

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ И ОЦЕНКЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Представлен авторский методологический подход к разработке инновационной стратегии организации на основе развития ее интеллектуального капитала, обеспечивающего устойчивость конкурентных преимуществ; обоснована структура интеллектуального капитала.

Ключевые слова: стратегическое управление; инновационная стратегия; интеллектуальный капитал; конкурентные преимущества.

При переходе общества в новую фазу развития, получившую название «экономика, базирующаяся на знаниях», в иерархии «данные – информация – знания» последняя категория в процессах управления стала приоритетной [1–4]. Системные изменения внешней среды обусловлены следующими основными причинами:

- знание утрачивает статус самооценности и становится предпосылкой и средством познания;

- происходит «стирание» предметной специализации знания, они интегрируются в зависимости от социально-экономической необходимости;

- доступность знания и возможность его переинтерпретации обуславливают изменение отношения общества к интеллектуальной собственности;

- развитие технологий передачи знания обостряет проблему выделения из имеющихся массивов знаний тех, которые необходимы для эффективного осуществления конкретных видов деятельности и для конкретных субъектов, а также интегрирования фрагментарных знаний в целостность;

- механизмы взаимопонимания между носителями разных знаниевых систем обостряют проблему их взаимодействия.

В качестве приоритетных необходимо выделить следующие тенденции и закономерности изменения конкурентного ландшафта:

- резко возрастает значимость фактора времени, расширяются пространство и границы бизнес-системы;

- возрастает число конкурентов, умеющих быстро клонировать любое преимущество вне зависимости от отраслевой принадлежности;

- резко возрастают транзакционные издержки, а соответственно, и требования к видам деятельности, основными ресурсами которых является знание;

- период времени, в течение которого организация реализует стратегическую инициативу, резко сокращается, и реакции на действия конкурентов и других участников рынка должны быть мгновенными и всеохватывающими;

- повышается уровень образования потребителей, развиваются связи между ними, обобщенные (кластерного типа) образцы или сегменты рынка теряют актуальность, снижается точность прогнозов типов поведения потребителей;

- фокус информационной технологии перемещается от обеспечения эффективной деятельности управляющей системы к развитию взаимодействия с потребителями.

Высокая степень изменчивости и неопределенности внешней среды предопределяет необходимость революционных преобразований в управлении организаци-

онной системой на стратегическом уровне, уровне бизнес-единиц, в функциональных подсистемах менеджмента [5]. В качестве целевой функции выступает устойчивое развитие организации в условиях турбулентной внешней среды; способом достижения целей является проактивное управление; зонами стратегических решений являются использование возможностей ИТ, мониторинг изменчивости рынка, идентификация новых сегментов потребителей, управление знаниями; критериями эффективности стратегического управления становятся точность предвидения изменений, скорость адаптации к изменениям, устойчивость конкурентных преимуществ, прирост интеллектуального капитала. Система стратегического управления основана на обеспечении растущей потребности в знаниях (их потоки организационно не ограничены) и удовлетворении потребности различных групп во все более сложных и неординарных решениях.

Интеллектуальный капитал представляет собой стратегический ресурс организации, обеспечивающий ее устойчивое развитие в условиях высокого уровня неопределенности внешней среды (свыше 3,5 балла по шкале И. Ансоффа) посредством превентивных управленческих решений, направленных на обеспечение ценности инноваций и уникального стратегического профиля хозяйствующего субъекта [4]. Структура ИК традиционно представлена тремя компонентами – рыночный, человеческий, структурный (организационный), отношения и взаимосвязи между элементами которых обеспечивают синергетический эффект [6]. Исследование тенденций развития бизнес-систем, прежде всего возрастание прозрачности и дальнейшее размывание границ вследствие сетевой организации бизнес-процессов, а также проблем обеспечения экономической и информационной безопасности хозяйствующих субъектов, обусловило необходимость развития теоретических воззрений на структурирование интеллектуального капитала, ибо неэффективное управление одним из его элементов может привести к значительному снижению общего уровня «интеллектуальности».

Предлагаемая структура рыночного капитала включает как общепризнанные элементы (клиентская база, уникальность производимых товаров и услуг, репутация, сила товарного знака, бренда), так и элементы, относимые исследователями к структурному капиталу. К рыночному капиталу необходимо относить патентные / авторские права на объекты интеллектуальной собственности, определяющие оригинальность и уникальность технологий / продуктов, применяемые методы, модели и технологии бизнес-процессов, организационную культуру, стратегические альянсы и положе-

ние организации в сетевой структуре. Основаниями данной классификации явились открытость знаний об этих элементах для внешней среды и невозможность их сохранения как организационного знания.

Информация об объектах интеллектуальной собственности формирует массив кодифицированных (явных) знаний о направлениях научно-технического развития организации. Эти знания топ-менеджмент осознанно делает доступными для общества, и на их основе принимаются стратегические решения различными субъектами рынка, поскольку патентная информация позволяет оценить рыночные доли конкурентов, прогнозировать функциональные характеристики будущих инноваций, пределы развития технологий и др. Управление объектами интеллектуальной собственности как элементами рыночного капитала актуализирует проблему выделения и сохранения содержащихся в них ноу-хау и, соответственно, управления патентно-лицензионной деятельностью.

Знания о других указанных элементах рыночного капитала организации также становятся доступны субъектам рынка, поскольку в целях снижения степени неопределенности внешней среды и оценки направлений изменений конкурентного ландшафта партнеры сети, конкуренты, потенциальные инвесторы и другие заинтересованные группы занимают активную позицию в изучении таких аспектов деятельности, как: прогрессивность хозяйствующих субъектов, представленных на рынке / в отрасли / стратегической группе, используемые ими ресурсы, способность творчески решать проблемы и способность решать сложные проблемы; активность маркетинга; компетентность ключевых специалистов, качество продуктов и уровень цен; уровень доверия клиентов / потребителей, степень специализации (диверсификации) в конкретных областях деятельности, уровень технологической системы и др. Положительный опыт и эффективные стратегические решения быстро заимствуются, и топ-менеджмент должен обеспечить формирование и развитие неявных ключевых компетенций, ноу-хау в области технологий и бизнес-процессов.

Клиентская составляющая рыночного капитала также претерпевает существенные изменения. Развитие интернет-технологий способствует активизации потребителей, которые инициируют процесс формирования в организации в интерактивном режиме базы знаний о себе и своих предпочтениях, по сути, развивая индивидуальную систему взаимоотношений организации и потребителя. База знаний о потребителях становится «самообучающейся» и «самоподдерживающейся». Необходимость развития технологий персонализации и индивидуализации при производстве товаров и услуг требует совершенствования деятельности всех подсистем организации, развития инновационной культуры и т.д., образуя петли взаимного усиления.

Человеческие ресурсы как носители знаний, которые используются организацией до тех пор, пока индивид работает в ней, автор исследует с точки зрения возможности дальнейшего использования знаний в случае ухода индивидуума из организации, т.е. во взаимосвязи и взаимообусловленности с элементами структурного капитала. На основе личностно-

компетентностного подхода в качестве элементов человеческого капитала, которые проявляются в процессе функционирования организации и которые определяют эффективность бизнес-процессов, выделены такие элементы, как уровень исполнения, лояльность персонала к организации, степень участия в производстве и передаче знаний. Организация для сохранения своей безопасности и устойчивости должна обеспечить отчуждение знаний через командную (проектную) форму организации труда, наставничество, систему патентования, документирования и регламентирования отдельных процессов, а также нормативно-правового обеспечения трудовых отношений.

Человеческий капитал прирастает за счет создания условий для генерирования новых знаний, высокой скорости их диффузии, заинтересованности работников в применении новых знаний, интенсивности осуществления инновационных процессов, что обеспечивается структурным капиталом. Повышению эффективности процессов трансформации индивидуального знания в организационное способствуют репутация организации как работодателя и высокая степень лояльности ключевых работников к организации, поскольку человеческий капитал получает признание посредством потенциальных возможностей на рынке труда.

Структурный капитал возможно идентифицировать только в контексте обеспечения конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе. Структурный капитал, по сути, отражает способности организации в:

- управлении информационными потоками и знаниями системами, в том числе определении оптимального соотношения между явными и неявными знаниями, между знаниями, «выпускаемыми» во внешнюю среду, и знаниями, составляющими ноу-хау и ключевые компетенции организации;

- адаптации организации в условиях жестких временных ограничений к применению новых знаний и обеспечению ценности инновации.

Введение в теорию интеллектуального капитала категорий «ТОП-компетенции», «инновационный потенциал» и «адаптационный потенциал» обусловлено качественным изменением в системе стратегического управления роли таких общепризнанных элементов структурного капитала, как миссия и видение, целеполагание, финансовый и коммуникационный менеджмент, организационная структура и др. Необходимость управления знаниями системами и их трансформации в коммерчески успешные инновации в условиях жестких временных ограничений потребовали от менеджмента новых знаний, навыков и умений – *ТОП-компетенций* – для идентификации появляющихся возможностей для развития организации, оценки ее готовности к их использованию и формирования оптимальной ситуационной модели проведения изменений. Вводимые в структурную компоненту интеллектуального капитала *адаптационный потенциал* (способность системы на основе реактивного управления и использования собственных ресурсов удерживаться на выбранной траектории развития при незначительных изменениях), *инновационный потенциал* (способность системы на основе проактивного управления и привлечения не

только внутренних ресурсов, но и ресурсов внешней среды реализовывать уникальные стратегические инициативы, предупреждая кризисы и используя новые возможности) и *ТОП-компетенции* характеризуют, по сути, «динамические» способности организации, благодаря которым она эффективно использует свои знаемые активы, осуществляя инновации.

Суть стратегического управления состоит в обеспечении многообразия реакций организации, а именно технологические, продуктовые, рыночные и организационные инновации, осуществляемые в целях сохранения устойчивости системы по принципу упреждения бифуркаций. Актуальность и эффективность инноваций определяется интеллектуальным капиталом организации. Принципиальным противоречием, требующим разрешения при выработке стратегии, является совмещение во времени и пространстве принципиально различных рутинных и инновационных процессов.

Направление и тип развития организации определяются наличием в каждый момент времени некоего уникального организационного знания, отличного от знаний конкурентов и, соответственно, интеллектуального капитала, позволяющего «раздвинуть» границы бизнеса за счет новых возможностей. Разработка инновационной стратегии на основе развития интеллектуального капитала осуществляется с учетом динамики

неравновесных систем, сущности изменений и управления процессами создания новшеств на основе менеджмента знаний. Методология стратегического менеджмента основана на том, что анализ бизнес-процессов, установление причинно-следственных связей между элементами систем и процессов и ресурсами, выявление трендов и моделей поведения позволяют сформировать инновационную стратегию, обеспечивающую баланс между внешней эффективностью (гибкостью) и внутренней эффективностью: когда изменения должны произойти, но их направленность трудно прогнозируема, организация создает опционы – новые знания и компетенции разработки решений в условиях стратегических неожиданных изменений. Одновременно осуществляется постоянный процесс наработки рутинных бизнес-процессов, обеспечивающий внутреннюю эффективность.

Предлагаемая типология инновационных стратегий, основанная на оценке степени новизны технологии / продукта, степени устойчивости конкурентных преимуществ, определяемых интеллектуальным капиталом и использования рыночных возможностей, включает три группы стратегий (рис. 1):

- стратегии наступательного типа (прорывная);
- стратегии сравнительных преимуществ;
- стратегии защитного типа.

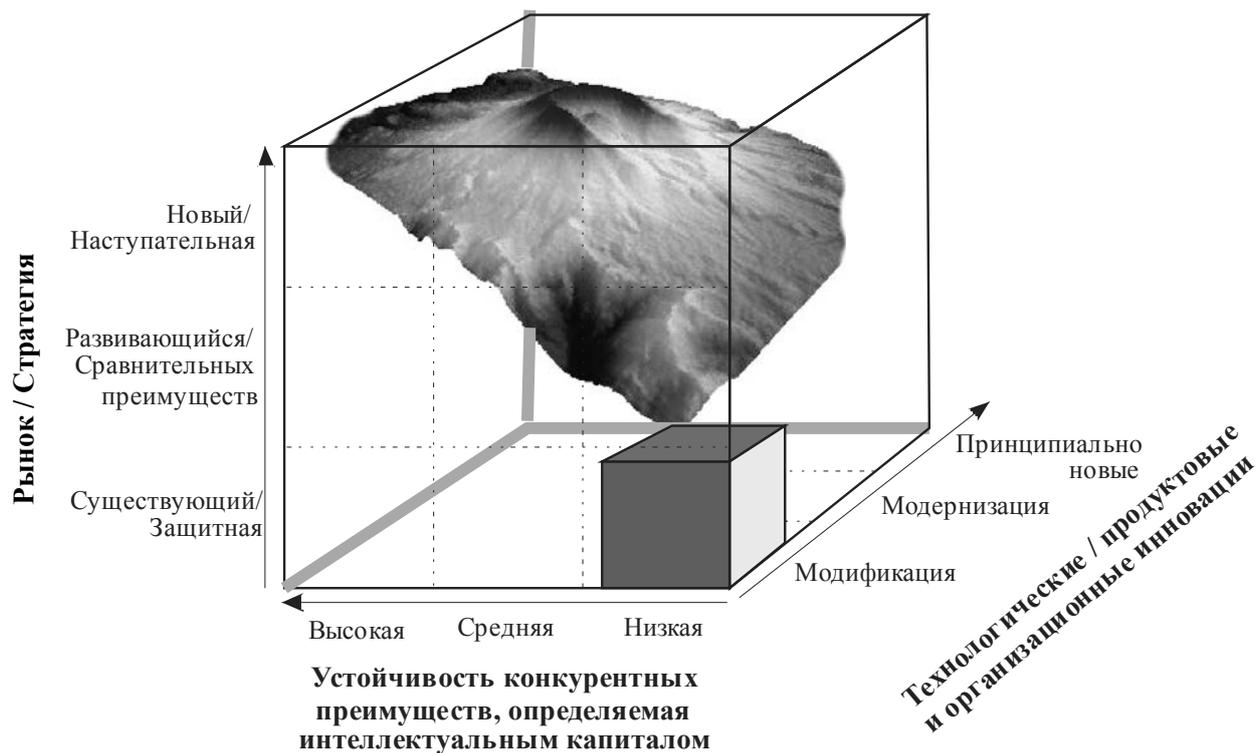


Рис. 1. Тип инновационной стратегии, определяемый в зависимости от вида инноваций, устойчивости конкурентных преимуществ и новизны рынка

Наступательная стратегия основана на использовании и развитии всех компонент ИК и системных изменениях в продуктах, технологии, рынке, а защитный тип стратегии возможен при менее жестких ограничениях. Выбор архаичности стратегии определяется ТОП-компетенциями, инновационным и адаптационным потенциалами, клиентским капиталом, репутацией на рынке.

В результате обобщения эмпирической базы, внедрения подходов автора к формированию и реализации инновационных стратегий в ряде субъектов хозяйствования выделены следующие условия эффективных инноваций:

- выработка стратегии в форме процесса генерирования знаний;

- придание топ-менеджменту роли стратегического центра в управлении знаниями и выявлении структурных единиц – источников инноваций и структур, где могут развиваться инновационные стратегии;
- расширение роли ТОП-компетенций для обеспечения идентификации взаимосвязей между идеями и действиями, контролем и обучением, стабильностью и переменами;
- участие всего коллектива в процессах управления знаниями и разработке стратегии;

- развивающийся процесс обучения персонала. Критериальная система оценки жизнеспособности инновационной стратегии представлена в табл. 1.
- Системный анализ конкурентного ландшафта, научно-технического и инновационного потенциалов организации основан на исследовании комбинаций факторов, определяющих степень использования потенциала инновации (табл. 2).
- Важная роль при разработке и реализации инновационной стратегии принадлежит лидеру.

Т а б л и ц а 1

Диагностика жизнеспособной стратегической альтернативы

Принципы	Критерии	Инструментарий
Организация способна разрабатывать новые парадигмы и философию развития. Используемые методы не только обеспечивают знание организации своих проблем, но и позволяют выявить потенциальные способности к инновациям, своевременно разработать программу стратегических изменений и реализовать ее	Соответствие инновационной стратегии конкурентному ландшафту и скорости его изменений стратегическим возможностям организации и ожиданиям заинтересованных сторон. Ожидаемые результаты инновационной стратегии (социальная привлекательность стратегии, финансовая привлекательность, обеспечение инновации ценности). Осуществимость. Степень согласованности деятельности всех подсистем, компонентов, функциональных областей и процессов организации. Устойчивость конкурентных преимуществ, определяемых уровнем развития интеллектуального капитала. Уязвимость (риски). Адаптивность	PESTEL, сценарное планирование, модель пяти сил, стратегические группы, ключевая компетенция, цепочка ценности, карта заинтересованных сторон, культурная сеть. Методы портфельного анализа, сбалансированной системы показателей, интервьюирование, социологический опрос, групповые методы диагноза, обследования, игры и тренинги и т.п.

Т а б л и ц а 2

Направления системного анализа конкурентного ландшафта, научно-технического и инновационного потенциалов организации

Комбинации факторов	Направления исследования	Инструментарий
Технологии и продукты	Возможности и целесообразность дальнейшей разработки технологий (как функции других технологий) на основе анализа жизненного цикла, а также возможные продуктовые инновации	Дерево технологий, сети продуктов и технологий, карты и матрицы влияния, отражающие взаимодействие различных технологий, инструментальный методологии сбалансированной системы показателей
Продукты и рынки	Анализ конкурентной позиции организации, поведения и предпочтений потребителей, их реакции, воспринимаемого качества и жизненного цикла продуктов. Оценивается применение продукции в разных комбинациях с другими товарами и услугами, когда ценность какого-либо признака продукта зависит от других продуктов. Для понимания рыночных трендов необходимо получить наиболее полную информацию о том, как эти продукты используются и как они взаимодействуют с другими продуктами	Используются различные известные методы сегментации рынка и позиционирования продуктов, матрицы И. Ансоффа, Д. Абеля и их модификации; инструментальный методологии сбалансированной системы показателей; концепция доминирующих разработок и др.
Рынки и внешние организационные структуры	Анализ позиции организации в сетях, которые обеспечивают критически важные для ее объемы ресурсов (знания, финансы, материалы, оборудование и т.д.). Определяются критические параметры взаимоотношений с партнерами по данным ресурсам. Конфигурация сети отражает архитектуру продукта: с одной стороны, они способствуют разработке новых продуктов вследствие доступа к новой информации, технологиям и продуктам, а с другой – налагают ограничения на переход к альтернативным вариантам и могут привести к инерции, блокированию и сопротивлению при разработке новых продуктов	Оценка инновационного климата. Цепочка «ценностей» (М. Портера) организации и ее партнеров, анализ ключевых показателей отрасли, модель конкурентных сил М. Портера, карты стратегических групп, GAP-модель и др.
Институциональная позиция	Оценивается правовое положение, технологии, права и обязанности (патенты и другие права на интеллектуальную собственность, а также налоговые режимы, законы об экологии и занятости и т.п.)	Модель национального ромба М. Портера, PESTEL-анализ, инструменты маркетинга патентной информации. Оценка инновационного климата
Научно-технический потенциал	Эксклюзивные знания в области продуктов, технологий, рынков, организационных процессов; носители знаний и их лояльность организации	Аудит подразделений НИОКР, маркетинга. Кадровое обеспечение НИОКР
Инновационный потенциал	Оценка всех видов ресурсов с точки зрения возможности проведения макроэкономического анализа в стране и за рубежом, умения организации выявлять нужды, запросы потенциальных потребителей, способности реагирования на конъюнктуру рынка и принятия управленческих решений, учета интересов заинтересованных лиц, гибкости производственной системы, возможности обновления продуктов, гибкости управления, конкурентоспособности организации, сохранения и увеличения доли рынка, инвестиционных возможностей	Инвентаризация имеющейся информации и знаний о бизнесе, которыми обладают менеджеры всех уровней и специалисты, рядовые работники. Проводятся консультации, совещания рабочих групп, составление когнитивных карт; разрабатываются диаграммы зависимостей и матрицы влияния и др.

Стиль лидерства определяется целевыми установками на создание ценности для потребителей, формирование опционов, удовлетворение индивидуальных потребностей сотрудников. На каждом этапе жизненного цикла развитие организации обеспечивается, если:

1) до членов коллектива доведена стратегия достижения инновационных целей;

2) у сотрудников имеются необходимые знания и навыки и они прилагают максимальные усилия для решения поставленных задач;

3) осуществляется управление проектными группами.

Каждый из перечисленных факторов определяется: организационной ситуацией (организационный дизайн, формы взаимодействия, информационная система, система мотивации, система обучения и развития персонала), внешней средой (прежде всего ситуацией на рынке труда), групповой динамикой, индивидуальными характеристиками человеческого капитала.

Лидер улучшает обмен знаниями, способствует формированию «проводников перемен» и последователей посредством обучения, делегирования полномочий, выработки у сотрудников ответственности за реализацию задач, развития инициативности и способности образования собственной команды, что обеспечивает создание «петель взаимного усиления». При этом необходимо постоянное развитие компетенций самого лидера.

Формирование среды для генерирования и трансформации знаний, где ведущая роль принадлежит человеческому капиталу, осуществляется в контексте стратегии организационных изменений.

Процесс перепроектирования организационного дизайна, в конечном счете, определяет развитость взаимосвязей, «высоту барьеров» для информационных потоков между подразделениями (индивидуумами), издержки на достижение целей и включает:

– диагностику организационной структуры (основные критерии – качество планирования, скорость и качество принятия решений, контроль и мотивация выполнения решений, прозрачность управленческой информации и др.);

– выявление организационных патологий;

– оценку влияния организационной культуры на изменение структуры управления;

– разработку базовой оргаграммы и ее тестирование;

– программу организационных преобразований, включая архитектурные и дизайнерские разработки в области создания деловой среды.

Таким образом, предлагаемый подход к стратегическому управлению инновациями принципиально отличается от долгосрочного подхода (на основе экстраполяции) и исключает применение линейной модели инновационного процесса.

Литература

1. *Менеджмент XXI века* / Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Мильнер Б. Управление знаниями – вызов XXI века // Научный потенциал и проблемы управления. 2004. № 1. С. 8–18.
3. Чередникова Л.Е., Бовин А.А. Инновационное развитие предприятий: методологический аспект / Под общ. ред. С.Г. Золотаренко. Новосибирск: НГУЭУ, 2004.
4. Чередникова Л.Е. Интеллектуальный капитал в устойчивом развитии промышленных предприятий: содержание и методы оценки. Новосибирск: НГУЭиУ, 2005.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: ПИТЕР, 2001.
6. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. СПб.: Знание, 2000.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 1 ноября 2010 г.