

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра экономической теории  
И национальной экономики

**Стратегические инновации и проектирование нового растущего бизнеса**

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента 4 курса 431 группы  
направления (специальности) 27.03.05 «Инноватика»  
Экономического факультета

Маркова Марка Михайловича



Научный руководитель  
К.э.н., доцент



Е.В. Огурцова

Заведующий кафедрой  
К.э.н., доцент



Е.В. Огурцова

**Введение.** Высокая эффективность деятельности предприятий - сегодня важнейшее требование и задача каждой организации. Это главное условие выполнения стратегических задач реформируемой экономики и развития общества в целом.

Действия организаций и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Все шире признается необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации, к изменяющимся внешним условиям. Точно так же и сама организация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Многие руководители, имеющие опыт планирования, и просто энергичные люди не добиваются желаемого успеха из-за того, что распыляют свои силы, стремясь охватить как можно больше рынков, произвести как можно больше разнообразных продуктов и удовлетворить потребности различных групп клиентов. Для успеха же необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами, кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха.

Слово «стратегия» означает «искусство развертывания войск в бою». За последние 20 лет — это понятие широко вошло в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента как набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Стратегия определяет цели и основные пути их достижения так, что организация получает единое направление действий. Таким образом, стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Стратегия организации - это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Инновация - конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта (услуги), реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности. В числе первых упоминаний инноваций в работах ученых в экономике и менеджменте чаще всего упоминается Й. Шумпетер и его труд 1911 г. «Теория экономического развития». Данное исследование положило начало появлению значительного количества научных трудов, посвященных инновационным процессам, в которых прослеживается начало формирования современных концепций управления инновационной деятельностью. Можно отметить труды Н. Кондратьева, С. Кузнеця и Г. Менша, которые послужили основой изучения инновационных процессов.

Целью данной работы является рассмотрение понятия стратегической инновации и её применение в бизнесе на примере ООО «МастерПринт». Задачами данной работы являются:

- 1) Рассмотреть понятия стратегических инноваций и их видов
- 2) Изучить применение стратегических инноваций в современной экономике
- 3) Разобрать этапы проектирования нового бизнеса
- 4) Проанализировать деятельность предприятия ООО «МастерПринт»
- 5) Внедрить инновационную стратегию на ООО «МастерПринт»

**Основное содержание работы.** Стратегические инновации — это создание стратегий роста, новых типов продукции, услуги или бизнес-моделей, которые меняют правила игры на рынке и генерируют значительную стоимость для потребителей и компаний.<sup>1</sup> Стратегические инновации включают в себя: продуктовые, рыночные, технологические и процессные инновации, объединяя их для новых концепций ведения бизнеса.

В основе любого бизнеса лежат концептуальные ответы на три основных вопроса:

- Что? Что является предметом бизнеса, т.е. какую потребность клиента стремится удовлетворить компания или какую потребность удовлетворяет клиент посредством использования продукции или услуг компании?
- Кто? Кто является потребителем продукции или услуг компании?
- Как? Как, каким образом, посредством каких товаров, технологических и организационных решений, нужды и потребности покупателей удовлетворяются?

Эти вопросы рассматриваются в качестве трех основных измерений, в рамках которых исследуются и/или создаются новые хозяйственные возможности. Ответы на данные три вопроса определяют границы бизнеса, возможности и ограничения его роста. Используя эту терминологию можно сказать, что ответы на эти вопросы определяет и ограничивает поиск стратегических альтернатив развития. Отсюда данные вопросы образуют три измерения любой стратегической инновации, так как она ищет новые ответы на данные вопросы. Эти же вопросы образуют три принципиальных источника или области поиска стратегических инноваций. Отсюда видно, что из разных областей стратегических изменений можно выделить свои направления стратегических инноваций. Стратегическая инновация может включать в себя новые подходы к маркетингу или рекламе коммерческого предложения, новые

---

<sup>1</sup> Свободная энциклопедия URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Стратегические\\_инновации](https://ru.wikipedia.org/wiki/Стратегические_инновации) (дата обращения 11.04.2016)

методы продажи продукции, новые подходы к обслуживанию клиентов или позиционированию торговой марки.

Приведем пример всем известной компании Apple. В 2003 году она выпустила на рынок iPod с программой iTunes, позволяющей легко и удобно скачивать музыку в сети Интернет. Разработка этого инновационного персонального плеера по сути привела к созданию нового рынка. За три года объемы продажи iPod/iTunes выросли с \$1 млрд (2003) до \$150 млрд (2007)<sup>2</sup>. Известно, что у этого продукта были предшественники: два качественных, миниатюрных и стильных плеера. Однако успех связан именно с iPod. Почему? В компании Apple не просто взяли хорошую технологию и упаковали её в стильную оболочку. Они взяли хорошую технологию и «упаковали» её в отличную бизнес-модель. Подлинная инновация Apple связана с тем, что процесс скачивания музыки они сделали простым и удобным. Новая бизнес-модель компании Apple по-новому структурировала ценность продукта для потребителя. По сути бизнес-модель компании Apple представляется зеркальным отражением бизнес-модели компании Gillette (дешевые бритвенные станки и дорогие картриджи к ним). В компании Apple «пожертвовали картриджами» (низкорентабельной музыкой из iTunes) ради того, чтобы потребители охотнее покупали «бритвенные станки» (высокорентабельный iPod). Появление новаторских, инновационных бизнес-моделей может сопровождаться серьезным перераспределением долей рынка, контролируемых компаниями, изменением объемов сбыта и перестроением целых отраслей. Однако в зрелых компаниях (типа Apple и др.) появление новых бизнес-моделей происходит довольно редко. За последнее десятилетие лишь незначительная доля крупных инноваций в зрелых компаниях связана с изменением бизнес-моделей.

---

<sup>2</sup> Стрекалова Н.Д. Стратегические инновации: от теории к практике. URL: <https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/77339861> (дата обращения: 02.03.2016)

Как показывают результаты зарубежных исследований, на разработку новых бизнес-моделей менеджмент крупных компаний выделяет не более 10% от всех инвестиций в инновации. По мнению более половины опрошенных руководителей инновационные бизнес-модели гораздо важнее для процветания компаний, нежели инновационные продукты/услуги. Почти все из опрошенных респондентов отмечали, что их бизнес-модели нуждаются в корректировке с учетом новых условий.

Инновационные бизнес-модели могут приводить к стремительному росту компаний. Однако добиться этого роста на деле совсем не просто. Проведенный анализ существующих бизнес-моделей успешных российских компаний и ключевых событий, произошедших в их бизнесе за последнее десятилетие, позволяет нам сделать ряд предположений относительно существующих и связанных с этих проблем.

Первая проблема состоит в том, что среди ученых и исследователей отсутствует единое, четкое определение понятия «бизнес-модель», что несомненно затрудняет ее осмысление и использование на практике. Вторая связана с тем, что в российских компаниях менеджеры и предприниматели имеют весьма смутные представления о существующей бизнес-модели, взаимосвязи действующих в ней компонентов, ее сильных и слабых сторонах.

Поэтому необходимо разобраться в особенностях существующей бизнес-модели и понять, когда и как ее необходимо корректировать.

Элементы стратегических инноваций связаны с изменениями в бизнес-модели и могут затрагивать: ценностное предложение потребителю, цепочку создания ценности, выбор целевого потребителя, создание или проникновение на новый рынок, использование новых способов продвижения продукта, организационную культуру и др.

В любой крупной организации, имеющей некоторое множество структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается

определенная иерархия целей, представляющая собой результат декомпозиции целей более высокого уровня (начиная с общей целевой функции) в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения; во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средством для достижения целей более высокого уровня. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, она устанавливает связанность всех компонентов и обеспечивает ориентацию деятельности подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое структурное подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в общую деятельность по достижению цели организации в целом. Достижение целей осуществляется через функции управления. Таким образом, главное в менеджменте – определить цели, отвечающие миссии организации, ее интересам, а, следовательно, и определить функции управления, реализующие эти цели и построить соответствующую структуру управления.

Современная предпринимательская организация – это многоцелевая система. Подразделения организации должны быть с самого начала построены, а их деятельность скоординирована таким образом, чтобы обеспечить достижение всего комплекса целей. Иными словами, организационная структура управления должна выступать как механизм, обеспечивающий реализацию намеченных целей. Основой формирования конкретных взаимосвязанных задач для каждого подразделения является планируемый вклад его в достижение целей.

Противоположная картина на малых предприятиях. Другой пример, складские функции не имеют большого значения на предприятии, где они являются частью функции снабжения, реализации или производства. Но на иных предприятиях эти функции могут иметь весьма важное значение,

которое осуществляются соответствующей управленческой единицей, непосредственно подчиняющейся генеральному директору. Таким образом, метод управленческого разделения требует определения необходимых функций организации, их анализа, обособления элементов этих функций, управленческого разделения в соответствии с этими функциями и элементами. Каждая функция состоит из определенных элементов со своими задачами. Форма этих элементов отличается от формы самой функции. Например, функция маркетинга состоит из таких элементов, как реклама, заключение контрактов, изучение рынка, сбыт и т. д. Элемент рекламы, в свою очередь, состоит из других элементов: выбор определенной идеи, формирование (оформление) рекламы, методы рекламы и т. д. Эти элементы тоже могут подразделяться на другие, более мелкие. На процесс разделения функций несомненно оказывают значительное воздействие конкретные условия организации.

При рациональном управленческом разделении функций можно добиться следующих преимуществ:

- эффективного использования людских и материальных ресурсов;
- экономии расходов без излишних затрат людских усилий и материальных ресурсов; высокой степени слаженности и скоординированной управленческой деятельности.

Для примера стратегической инновации на предприятии взята фирма ООО «МастерПринт», деятельностью которой является предоставление полиграфических услуг, т.е. печать плакатов, журналов, календарей, листовок и прочих видов печатной продукции. Приведен финансовый анализ организации и анализ состояния и использования основных средств, так как предприятие имеет собственное производство.



**Заключение.** Главная задача стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние. Особенностью стратегических инноваций является их сквозной общеорганизационный характер. В то время как обычные инновации направлены на создание новых товаров, новых бизнес-процессов, новых технологий управления по отдельности, новых рынков, стратегические инновации предполагают изменения сразу во всех этих компонентах. Т.е. стратегические инновации включают в себя: продуктовые, рыночные, технологические и процессные инновации, объединяя их для новых концепций ведения бизнеса. Инновационная стратегия, как часть системы менеджмента компании, представляет собой совокупность специфических стратегических решений, направленных на формирование целей (и целевых параметров) инновационной деятельности компании, а также средств и способов, необходимых для их достижения. Проектирование (от лат. *projectus* — брошенный вперед) — процесс создания проекта, прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта, состояния. Цели организационного проектирования в малом и среднем бизнесе традиционны – создание новой системы; частичное усовершенствование существующей организационной системы; радикальное преобразование существующей организационной системы.

Для примера применения стратегической инновации была взята типография ООО «МастерПринт» деятельностью которой является предоставление полиграфических услуг, т.е. печать плакатов, журналов, календарей, листовок и прочих видов печатной продукции. Анализируя типографию и полиграфический рынок Саратовской области, можно сделать вывод, что в Саратовской области находится более 10 типографий с собственным производством, включающим в себя офсетные машины, лазерные принтеры, широкоформатное оборудование, интерьерную печать и ризографы. Но в основном все они занимаются предоставлением своих услуг другим фирмам. Стратегической инновацией является открытие новой

розничной фирмы, основанной на производстве и продаже оригинальной полиграфической продукции физическим лицам. Ассортимент продукции будет включать в себя: оригинальные открытки, календари, пригласительные, магнитики и картины. Эти товары пользуются широким спросом у людей и являются постоянно востребованы. Открытие новой фирмы позволит типографии «МастерПринт» выйти на новый рынок полиграфических товаров. Тем самым удовлетворить потребность населения в полиграфических услугах, и поддержания своего основного производства.

Для осуществления проекта необходимо будет выдать новой фирме займ в 404 тыс. руб. Эти деньги необходимы для закупки нового оборудования, аренды помещения, косметического ремонта помещения и закупки материалов производства. Тем же необходимо нанять персонал в количестве двух штатных единиц. Для функционирования производства необходимы будут менеджер и печатник. Из расчетов вышло, что предприятие окупит свои первоначальные вложения уже через 7 месяцев после открытия. А с 8 месяца будет приносить постоянную прибыль в размере 52 тыс. руб. Открытие нового направления поможет удержаться в нынешней экономической ситуации и привлечь новых клиентов. Тем самым увеличив получаемый доход.

При неблагоприятном раскладе, если товары не будут востребованы или спрос на них будет невелик. Для уменьшения потерь можно будет продать закупленное оборудование или перенаправить его в «МастерПринт».