

Управление стратегией инновационно активных предприятий в различных фазах экономического цикла

В статье анализируется деятельность инновационно активных предприятий, выбираются преобладающие типы инноваций для них. Исследуются различные виды стратегий, обеспечивающие эффективную работу инновационно активных предприятий, сформулированы основные требования к ним. Предложена матрица стратегии инновационно активного предприятия в разных фазах экономического цикла.

Ключевые слова: инновационно активное предприятие, инновации, стратегия инновационно активного предприятия.

В решении задач обеспечения устойчивости экономики одной из главных является ее инновационное развитие. Инновационная деятельность способна обеспечить непрерывное обновление технической и технологической базы производства, переходу к новому технологическому укладу. Развитие новых технических и организационно-технологических решений, совершенствование основных принципов управления предприятиями и комплексами создают условия для обновления их производственных процессов.

Положение России на мировой арене в XXI в. напрямую связано с созданием новой экономики, основывающейся на развитии инновационного потенциала страны способной гарантировать ее гражданам материальное благополучие и политические свободы. К сожалению, необходимо отметить, что инновационная активность предприятий в России в настоящее время характеризуется достаточно низкими показателями; в частности, инновационно активными можно считать около 6% промышленных предприятий и 10% фирм



Е. А. Мильская,
к. э. н., доцент, кафедра
национальной экономики, факультет
экономики и менеджмента,
Санкт-Петербургский государственный
политехнический университет
e-mail: santa-2000@mail.ru

малого бизнеса, работающих в сфере науки и научного обслуживания. В стране снижается инновационный потенциал промышленности, то есть освоение новой продукции, новых типов машин, оборудования, средств автоматизации.

Доля России на мировом рынке наукоемкой продукции составляет всего 0,3–0,5%, в то время как доля США — 36%, Японии — 30%, Германии — 17%. Доля инновационно активных предприятий в российской промышленности (9,4% в 2007 г.) в несколько раз ниже, чем в развитых странах, результаты инновационного процесса характеризуются существенной неэффективностью. Так, доля высокотехнологичной продукции в экспорте не превышает 4–5%, в то время как для Китая этот показатель составляет 22,4%, Южной Кореи — 38,4%, Венгрии — 25,2%, уменьшается число предприятий, приобретающих новые технологии (технические достижения). Низкие инновационные возможности, наряду с сокращением и старением кадрового потенциала, препятствуют техническому перевооружению промышленности [5].

Рассмотрим некоторые положения инновационной деятельности предприятий. Прежде всего, определим природу инноваций. По своей природе инновации включают в себя не только технические или технологические, но и организационные разработки стратегического характера. Большую роль в инновационном процессе играют предприятия (организации), непосредственно осуществляющие разработку и реализацию инноваций. Такие предприятия относят к категории *инновационно активных*. В связи с этим возникают проблемы статуса инновационно активных предприятий (ИАП) и принципов управления ими.

Ключевыми признаками классификации инновационно активных предприятий по характеру инновационной деятельности с учетом рыночных и маркетинговых аспектов являются преобладающие типы инноваций, реализуемых ИАП. В зависимости от преобладающего типа инноваций ИАП могут быть дифференцированы по следующим видам:

- ориентирующиеся на новые научные открытия или пионерные изобретения;
- создающие новые потребности или способствующие развитию и более полному удовлетворению существующих потребностей;
- создающие базовые инновации и инновации видоизменений;
- создающие инновации с целью их последующего применения в народном хозяйстве;
- реализующие инновации, которые замещают ранее созданные продукты и технологии, и создающие рационализирующие и расширяющиеся инновации;
- создающие основные и дополняющие инновации;
- реализующие инновации-продукты и инновации-процессы;
- создающие инновации для новых рынков и инновации, создающие новые сферы применения на старых рынках;
- ориентирующие свою деятельность на различную глубину создаваемых нововведений;
- ориентирующие свою деятельность на внедрение новшеств, связанных с перегруппировкой отдельных элементов существующей производственной системы;
- создающие адаптационные инновации на отдельных дополняющих элементах производственной системы или направленные на частичное улучшение элементов данной производственной системы без существенного изменения функционирования системы в целом;
- разрабатывающие новые поколения технологии и продукции без изменения базовых принципиальных конструкций и структур;
- иницилирующие новые виды производственных систем (продуктов и технологий) с качественными изменениями первоначальной концепции, но сохраняющие функциональный принцип;
- создающие новые поколения техники и технологии.

Рассмотрим характер инноваций выводимых ИАП на рынок. Р. Б. Такер предлагает следующие категории инноваций в зависимости от степени их новизны

[4]: инновации приростного характера, инновации усовершенствованного характера, инновации прорывного характера. Конкретизируем и дополним это предложение:

1. **Инновации приростного характера:**
 - 1.1. Регенерирующие первоначальные свойства продуктов и процессов. Как правило, это разного рода нововведения, способные лишь восстановить уже действующие процессы.
 - 1.2. Увеличивающие производительность и интенсивность действующих процессов.
 - 1.3. Осуществляющие перегруппировку отдельных элементов существующей производственной системы, создание новых изделий за счет различной комбинации уже существующих в данном производстве элементов, организационные перегруппировки производства и т. п.
2. **Инновации усовершенствованного характера:**
 - 2.1. Адаптационные инновации, направленные на отдельные, как правило, дополняющие элементы производственной системы.
 - 2.2. Инновации, направленные на частичное улучшение элементов данной производственной системы без существенного изменения функционирования системы в целом.
 - 2.3. Инновации, направленные на разработку технологии и продукции без изменения базовых принципиальных конструкций и структур.
3. **Инновации существенно усовершенствованного характера:**
 - 3.1. Инновации, направленные на создание новых видов производственных систем (продуктов и технологий) с существенными изменениями первоначальной концепции, но сохраняющие функциональное назначение.
4. **Инновации прорывного характера:**
 - 4.1. Инновации, направленные на создание новых поколений техники и технологии, принципиально отличающихся от ранее существовавших базовыми концепциями и функциональным назначением.
 - 4.2. Инновации, направленные на коренное преобразование системы организации, тактического и стратегического управления производством, их адаптацию к условиям, возникающих в разных фазах экономического цикла.

Каждый из перечисленных типов инновационной деятельности ИАП сосуществует одновременно с другими видами этой деятельности, поэтому, говоря о типе ИАП, следует иметь в виду структуру и преобладающий характер инноваций, являющихся основой профиля данного ИАП.

Инновационность предприятия в целом является важным конкурентным преимуществом, поскольку позволяет своевременно защитить бизнес от назревающих угроз со стороны внешней среды через систему опережающего и непрерывного поиска новых возможностей выживания и развития. При этом усиливаются адаптивные способности предприятия, расширяется горизонт принятия управленческих решений, возрастают разнообразие и вариативность продуктов и технологий.

Как правило, рынок всегда изменяет отношение на более позитивное, если предприятие становится более

Отличия инновационно активного предприятия от традиционного

Отличительные признаки	Традиционное предприятие	Инновационно активное предприятие
Характер целей	Достижение быстрого коммерческого успеха, рост прибыли, рост продаж, расширение доли рынка и т. п.	Развитие инновационного потенциала, обеспечение долгосрочной жизнеспособности, воздействие на расширение потребностей в инновациях, выход на новые рынки и т. п.
Приоритетная информационная база принятия управленческих решений	Прошлый опыт, текущая экономическая ситуация, существующие проблемы, прогнозирование конъюнктуры рынков и т. п.	Опережающее информационное пространство: патенты, научные разработки, изобретения, новые идеи, новые технологии, непроявленные потребности, опыт фирм-лидеров и т. п.
Подход к принятию решений	Одновариантный, детерминалистический, однонаправленный, реактивный	Многовариантный, интерактивный, экспериментальный, проактивный
Алгоритм управления	Традиционный, опирающийся на стереотипное представление, преимущественно реагирующий, жесткий	Инновационный, имитационный, преимущественно опережающий, упреждающий, гибкий
Сфера возможной эффективности	Стабильная внешняя среда, хорошо структурированная, простая система	Нестабильная или стохастическая среда, плохо определенная сложная система
Приверженность стратегическому управлению	Низкая	Высокая
Генотип инновационно активного предприятия	Традиционный, зависимый от внешних влияний, склонный к регрессу	Самообучающийся, самопроектирующий, саморазвивающийся, растущий

интересным, разнообразным и креативным (инновационным). Поэтому целесообразно проанализировать особенности инновационно активного предприятия и провести сравнительный анализ с традиционным предприятием, не проводящим инновационной политики (табл. 1).

Таким образом, инновационно активные предприятия это предприятия, осуществляющие разработку и внедрение новых или усовершенствованных продуктов, технологических процессов и иных видов инновационной деятельности, имеющие ряд особенностей, отличающих их от традиционных предприятий, осуществляющие постоянный мониторинг изменяющегося спроса. Кроме того, важной характеристикой инновационно активного предприятия является осуществление дальнейшего трансфера выпускаемой продукции.

Стратегия инновационно активного предприятия — это стратегия освоения новых технологий, производства и реализации инновационных товаров и услуг, совершенствования и коренного преобразования организации и управления производством.

Объектами, на которые оказывает влияние инновационно активное предприятие, являются элементы как внешней, так и внутренней среды.

Во внешней среде — это совокупность хозяйствующих субъектов и движущих сил, оказывающих влияние на инновационную деятельность, но не прямо и непосредственно, а через группы стратегического влияния, относящиеся к макросреде.

Все множество факторов внешней среды можно объединить в две группы:

- 1) *непосредственно влияющие на работу предприятия* (институциональная среда; зоны стратегических ресурсов; потребители продукции; конкуренты, торговые, финансовые, транспортные и прочие посредники);
- 2) *косвенно воздействующие на работу предприятия* (состояние экономики в разных фазах экономического цикла; уровень развития научно-технических знаний; уровень общего и профессионального образования; политические, демографические, природные и культурные факторы).

Во внутренней среде — это совокупность активных групп стратегического влияния, возникающих внутри предприятия, которые способны повлиять на характер его стратегии и тактики. К факторам внутренней среды, влияющим непосредственно на деятельность инновационно активного предприятия, следует отнести:

- наукоемкость производства и наличие исследовательских, опытно-конструкторских подразделений, экспериментальных производств;
- прогрессивность технологии, обеспечивающей требуемую степень глубины переработки первичного сырья;
- длительность производственного цикла и цикла обращения, обеспечивающие преимущества в конкурентной борьбе;
- энергоемкость, фондоемкость и технический уровень производства на ИАП;
- наличие экологически вредных производств
- уровень получаемой добавленной стоимости.

Формирование стратегии ИАП предусматривает выбор и обоснование направлений инновационной деятельности, объема и структуры инновационных проектов, сроков их выполнения и условий передачи заказчику, оценку состояния организационных структур управления нововведениями. Любая стратегия должна ориентироваться на выявление возможностей диверсификации деятельности предприятия.

Инновационная деятельность охватывает все аспекты работы ИАП и является составной частью любой его функциональной или производственной подсистемы

Наиболее важными факторами эффективности деятельности ИАП являются:

- накопленный опыт и потенциал, дифференцированные и специфические компетенции, которые определяют направления и масштабы возможных и потенциально эффективных нововведений;
- гибкие организационные формы, позволяющие сочетать децентрализацию управления, необходимую для эффективного освоения нововведений, и централизацию, необходимую для применения коллективных технологий и постоянного пере-

Сравнение функций и стратегий

Сфера влияния	Корпоративная стратегия	Стратегия НИОКР
Ресурсы	Распределение между сферами управления	Распределение между инновационными проектами
Критерии определения целей	Экономическая обстановка на рынке	Востребованность результатов НИОКР потребителями
Области бизнеса	Продуктивно-рыночная стратегия	Стратегия сочетания стадий НИОКР
Объекты планирования	Продуктивно-рыночный ассортимент	Балансировка портфеля проектов
Временной аспект	Увязка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных аспектов	

смотря организации и функций соответствующих подразделений;

- процессы обучения, обеспечивающие накопление специфических компетенций в результате опыта, анализа внешних факторов и явлений, ассимиляции новых технологий, методов производства и управления;
- принципы размещения ресурсов, отвечающие потребностям прибыльных капитальных вложений в данный момент, и создание возможностей для таковых в будущем.

Стратегическое управление инновациями затрагивает как концептуально-предпринимательские, так и организационно-плановые аспекты стратегического развития предприятия и, следовательно, реализует свою функцию через подсистемы общего и инновационного менеджмента.

Инновационные стратегии направлены на использование и развитие стратегического потенциала предприятия, и придание ему определенной степени гибкости. Поэтому их многообразие обуславливается составом компонентов внутренней среды предприятия. Следует так же отметить, что инновационная стратегия играет для сферы НИОКР в компании примерно ту же роль, что и корпоративная стратегия для компании в целом. В табл. 2 показаны сравнительные параметры корпоративной стратегии и стратегии НИОКР.

Из табл. 2 видно, что если корпоративная стратегия в основном ориентирована на конъюнктуру рынка, то стратегия НИОКР ориентирована, главным образом, на востребованность результатов НИОКР и сочетание различных их стадий.

Инновационными стратегиями могут быть: инновационная деятельность предприятия, направленная на получение новых продуктов, технологий и услуг; применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге и управлении; переход к новым организационным структурам: применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов. Таким образом, относительно внутренней среды инновационные стратегии подразделяются на несколько крупных групп [6].

- продуктовые (портфельные, предпринимательские или бизнес-стратегии, направленные на создание и реализацию новых изделий, технологий и услуг);
 - функциональные (научно-технические, маркетинговые, производственные, сервисные);
 - ресурсные (финансовые, трудовые, информационные и материально-технические);
 - организационно-управленческие (технологии, структуры, методы, системы управления).
- Общая стратегическая ориентация предприятия

оказывает непосредственное влияние на формирование инновационной стратегии. Система инновационных стратегий должна учитывать различные варианты инновационной деятельности предприятия и факторы, которые оказывают на нее влияние. К ним следует отнести: научно-технический потенциал; уровень развития опытно-экспериментальной базы; состояние нематериальных активов и наличие заготовок результатов уже выполненных НИОКР; структуру выпускаемой продукции с учетом долей рынка, стадий жизненного цикла; угрозу технологического и функционального замещения.

При разработке инновационных стратегий необходимо учесть их следующие особенности [2]:

1. Стратегии ИАП находятся под влиянием изменений во внешней среде. Они могут сами формировать эти изменения своим активным воздействием либо откликнуться в форме реакции (стратегии приспособления). Изменения внешней среды могут быть уже наступившими или еще только ожидаемыми.
2. Стратегии дают возможность установить, каким образом можно ввести в действие имеющийся потенциал с учетом существующих и ожидаемых в будущем сильных и слабых сторон с тем, чтобы выполнить намерения инновационно активных предприятий.
3. Стратегии инновационно активных предприятий дают лишь общее направление, по которому оно развивается. Поэтому они должны дополняться мероприятиями тактического порядка.
4. Цель стратегий инновационно активных предприятий — формирование устойчивого потенциала успеха с учетом его преимуществ перед конкурентами.

Перечисленные выше общие требования, предъявляемые к стратегиям, находят отражение в технологии их разработки.

Центральный вопрос технологии разработки стратегий — принятие стратегических решений на основе выбора альтернативы. К объективно необходимым компонентам этого подхода относятся: параметры решения, альтернативы решения, целевая установка. Без них теряется смысл этой процедуры в целом.

Обязательные требования к разработке стратегий:

1. Наличие вариантов стратегии, включающих различные подходы к достижению цели (альтернативы стратегии цен, распространения продукции, реализации технических идей и т. п.).
2. Стратегии не должны быть слишком сложными, перегруженными; должны состоять из серии простых задач, которые в комплексе формулируют способ их достижения.

3. Стратегии должны быть представлены в функциональной форме (ориентация на проблему), а не в физической форме (ориентация на продукт).
4. Стратегии должны быть тщательно сформулированы, а их отдельные элементы содержать детальное описание осуществляемых с их помощью шагов, ведущих к достижению поставленной стратегической цели.

К наиболее характерным неудачам стратегического планирования относятся: нереальные плановые установки; неверная оценка ресурсов; отсутствие у руководящего состава воли и способности к реализации стратегии.

Завершающим этапом в процессе разработки и реализации стратегий инновационного развития предприятия является оценка его инновационного потенциала. По результатам оценки инновационного потенциала формируются бюджеты, которые позволяют распределять финансово-экономические ресурсы на реализацию текущих производственных планов и утвержденных долгосрочных стратегий. На этом этапе осуществляется оценка, контроль и, в случае достижения намеченных стратегических ориентиров, разработка новых стратегий, определяется эффективность разработанных и реализованных инновационных проектов.

Таким образом, для повышения эффективности вовлечения новых продуктов и улучшающих технологий в хозяйственный оборот и создания на этой основе долгосрочных конкурентных преимуществ целесообразно сформировать и использовать на практике механизм интеграции стратегического управления и инновационного менеджмента. Такой подход позволяет применять принципы стратегического управления в процессе инновационного развития предприятия.

Целью и результатом стратегии развития инновационно активного предприятия является ее формирование как системы взаимосвязанных стратегических решений по основным направлениям деятельности предприятия, которые определяются его производственным профилем и внутренней политикой согласно принятой миссии.

Активность инновационных отношений в экономической системе зависит также и от внешних и внутренних факторов, присущих разным фазам экономического цикла. Важнейшим фактором являются параметры спроса на инновационные объекты разного характера. Именно эти параметры определяют стратегию ИАП в периоды рецессии, депрессии, подъема экономической деятельности в стране.

Так, например, зададимся вопросом, какую стратегию должно использовать ИАП в период рецессии, какие продукты своей деятельности оно должно выводить на рынок? Наиболее часто встречающийся ответ на этот вопрос — нужно выводить на рынок инновации *только причесного характера по крайне низким ценам*. Это объясняют снижением уровня доходов населения в связи с ростом безработицы, банкротством предприятий и другими причинами. Вместе с тем такой подход не учитывает важнейшего фактора — расслоения населения по уровню доходов.

Оценив степень этого расслоения, ИАП может существенно изменить свою стратегию. Для подобной

оценки можно использовать известный коэффициент Джинни. Коэффициент Джинни (индекс концентрации доходов) — характеризует степень отклонения фактического распределения денежных доходов населения от линии их равномерного распределения. Величина коэффициента может варьироваться от 0 до 1, при этом, чем выше значение показателя, тем более неравномерно распределены доходы в обществе. В период рецессии степень расслоения населения в РФ выросла. Так, по данным государственного комитета по статистике РФ в 2008 г. коэффициент Джинни был равен 0,435, в 2009 г. — 0,441, что свидетельствует о росте степени расслоения населения по уровню доходов, следовательно и *по параметрам спроса на объекты инноваций разного характера*. Об этом свидетельствуют и данные табл. 3.

Из табл. 3 видно, что доля населения с относительно более высоким среднемесячным доходом (от 15000 до более 25000 руб.) за период 2007–2008 гг. выросла с 26,9 до 35,1%. Отсюда следует, что эта страта населения будет продолжать предъявлять спрос на инновации *усовершенствованного и прорывного характера*. Здесь следует, однако учесть, что приведенные данные официальной статистики существенно занижают реальный уровень дохода, который частично, получен по так называемым «серым» схемам.

Даже такой поверхностный анализ позволяет сделать вывод, что при разработке стратегии ИАП в фазе рецессии следует ориентироваться на *стратифицированный спрос, предъявляемый экономическими агентами на инновационные объекты*.

Аналогично следует стратифицировать спрос на инновации и в фазе подъема экономики, когда появляется ажиотажный спрос на продукцию вообще и на инновации, в частности. Одной из причин такого состояния является ликвидация «финансового пузыря», которая возникает, в том числе и под влиянием *ажитажного спроса на инновационные объекты усовершенствованного и прорывного характера*.

Для предотвращения подобного состояния стратегия ИАП в этот период должна быть:

- достаточно гибкой, предусматривающей сочетание вывода на рынок различных по характеру инновационных объектов;

Таблица 3
Степень расслоения населения по уровню доходов [8]

	2004	2005	2006	2007	2008
Все население	100	100	100	100	100
в том числе со среднедушевыми денежными доходами в месяц, руб.:					
до 2000,0	12,3	7,1	4,3	2,6	1,5
2000,1–4000,0	28,1	21,9	16,2	11,8	8,3
4000,1–6000,0	21,1	20,3	17,7	14,8	12,0
6000,1–8000,0	13,4	14,8	14,7	13,6	12,1
8000,1–10000,0	8,4	10,3	11,2	11,2	10,9
10000,1–15000,0	10,0	13,9	17,1	19,1	20,1
15000,1–25000,0	5,2	8,6	12,7	16,6	20,0
свыше 25000,0	1,5	3,1	6,1	10,3	15,1

Матрица инновационной стратегии инновационно активного предприятия в разных фазах экономического цикла

Этапы жизненного цикла предприятия	Рецессия			Подъем		
	Объекты инновационной деятельности					
	Продукция	Процессы	Стратегии	Продукция	Процессы	Стратегии
Зарождение	Приростная продукция с упрощенными функциями, примитивизирующими уровень спроса	Маркетинг; подготовка производства; формирование кадрового потенциала; формирование наборов СЗХ и ЗСР	Формирование стратегического потенциала, адаптированного к созданию продукции с упрощенными функциями	Усовершенствованная продукция, удовлетворяющая расширяющийся спрос	Бенчмаркинг; SWOT-анализ; разработка проектов повышения уровня конкурентоспособности	Реструктуризация стратегического потенциала для приема усовершенствованной продукции
Рост	Стратифицированная приростная продукция с функциями, обеспечивающими сохранение объема и уровня спроса	Маркетинг; реформирование кадрового потенциала; реформирование наборов СЗХ и ЗСР	Адаптация стратегического потенциала к выпуску стратифицированной приростной продукции.	Стратифицированная усовершенствованная и прорывная продукция с новыми функциями, расширяющими спрос	Выявление различий прорывной и усовершенствованной продукции; реинжиниринг бизнес-процессов; реформирование наборов СЗХ и ЗСР	Реструктуризация стратегического потенциала для приема инноваций среднего уровня агрессивности
Стагнация	Стратифицированная приростная продукция с усовершенствованными функциями, обеспечивающими расширение спроса	Реструктуризация наборов СЗХ и ЗСР; реструктуризация кадрового потенциала с увеличением доли латерально-мыслящих менеджеров	Приобретение дешевых активов для подготовки стратегического потенциала к фазе подъема	Стратифицированная прорывная продукция с уникальными функциями для удовлетворения расширяющегося спроса	Маркетинг стратегических потребителей; SWOT-анализ для выявления особенностей продукции с уникальными свойствами	Реструктуризация стратегического потенциала для приема инноваций с высоким уровнем агрессивности
Спад	Приростная продукция, пользующаяся сужающимся спросом	Сохранение стратегически значимого квалифицированного персонала	Вступление предприятия в интегрированную бизнес-группу (кластер), либо продажа части активов	Освоенная продукция разных групп, пользующаяся спросом	Инвентаризация материальных и нематериальных активов; оценка уровня ликвидности	Изменение парадигмы бизнеса (продажа действующих и покупка стратегических активов, соответствующих новой парадигме)

- эта стратегия должна учитывать изменяющуюся в период подъема налоговую и инвестиционную политику федеральных и региональных властных структур;
- стратегия ИАП должна предусматривать реструктуризацию инновационного цикла, усиливая фундаментальную и прикладную сферы исследований, создавая научные заделы для развития предпочтительных ОКР, востребованность результатов которых должна прогнозироваться для последующих фаз экономического цикла

Инновационная активность наиболее подвержена влиянию среднесрочных и длинноволновых колебаний, основой которых является переход к новым технологическим укладам.

Анализ состояния экономики в период рецессии и подъема, позволяет сделать вывод, что новые научные идеи могут оказаться невостребованными, поскольку государственная и частная инвестиционная стратегия в период рецессии направлялась в первую очередь на «спасение» финансовых рынков, а не на развитие НИОКР. Уровень наукоемкости в России, рассчитываемого как доля затрат на НИОКР в ВВП, в 2007 г. составлял 1,17% от ВВП, в то время как в США – 2,7%, а средний показатель по странам ЕС приближался к 1,9%.

В отличие от развитых стран, корпоративный сектор науки в России в достаточной мере еще не развит и не играет столь значительной роли как на Западе, поскольку процесс формирования крупных высокотехнологических компаний и холдингов еще не завершен. По некоторым оценкам, в России наиболее крупные

корпорации тратят сегодня на НИОКР около \$50–100 тыс. ежегодно, серьезно уступая западным корпорациям в масштабах проводимых собственными силами исследований и разработок. Для сравнения: каждая из 25 транснациональных корпораций, базирующихся в Европе, тратит на проведение НИОКР свыше 1 млрд евро ежегодно. Совокупные затраты этих высокотехнологичных транснациональных компаний на исследования и разработки составляют 62 млрд евро [1].

В табл. 4 предложена матрица инновационной стратегии в условиях цикличности экономики, в которой учтены описанные выше факторы, влияющие на стратегию инновационно активного предприятия.

Таким образом, обобщая сказанное, можно сделать вывод, что инновационная политика, осуществляемая в Российской Федерации, привела к существенному отставанию научно-технической сферы России от развитых стран Европы, Америки, Азии. Стратегии инновационно активных предприятий отличаются друг от друга в зависимости от методов государственного управления инновациями, территориальной дислокации ИАП, их общими целями экономического развития. Стратегия инновационно активных предприятий в условиях цикличности экономики предполагает ориентацию деятельности этих предприятий на стратифицированный спрос, предъявляемый на инновационные объекты разного характера, зависящий от степени расслоения населения по уровню дохода.

Особенности инновационной стратегии инновационно активного предприятия в зависимости от фаз экономического цикла могут быть охарактеризованы с помощью разработанной в работе матрицы.

ПРАВО • МЕНЕДЖМЕНТ • МАРКЕТИНГ

Список использованных источников

1. *Е. Б. Ленчук.* Наука, технологии и инновации России 2008 г. М.: ИПРН РАН, 2008.
2. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Уч. пособие/Под ред. П. Н. Завлина. М.: ОАО НПО, Изд-во «Экономика», 2000.
3. *Б. Санто.* Инновация как средство экономического развития/Пер. с венг. М.: Прогресс, 1990
4. *Р. Б. Такер.* Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний/Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
5. Федеральный портал PROTOWN.RU. О прогнозе технологического развития России. Copyright © ProTown.ru 2008–2009.
6. *Ю. В. Храмов.* Инновационные стратегии: уч. пособие. Казань: КГТУ, 2006.
7. Экономическое развитие современной России/Под ред. Н. В. Яремчука. М.: Премьера, 2005.
8. <http://www.gks.ru>.

Management of strategy of innovatively active enterprises in various phases of a business cycle

E. A. Milskaiia, Ph. D.

This article analysis innovative-active enterprises activity, selects the most suitable types of innovations for each enterprise. It investigates various kinds of strategy providing effective operation of the innovative-active enterprises, settles the basic requirements. It offers the strategy matrix of the innovative-active enterprise in different phases of a business cycle.

Keywords: innovative-active enterprise, innovations, innovative-active enterprise strategy.
