

УДК 338.2

Анализ и обоснование выбора инновационной стратегии организации

Канд. экон. наук. **Александрова А.И.** aariadna@mail.ru

Университет ИТМО

191187, Россия, Санкт-Петербург, ул. Чайковского, 11/2, Лит. А

Остаповец Е.А. kateostapovets@gmail.com

SiteEliteStudio

191186, Санкт-Петербург, Митрофаньевское ш., д. 2, корп. 2, офис 3

В статье анализируются существующие проблемы инновационного развития организаций. Одна из этих проблем заключается в том, что сотрудники немотивированы для внедрения инноваций. Еще одной проблемой является централизация инноваций в одной функциональной группе. И третья – это неверная оценка инноваций. Обоснованный выбор инновационной стратегии позволит избежать последующих проблем в реализации инновационных проектов. Также проводится анализ факторов эффективности инновационной стратегии организации. Рассматриваются критерии и методы оценки инновационной стратегии в зависимости от рыночной позиции и технологической поддержки производственных процессов. Предложена методика, по которой можно не только оценить привлекательность отрасли и ее инновационный потенциал, но и выявить проблемы и найти эффективные решения., среди которых можно выделить немотивированность работников на внедрение инноваций, централизацию инноваций в одной функциональной группе, неправильную оценку инноваций и другие. В этих условиях правильный выбор инновационной стратегии даст возможность избежать последующих проблем при реализации инновационных проектов. Также проведен анализ факторов эффективности инновационной стратегии организации. Изучены возможные критерии, способы оценки инновационной стратегии в зависимости от положения на рынке и технологического обеспечения производственных процессов. Предлагается методика, в рамках которой можно не только оценить привлекательность отрасли и инновационный потенциал, но также выявить проблемы и найти эффективные решения.

Ключевые слова: инновации, эффективность инновационной стратегии, инновационный потенциал.

DOI: 10.17586/2310-1172-2018-11-4-80-89

Analysis and substantiation of organization's innovation strategy

Ph.D. **Aleksandrova A.I.** aariadna@mail.ru

ITMO University

191187, Russia, St. Petersburg, ul. Tchaikovsky, 11/2, Lit.A

Ostapovets E.A. kateostapovets@gmail.com

Site Elite Studio

191186, Russia, St. Petersburg, Mitrofaneyevskoe sh., 2/2, office 3

The article analyzes the existing problems of innovative development of organizations. One of this problems is that employees unmotivated to introduce innovations. Another one is centralization of innovations in one functional group. And the third is incorrect assessment of innovations. The reasonable choice of the innovation strategy will allow avoiding subsequent problems in the implementation of innovation projects. The analysis of the efficiency factors of the innovation strategy of the organization is also carried out. The criteria and methods for evaluating the innovation strategy are considered depending on the market position and technological support of production processes. A technique is proposed in which you can not only assess the attractiveness of the industry and its innovative potential, but also identify problems and find effective solutions.

Keywords: innovation; effectiveness of innovation strategy, innovation potential

Введение

В сложившейся ситуации обострения и роста конкуренции большинство организаций добиваются возможности дистанцировать себя от конкурентов. Не вызывает сомнений, что инновационная стратегия имеет решающее значение для конкурентных преимуществ организации, и при этом является очень важным фактором

адаптации организации на рынке [1]. Процесс постоянного развития науки и техники является характерной чертой нашего времени, в связи с чем задача выбора стратегии инновационного развития весьма актуальна для организаций. Разработка инновационной стратегии необходима для выживания организаций на рынке, а также она позволяет ей не упустить основные тренды и не отставать от конкурентов [2].

Отмечая важность результатов научных исследований, можно отметить, что некоторые проблемы разработки и обоснования выбора инновационной стратегии недостаточно исследованы. К примеру, в недостаточной степени изучены характеристики организаций, занимающихся инновационной деятельностью. Малоисследованной областью остается проблема выбора стратегии инновационного развития.

В настоящее время является актуальным решение проблем осуществления инновационной деятельности и проблема выбора наиболее подходящей стратегии. Данная статья посвящена анализу и обоснованию выбора инновационной стратегии организации. Целью исследования является анализ стратегии, на основании которого, разработаны рекомендации по обоснованию выбора наилучшей инновационной стратегии организаций на основе обобщения научной литературы и опыта существующих организаций.

Инновационное развитие организаций: проблемы и задачи

Термин «инновация» происходит от английского слова innovation, что означает «введение новаций (новшеств)». Исходя из этого авторы, присоединяясь к мнению Георгия Борисовича Клейнера, принимают для себя его вывод о том, что инновация или нововведение – это процесс реализации новшества в конкретных условиях экономической среды, виде новой технологии или улучшенного продукта, повышения производительности процесса, организации рабочих мест[3].

По данным, UNESCO Institute of Statistics, Российская Федерация находится на 7-м месте по затратам на научные исследования. Затраты на научную деятельность в 2015 году превышали 40 млн долларов, что в 10 раз меньше, чем у лидера рейтинга США. Если рассматривать долю расходов на НИОКР в общем объеме ВВП, то Россия занимает уже 25-е место с показателем 1,13% за 2014–2015 гг. [4].

Анализируя источники финансирования инноваций, можно отметить, что по сравнению со странами, являющимися инновационными и технологическими лидерами (США, Германия, Япония) в России доля предпринимательского сектора, инвестирующая финансовые ресурсы в инновации крайне мала. Состав внутренних расходов на исследования по источникам финансирования за 2016 год представлен на рис. 1.

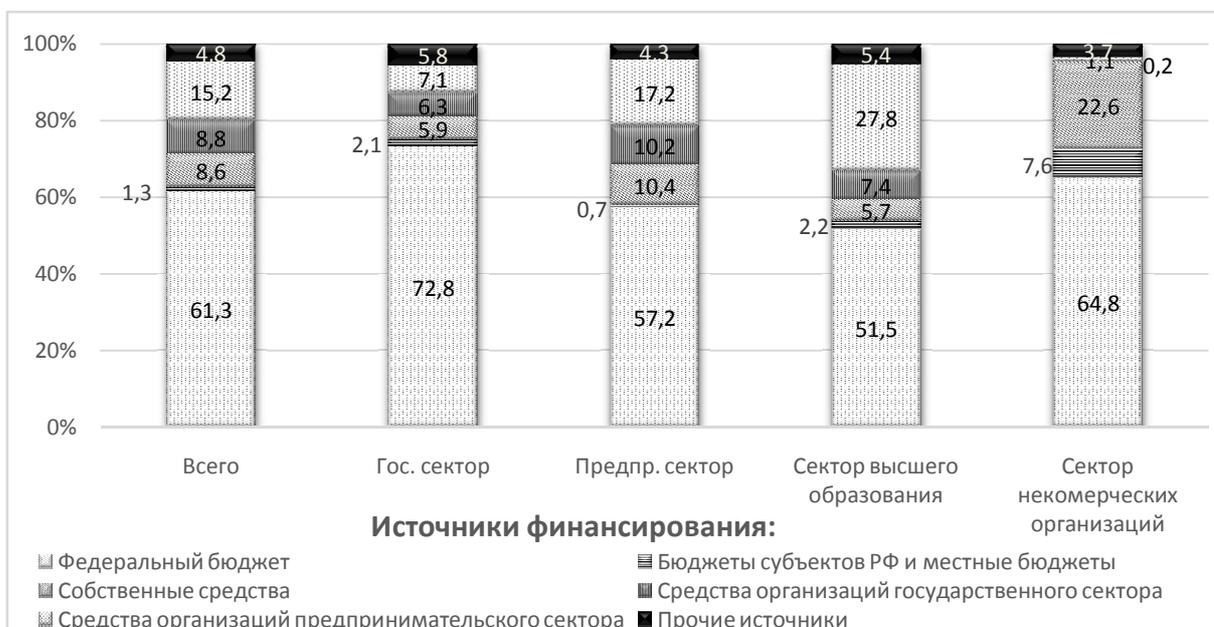


Рис. 1. Состав внутренних расходов на исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники по источникам финансирования за 2016 год [5]

Согласно рис. 1 основным источником финансирования инноваций остаются бюджетные средства, распределение которых определяется потребностями государства, в частности оборонной, авиационной

и другими стратегическими отраслями [6]. Государство действительно должно поддерживать развитие стратегически важных направлений на первых фазах жизненного цикла. Далее, когда эффективность вложений становится очевидной, следует передавать финансирование предпринимательскому сектору. Это связано с тем, что инновации требуют значительных затрат и несут огромные риски, поэтому руководители бизнеса далеко не всегда готовы инвестировать собственные средства в развитие инноваций на первых фазах развития.

Наряду с высокими темпами роста инновационных организаций по показателям экономических, технологических, и социальных изменений, у них отмечаются и отрицательные признаки, которые препятствуют успешному развитию. К подобным сложностям можно отнести следующие проблемы:

1. Работники не уполномочены на внедрение инноваций. Многие руководители опасаются, что нововведение будет отвлекать сотрудников от их повседневных обязанностей. В результате большинство сотрудников не чувствуют себя вправе рисковать или попробовать новые идеи. Для внутренних инноваций необходима поддержка руководства и менеджеров;

2. Сотрудники не замотивированы на внедрение инноваций. После того как сотрудникам предоставляют право на инновации, они должны также чувствовать мотивацию к инновациям. Мотивационные инициативы, такие как изобретение программ стимулирования, различные конкурсы или даже дополнительное свободное время, могут помочь стимулировать сотрудников тратить время на инновации;

3. Упущение инновационной стратегии. Как и любая организационная инициатива, разработка лаконичной инновационной стратегии имеет решающее значение. Стратегия инновационного развития определяет основные направления инновационной деятельности и ее оперативной реализации. Без стратегии, инновационные усилия рискуют стать несбалансированными;

4. Инновации имеют тенденцию к централизации в одной функциональной группе. Во многих организациях, инновации – это ответственность исключительно одной функциональной группой, как R&D (Research and Development) или разработка продукта. Идея о том, что одна функциональная группа больше подходит к разработке инноваций, чем другие, является серьезным препятствием для развития инноваций. Каждый отдел предоставляет уникальный взгляд на проблемы клиентов, которые могут иметь решающее значение для разработки и внедрения успешной инновации;

5. Недостаток сотрудничества. Сотрудничество – это ключ к инновациям. Хотя многие организации понимают важность взаимодействия внутри компании, «внешнее» сотрудничество также играет важную роль. Инновационные экосистемы собирают отраслевых партнеров, клиентов и даже конкурентов для внедрения инноваций;

6. Отсутствие разнообразия. Для развития инноваций следует нанимать и создавать многопрофильные команды, что может обеспечить организацию инновационной деятельностью с основными идеями, полученными от разных точек зрения;

7. Текущие предложения продукта являются успешными. Многие организации успокаиваются в развитии инноваций после того, как их текущее предложение продукта достигло успеха. Страх «вытягивания» инвестиций, ресурсов и внимания клиентов из существующего предложения может быть одним из самых больших препятствий для будущих инноваций. Однако, постоянные инновации – это ключ к успеху в долгосрочной перспективе;

8. Упущенные связи с клиентами. Эмпатия клиента является ключом к пониманию изменения спроса, чтобы оставаться в курсе будущих тенденций. Он обеспечивает организацию дорожной картой того, какие проблемы нужно решать следующими. Регулярное использование форм обратной связи с клиентами может помочь сохранить организацию;

9. Неправильная оценка инноваций. Измерение и бенчмаркинг инноваций является ключевым фактором к постоянному совершенствованию своих успехов. Однако традиционные показатели, как объем продаж или прибыль, не могут дать организации понимание успеха. В дополнение к этому, следует измерять количество новых идей, процент времени, затраченного на инновации или инвестиционную стоимость инновационной инициативы. Также можно выделить такие показатели эффективности инноваций, как скорость возрастания стоимости компании, создание новых рынков или увеличение ниш на действующих рынках.

Чтобы застраховать себя от аналогичных проблем при осуществлении инновационных проектов, предприятию необходимо сделать выбор наиболее соответствующей инновационной стратегии для использования существующих ресурсов в данной рыночной ситуации [7].

Факторы и условия эффективности стратегии инновационного развития предприятия

Организации вкладывают много времени и усилий в анализ своих возможностей в окружающей их среде и услуг для развития инновационной стратегии. К сожалению, они могут не вкладывать усилия в реализацию стратегии и в результате большинству организаций не удается реализовать эти стратегии [8]. Данная ситуация

усугубляется отсутствием регулярного процесса стратегического анализа, поэтому организации не только не знают «как это делать» в реализации своей стратегии, но также упускают много возникающих стратегических возможностей.

Разработка стратегии связана с определением того, где находится организация, где она хочет находиться и как этого достичь. Это подразумевает проведение анализа ситуации, который приводит к постановке целей. Разрабатываются миссия и общие корпоративные цели, стратегические цели и тактические цели. Реализация стратегии – это процесс распределения ресурсов для поддержки выбранной стратегии организации. Оценка стратегии включает в себя оценку внешних и внутренних факторов, которые являются основой для сформулированных стратегий, анализ результатов и принятия корректирующих действий при необходимости. Это важно, так как все стратегии в будущем требуют модификации в зависимости от изменений [9].

В общем виде выделяют наступательную и адаптационную стратегию. Кроме того, по типу реакции организации (классификация Б. Санто) можно выделить традиционную, оппортунистическую, имитационную, оборонительную, зависимую и наступательную стратегии.

В зависимости от множества факторов, определяющих тип инновационной стратегии организации: экономических, организационных, финансовых, нормативно-правовых, внешнеторговых, факторы технологические возможности и конкурентная позиция организации являются наиболее важными [10]. Среди факторов, характеризующих вероятность реализации определенной стратегии, следует выделить фактор масштаба организации. Крупные организации, применяют наступательную стратегию, средние используют её реже так как имеют меньшие финансовые возможности. Зависимую стратегию успешно реализуют преимущественно малые предприятия.

Нужно иметь в виду, что компаниям, которые стремятся к росту и конкурентным преимуществам, не обязательно быть первыми в своем бизнесе. Организации, которые уделяют внимание совершенствованию технологий (поддерживающие инновации) и предпочитают роль последователей также сохраняют сильные позиции.

Однако, компаниям независимо от размера, которые работают с «подрывными» технологиями, следует первыми внедрять «подрывные» инновационные продукты в производство. Тем не менее, для этого разработка данных технологий должна происходить в организациях, размер которых соответствует объему рынка [11].

Крупные компании-инноваторы, которые понимают, что важно выйти первыми на рынок подрывных инноваций, оказываются в сложной ситуации. Маленькие рынки не имеют возможности удовлетворить потребности крупных организаций в краткосрочном росте. Рынки, появившиеся благодаря «подрывным» технологиям, изначально были маленькими, поэтому компаниям, сформировавшим эти рынки, необходимо было создать структуру затрат, чтобы получать прибыль при небольших размерах производства. Эти факторы подтверждают правильность передачи «подрывных» инноваций небольшим организациям, для которых данные проекты обещают рост, а не отвлекают от основного бизнеса.

Определение стратегии инновационного развития организации можно сформулировать как осознанную деятельность по выбору наиболее важных инновационных направлений и приоритетов .

Методы анализа и выбора стратегии инновационного развития организации

Исследованию вопроса выбора конкурентной стратегии посвящены статьи ученых в различных областях знаний [12]. Процесс выбора стратегии и характерные черты ее реализации рассматриваются учеными по-разному. А. Виханский в определении выбора стратегии акцентирует на важности выбора целей, интересов ресурсов, обязательств организации [13]. Но он недостаточно внимания уделяет определению специальных критериев, что затрудняет процесс выбора и усиливает необоснованность результатов.

Вместе с тем, А. Томпсон и А. Стрикленд [14] предложили методику выбора стратегии, сущность которой заключается в построении матрицы, где конкурентные позиции предприятия сравниваются с показателями, характеризующими различные темпы роста рынков. Основываясь на таком сопоставлении, заполняются четыре квадрата матрицы, в которых может находиться предприятие, и предлагаются соответствующие стратегические ситуации действий [15]. Недостатком данной методики является определенная ограниченность ее использования в отношении предприятий с умеренной конкурентной позицией и средним темпом роста рынка.

На передний план в процессе выбора стратегии выходит вопрос использования лучшего стратегического портфеля, а также учета риска и неопределенности. Вместе с тем, существенным дополнением, являются конкурентные преимущества и синергизм – компоненты конкурентной стратегии, которые помогают оценить возможности организации [16].

Также следует представить основные методики выбора стратегии инновационного развития [17]. Организация может выбирать инновационную стратегию на основании своих целей. К примеру, если целью является самосохранение с применением консервативных технологий, то следует использовать

оппортунистическую стратегию. Приемлемость стратегии можно определить, оценив эффективность деятельности [18]. Представленные на рис. 2 направления выбора инновационной стратегии на основе рыночной и технологической позиции.

Рыночная позиция	Слабая	Приобретение другой компанией	Следование за лидером	Интенсивные НИОКР, технологическое лидерство
	Благоприятная	Рационализация	← ? →	Поиск выгодных сфер применения технологии
	Сильная	Ликвидация бизнеса	Рационализация	Организация «рискового» проекта
		Слабая	Благоприятная	Сильная
Технологическая позиция				

Рис. 2. Направления выбора инновационной стратегии

Выбор стратегии осуществляется по каждому направлению, которые были выбраны при постановке цели. Упрощенная модель выбора стратегии была разработана Бостонской консалтинговой группой. Также при выборе вариантов стратегии, организация может воспользоваться матрицей продукт/рынок [19].

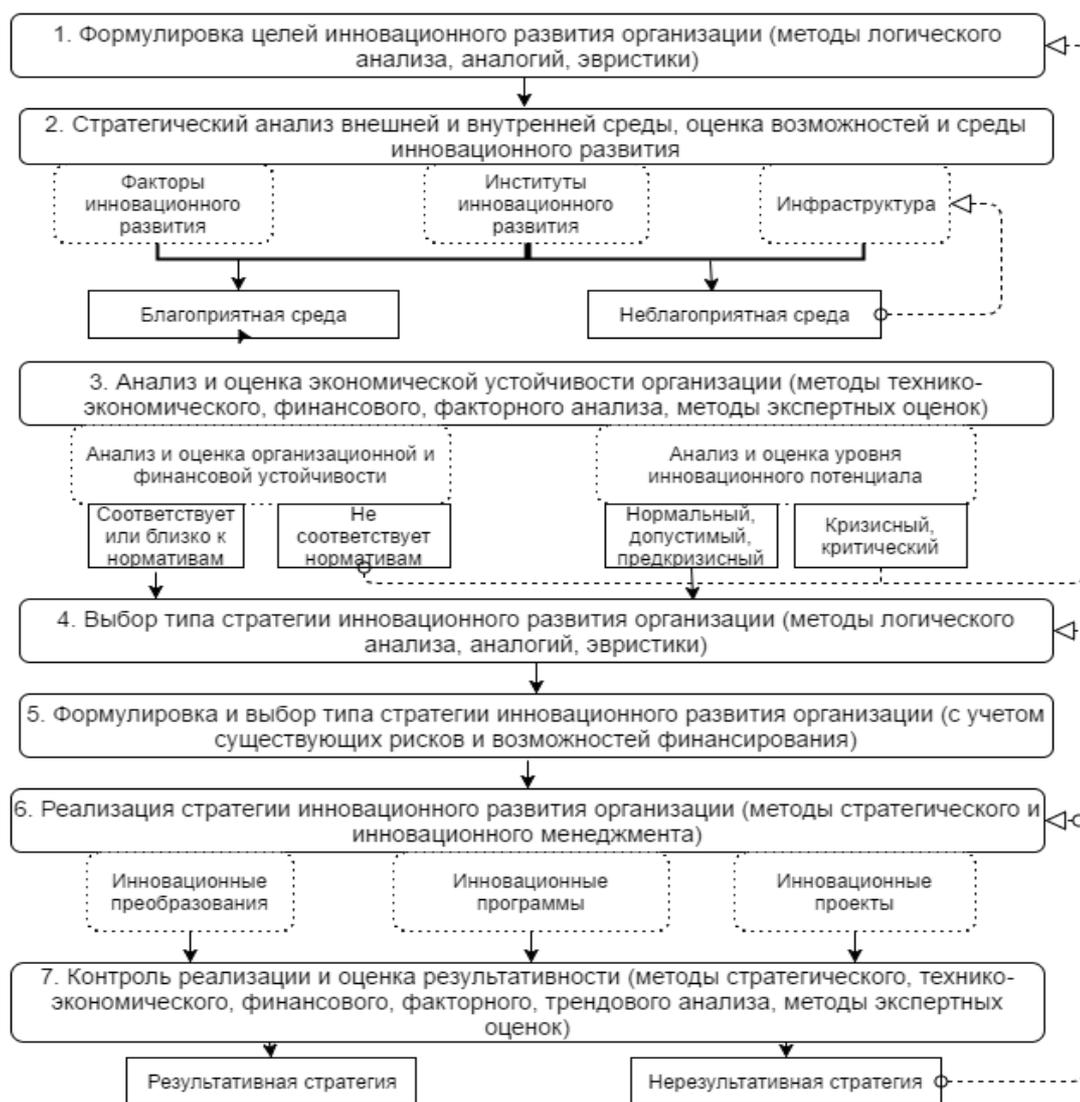
Кроме того, при выборе наиболее правильной инновационной стратегии необходимо учитывать следующие факторы. Во-первых, разработка новых стратегий должна основываться на опыте предыдущих стратегий. Во-вторых, необходимо оценить уровень риска. В-третьих, необходимо учитывать фактор времени. В-четвертых, следует оценить и ограничить влияние владельцев на стратегический план [20].

Методика оценки и обоснования выбора инновационной стратегии организации

Одним из наиболее значительных этапов стратегического планирования инновационного развития организаций является выбор инновационной стратегии. Эффективность достижения поставленной цели обусловлена, главным образом, верным выбором направлений инновационного развития. Алгоритм обоснования выбора инновационной стратегии организации, состоит из 7 этапов:

- 1) Определениецелей и реперныхточекинновационного развития предприятия;
- 2) Стратегический анализ внешней и внутренней средыорганизации, а также прогнозинновационного развития. Данный этап включает анализ институциональной среды развития организации, который выявляет возможности успешного инновационного развития, а также позволяет определить факторы, которые будут противодействовать успешной реализации стратегии организации. Признание среды благоприятной или неблагоприятной;
- 3) Определение экономической устойчивости организации, а также оценкаи анализ уровня потенциала инновационного развития;
- 4) Выбор типа инновационной стратегии развития предприятия;
- 5) Формулировка инновационной стратегии развития предприятия, в основу которойлегли закономерность аналитического исследования концепций истратегий инновационного развития;
- 6) Осуществление разработанной стратегии инновационного развития с участием инновационного менеджмента;
- 7) Реализация и контроль стратегии инновационного развития для определения результативности стратегии.

Более подробно этапывыбора инновационной стратегии отображены на рис. 3.



Источник: составлено авторами

Рис. 3. Этапы выбора и реализации стратегии инновационного развития организации

При разработке инновационной стратегии, организация определяет, сколько вкладывать в технологические инновации и какое внимание уделять бизнес-модели.

Требуется новая бизнес-модель	<p>Разрушительные</p> <ul style="list-style-type: none"> – программное обеспечение с открытым кодом (для компаний по разработке ПО) – видео по запросу (для аренды DVD) – поездка по обмену, услуги (для такси и лимузинов) 	<p>Архитектурные</p> <ul style="list-style-type: none"> – персонализированная медицина (для фармацевтических компаний) – цифровая обработка изображений (для polaroid и kodak) – поиск в интернете (для газет)
	<p>Рутинные</p> <ul style="list-style-type: none"> – следующее поколение серии 3 (для BMW) – новый индексный фонд (для vanguard) – новый 3D-анимационный фильм (для компании pixar) 	<p>Радикальные</p> <ul style="list-style-type: none"> – биотехнологии (для фармацевтических компаний) – реактивные двигатели для самолетов (для авиационного производства) – волоконно-оптический кабель (для телекоммуникационных компаний)
Использует существующую бизнес-модель	<p>Использует существующие технические компетенции</p>	<p>Требуется новых технических компетенций</p>

Рис. 4. Матрица влияния потенциальных инноваций на существующую бизнес-модель организации и ее технические возможности

Анализ инновационного потенциала для определения обоснования инновационной стратегии

Анализ инновационного потенциала компании проводится для определения уровня ее готовности выполнить задачи, которые позволят достигнуть поставленной инновационной цели [21]. Однако, по подсчётам специалистов, инновационный потенциал конкретных организаций востребован сегодня лишь на 7–10 % [22].

Инновационная среда организации состоит из инновационного потенциала, который показывает состояние внутренней среды организации, и инновационного климата, т.е. состояния внешней среды [23].

В основе матрицы выбора инновационной стратегии предприятия, находятся взаимосвязи инновационного потенциала организации и привлекательности отрасли (рис. 5). Исходя из этого сформулированы девять модификаций типов инновационной стратегии.

Уровень привлекательности инновационной среды	Высокий	<p>Традиционная или имитационная стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – НИОКР с целью выхода на рынок; – специализация на повышении инновационного потенциала; – занятие узкой ниши рынка 	<p>Защитная стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проведение комплекса мер, позволяющих противодействовать конкурентам 	<p>Наступательная стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – активные НИОКР (специализация на сильных сторонах деятельности); – стратегия, ориентированная на маркетинг (поиска путей преодоления слабых сторон)
	Средний	<p>Зависимая или имитационная стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявление вариантов расширения деятельности, не связанной с высоким риском 	<p>Традиционная стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – повышение качества ранее разработанных продуктов; концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой, а риск относительно низким 	<p>Оппортунистическая стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – инвестирование в наиболее привлекательные инновационные продукты
	Низкий	<p>Зависимая стратегия либо уход с рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организации охватывают в основном этапы промышленной разработки и сбыта новшества; – необходимость инновационных изменений и защиты сильных сторон деятельности 	<p>Стратегия выживания (оборонительная стратегия)</p> <ul style="list-style-type: none"> – защита позиций на наиболее прибыльных сегментах; – модернизация продуктовой линии при минимизации инвестиций 	<p>Традиционная стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – сохранений позиции в наиболее прибыльных инновационных продуктах
		Низкий	Средний	Высокий
Инновационный потенциал				

Источник: составлено авторами

Рис. 5. Матрица выбора инновационной стратегии на основе инновационного потенциала и привлекательности отрасли

Согласно данной таблице, организации с низким уровнем инновационного потенциала и высокой инвестиционной привлекательностью инновационной среды, имеют низкое относительное преимущество в перспективном сегменте рынка. Для этих продуктов логична реализация инновационной стратегии, чтобы укрепить свои позиции на рынке и занять узкую нишу. Это может быть как традиционная, так и имитационная

инновационная стратегия. Если инновационный потенциал предприятия в целом значителен, то, как правило, организация имеет возможность осуществления крупных инновационных проектов. В зависимости от целей и возможностей организации могут выбрать наступательную или оборонительную инновационную стратегию.

Организации, находящиеся в инновационной среде со средней привлекательностью, имеют цель повышение качества своей продукции и инвестирования в проекты в наиболее привлекательных сегментах рынка. Организации с низким инновационным потенциалом могут применять имитационную или зависимую инновационную стратегии, т.е. данные компании полностью зависят от более крупных игроков рынка. Организации со средним потенциалом инвестируют в высокоприбыльные сегменты с относительно низким уровнем риска. Для компаний с высоким инновационным потенциалом наиболее выгодной стратегией в данном случае является оппортунистическая стратегия, при которой делается упор на такие инновационные продукты, которые позволяют снизить затраты на НИОКР, но при этом могут обеспечить монополию на рынке.

Низкая инновационная привлекательность среды создает особые условия для инновационных организаций. Так, организациям с низким потенциалом следует либо использовать зависимую стратегию, либо уходить с данного рынка. Компании со средним потенциалом могут использовать стратегию выживания, нацеленную на наибольшее снижение риска при неопределенности внешней среды. Организации с высоким инновационным потенциалом могут воспользоваться традиционной стратегией для сохранения позиции в наиболее прибыльных сегментах [24].

Заключение

Анализ и обоснование выбора инновационной стратегии организации показал, что адекватный выбор инновационной стратегии даст возможность избежать побочных проблем при осуществлении инновационных проектов. Рассмотрены методы анализа и альтернативного выбора инновационной стратегии, в том числе в зависимости от цели организации, от направления выбора инновационной стратегии, модель выбора стратегии Бостонской консалтинговой группы и др. При выборе оптимальной инновационной стратегии учитывалась рыночная и технологическая позиция предприятия. Вследствие проведенного исследования были получены следующие результаты:

1. Выявлена взаимосвязь инновационной стратегии и размера организации. В зависимости от размера компании могут выбирать оптимальную стратегию;
2. Обоснован выбор инновационной стратегии состоящий состоит из 7 этапов;
3. Компания определила, сколько вкладывать в технологические инновации и сколько в бизнес-модель инноваций. Составлена матрица, определяющая соответствие потенциальных инноваций существующей бизнес-модели компании и ее техническим возможностям. К примеру, организации на рынках технологий, отличающихся динамизмом развития (фармацевтика, коммуникации), могут быть четко сориентированы на прорывные технологические инновации;
4. Оценка инновационного потенциала может являться существенным моментом при формулировке инновационной стратегии. И этого можно заключить, что необходимость выполнять анализ инновационной стратегии обоснован проблемами ее выбора, которые предлагается решать, используя разработанную технологию, соответственно конкретизировать наиболее адекватный тип стратегии с помощью составленной матрицы выбора стратегии на основе инновационного потенциала организации и привлекательности отрасли;

Стоит иметь в виду, что универсальную модель стратегии инновационного развития разработать невозможно. Каждая организация обладает своими уникальными характеристиками. Выбор стратегии инновационного развития зависит от различных факторов, таких как рыночное положение организации и динамики его изменения, инновационного потенциала организации, вида реализованной продукции, а также других внешних и внутренних факторов. Предложенная методика позволяет не только оценить привлекательность отрасли и инновационный потенциал организаций, но и увидеть проблемные места в области инновационного развития, а также найти решения данных проблем при помощи выбора верной инновационной стратегии.

Литература

1. Полянин А.Ю. Инновационная стратегия как основа среднесрочного развития предприятия // Транспортное дело России. 2013. № 5.
2. Harvard Business Review / You-need-an-innovation-strategy [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> (дата обращения: 02.11.2018).
3. Клейнер Г.Б., Щенцова С.Е., Щербakov Г.А. Системные механизмы координации участников инновационной деятельности // Экономическая наука современной России. 2017. № 4. С. 19–33.

4. Unescoscience report Towards 2030, 2015 – [Электронный ресурс]. URL: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SC/pdf/USR_final_interactive.pdf (дата обращения: 03.11.2018).
5. Индикаторы науки 2018: статистический сборник / Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2018. – 320 с.
6. Алпеева Т.А. Перспективы инновационного развития организаций // Молодой ученый. 2016. №1. С. 289–292.
7. Белошевич М.М. Анализ стратегии инновационного развития предприятия с учетом его финансового состояния // Креативная экономика. 2010. № 5 (41). С. 22–27.
8. Ефимова О.Ю., Котов Д.В. Механизм формирования инновационной стратегии и его реализация на примере ООО «РН-ЮГАНСКНЕФТЕГАЗ» // Нефтегазовое дело: электронный научный журнал. 2013. № 3.
9. Удалов А.С. Реализация стратегии инновационного развития в России // Вестник ННГУ. 2012. № 2–2
10. Кузнецова С.А. Стратегия технологических и продуктовых инноваций: факторы и инструменты формирования // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2012. Т. 12. № 1.
11. Christensen Clayton M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press.– 1997 [Электронный ресурс]. URL: <https://epdf.tips/the-innovators-dilemma-when-new-technologies-cause-great-firms-to-fail-managemen.html> (дата обращения: 06.11.2018).
12. Бельский С.И. Теоретические аспекты формирования инновационной стратегии организации // Вестник КрасГАУ. 2014. № 12. С. 7–11.
13. Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент. 2009. № 1. С. 5–24.
14. Томпсон А.А., Питереф М., Стрикленд Ш.А. Дж. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества. – СПб.: И.Д. Вильямс, 2016. 800 с.
15. Дрок Т.Е. О подходах к формированию и реализации инновационной стратегии развития организации // Молодой ученый. 2014. № 10. С. 232–235.
16. Кипа Д.В. Обоснование выбора конкурентной стратегии предприятия [Электронный ресурс]. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu144_72/e144kip.pdf (дата обращения: 08.11.2018).
17. Чехова А.Ю. Выбор и обоснование стратегий инновационного развития организаций // Креативная экономика. 2013. № 4 (76). С. 67–73.
18. Смольянинов К.В. Определение стратегии инновационного развития промышленного предприятия // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 48 (285). С. 11–24.
19. Бузулукина Е.М., Шаповалов А.А. Выбор и обоснование инновационной стратегии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rae.ru/forum2012/21/2987> (дата обращения: 09.11.2018).
20. Куришин А.Ю., Закиров А.И. Технологии финансирования инновационных проектов и обеспечение их конкурентных преимуществ // Вестник брянского государственного университета. 2012. №3 (2). С. 201–205.
21. Голенкова Е.А. Технология выбора инновационной стратегии развития организации на основе состояния его инновационного потенциала // Вестник Казанского технологического университета. 2013. № 1.
22. Трофимов О.В. Инновационный потенциал предприятия и методы его определения // Актуальные вопросы экономических наук. 2010. № 111. С. 248–254
23. Ломакин А.Ю. Инновационный потенциал как основа стратегии развития организации // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, июнь 2013 г.). – СПб.: Реноме, 2013. С. 111–114.
24. Шайбакова Л.Ф. Российский опыт оценки инновационного потенциала и активности промышленных предприятий // Известия УрГЭУ. 2012. № 6. (44).

Reference

1. Polyanin A.YU. Innovacionnaya strategiya kak osnova srednesrochnogo razvitiya predpriyatiya // *Transportnoe delo Rossii*. 2013. № 5.
2. Harvard Business Review / You-need-an-innovation-strategy [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> (дата обращения: 02.11.2018).
3. Klejner G.B., SHCHepetova S.E., SHCHerbakov G.A. Sistemnye mekhanizmy koordinacii uchastnikov innovacionnoj deyatel'nosti // *Экономическая наука современной России*. 2017. № 4. С. 19–33.
4. Unescoscience report Towards 2030, 2015 – [Электронный ресурс]. URL: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/SC/pdf/USR_final_interactive.pdf (дата обращения: 03.11.2018).
5. Indikatory nauki 2018: statisticheskij sbornik / N.V. Gorodnikova, L.M. Gohberg, K.A. Ditkovskij i dr.; Nac. Issled. Un-t «Vysshaya shkola ehkonomiki». – М.: NIU VSHEH, 2018. – 320 с.
6. Alpeeva T.A. Perspektivy innovacionnogo razvitiya organizacij // *Molodoj uchenyj*. 2016. №1. С. 289–292.

7. Beloshevich M.M. Analiz strategii innovacionnogo razvitiya predpriyatiya s uchetom ego finansovogo sostoyaniya // *Kreativnaya ehkonomika*. 2010. № 5 (41). S. 22–27.
8. Efimova O.YU., Kotov D.V. Mekhanizm formirovaniya innovacionnoj strategii i ego realizaciya na primere OOO «RN-YUGANSKNEFTEGAZ» // *Neftegazovoe delo: ehlektronnyj nauchnyj zhurnal*. 2013. № 3.
9. Udalov A.S. Realizaciya strategii innovacionnogo razvitiya v Rossii // *Vestnik NNGU*. 2012. № 2–2
10. Kuznecova S.A. Strategiya tekhnologicheskikh i produktovykh innovacij: faktory i instrumenty formirovaniya // *Vestnik NGU. Seriya: Social'no-ehkonomicheskie nauki*. 2012. T. 12. № 1.
11. Christensen Clayton M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business School Press.– 1997 [EHlektronnyj resurs]. URL: <https://epdf.tips/the-innovators-dilemma-when-new-technologies-cause-great-firms-to-fail-managemen.html> (data obrashcheniya: 06.11.2018).
12. Bel'skij S.I. Teoreticheskie aspekty formirovaniya innovacionnoj strategii organizacii // *Vestnik KrasGAU*. 2014. № 12. S. 7–11.
13. Vihanskij O. S. K voprosu o smene paradigmy upravleniya biznesom // *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 24: Menedzhment*. 2009. № 1. S. 5–24.
14. Tompson A.A., Piteref M., Striklend III.A. Dzh.Strategicheskij menedzhment: sozдание konkurentnogo preimushchestva. – SPb.:I.D. Vil'yams, 2016. 800 s.
15. Drok T.E. O podhodah k formirovaniyu i realizacii innovacionnoj strategii razvitiya organizacii // *Molodoj uchenyj*. 2014. № 10. S. 232–235.
16. Kipa D.V. Obosnovanie vybora konkurentnoj strategii predpriyatiya [EHlektronnyj resurs]. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu144_72/e144kip.pdf (data obrashcheniya: 08.11.2018).
17. Chekhova A.YU. Vybory i obosnovanie strategij innovacionnogo razvitiya organizacij // *Kreativnaya ehkonomika*. 2013. № 4 (76). S. 67–73.
18. Smol'yaninov K.V. Opredelenie strategii innovacionnogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiya // *Nacional'nye interesy: priority i bezopasnost'*. 2014. № 48 (285). S. 11–24.
19. Buzulukina E.M., SHapovalov A.A. Vybory i obosnovanie innovacionnoj strategii [EHlektronnyj resurs]. URL: <http://www.rae.ru/forum2012/21/2987> (data obrashcheniya: 09.11.2018).
20. Kurshin A.YU., Zakirov A.I. Tekhnologii finansirovaniya innovacionnykh proektov i obespechenie ih konkurentnykh preimushchestv // *Vestnik bryanskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2012. №3 (2). S. 201–205.
21. Golenkova E.A. Tekhnologiya vybora innovacionnoj strategii razvitiya organizacii na osnove sostoyaniya ego innovacionnogo potentsiala // *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta*. 2013. № 1.
22. Trofimov O.V. Innovacionnyj potentsial predpriyatiya i metody ego opredeleniya // *Aktual'nye voprosy ehkonomicheskikh nauk*. 2010. № 111. S. 248–254
23. Lomakin A.YU. Innovacionnyj potentsial kak osnova strategii razvitiya organizacii // *Problemy i perspektivy ehkonomiki i upravleniya: materialy II mezhdunar. nauch. konf. (Sankt-Peterburg, iyun' 2013 g.)*. – SPb.: Renome, 2013. S. 111–114.
24. SHajbakova L.F. Rossijskij opyt ocenki innovacionnogo potentsiala i aktivnosti promyshlennykh predpriyatij // *Izvestiya UrGEHU*. 2012. № 6. (44).

Статья поступила в редакцию 03.12.2018 г.