

Նորարարությունների դերը կազմակերպության մրցակցային ռազմավարության մշակման գործընթացում: Նորարարական ռազմավարություններ

Սեդրակյան Ինգա Գ.

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի կառավարման ֆակուլտետի ասպիրանտ (Երևան, ՀՀ)

ingasedrakyan95@gmail.com

ՀՏԳ՝ 334; EDN: EEQTJI; JEL: O30, O31, O39, Q55

Հանգուցաբառեր՝ նորարարություն, նորարարական ռազմավարություններ, նորարարական ներուժ, նորարարության պարբերաշրջան

Роль инноваций в процессе разработки конкурентной стратегии организации.

Инновационные стратегии

Седракян Инга Г.

Аспирант факультета управления

Армянский государственный экономический университет (Ереван, РА)

ingasedrakyan95@gmail.com

Аннотация. Успех в бизнесе – это получение конкурентного преимущества, а инновации – ключ к его достижению. Конкурентное преимущество зависит от того, есть ли у компании черта, которая отличает его от конкурентов и которую она может продвигать. Однако однократной инновации недостаточно, поскольку конкуренты всегда могут подражать инновациям или даже улучшить их. Инновационные стратегии – это общие инновационная деятельность и подробные направления для создания новых ценностей. Это набор правил и моделей поведения, направленных на содействие организационному росту и развитию.

Ключевые слова: инновация, инновационные стратегии, инновационный потенциал, жизненный цикл инноваций

The role of innovations in the process of developing a competitive strategy of organization.

Innovative strategies

Sedrakyan Inga G.

PhD. student at Armenian State University of Economics (Yerevan, RA)

ingasedrakyan95@gmail.com

Abstract. Success in business is about obtaining a competitive advantage, and innovation is the key to achieving it. Competitive success relies on a business having a point of difference that distinguishes it from competitors and that it can promote. Innovating once isn't enough, though, as your competitors can always imitate or even improve on your innovations. Innovation strategies are common innovation ambitions and detailed directions for generating new value in a business for which customers pay. It's a collection of rules and behaviours aimed at promoting organizational growth and development.

Keywords: innovation, innovation strategies, innovational potential, lifecycle of innovation.

Նորարարության և տեխնոլոգիական առաջընթացի վերջին զարգացումները տնտեսական զարգացման հիմնական շարժիչ ուժն են: Համաշխարհային տնտեսությունում ձևավորվում է հանրային հարստության ստեղծման սկզբունքորեն նոր համակարգ՝ հիմնված կրթության, հետազոտությունների և նորարարությունների վրա: Հայտնի է, որ զարգացած երկրների ՀՆԱ-ի աճի 50-70 տոկոսը ապահովվում է նորագույն տեխնոլոգիաների, սարքավորումների, արտադրության կազմակերպման գործընթացում դրանց ներդրման միջոցով[8]: Արդյունքում ոչ միայն կատարելագործվում են արդեն գոյություն ունեցող ապրանքներն ու ծառայությունները, այլև ձևավորվում են

տնտեսության նոր ոլորտներ, վերափոխվում և զարգանում են նաև գոյություն ունեցող ճյուղերը: Բնականաբար, տեխնոլոգիական նորամուծությունները չեն կիրառվում տնտեսության բոլոր ճյուղերում միաժամանակ, ինչը գործնականում անհնար է: Առաջատար ճյուղերից մեկում կամ մի քանիսում առաջացող տեխնոլոգիական փոփոխությունների պահանջարկը իր հետևից բերում է նոր փոփոխություններ՝ արդեն տնտեսության այլ ճյուղերում: Նորամուծությունների ներդրման գործընթացը անցնում է երկու՝ ստեղծման և զարգացման փուլ: Առաջին անգամ իննովացիայի եզրույթը գիտական գործածության մեջ ներդրելով Յ. Շումպետերը առանձնացրել է արդեն դասական

դարձած հետևյալ «5 տիպային փոփոխությունները» [1].

1. Շուկայում նոր ապրանքի ներդրում, որին սպառողը դեռ ծանոթ չէ, կամ առկա ապրանքների որակական փոփոխություն

2. Արտադրության նոր մեթոդների ներդրում, որը կարող է հիմնված լինել գիտական հայտնագործությունների կամ առկա ապրանքի կամ կոմերցիոն կիրառման նոր եղանակների վրա.

3.Նոր շուկայի ձևավորում կամ կապույտ օվկիանոսի ռազմավարություն[2]

4.Հումքի և ռեսուրսների նոր աղբյուրների ձեռքբերում

5.Կազմակերպության կառուցվածքի փոփոխություններ՝ հիմնված նորարարությունների ներդրման վրա:

Առանձնացվում են կազմակերպության ինովացիոն գործընթացների վրա ազդող ներքին և արտաքին գործոնները, որոնցից հատկապես կարևոր են.

Աղյուսակ 1. Իննովացիոն գործընթացի վրա ազդող արտաքին գործոնները [3, էջ 93]

Քաղաքական-իրավական գործոններ	<ul style="list-style-type: none"> • Ինովացիոն գործունեության պետական կարգավորման ձևերն ու մեթոդները • Արդյունաբերության առանձին ճյուղերի և գործունեության ոլորտների պետական աջակցության քաղաքականություն • Բարձր որակավորում ունեցող մասնագետների պատրաստման պետական քաղաքականություն • Նորարարության ոլորտում օտարերկրյա ներդրումների ներգրավման և պաշտպանության քաղաքականություն • Պետական իշխանության կայունություն • Քաղաքական ռիսկերի մակարդակ • Արտաքին տնտեսական քաղաքականություն
Տնտեսական գործոններ	<ul style="list-style-type: none"> • Տնտեսական ինտեգրացիա • Ազգային արժույթի կայունություն • Ներդրումների կառուցվածք և ծավալ • Գնողունակության • Հարկային համակարգ • Վարկերի տոկոսադրույքների մակարդակը և դինամիկան • Բանկային համակարգի կայունություն • Տնտեսական աճի տեմպ
Գիտատեխնիկական գործոններ	<ul style="list-style-type: none"> • Հիմնարար հետազոտությունների ֆինանսավորում • Նորարարությունների հասանելիություն արտադրողների լայն շրջանակի համար • Լիցենզավորում և արտոնագրում • Գործարար նորարարությունների խրախուսման համակարգ • Բարձր տեխնոլոգիաներով կամ նորարարական գործունեությամբ զբաղվող կազմակերպությունների մասնաբաժինը ընդհանուր շուկայում

Բացի աղյուսակում նշված գործոններից, կազմակերպության նորարարական գործունեության վրա իրենց ազդեցությունն ունեն նաև սոցիալական, մշակութային, կազմակերպական, մարդկային ռեսուրսների, կառավարչական և այլ խումբ գործոններ ևս: Կախված միկրո և մակրոմիջավայրի պայմաններից՝ կազմակերպությունը կարող է առաջնորդվել նորարարության՝ ստորև ներկայացված ռազմավարություններով:

Ադապտիվ ռազմավարության էությունը մասնակի, ոչ հիմնարար փոփոխությունների

իրականացումն է, որը թույլ է տալիս բարելավել նախկինում ստեղծված արտադրանքն ու տեխնոլոգիական գործընթացները: Այս դեպքում նորարարությունները դիտվում են որպես արտաքին միջավայրի փոփոխություններին հարկադիր արձագանքման ձև, որը նպաստում է շուկայական դիրքի պահպանմանը: Առանձնացվում են ադապտիվ ռազմավարության հետևյալ տեսակները.

Պաշտպանողական ռազմավարություն, որի նպատակն է հակազդել մրցակիցներին՝ ներթափանցելով շուկա համանման կամ նոր

ապրանքներով: Կախված շուկայական դիրքից և կազմակերպության հնարավորություններից՝ այս ռազմավարությունը կարող է մշակվել երկու հիմնական ուղղություններով՝ կա՛մ շուկայում ստեղծելով այնպիսի պայմաններ, որոնք ընդունելի չեն մրցակիցների համար և կարող են դուրս մղել նրանց մրցապայքարից, կա՛մ արտադրության վերապրոֆիլավորում՝ պահպանելով շուկայում զբաղեցրած դիրքը: Պաշտպանական ռազմավարությունը բնութագրվում է ռիսկի ցածր մակարդակով: Այս ռազմավարությունն օգտագործվում է այն ձեռնարկությունների կողմից, որոնք ունեն բարձր շահութաբերություն և ամուր դիրք արտադրության և մարքեթինգի ուղղությամբ, սակայն զիջում են մրցակիցներին նորարարությունների, հետազոտությունների կիրառելիությամբ:

Նորարարական *խնհոսացիայի ռազմավարությունը* ենթադրում է, որ արտադրողը հենվում է մրցակիցների նորարարությունների վրա՝ կրկնօրինակելով դրանք: Ռազմավարությունը բավականին արդյունավետ է նրանց համար, ովքեր ունեն անհրաժեշտ արտադրական և ռեսուրսային բազա, ինչը թույլ է տալիս զանգվածային արտադրություն և կրկնօրինակված արտադրանքի ներդրում այն շուկաներում, որոնք դեռ չեն գրավվել հիմնական մշակողի կողմից: Շատ հաճախ, այս կազմակերպությունները առաջատար դիրք են զբաղեցնում իրենց շուկաներում՝ գերազանցելով սկզբնական նորարարին: Procter&Gamble-ի (P&G) բաց նորարարությունների պարադիգմը այս ռազմավարության վառ օրինակ է: 2000 թվականից ընկերությունը որդեգրել է «Connect and develop» հայեցակարգը, որի էությունը միայն ընկերության ներսում մշակված նորամուծություններից անցումն է արտաքին միջավայրից դրանց մոտ 50 տոկոս փոխառմանը[6]:

Հարձակման կամ գրոհի ռազմավարությունը բնութագրվում է բարձր ռիսկով և բարձր «հետզնմամբ», եթե նորարարությունը հաջողում է շուկայում: Այս ռազմավարությանը որպես կանոն, դիմում են կամ խոշոր ընկերություններն ու շուկայի առաջատարները, կամ փոքր ձեռնարկությունները, որոնց գոյատևումն ու աճը ուղղակիորեն կախված են այդ նախագծի իրականացումից: Ռազմավարությունը բնութագրվում է տեխնոլոգիական առաջընթացով և շուկայական փոփոխություններին արագ արձագանքելու անհրաժեշտությամբ: Կան մի քանի հարձակողական ռազմավարություններ.

Նոր շուկայի ստեղծում. նոր գաղափարի հիման վրա արտադրվում է եզակի արդյունք, իսկ ընթացիկ հետազոտություններն ուղղված են մենաշնորհային դիրքի զբաղեցմանը: Մյուս տեսակի հարձակողական ինովացիոն ռազմավարությունը ենթադրում է շուկայում արդեն իսկ գործող ապրանքի ձևավորում՝ դրա տեխնիկական և գործառնական պարամետրերի փոփոխմամբ (օրինակ էներգախնայող լամպերի արտադրությունը):

Կլանման ռազմավարությունը ենթադրում է այլ կազմակերպությունների կողմից ստեղծված նորարարությունների օգտագործում: Փոքր և միջին ձեռնարկությունները ստիպված են լինում իրենց նորարարությունը վաճառել խոշոր կազմակերպություններին՝ չունենալով գիտական հետազոտությունների կամ դրանց առևտրայնացման համար բավարար ռեսուրսներ: Միաժամանակ, սեփական նորարարության համար լիցենզիայի վաճառքը կարող է դառնալ արդյունավետ ռազմավարություն: Սա հատկապես վերաբերում է փոքր նորարարական կազմակերպություններին, որոնք այլ պայմաններում կարող են չունենալ հաջողության հասնելու հնարավորություն:

Ռազմավարության ընտրությունը նորարարության կառավարման գործընթացի վճռորոշ բաղադրիչն է: Շուկայական տնտեսության պայմաններում բավարար չէ պահանջված արտադրանք ունենալը. կազմակերպությունը պետք է հետևի տեխնոլոգիական առաջընթացին և ապահովի նոր տեխնիկա-տեխնոլոգիական լուծումներ մրցապայքարում դիմադրելու համար: Նորարարությունը խթանելու համար կարևոր է հստակ ձևակերպված ռազմավարությունը, որի ընտրությունը կախված է հետևյալ գործոններից[4].

- 1) արտադրության գիտատեխնիկական մակարդակը
- 2) կազմակերպության շուկայական ռազմավարությունը
- 3) արտադրանքի նորացման տեմպերը
- 5) անձնակազմի որակավորման մակարդակը
- 6) կապիտալի օգտագործման չափն ու արդյունավետությունը
- 7) կազմակերպության ֆինանսատնտեսական վիճակը

Կազմակերպությունը ընտրում է զարգացման այս կամ այն ռազմավարությունը՝ ելնելով իր նպատակներից:

Աղյուսակ 2 Նորարարական ռազմավարության ընտրության «Ճյուղայի գրավչություն-կազմակերպության ներուժ» մատրիցան

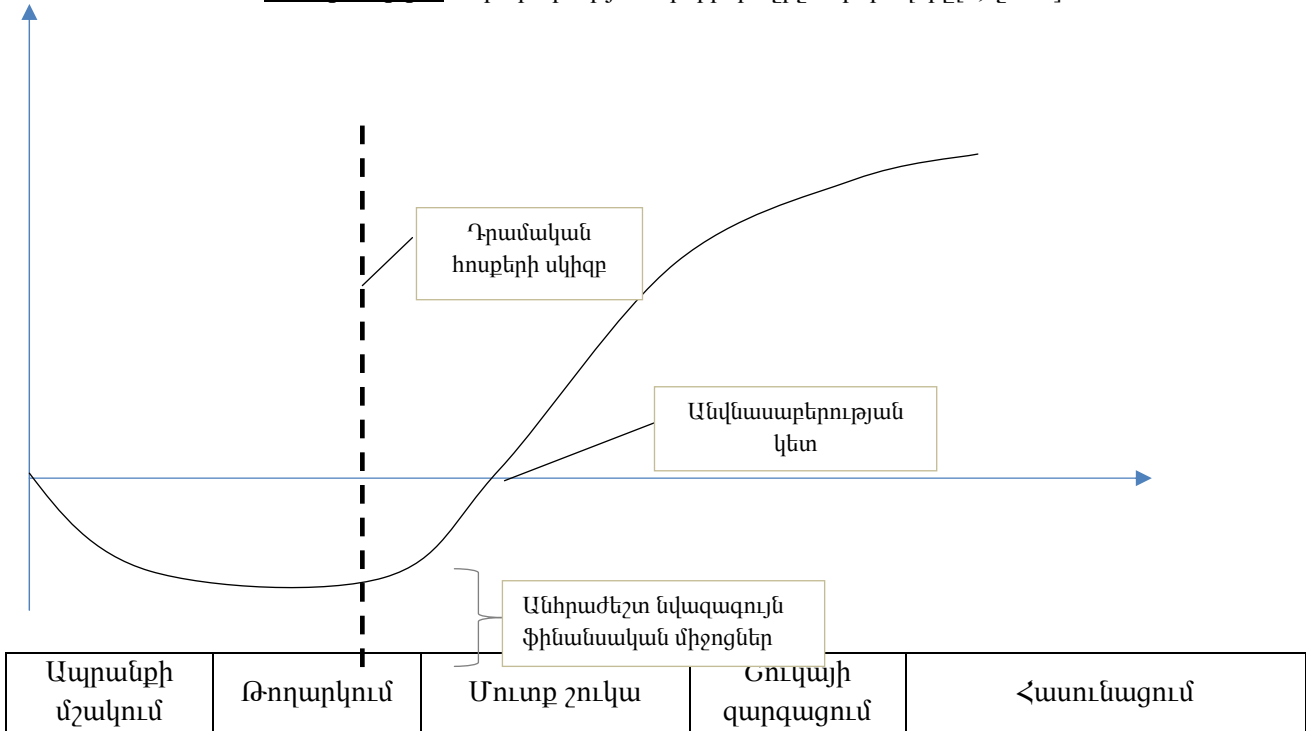
Ճյուղի ինովացիոն գրավչություն	Բարձր	Շուկայի խորշերի զբաղեցման ռազմավարություն	Պաշտպանողական ռազմավարություն՝ ուղղված մրցակցության դիմակայությանը	Հարձակման կամ գրոհիի ռազմավարություն՝ ուղղված ակտիվ ԳՀՓԿԱ իրագործմանը
	Միջին	Իմիտացիոն ռազմավարություն	Ավանդական ռազմավարություն՝ ներդրումների կենտրոնացում այն նորարարական ուղղություններում, որտեղ առկա է հարաբերականորեն ցածր ռիսկ	Ներդրումներ առավել գրավիչ և նորարարական ուղղություններում, պորտֆելի վերանայում և ռացիոնալացում
	Ցածր	Կախյալ ռազմավարություն՝ հիմնված առաջատարների արտադրանքի և տեխնոլոգիայի զարգացման վրա:	Մրցակցային դիրքի պահպանում Գործունեության ամենաշահավետի ուղղությունների համար և դրանց արդիականացում	Ավանդական ռազմավարություն՝ դիրքի պահպանում առավել շահութաբեր ուղղություններում
		Ցածր	Միջին	Բարձր
Կազմակերպության ինովացիոն ներուժ				

Նորարարական ներուժը կազմակերպության կարողությունն ու պատրաստակամությունն է արդյունավետ նորարարական գործունեություն իրականացնելու համար: Եթե այն բարձր է, ապա, որպես կանոն, կազմակերպությունն ունի մեծ նորարարական նախագծեր իրականացնելու հնարավորություն: Ցածր նորարարական ներուժ ունեցող կազմակերպությունները կարող են կիրառել իմիտացիոն կամ կախյալ ռազմավարություն, քանի որ կախված են շուկայի ավելի խոշոր խաղացողներից: Միջին պոտենցիալ ունեցող կազմակերպությունները ներդրումներ են կատարում համեմատաբար ցածր ռիսկայնությամբ և միջին շահութաբերության սեգմենտներում: Ցածր նորարարական գրավչություն ունեցող ճյուղերը իրենց պայմաններ են թելադրում գործող կազմակերպություններին: Արդյունքում, ցածր ներուժ ունեցող կազմակերպությունները նման շուկաներում կամ պետք է օգտագործեն կախյալ ռազմավարություն, կամ հեռանան շուկայից: Միջին ներուժ ունեցող կազմակերպությունները

կարող են կիրառել ավանդական կամ սպասման ռազմավարությունը, որն ուղղված է արտաքին միջավայրի անորոշության պայմաններում ռիսկերի հնարավորինս կրճատմանը: Բարձր ներուժ ունեցող կազմակերպությունները կիրառում են ավանդական ռազմավարությունը, որպեսզի պահպանեն դիրքը առավել շահավետ հատվածներում: Միջին գրավչությամբ նորարարական միջավայրում գտնվող կազմակերպությունների համար արդյունավետ է արտադրանքի որակական հատկանիշների բարելավումը և ներդրումների կատարումը առավել գրավիչ շուկայական սեգմենտներում:

Գործնականում, կախված արտաքին և ներքին միջավայրի պայմաններից, կազմակերպությունները կիրառում են նորարարական ռազմավարության ընտրության բազմաթիվ մեթոդներ՝ հիմնված ապրանքների և շուկայի կենսապարբերաշրջանի փուլերի, տեխնոլոգիական և շուկայական դիրքավորման և այլ նշանակալի գործոնների վրա[7]:

Գծապատկեր 1. Նորարարության պարբերաշրջանի փուլերը [5, էջ 211]



Հորիզոնական առանցքի վրա նորարարության մշակման և ներդրման ժամանակահատվածն է, ուղղահայացի վրա՝ դրամական հոսքերը: Սկսած նորարարության մշակումից մինչև առևտրայնացման փուլ կազմակերպության համար վճարող նշանակություն ունի ֆինանսական ռազմավարությունը: Ծիշտ մշակված ֆինանսական ռազմավարությունը, որը ենթադրում է ֆինանսավորման օպտիմալ աղբյուրների ընտրություն պարբերաշրջանի յուրաքանչյուր փուլում, նշանակալիորեն մեծացնում է դրա հաջողության հավանականությունը: Որպես պարբերաշրջանի փուլերի տարանջատման չափանիշ ընդունվում են դրամական հոսքերն ու դրանց դինամիկան, ընդ որում յուրաքանչյուր փուլում փոփոխվում է անհրաժեշտ ֆինանսական ռեսուրսների ծավալը: Չնայած այն հանգամանքին, որ մշակման փուլում կատարվում են մեծ ներդրումներ՝ նորարարության ստեղծման, առաջին գործուն նմուշի պատրաստման համար, այնուհանդերձ օպերացիոն գործունեություն դեռևս չի ծավալվում, արդյունքում՝ չի ձևավորվում դրամական միջոցների ներհոսք: Խոշոր ընկերությունները կարող են շահագրգռված լինել համագործակցությամբ, երբ, օրինակ, սկսնակ ընկերության կողմից մշակվող նորարարական տեխնոլոգիան հանգեցնում է խոշոր ընկերության համար նոր արտադրանքի ստեղծմանը, նոր շուկաներ դուրս գալուն կամ թույլ է տալիս հասնել ծախսերի նշանակալի կրճատման: Ռազմավարական գործընկերությունը կարող է իրականացվել

տարբեր եղանակներով, օրինակ խոշոր ընկերության կողմից սկսնակ կազմակերպության բաժնետոմսերի ձեռքբերմամբ կամ մեկ այլ տարածված մոդելով՝ JDA (Joint Development Agreement): Այս դեպքում խոշոր ընկերության կողմից ֆինանսական միջոցներ են տրամադրվում գործընկեր կազմակերպությանը՝ նրա կողմից ստեղծված տեխնոլոգիան օգտագործելու կամ ապրանքը գնելու բացառիկ իրավունքի դիմաց:

Եզրակացություն: Այսպիսով, կարող ենք արձանագրել, որ նորարարությունների ու տեխնոլոգիական զարգացման շնորհիվ համաշխարհային տնտեսությունը անցում է կատարել զարգացման նոր, ավելի բարձր և բարդ մակարդակի: Նորարարական գործընթացները ձևավորվում են գիտության առանձին ճյուղերում և շարունակվում ծառայությունների, արտադրության ոլորտներում՝ առաջացնելով աննախադեպ փոփոխություններ: Նորարարությունների կիրառումը այլևս ցանկալի կամ լրացուցիչ պայման չէ, այլ օբյեկտիվ անհրաժեշտություն՝ շուկայում գոյատևելու, մրցունակության և շարունակական ու կայուն զարգացման համար: Պետք է ընդգծել, որ նոր ապրանքի մշակումը կապված է մեծ ռիսկի հետ: Ըստ էության ապրանքի նորույթի և ռիսկի միջև կապն ուղիղ համեմատական է. որքան խորն է նորույթի աստիճանը, այնքան բարձր է դրա մշակման ու ներդրման հետ կապված ռիսկը: Սովորաբար, անկախ ընկերությունների չափերից, նրանց փորձառությունից ու մարքեթինգային գործ-

ընթացների արդյունավետությունից՝ նորարարական գործընթացում անհաջողությունները գերազանցում են հաջողություններին: Բազմաթիվ փաստեր վկայում են, որ լայն սպառման ապրանքների նորույթների 90 տոկոսից ավելին անհաջողության են մատնվում: Շուկայի տարողության և իրացման պոտենցիալի գերազանահատումը, պատրաստի արտադրանքի կառուցվածքային թերությունները, ապրանքի անհաջող դիրքավորումը, սխալ կամ անկատար մարքեթինգային ռազմավարությունը, գնային քաղաքականությունը, նորույթի արագ և դյուրին կրկնօրինակումը, ապրանքի անհաջող բաշխումը, արտադրության իրական ծախսերի՝ հաշվարկայինից բարձր լինելը, ֆինանսական միջոցների սահմանափակությունը այն հիմնական խնդիրներն են, որոնք դառնում են նորարարության անհաջողության պատճառ: Այս համատեքստում անժխտելի է ճիշտ ռազմավարության ընտրության և իրագործման կարևորությունն ու վճռորոշ դերը կազմակերպության արդյունավետ գործունեության ապահովման համար:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Perihan H. K.** «Joseph A. Schumpeter's Perspective On Innovation», International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, 2015
2. **W. Chan Kim, R. Mauborgne**, Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, 2005
3. **Батьковский М. А., Кравчук П. В., Стяжкин А. Н.** Основные показатели оценки качества инновационного развития предприятий радиоэлектронной промышленности // Экономические исследования и разработки. 2019. № 1. Էջ 93–100.
4. **Вашенко В. П.**, «О концептуальных основах инновационной практики. Инвестиции в Приволжском Федеральном округе» - 2008.
5. **Иващенко Н. П.**, «Экономика инноваций» учебное пособие, МГУ, 2016г., էջ211
6. <https://innovationmanagement.se/2009/05/28/connect-develop-with-procter-a-gamble/>
7. http://bizlog.ru/lib/b6/3_4.htm
8. <https://www.uschamberfoundation.org/enterprisingstates/assets/files/Executive-Summary-OL.pdf>

Տճանադրվել է՝ 01.06.2023

Рецензирована/Գրախոսվել է՝ 09.06.2023

Принята/Ընդունվել է՝ 12.06.2023