

*Давлетбаева Н.Б.,**к.э.н., доцент,**декан факультета инженерной экономики и менеджмента,  
Карагандинский государственный технический университет*

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПИЩЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Аннотация.** В статье предложена комплексная методология управления инновационными проектами и процессами с учетом новейших достижений системного анализа и управленческой науки. Исследованы критерии инновационного развития предприятия. Рассмотрены этапы стратегического управления инновационным развитием пищевого предприятия, которые включают комплекс мероприятий по разработке, внедрению, освоению, производству, коммерциализации и анализу эффективности инновационных решений.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, инновационный проект, инновационный процесс, стратегическое управление, стратегия инновационного развития.

**Постановка проблемы.** В современных экономических реалиях предприятия пищевой промышленности сталкиваются с необходимостью повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции путем внедрения достижений научно-технического прогресса, реализации эффективных форм хозяйствования и управления производством. Пищевая и перерабатывающая промышленности замыкают производственную цепочку аграрно-промышленного комплекса, поэтому важно обеспечить максимальное сохранение и эффективную переработку сельскохозяйственной продукции, превратив ее в конечные продукты и высококачественное сырье для промышленности. Становится очевидным тот факт, что внедрение инноваций является необходимым фактором развития эффективной деятельности предприятия, поскольку реализованные инновационные решения становятся конкурентным преимуществом, без применения которых сегодня невозможно создать конкурентоспособную продукцию. В условиях активизации инновационной деятельности предприятий пищевой промышленности встает вопрос о выборе наиболее эффективных инструментов управления инновационной деятельностью предприятия, которые позволили бы повысить конкурентоспособность предприятия, позволили оперативно определять внутренние возможности инновационной деятельности и выявлять скрытые резервы развития организации с целью повышения эффективности ее коммерческой деятельности. Поэтому инновационная деятельность пищевых предприятий требует качественно нового подхода, который предусматривает не только одиночные акты внедрения какого-либо новшества, но и построение стратегически ориентированной системы мероприятий по разработке, внедрению, освоению, производству, коммерциализации и анализу эффективности инноваций.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Сейчас в мировой экономической литературе накоплен весомый и многоплановый опыт разработки подходов по совершенствованию методологии управления инновационными проектами и инно-

вационными процессами на предприятиях различных форм собственности. Проблематика управления инновационными проектами и процессами освещена в трудах многих отечественных и зарубежных ученых, в частности М. Круглова [1], М.Е. Касса [2], Г. Блачева, В. Гусева [3], Г.П. Громыко [4], Л.М. Шульгиной [5], Л.И. Федуловой [6], А.В. Никулиной [7], В.С. Яковенко [8], С.Г. Зинченко [9], Т.Н. Кузенко [10] и др. Однако опыт организации инновационной деятельности в пищевой промышленности Украины указывает на необходимость разработки комплексной методологии по совершенствованию управления инновационными проектами и процессами с учетом новейших достижений системного анализа и управленческой науки. Исходя из этого, целью данной статьи является разработка стратегически ориентированной системы управления инновационным развитием пищевого предприятия, включая комплекс мероприятий по разработке, внедрению, освоению, производству, коммерциализации и анализу эффективности инновационных решений.

**Изложение основного материала исследования.** Глобализация мировой экономики сопровождается усилением конкуренции в пищевой промышленности. В условиях динамического изменения внутренней и внешней среды, влияющих на деятельность пищевых предприятий, формирование стратегии – базовая функция современного менеджмента. Руководители пищевых предприятий приспособляют свою экономическую деятельность к требованиям рынка не только за счет применения различных методов управления, но и постановкой и достижением долгосрочных, стратегических целей. Эти цели направлены на повышение будущего потенциала предприятия, сохранение его положения на рынке, поддержание интеллектуального и человеческого капитала. Основной упор делается на решение текущих производственных проблем, уменьшение затрат на производство продукции, выбор и применение на практике стратегий будущего развития предприятий.

Стратегия – долгосрочное качественное определение направлений деятельности предприятия, ведет его к реализации поставленных целей. В экономической теории в целях стратегического управления компаниями выделяют пять конкурентных стратегий: стратегия низкой себестоимости, стратегия дифференцирования, стратегия концентрации на сегменте, стратегия внедрения нововведений и стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

В практике деятельности пищевых предприятий в основном реализуются только две конкурентные стратегии: стратегия низкой себестоимости, целью которой является стремление к получению конкурентных преимуществ за счет эффекта масштаба и доминирования на рынке и стратегия дифференциации, целью которой является получение преимуществ путем изготовления продукции с более высокими нормами прибыли. Закономерно, что те компании, которые используют обе конку-

рентные стратегии, оказываются более конкурентоспособными на рынке, чем те, которые используют только одну.

Если рассматривать деятельность предприятия как совокупность бизнес-процессов (производственных, обслуживающих, управленческих, сбытовых), то уровень его развития будет определяться прогрессивностью технологий их реализации. Внедрение прогрессивных инновационных технологий является основой инновационного развития предприятия. На предприятиях пищевой промышленности влияние инновационного фактора на экономический рост проявляется в усилении интенсивных факторов развития производства, которые способствуют широкому внедрению научно-технического прогресса во всех сферах экономической деятельности.

Инновационная деятельность – это стратегическое направление деятельности предприятия, которое связано с генерацией идей, проведением научных исследований, разработкой и освоением новой продукции, производством и коммерциализацией товаров, имеющих инновационную составляющую. Учитывая факторы, влияющие на формирование инновации, выделяют три основных вида инновационной деятельности пищевого предприятия [2]:

1) продуктовая – процесс обновления сбытового потенциала предприятия, обеспечивает увеличение объема прибыли, расширение доли на рынке, сохранение клиентуры, укрепление независимого положения, повышение престижа, создание новых рабочих мест и т.д.;

2) технологическая – процесс обновления производственного потенциала предприятия, направленный на повышение производительности труда и экономию ресурсов, что дает возможность увеличить объем прибыли фирмы, усовершенствовать технику безопасности, провести мероприятия по защите окружающей среды, эффективно использовать внутрифирменные информационные системы;

3) социальная – процесс планомерного улучшения социальной сферы. Реализация инновационной деятельности такого вида расширяет возможности на рынке рабочей силы, мобилизует персонал.

Учитывая направленность инновационной деятельности предприятия можно выделить такие три модели инновационного развития:

1. Инновационное развитие на основе внутренней организации, когда инновация создается и осваивается внутри предприятия его специализированными подразделениями на базе планирования и мониторинга их взаимодействия по инновационному проекту.

2. Инновационное развитие на основе внешней организации на базе коммерческих договоров.

3. Инновационное развитие на основе внешней организации на базе венчуров, когда предприятие для реализации инновационного проекта основывает дочерние венчурные фирмы, которые привлекают дополнительные средства со стороны.

Стратегическое управление инновационной деятельностью предприятия базируется на комплексном планировании всех бизнес-процессов, от изготовления конкурентоспособной продукции с использованием эффективных производственных технологий и оборудования, к разработке инновационной стратегии продвижения продукции на рынок. Это условие определяет основные направления стратегического управления пищевого предприятия, в частности формирование ассортиментной, производственно-технологической и сбытовой стратегий, предусматривающих применение прогрессивных инновационных технологий в процессе своей реализации. Формирование комплекса перечисленных стратегий осуществляется в рамках разработки стратегии инновационного развития всего предприятия. В таблице 1 представлены основные критерии инновационного развития компании, согласно которым определяется эффективность деятельности.

Таблица 1

Критерии инновационного развития компании [1]

№	Критерии инновационного развития	Единица измерения
1.	Процент от выручки компании, который направляется на финансирование инновационного развития (в том числе НИОКР) за счет собственных средств	%
2.	Процент от выручки компании, который направляется на финансирование НИОКР за счет собственных средств	%
3.	Доля финансирования проектов, реализуемых с участием научных и образовательных учреждений в общем объеме финансирования инновационного развития	%
4.	Сокращение эксплуатационных и ремонтных затрат за счет внедрения инновационных проектов (нарастающим итогом)	%
5.	Сокращение стоимости проектирования объектов компании за счет внедрения инновационных проектов (нарастающим итогом)	%
6.	Сокращение сроков строительства объектов компании за счет внедрения инновационных проектов (нарастающим итогом)	%
7.	Доля основного персонала компании (с учетом филиалов, отделов и т.д.), участвующего в рационализаторской и инновационной деятельности	%
8.	Количество патентов, поставленных на баланс за год	шт.
9.	Объем выручки от реализации продукции совместных предприятий с иностранной долей	тыс.грн.
10.	Количество разработанных и внедренных технологий в виде результата НИОКР	шт.
11.	Оценка эффективности технологий, разработанных в рамках инновационных проектов	
12.	Снижение частоты несчастных случаев на производстве	
13.	Прирост количества используемых патентов и лицензий	
14.	Рост производительности труда	
15.	Количество предложений по созданию новых технологий, технических и технологических решений	

Стратегию инновационного развития предприятия можно определить как систему управленческих, организационных и инновационных решений, направленных на реализацию поставленных перед ним задач. Стратегия инновационного развития – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей предприятия на основе выбранных критериев (показателей) [2].

Разработка стратегии инновационного развития состоит из следующих этапов (рис. 1) [3]:

- формирование принципов и стратегических целей инновационного развития предприятия;
- анализ экономического и инновационного положения компании. Оценка готовности предприятия к внедрению инноваций;
- анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на инновационное развитие предприятия;
- формирование бизнес-плана инновационного развития предприятия;
- прогнозирование результатов реализации мероприятий. Выявления и устранения возможных отклонений;
- реализация стратегии инновационного развития предприятия;
- мониторинг инновационного развития предприятия.

Первым этапом разработки стратегии является формирование принципов и стратегических целей инновационного развития предприятия. На этом этапе принимается решение по следующим вопросам:

- технологического выбора (оценивается эффективность технологий с точки зрения возможности создания продукта с улучшенными характеристиками и низкой себестоимостью)
- воплощению технологии (варианты использования технологии в новом продукте или процессе, выбор доминирующего параметра продукта или процесса; источники инноваций (контрактные инновационные разработки; лицензии индивидуальных изобретателей, исследовательских или инжиниринговых фирм, конкурентов);
- времени выхода инновационной продукции (учет риска неприятия рынком);
- объема инвестиций в технологии;
- организации НИОКР;

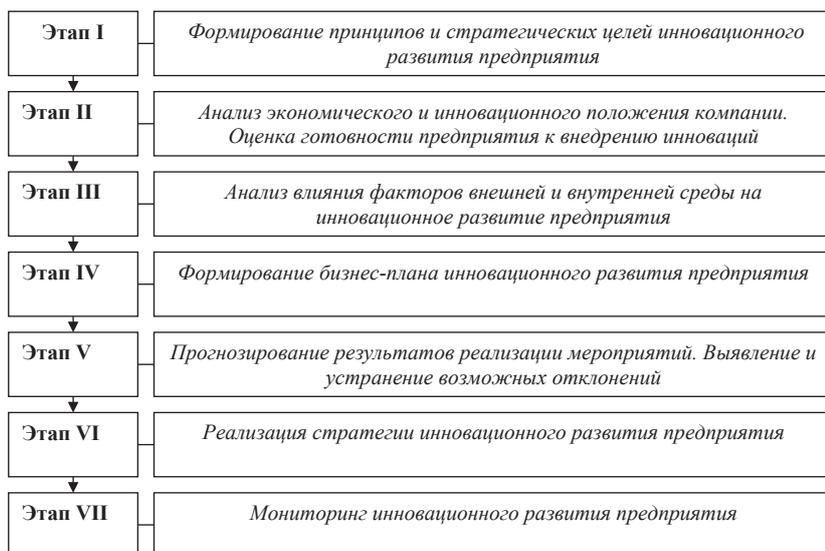


Рис. 1. Этапы разработки стратегии инновационного развития предприятия [3]

- глубины теоретической обработки (развитие технологий путем фундаментальных и прикладных исследований).

На втором этапе осуществляется анализ экономического и инновационного состояния предприятия. Важной составляющей этого этапа является выбор критериев эффективности работы и готовности предприятия к нововведениям. В качестве основных показателей оценки экономического и финансового состояния предприятия используют показатели рентабельности (прибыльности) активов предприятия; коэффициент абсолютной ликвидности, характеризующий платежеспособность компании; величину экономической добавленной стоимости компании (Eva), темпы экономического роста предприятия, связанные с производственной активностью предприятия и тому подобное. Также на этом этапе целесообразно провести анализ инновационного потенциала предприятия с помощью следующих групп показателей [11]:

- 1) интеллектуальные: технологическая документация, количество полученных патентов на изобретения и промышленные образцы; свидетельства на полезные модели; лицензии; инновационные проекты и бизнес-планы;
- 2) материальные: передовые технологии, технологические процессы и оборудование; экспериментальные лаборатории и вычислительные центры;
- 3) финансовые: денежные средства, предназначенные для финансирования инновационной деятельности предприятия (собственные, заемные, привлеченные);
- 4) кадровые: количество специалистов, занятых научными исследованиями и разработками; удельный вес работников-инициаторов инноваций;
- 5) инфраструктурные: количество структурных подразделений, занимающихся инновационной деятельностью; состав и количество творческих, инициативных бригад и групп, занятых НИОКР.

Важным этапом стратегического анализа является SWOT-анализ, основной целью которого является оценка сильных и слабых сторон предприятия и оценка влияния выявленных факторов на стратегическое развитие предприятия.

На третьем этапе определяются границы разрушительного влияния факторов внутренней и внешней среды на инновационное развитие предприятия, затрагивающих экономические интересы и приоритеты как предприятия в целом, так и его составляющих по отдельным производствам.

Четвертый этап разработки стратегии инновационного развития предполагает анализ альтернатив и создание системы тактических планов, позволяющих эффективно реагировать на технологические возможности и угрозы, а также обеспечить синергетическую взаимосвязь и взаимодополнение инновационной стратегии с другими функциональными элементами.

Пятым этапом разработки стратегии является прогноз результатов выполнения мероприятий. Содержание этого этапа заключается в расчете экономических и финансовых показателей (уровней рентабельности, эффективности и т.д.) деятельности компании с учетом проведения планируемых мероприятий.

Завершающий этап – это реализация стратегии инновационного развития пред-

приятія. В ходе реализации стратегии происходит процесс дальнейшего саморазвития сконструированной модели, целью которого является максимальное сближение разработанной стратегии, а также ее реального прототипа. Кроме этого, следует постоянно оценивать достижения от внедрения по сравнению с замыслом, при необходимости корректировать подход на основе сделанных выводов и завершать все запланированные этапы. Именно эти задачи и решаются в рамках мониторинга, призвание осуществлять непрерывное систематическое наблюдение за состоянием процессов с целью оценки, контроля и прогноза результатов инновационного развития предприятия, включая проведение опросов сотрудников, проверок соблюдения графика внедрения; определение экономии; контроль выполнения поставленных задач; оценку удовлетворения покупателей, поставщиков, финансовых учреждений, потенциальных инвесторов [3].

Выполнение этих этапов создаст благоприятные условия для активизации процессов создания и совершенствования новых продуктов и средств их производства, позволит предприятию войти в стадию устойчивого качественного роста и быстрее адаптироваться к изменениям рыночной среды.

**Выводы.** Таким образом, в современных условиях развития отечественной пищевой промышленности определяющим фактором устойчивого экономического роста предприятий отрасли является их непрерывное инновационное развитие, предусматривающее реализацию целенаправленных и взаимосвязанных этапов воплощения инновационных решений в производственную, организационную и сбытовую систему компании. Выбор стратегии инновационного развития зависит от опыта инновационной деятельности предприятия, профессионализма менеджеров, ответственных за принятие решений по инновационному развитию, потребителей и возможностей практической реализации инновационных проектов. Поэтому для реализации целей инновационной стратегии необходим специализированный аппарат управления, способный интегрировать и координировать деятельность функциональных и производственных подразделений пищевого предприятия. Также необходимо непрерывно осуществлять мониторинг и диагностику степени соответствия ресурсного и интеллектуального потенциалов предприятия в соответствии с постоянно меняющимися потребностями рынка.

#### *Литература:*

1. Круглов М.Г. Разработка методологии совершенствования моделей и способов управления инновационными проектами и инновационными процессами в бизнесе / Круглов М.Г., Семенов А.С., Фурга С.Д., Яшин В.Г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.ssrn.com/abstract=2597488](http://www.ssrn.com/abstract=2597488).

2. Касс М.Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами [Текст] : монография / М.Е. Касс ; Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Н.Новгород : ННГАСУ, 2011. – 159 с.
3. Блачев Р. Описание денежных потоков при разработке схем финансирования инвестиционных проектов [Текст] / Р. Блачев, В. Гусев // Инвестиции в России. – 2002. – № 2.
4. Громика Р.П. Методичне забезпечення розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Р.П. Громика. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 21 с.
5. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3, Т. 2. – С. 79-84.
6. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємства / Л.І. Федулова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 2. – С. 122-133.
7. Никулина О.В. Системный подход к управлению инновационным развитием промышленных предприятий / О.В. Никулина // Современные технологии управления. – 2012. – № 5(17) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://sovman.ru>.
8. Яковенко В.С. Методы управления инновационным развитием предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Яковенко Виктория Сергеевна ; С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2011. – 155 с.
9. Зінченко С.Г. Стратегічне забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств / С.Г. Зінченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6, Т. 3. – С. 245-248.
10. Кузенко Т.М. Теоретичні основи формування стратегії інноваційного розвитку в контексті інтенсифікації інноваційних процесів / Т.М. Кузенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 308-317.
11. Сафин Р.Ф. Процесс формирования стратегии инновационного развития производственного предприятия / Р.Ф. Сафин, О.Н. Соколова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2011. – № 1(75). – С. 109-116.

#### **Davlyetbayeva N.B. Strategic management of food enterprise innovative development**

**Summary.** In the article proposed the complex methodology of innovative projects and processes, taking into account the latest achievements of the system analysis and management science. Investigated the criteria of innovative development of enterprise. Shown the stages of strategic management of food enterprise innovative development which include a range of measures for the implementation, production, commercialization and analysis of the effectiveness of innovative solutions.

**Keywords:** innovative development, innovative design, process innovation, strategic management, strategy innovation.