УДК 658.001.76

Хаджинова О.В.[1], Булахова О.І. [2], Шурденко І.В.[3]

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті обґрунтовано необхідність впровадження інновацій в діяльність суб'єктів господарювання, визначено роль інновацій в системі антикризового управління на підприємствах, визначено напрямки інноваційної антикризової стратегії, запропоновано модель формування інноваційної стратегії підприємства, на основі визначення стадії життєвого циклу розвитку підприємства.
Ключові слова: *іноваційна стратегія, підприємство, розвиток.*

Хаджинова Е.В., Булахова Е.И., Шурденко И.В. Формирование инновационной стратегии в системе антикризисного управления предприятием. *В статье обоснованна необходимость внедрения инноваций в деятельность субъектов ведения хозяйства, определенно роль инноваций в системе антикризисного управления на предприятиях, определенно направления инновационной антикризисной стратегии, предложена модель формирования инновационной стратегии предприятия, на основе определения стадии жизненного цикла развития предприятия.*
Ключевые слова: *инновационная стратегия, предприятие, развитие.*

H.V. Khadzhinova, H.I. Bulakhova, I.V. Shurdenko. Formation of innovative strategy in the system of anti-crisis management of an enterprise. *In the article the necessity of introduction of innovations for activity of subjects of management was substantiated, the role of innovations in the system of anti-crisis management on enterprises was defined, as well as the directions of innovative anti-crisis strategy, the model of forming of innovative strategy of enterprise is offered, on the basis of determination of the stage of life cycle of development of enterprise.*
Keywords: *innovative strategy, enterprise, development.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах проблема підвищення ефективності господарської діяльності промислових підприємств потребує нових підходів, а саме розробку і реалізацію елементів стратегії інноваційної діяльності підприємств.

Будь-яка соціально-економічна система досягає успіху своєї діяльності, якщо вона знаходиться в стані поступового та постійного розвитку. Розвиток – це набуття нової якості, що визначає посилення та стійкість життєдіяльності підприємства, його зростання. [1] Якби успішно не функціонувало підприємство, але якщо керівництво не націлено на освоєння нових технологій, на виробництво нових видів продукції більш високої якості, на скорочення витрат, воно через деякий час стає неконкурентноспроможним. А це в свою чергу призводить до послаблення позицій на риках збуту, втрату споживачів продукції та зменшення розмірів прибутку. Все це сприяє виникненню кризової ситуації на підприємстві і може стати причиною його банкрутства.

Особливо актуальна ця проблема для економіки нашої країни, що потерпає від наслідків загальної світової фінансової кризи. Ситуація, що склалася в українській економіці характеризується загальним спадом виробництва і конкурентоспроможності продукції, зменшенням інвестиційної та інноваційної активності більшості товаровиробників, а також відсутністю єдиної інноваційної політики держави.

Криза в економіці держави посилюється інноваційною кризою, що проявляється в різкому зниженні керованості процесами створення та впровадження нововведень, у відсутності джерел фінансування, в заморожуванні діяльності науково-дослідних робіт. Таким чином пошук можливих рішень проблем управління інноваційними процесами є однією з важливих за-

[1] *канд. екон. наук, доцент, Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь*
[2] *ст. викладач, Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь*
[3] *доцент, Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь*

дач антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Суттєвий внесок в дослідження і розвиток цього напрямку внесли вітчизняні вчені-економісти: Бубенко П., Гальчинский А., Гринев А., Гринева В., Задорожний Г. В., Ілляшенко С., Кузик Б., Лепа Р., Лепейко Т., Семиноженко В., Яковец Ю. Із зарубіжних вчених можна виділити роботи таких авторів: Аллена Дж., Ансоффа І., Дойла П., Друкера П., Карлоффа Б., Минцберга Г., Перлакі І., Хасси Д., Чандлера А., Шумпетера Й.

Вищеназваними авторами вирішений ряд завдань методологічного, теоретичного і прикладного характеру. Проте, в межах управління інноваційними процесами, незважаючи на велику кількість робот, присвячених цієї проблемі, до нині недостатньо обґрунтовані методичні підходи до розробки інноваційної стратегії розвитку підприємств, що перебувають у кризовому стані. У зв'язку з чим виникає необхідність теоретичного і практичного обґрунтування застосування інноваційних стратегій розвитку підприємств з метою підвищення їх конкурентноздатності і подолання кризового становища в довгостроковому періоді.

Мета статті – формування моделі інноваційної стратегії підприємств, на основі концепції життєвого циклу розвитку підприємства. Відповідно до цієї мети передбачається вирішення таких завдань: визначити роль інновацій в системі антикризового управління підприємствами; визначити цілі антикризового управління; визначити напрямки інноваційної антикризової стратегії.

Викладення основного матеріалу. В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації та інтернаціоналізації ринку, посилення конкуренції, що супроводжується скороченням часу дії конкурентних переваг і необхідністю розподілу ринку на сектори, ніши та мікро сегменти, інноваційність стає ключовим фактором успіху, якщо не основним засобом виживання. А стратегічне управління нововведеннями – важливішим завданням антикризової політики підприємства, виконання якої багато в чому залежить від якості інноваційних рішень, що організаційно та економічно можуть забезпечити досягнення цілей по створенню конкурентноздатної продукції. При прийнятті такого роду управлінських рішень слід виходити з особливостей інноваційного процесу, враховувати ступень новизни нововведень, їх потенціал, ресурсні можливості підприємств.

Концептуальною основою забезпечення стабільності функціонування підприємств в умовах динамічного економічного середовища має стати науково обґрунтована інноваційна стратегія підприємства. Інноваційна ціль є глобальною стратегією підприємства, засобом досягнення більш високих цілей і отримання достатньо високого прибутку в довгостроковій перспективі, збереження та підвищення конкурентних можливостей на ринку, вирішення кризової проблеми та проблеми виживання в цілому. [2]

Відправним моментом процесу прийняття інноваційного рішення є формування інноваційної цілі. Інноваційна ціль підприємства уявляє собою бажаний результат його діяльності, що може бути досягти у визначений термін за рахунок підвищення інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційна ціль зароджується на стадії фундаментальних розробок, де генеруються та уточнюються ідеї залежно від ресурсних можливостей підприємства, а потім реалізуються у вигляді проектів або програм.

Пошук ефективних організаційних форм управління нововведеннями, створення механізму інтеграції та координації діяльності в процесі розробки та впровадження нововведень вимагають підвищення уваги до інноваційного менеджменту як сукупності організаційно-економічних методів та форм управління у різних ланках і насамперед на рівні первинної ланки – підприємства.

Основними принципами формування інноваційної стратегії мають бути:

- постійне прагнення до вдосконалювання товарів та послуг підприємства;
- постійне вдосконалення системи виробництва та обслуговування з метою підвищення якості та продуктивності:
- впровадження ресурсозберігаючих технологій з метою безперервного зменшення витрат;
- формування системи ефективного керівництва;
- впровадження системи підвищення кваліфікації та підготовки кадрів.[3]

Сучасні концепції теорії інновацій містять такі поняття, як «життєвий цикл продукції»,

«життєвий цикл технології виробництва» та «життєвий цикл розвитку підприємства». В загальному вигляді структуру життєвого циклу підприємства можна представити у наступним вигляді.(рис.1) [4]

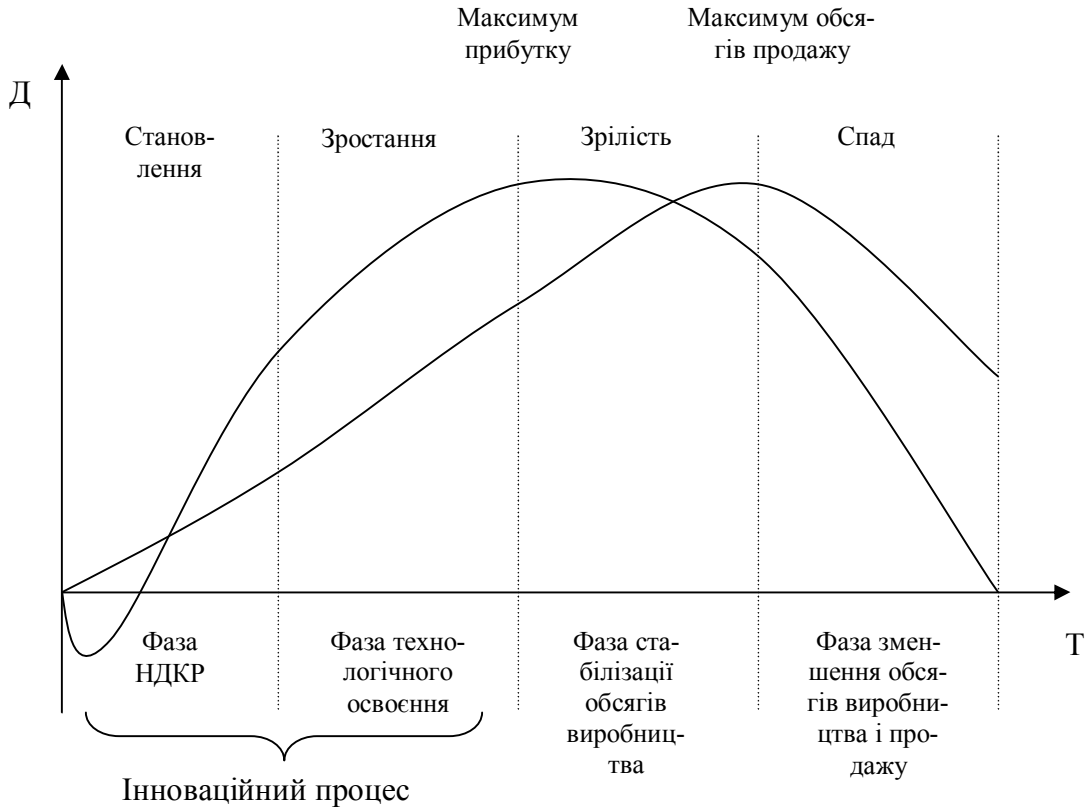

Рис. 1 – Схема життєвого циклу підприємства

Життєвий цикл підприємства складається з основних стадій – становлення, розширення, зрілість і спад. На кожній стадії життєвого циклу у підприємства будуть виникати конкретні потреби, як фінансового так і не фінансового характеру. Більшість з них є постійними протягом усього життєвого циклу підприємства, але зміни кон'юнктури будуть приводити до їх модифікації, будуть мінятися й способи розв'язання цих проблем.

Перед тим як приступити до випуску продукції стадія становлення припускає проведення спеціальних досліджень і розробок з розвитку і організації бізнесу. Якщо початок бізнесу успішний, оборот підприємства буде швидко зростати, потім, у міру насичення ринку продукцією, піде деякий спад росту. Нове розширення виробництва можливо тільки в тому випадку, якщо підприємство знайде нові ринки збуту або розробить нову продукцію.

Реалізація інноваційної стратегії спрямована, у першу чергу, на підтримку і розвиток конкурентоспроможності підприємства і його продукції на ринку. Сьогодні у всьому світі на перший план у концепції забезпечення конкурентоспроможності виходять нецінові фактори, з яких найважливіше значення набувають якість продукту, його новизна, наукоємність і интеллектоємкість виробів.

Основною ціллю санаційних заходів, що повинні бути застосовані до підприємств, що знаходяться на стадії спаду, є відновлення ефективної діяльності за рахунок досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді. Таким чином, антикризовий менеджмент саме таких підприємств повинен розробити стратегію, що забезпечить зміцнення продуктової конкурентоспроможності за рахунок використання інновацій і підвищення інноваційної активності.

Модель формування й обґрунтування вибору інноваційної стратегії розвитку підприємства, спрямована на підвищення його конкурентоспроможності, у рамках якої виділені основні етапи ухвалення рішення на вибір інноваційної стратегії розвитку на основі концепції життєвого циклу наведена на рис. 2.

Цілями інноваційної політики підприємства можуть бути: диверсифікація виробництва,

збільшення ринкової частки, підвищення конкурентоспроможності підприємства, дослідження і розвиток, зменшення собівартості продукції та економія ресурсів, підвищення платоспроможності, зміцнення фінансової стійкості, вдосконалення управління та ін.

Оцінка і аналіз зовнішнього середовища передбачає визначення стадії життєвого циклу підприємства, продукції, технології, вивчення державної політики, оцінку ємності ринку та тенденцій його розвитку, дослідження рівня конкурентноздатності підприємства, його продукції та ін.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає вивчення кадрового складу підприємства, рівня менеджменту, аналіз собівартості та визначення причин відхилення від планової величини, вивчення виробничих потужностей і аналіз фінансового стану підприємства. Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства дозволять ідентифікувати стадію його життєвого циклу.

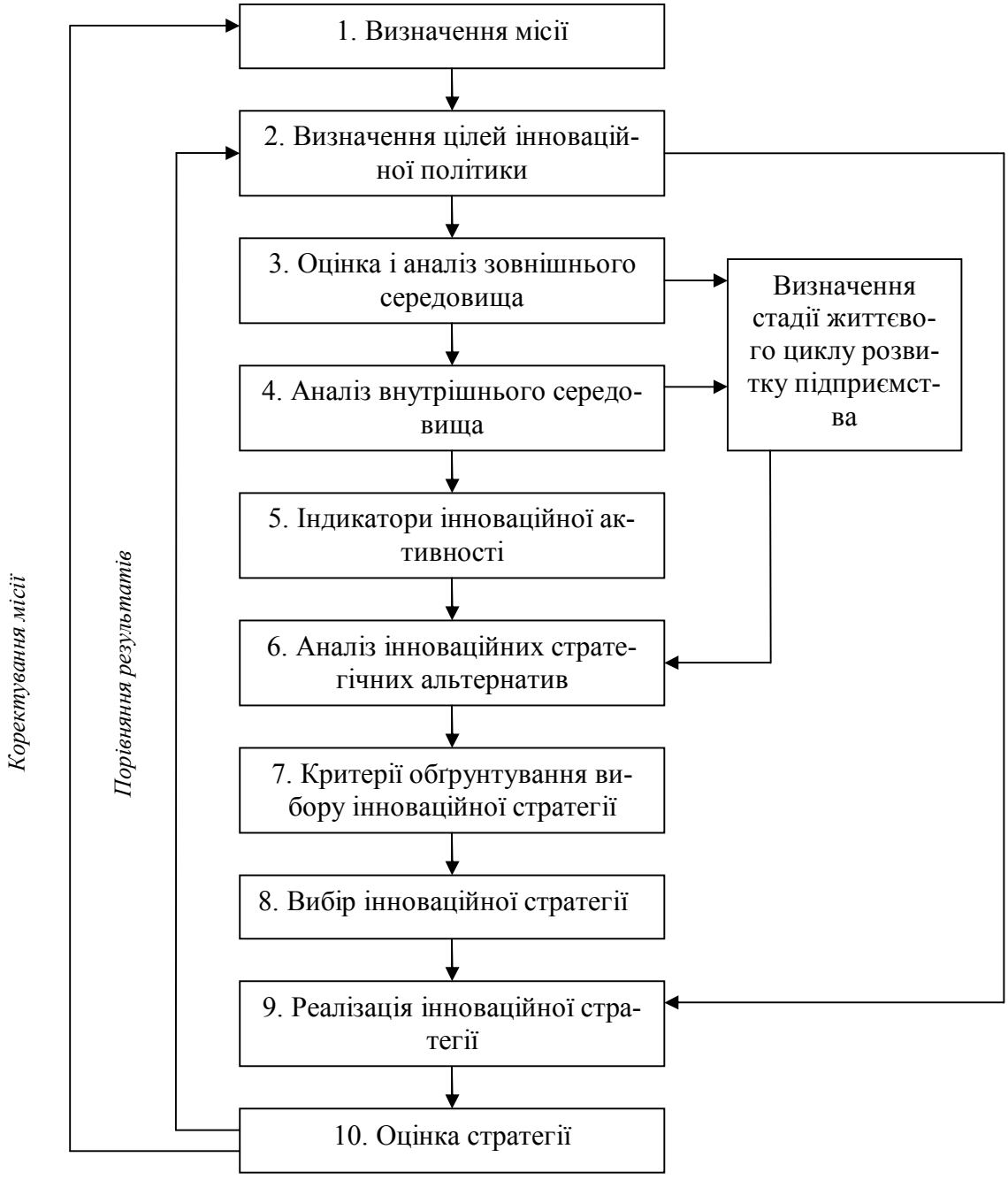

Рис. 2 – Модель формування інноваційної стратегії підприємства

Дана концепція є інформативно-аналітичним інструментом, що дозволяє розробити варі-

анти напрямків стратегічного розвитку підприємства. На наш погляд, інноваційна стратегія має ряд специфічних особливостей, а також певну цільову настанову, у зв'язку із чим ми пропонуємо вдосконалити традиційну схему процесу розробки загально фірмової стратегії шляхом конкретизації окремих етапів для формування інноваційної стратегії промислового підприємства.

Постановка цілей інноваційної політики підприємства повинна враховувати фактори, обумовлені стадіями життєвого циклу розвитку підприємства. Кожна із стадій, може мати певні етапи, які не мають чітких границь і можуть бути умовно виділені виходячи з динаміки основних економічних показників, що характеризують ефективність економічної діяльності підприємства і стійкість його фінансового стану та положення на ринку. Так, на наш погляд, на стадії росту можна умовно виділити етапи активного росту, і етапи уповільненого росту.

При цьому на етапі активного росту, на відміну від інших етапів, характеризується чіткою, позитивною і досить активною динамікою основних показників (виторг, прибуток, рентабельність та ін.). На наступних етапах їх динаміка трохи вповільнюється, хоча і продовжує залишатися позитивної. Найбільша необхідність у розвитку інноваційного потенціалу і активізації інноваційної діяльності є в підприємства, що перебуває на стадії зрілості. Отже, для зміцнення конкурентної позиції на ринку даному підприємству необхідно направити зусилля на розробку і реалізацію технологічної інноваційної стратегії, яка забезпечить диверсифікованість продукції, що випускається.

Підприємство, що перебуває на стадії уповільненого росту, повинне концентрувати свої зусилля на розширенні частки на ринку, що дозволить реалізувати продуктову інноваційну стратегію і перейти на нову фазу життєвого циклу, зміцнивши свою конкурентну позицію.

Підприємству, що знаходиться на стадії спаду для відновлення ефективної роботи та виходу з кризи необхідно розробити санаційну концепцію, засновану на принципах інноваційного розвитку. Такому підприємству слід зосередити увагу на технологічній інноваційній стратегії, що дозволить реструктуризувати і розширити виробництво, а також на продуктовій інноваційній стратегії.

Завершальними етапами є реалізація обраної інноваційної стратегії і її оцінка. Оцінка полягає в порівнянні досягнутих значень цільових показників з тими значеннями, які планувалися раніше.

За результатами оцінки реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства керівництво може прийняти рішення не тільки відносно коректування планованих показників, але і, якщо необхідно, коректування місії підприємства.

Висновки

1. Таким чином, реалізація інноваційної стратегії, розробленої з урахуванням стадії життєвого циклу розвитку підприємства, дозволить сформувати ефективну систему інноваційного управління підприємством.
2. Інноваційне антикризове управління дозволить підприємству функціонувати уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючи позиції в своєї галузі.

Список використаних джерел:

1. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: Дека, 1996. – 267 с.
2. Гончаров В.Н., Иванова Е.В. Предпосылки стратегического управления инновационной деятельностью предприятия. // Зб. Наукових праць ДонДАУ. Т.4, вип.29, серія «Економіка». – 2003. – с.200-216.
3. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. – Спб.: Питер, 2001. – 304 с.
4. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер.с англ. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.

Рецензент: Р.Р Ларіна
д-р екон. наук, проф., ПГТУ

Стаття поступила 26.11.2009