

А.С. ЗАХАРЧЕНКОВ, канд. экон. наук, НТУ «ХПИ», Харьков

ВЫБОР ИННОВАЦИЙ ДЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ САНАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются методические подходы к выбору инноваций для преобразования производства проблемного предприятия.

Ключевые слова: технологическая санация, инновационное преобразование, производственный процесс, стратегия, анализ.

У статті розглядаються методичні підходи до вибору інновацій для перетворення виробництва проблемного підприємства.

Ключові слова: технологічна санация, інноваційне перетворення, виробничий процес, стратегія, аналіз.

The article discusses methodological approaches to the selection of innovation to transform the problem of production companies.

Keywords: technological санация, innovative transformation, productive process, strategy, analysis.

Принимая решения о проведении технологической санации¹ производственной базы предприятия топ-менеджмент, отвечающий за экономические последствия их приобретения должен предвидеть возможные изменения на рынке, фиксируя даже слабые сигналы о тенденциях изменений рыночной конъюнктуры, заранее формируя для своевременной адаптации к ним дополнительные корректирующие стратегии инновационной деятельности и направление технологических преобразований.

Очевидно, что для реализации проектов инновационного преобразования промышленного производства на основе технологической санации, предприятиям нужны значительные финансовые средства или государственные субсидии, или даже определенные льготы, например в форме специализированных кредитов, для получения которых предприятия особенно высокотехнологических отраслей, должны достаточно четко предварительно определить не только стратегию своего инновационного развития, но и конкретные методы реализации этой стратегии. В частности, речь идет о глубине инновационных преобразований на основе технологической санации и методах отбора проектов для ее реализации.

¹Под термином «технологическая санация» предприятия понимается преобразование на принципиально новой технологической основе производственно-технической базы и соответствующих организационно-производственных отношений

Для определения подходов к решению такой задачи сформируем на основе [1] таблицу предварительной систематизации инноваций, их цели и содержание (табл.1).

Инновации высоких порядков ставят перед проблемным предприятием и его менеджментом наиболее амбициозные цели и, естественно, требуют значительно больше усилий, средств, ресурсов, в том числе перехода на все более сложные процедуры организации процесса инновационных преобразований, реинжиниринг систем стратегического и тактического управления, а также радикальной перестройки логистики предприятия.

Таблица 1. Систематизация вида, содержания и целей инноваций

№ п/п	Вид инноваций	Содержание и цели инноваций
1.	Кризисные	Решение проблемы выживания предприятия на рынке в условиях жесткой конкуренции (в связи с падением спроса на товар и уменьшением объема продаж)
2.	Качественные	Формируют качественные изменения производственной и управленческой подсистем, подсистем сбыта и снабжения, логистики и маркетинга и т.д. не нарушая общей концепции, целей и задач предприятия
3.	Стратегические	Вносят качественные изменения функциональных свойств основных подсистем предприятия, существенно изменяя общую концепцию производственной и сбытовой деятельности
4.	Инновации развития ²	Ориентация на компенсацию потерь конкурентоспособности продуктовой линейки или падение имиджа бренда. Ориентированы преимущественно на разработку новых технологий и продуктовой линейки или на возможность приобретения лицензий на право производства новой продукции на соответствующей технологической основе
5.	Инновации высоких порядков	Радикальные (реинжиниринговые) преобразования предприятия и его производственной базы

При рассмотрении предполагаемых результатов возможных инноваций на основе проведения технологической санации, с целью выбора наиболее приемлемых и реальных из них для условий конкретного предприятия можно использовать систему показателей (табл. 2).

На основе их рассмотрения и всестороннего комплексного анализа делается выбор стратегии инновационных преобразований предприятия с позиции

² В инновациях развития можно увидеть черты качественных и стратегических инноваций

быстрейшей интеграции его в конкретную рыночную среду и обеспечения необходимой конкурентоспособности.

Таблица 2 . Система показателей для оценки и сравнения инновационных проектов, включаемых в портфель технологической санации производственной базы предприятия.

№ п/п	Показатели сравнения
1	Объемы планируемого производства
2	Продолжительность реализации
3	Сравнительные ценовые характеристики затрат
4	Уровни маркетинговых проработок
5	Виды и степени риска инвестирования
6	Объемы ожидаемой прибыли
7	Степень неопределенности представленных оценок и показателей

Важным этапом выбора необходимых инноваций и предварительного определения их состава и вида является процедура конкретизации, т.е. поиск наиболее приемлемых для условий и возможностей предприятия технических предложений. Исходный минимум информации для поиска обеспечивают данные на основе табл.2, что уменьшает в определенной мере поисковые усилия, хотя в ряде случаев это может приводить к противоречивым результатам и соответственно к различным стратегиям. Возможен также случай получения результата с двумя или несколькими альтернативными вариантами. Критерием окончательного выбора в этом случае чаще всего бывает не прибыль от реализации каждого из них, а величина необходимых затрат, времени и средств, а также длительность жизненного цикла продуктового ряда на их основе.

Методика выбора стратегии инновационного преобразования и развития проблемного предприятия должна включать в себя прежде всего оценку перспективы конкурентоспособности инновационных проектов, которые могут быть положены в основу технологической санации. Для крупного предприятия речь должна идти о глобальных рынках на основе определения характера конкуренции среди производителей новых продуктов и технологий в своей отрасли. Полезно также выяснить возможности позиционирования и потенциальные доли контроля над рынками (в частности возможности владельцев и менеджмента потенциальных конкурентов), сформировать на этой основе эффектив-

ные взаимоотношения с административными структурами, способными влиять на поведение рынка.

Основным фактором, быстро изменяющим ситуацию на рынке, можно считать ускорение роста обмена информацией и либерализацию торговли. В последнее время другим, не менее важным фактором, усиливающим конкуренцию, является уже не только рост числа конкурентов, что пока еще можно наблюдать в переходной экономике, но и рост финансового и производственно-сбытового потенциала немногих крупных игроков на рынке. Усиливать эту тенденцию могут рост слияний и поглощений предприятий, изменение форм конкуренции. Укрупнение предприятий позволяет использовать новые формы торговли и способы продвижения бренда за счет быстро развивающихся информационных технологий.

Всё это определяет ограничения общего характера, сдерживающие проникновение на рынок обновленных предприятий и их новых продуктов.

При определении стратегии инновационных преобразований следует также прогнозировать проблемы, напрямую не связанные с технологической санацией, которые могут возникнуть при проникновении обновленного предприятия или отдельных его новых продуктов на конкретные рынки. В этом случае надо выявить количество, состав и технологический уровень предприятий-конкурентов на данном рынке, уровень устойчивости их сбыта, определить растёт ли объем рынка³. Полезно выяснить также насколько значим для наиболее сильных конкурентов занимаемый ими сегмент рынка и как связаны миссия и стратегические цели конкурентов с точки зрения близости к программе проведения инновационных преобразований технологически saniруемого предприятия.

Проблемой здесь является сложность получения информации в наиболее полном объеме. Более того, анализ типа и характера конкуренции на рынке нужно проводить непрерывно на основе поступающей информации о его работе. Объектами анализа должны быть не только количество и уровень капитализации участников, но и выделение группы наиболее крупных сегментов рынка, занятых отдельными рыночными участниками и аналитическая оценка всех характеристик этих сегментов. Полезно, по возможности, также проанализиро-

³ В случае значительного роста, конкуренция обыкновенно ослаблена и проникновение на рынок будет менее проблематично

вать финансовое состояние ближайших конкурентов и их партнеров (особенно зарубежных), денежные потоки, способность и объемы взаимного привлечения капитала, способность приобретения или создания новых, в том числе совместных активов, ликвидность (за счет инвестиционной деятельности, собственного и уже привлеченного капитала, запасов, дебиторской задолженности). Особенно важно рекомендовать выявить способность предприятий-конкурентов быстро внедрять новые разработки в производство, выявить наличие у них специалистов и менеджеров, имеющих опыт внедрения высоких технологий в производство.

При этом следует иметь в виду, что конкуренты могут иметь развитые сети и структуры производственных и сбытовых комплексов, возможно устаревшие, но за счет масштаба все еще высокорентабельные технологии. Дело в том, что владея хорошо узнаваемыми и пользующимися спросом брендами (торговыми марками) конкуренты могут иметь определенный запас прочности, обусловленный консервативной частью потребительского спроса. Дистрибьюторы в регионах обычно ограничены условиями (например, коммерческого кредита), договорами, а порой и просто личными предпочтениями, что также осложняет проникновения нового продукта на рынок. Необходимо также принимать в расчет достаточное обилие неправовых форм рыночной конкуренции. Для компенсации действия разного рода преимуществ конкурентов инновационно-обновляемому предприятию, помимо непосредственного проведения технологической санации, следует быть готовым дополнительно затратить немало средств, времени и усилий для завоевания рыночной ниши.

Учитывая объемы финансовых затрат и необходимость больших усилий по инновационному преобразованию промышленного производства в условиях перманентно недостаточной правовой защиты от действия конкурентов, следует тщательно проанализировать объем потенциального спроса на местных и национальных рынках. Очень важно выстроить структуру каждого рынка, определив и выделив группы потенциальных потребителей инновационных продуктов (табл. 3).

При разработке стратегии проведения технологической санации полезно также выяснить, будет ли новая продуктовая линейка, производимая на основе инновационных преобразований производства, важной составляю-

щей для затрат этих потребителей, перспективы каналов крупной оптовой государственной или муниципальной закупки и т.д.

Особое место следует уделить сравнительному анализу показателей инновационных продуктов по отношению к существующим или потенциально возможным продуктам-заменителям, применение которых в определенной степени и на какой-то период удовлетворяет те же потребности рынка. Отдельного внимания в процессе стратегических разработок требуют новые качества, потребительские особенности инновационной продукции, которые могут быть использованы в маркетинговых и рекламных программах.

Если новая продуктовая линейка, полученная в результате инновационных преобразований на основе технологической санации производства, снимает часть проблем, связанных с конкурентной борьбой с продуктами – заменителями, то это не значит, что исключены все проблемы адаптации рынка к новой продукции.

Таблица 3. Группы потенциальных потребителей инновационных продуктов

№ п/п	Группы потребителей	Структурирование групп потребителей
1.	По объему закупок	Розничные
		Оптовые
		Оптовые, использующие продукцию предприятия для создания собственного продукта
2.	По частоте закупок	Разовые, несистемные
		Мелкооптовые системные, без заключения контрактов и договоров
		Оптовые, на основе длительных контрактов и соглашений
3.	По удаленности	Местные, не требующие организации доставки
		Удаленные, требующие организации эффективной логистики со стороны предприятия
		Удаленные, обладающие собственными логистическими возможностями
4.	По характеру использования продукции предприятием	Конечные потребители
		Дистрибьюторы
		Производственники, использующие продукцию предприятия в качестве комплектующих изделий
5.	По специфическим признакам	Госпредприятия, на условиях госзаказа
		Предприятия отдельных отраслей
		Военные объекты

В любом случае потребителей нужно убедить в потребительской ценности инновационного продукта, пояснить и показать на конкретных примерах

способы и возможности его использования и применения. Все эти процедуры следует выполнять параллельно с разработкой стратегии инновационных преобразований еще на стадии подготовки к проведению технологической санации.

Список литературы: 1. *Ивин Л.Н.* Кризисный менеджмент: монография / Ивин Л.Н., В.М. Куклин, Л.Л. Тобажнянский : под редакцией Л.Н.Ивина. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2008. – 563 с.

Надійшла до редколегії 17.04.2012

УДК 005.8:005.331:65.012.122

О.В. ІГНАТОВА, канд. екон. наук, доцент, НТУ "ХПИ", Харьков

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ З ФУНКЦІОНАЛЬНО-ОРІЄТОВАНИМИ ІЄРАРХІЧНИМИ СТРУКТУРАМИ

Проведено аналіз організації інноваційної діяльності організацій, які мають функціонально орієнтовану схему управління та ієрархічну організаційну структуру. Запропоновано визначення терміну «проект» для цих організацій. Виявлено функціональні та ієрархічні особливості, які впливають на процеси розробки та впровадження інноваційних проектів. Побудовано матрицю розподілу інноваційних проектів в залежності від їх ієрархічного призначення.

Проведен анализ организации инновационной деятельности организаций, имеющих функционально ориентированную схему управления и иерархическую организационную структуру. Предложено определение термина «проект» для этих организаций. Выявлены функциональные и иерархические особенности, которые влияют на процессы разработки и внедрения инновационных проектов. Построена матрица распределения инновационных проектов в зависимости от их иерархического назначения.

The analysis of the organization of innovative activities of organizations that are functionally oriented control scheme and a hierarchical organizational structure. A definition of the term "project" for these organizations. Revealed the functional and hierarchical features that affect the design and implementation of innovative projects. We construct a matrix of the distribution of innovative projects based on their hierarchical destination.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розробка та впровадження інновацій в виді організаційних проектів набули актуальності з прийняттям Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава». В Програмі визначено стратегічні напрями перетворень, які планується реалізувати на інноваційно-інвестиційній основі. Для досягнення основної економічної цілі – відновлення економічного зростання й модернізації економіки країни – передбачається провести реформування низки державних систем таких як податкова система, система медичного обслуговування, система пенсійного страхування, система