

УДК 658:330.322

С.В. ГРУШЕВСКИЙ, соискатель  
Днепропетровского университета имени Альфреда Нобеля

Н.И. КЛИМОВИЧ, старший преподаватель  
Днепропетровского университета имени Альфреда Нобеля

## НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ОСНОВЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Рассмотрены некоторые подходы к управлению инновационным развитием субъектов предпринимательской деятельности на макроуровне (уровне государства), мезоуровне (уровне региона) и на микроуровне (уровне предприятий). Полученные результаты позволяют устранить определенные проблемы в научно-методическом обеспечении процессов управления инновационным развитием хозяйствующих субъектов и могут быть также использованы при разработке их стратегий инновационного развития.

*Ключевые слова: инновационное развитие, стратегия управления, предпринимательская деятельность, программы и проекты, эффективность управления.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Известно, что развитие субъектов хозяйственной деятельности и, естественно, экономики государства, региона и предприятия в целом может быть обеспечено различными подходами. При этом используются как расширение объемов производства и сбыта товарной продукции, использование научных разработок и новых технологий на их основе, повышающих качество товара, так и непрерывное обновление и расширение ассортимента выпускаемых изделий и совершенствование систем управления, повышающих конкурентоспособность на длительную перспективу.

Естественно и то, что все это требует принципиально новых подходов к подготовке, организации и управлению производственной деятельностью, организации снабжения производства необходимыми материалами и комплектующими, а также сбыту товарной продукции.

Все это базируется на всестороннем маркетинговом многофакторном анализе конъюнктуры рынка, прогнозирования

изменений рыночной среды, направлений и темпов стратегического развития субъектов хозяйствования и обеспечения их конкурентоспособности на основе факторов НТП.

Целью такого анализа является выявление существующих рыночных возможностей инновационного развития, выбор оптимальных вариантов с точки зрения существующего совокупного потенциала конкретного хозяйствующего субъекта и внешних условий окружающей рыночной среды, определение целевых участков рынка, его оптимальных сегментов или свободных ниш с намерением формирования нового целевого рыночного поля.

Целью настоящей работы и является разработка новых подходов и принципов, на основе которых должна функционировать система управления инновационным развитием субъектов хозяйственной деятельности – промышленных предприятий региона.

**Анализ научных исследований и публикаций.** В сложившейся ситуации технологическая и организационная пе-

рестройка, диверсификация производства, индивидуализация потребительского спроса способствуют деконцентрации производства, обуславливают изменение размерности предприятий. Наблюдается реальное возрождение малого и среднего бизнеса, особенно в сфере услуг. На его долю в промышленно развитых странах, по некоторым оценкам, приходится до половины национального продукта и большая часть рабочих мест. Мировой опыт и практика хозяйствования показывают, что важнейшим признаком рыночной экономики является существование и взаимодействие множества крупных, средних и малых предприятий, их оптимальное соотношение.

М. Портер в своей фундаментальной монографии «Международная конкуренция» выделяет пять главных факторов, воздействующих на конкурентоспособность на уровне стран: наука и технология; капитал; рабочая сила; инфраструктура; информация. Главной детерминантой, относительно которой должно рассматриваться влияние этих факторов на конкурентоспособность, выступает эффективность производства (продуктивность использования имеющихся ресурсов и постоянное ее увеличение) плюс максимально возможное повышение качества продукции [1].

Существуют проблемы, связанные и с самим переходом, его сложностью. Их отражает часто используемое слово «пока»: пока не налажена новая структура снабжения, пока несовершенна рыночная экономика, пока дает сбой демократическая система, пока не развиты новые институты. Эти трудности переходные. Началось эволюционное по своей природе развитие экономики, и нужно время, чтобы появились плоды [4].

В процессе исследования методов формирования стратегий конкуренции М. Портер обращает внимание на основные типы родовой среды, в которой существует отрасль, отмечая, что конкурентная среда отрасли наиболее отличается своими фундаментальными стратегическими признаками по следующим пара-

метрам: концентрация отрасли, уровень зрелости отрасли, мера влияния на отрасль международной конкуренции. Он выделяет пять основных типов родовой среды и исследует:

1) конкурентные стратегии в отраслях с низким уровнем концентрации (фрагментированных отраслях);

2) стратегии во вновь возникающих отраслях;

3) стратегии конкуренции на сложном этапе перехода отрасли от быстрого роста к зрелости;

4) стратегии отрасли, находящейся в упадке;

5) формирование стратегии в глобальных отраслях [2].

Процесс инновационного развития необходимо, прежде всего, рассматривать с позиций конкретного субъекта предпринимательской деятельности, т. е. с позиций конкретного предприятия, осуществляющего хозяйственную деятельность (производственно-сбытовую деятельность) во взаимодействии с поставщиками исходного сырья и материалов, конкурентами, торговыми и сбытовыми посредниками, потребителями и пр., в конкретных экономических, политических, экологических, правовых и др. условиях. При этом такое взаимодействие носит вероятностный характер и не поддается однозначной оценке [3].

Можно дать следующее определение термина «инновационное развитие» субъекта хозяйственной деятельности: процесс хозяйствования, опирающийся на непрерывные поиск и использование новых способов и сфер реализации своего потенциала в изменяющихся условиях внешней среды в рамках избранной миссии и принятой мотивации деятельности, сопряженный с модификацией существующих и формированием новых рынков сбыта.

Предприятие, вступившее на инновационный путь развития, с нашей точки зрения, должно функционировать в соответствии со следующими принципами [5]:

– *адаптивности* – стремление к поддержанию определенного баланса внешних и внутренних возможностей раз-

вития (внутренних побудительных мотивов деятельности хозяйствующего субъекта и внешних, генерируемых рыночной средой);

– *динамичности* – динамическое приведение в соответствие целей и побудительных мотивов (стимулов) деятельности предприятия (включая его собственников, менеджеров, специалистов, работников);

– *самоорганизации* – самостоятельное обеспечение поддержания условий функционирования, т. е. самоподдержание обмена ресурсами (информационными, материальными, финансовыми) между элементами производственно-сбытовой системы предприятия, а также между предприятием и внешней средой;

– *саморегуляции* – корректировка системы управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия в соответствии с изменениями условий функционирования;

– *саморазвития* – самостоятельное обеспечение условий длительного выживания и развития предприятия (в соответствии с его миссией и принятой мотивацией деятельности).

На этих принципах должна функционировать и система управления инновационным развитием субъектов хозяйственной деятельности.

Управление инновационным развитием ориентировано на достижение поставленных целей (завоевание большей доли рынка, увеличение прибыли в текущем периоде или перспективе, обеспечение высоких темпов устойчивого экономического развития и т. п.) в условиях конкурентной среды, когда цели других хозяйствующих субъектов могут с ними не совпадать (и, как правило, не совпадают). Это противоречие целей следует надлежащим образом учитывать, увязывая намечаемые цели с возможностями их достижения [8].

#### **Изложение основного материала.**

В целом в масштабах всего рынка, такое согласование целей и интересов хозяйствующих субъектов происходит посредством функционирования рыночных ме-

ханизмов (механизма равновесия производства и потребления, механизма конкуренции и рыночного ценообразования, механизмов экономических циклов и т. д.), экономического механизма предприятия, а также действия регулирующих механизмов, в том числе механизмов государственного и регионального регулирования и поддержки.

Схема взаимодействия перечисленных механизмов представлена нами на рис. 1.

Естественно, конкретный, отдельно взятый субъект хозяйственной (предпринимательской) деятельности повлиять на действие этих механизмов не может, он может только учитывать их действие в процессе своего функционирования, строя стратегию и тактику своего поведения таким образом, чтобы в максимальной степени использовать предоставляемые благоприятные возможности и сглаживать их деструктивное влияние.

Для этого необходимо обладать как можно более полной информацией, характеризующей различные стороны рыночной среды, внешней по отношению к хозяйствующему субъекту. Соответственно, необходима информационная система, которая выполняла бы функции сбора, накопления, хранения, переработки и анализа информации о процессах, происходящих на рынке, действиях субъектов рыночной деятельности (в сфере производства, финансово-кредитной сфере, сфере услуг, научной сфере и пр.), регулирующих воздействиях государства, состоянии экономической, политической, правовой, экологической, социальной, технологической, демографической и др. среды и т. д. [7]

Кроме того, необходимо обладать информацией, характеризующей непосредственно сам хозяйствующий субъект (его организационный, производственный, кадровый, технологический, инвестиционный и инновационный потенциал; состояние и потенциал сбытовой сети; организацию системы товародвижения; отношения с экономическими контрагентами; финансовое состояние; конкуренто-

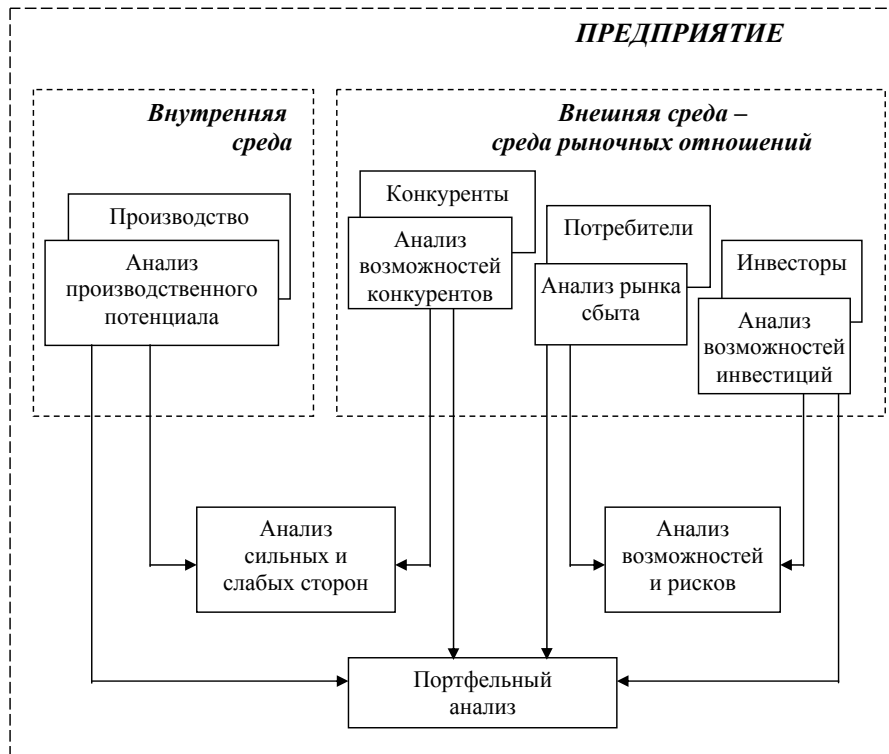


Рис. 1. Стратегический анализ ситуации

способность продукции и предприятия в целом и др.) [6].

Функциональная структура информационной системы представлена автором на рис. 2.

Поступающая информация используется в процессе выработки управляющих воздействий относительно поиска своего места на рынке (формирования целевого рынка в общем случае) для реализации поставленных целей инновационного развития.

Управление инновационным развитием осуществляется на нескольких уровнях: уровне государства, уровне региона или отрасли, уровне конкретного хозяйствующего субъекта. Первые, по нашему мнению, представляют макроуровень управления, а последний – микроуровень управления.

Макроуровень управления включает элементы регулирующих механизмов государственного регулирования рыночных процессов, правового регулирования предпринимательской деятельности, со-

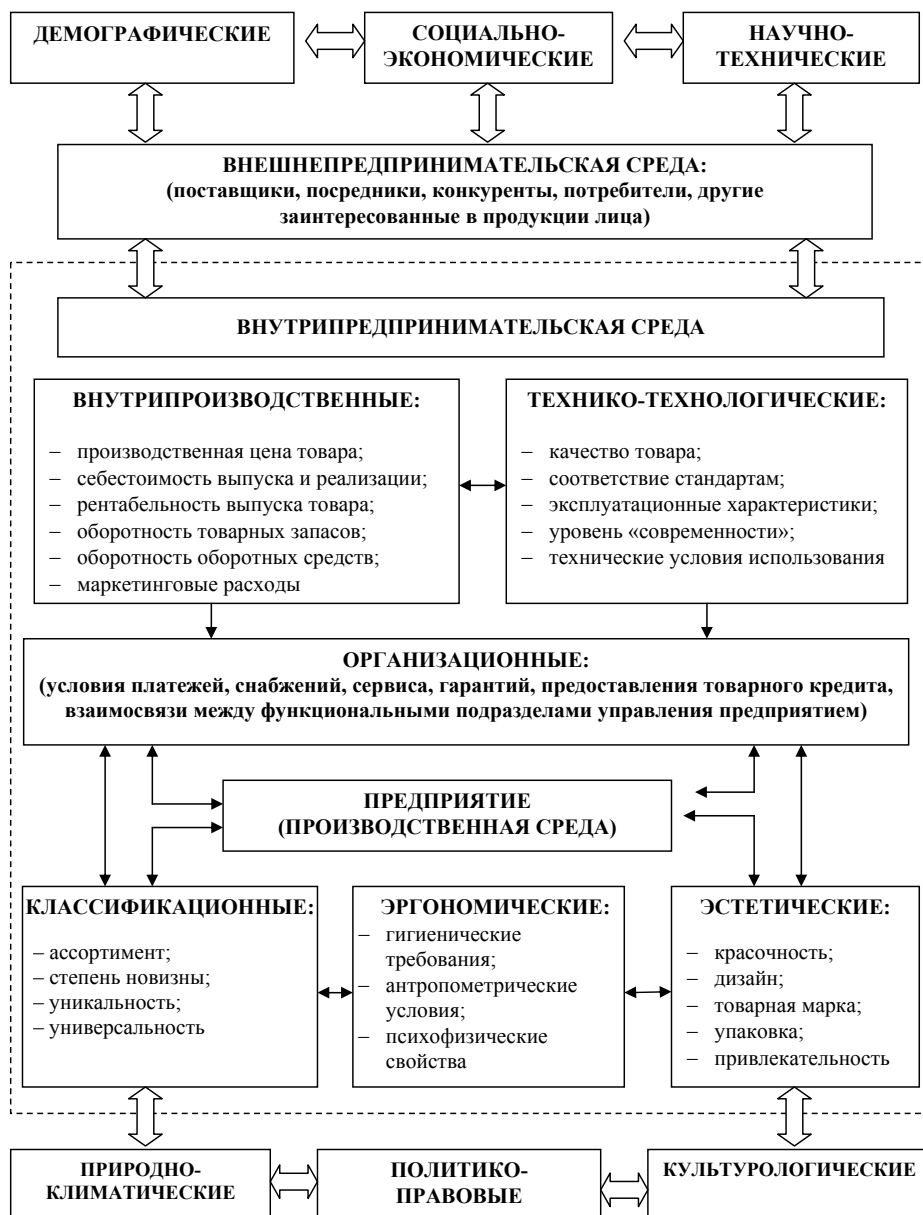
циального регулирования, политического регулирования и т. п.

Структура методов, используемых на макроуровне управления инновационным развитием субъектов хозяйственной деятельности, которая включает регулирующие механизмы, представлена на рис. 3.

Рассмотрим методы, представленные на схеме.

1. Методы экономического стимулирования. С помощью методов данной группы государство стимулирует развитие приоритетных отраслей, регулирует производство определенных видов товаров, стимулирует, развитие науки и техники, инвестиционную и инновационную деятельность, что, в свою очередь, предоставляет возможности развития предпринимательских структур и отдельных хозяйствующих субъектов (хотя в условиях Украины этот механизм далек от совершенства).

В качестве примера можно отметить, что экологические платежи вынуж-



**Рис. 2. Функционально-организационная структура информационной системы предприятия**

дают многие предприятия-загрязнители снижать выбросы, вследствие этого возникают потребности в соответствующем контролирующем оборудовании и оборудовании по очистке вредных отходов. Таким образом, появляются рыночные возможности развития (преимущественного инновационного) для предприятий-производителей этого оборудования.

2. Методы планирования. Включают в себя группу методов, которые предусматривают проведение планово-исследовательских работ, предшествующих социально-экономическому развитию. Методы данной группы стимулируют развитие определенных отраслей, регионов, определенных видов деятельности, чем, в свою очередь, стимулируется

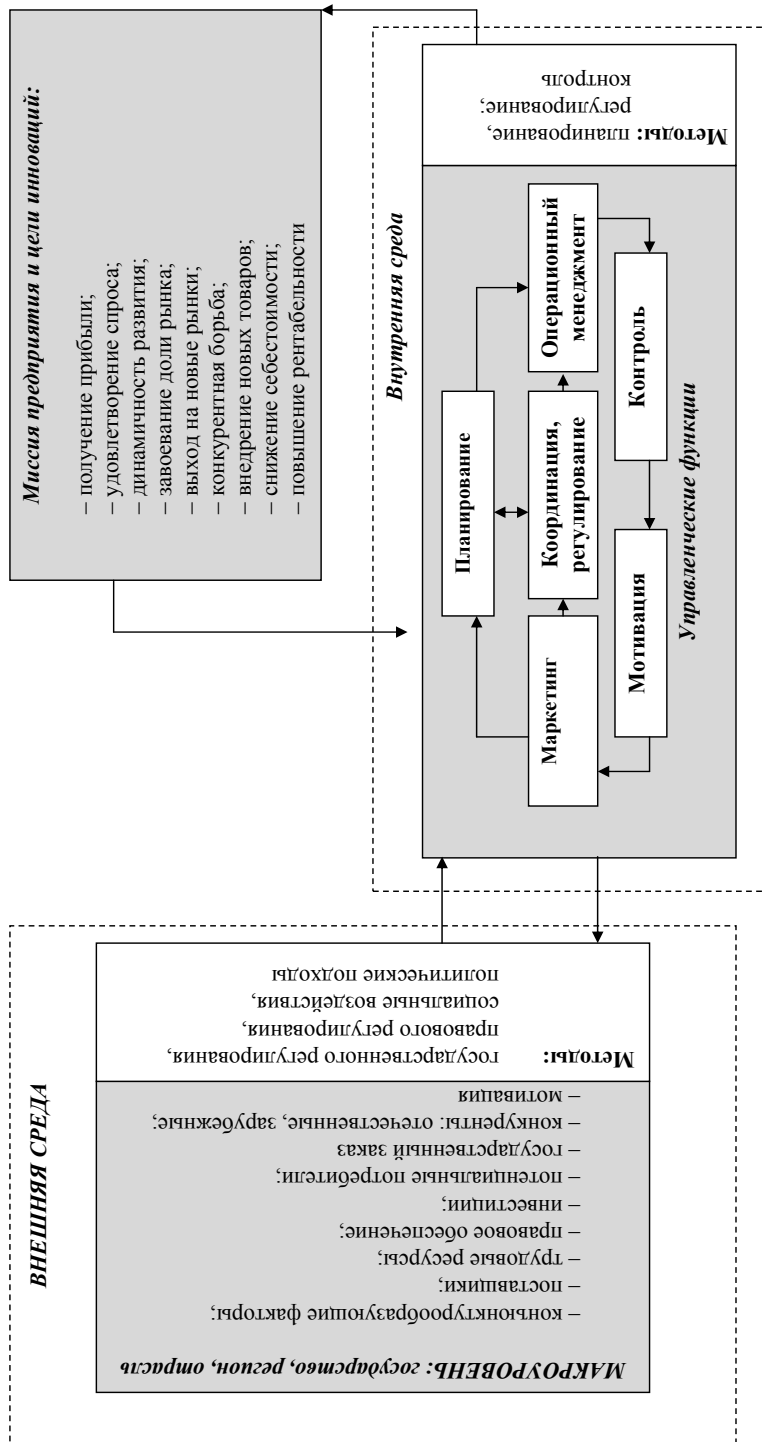


Рис. 3. Упрощенная схема управления инновациями

разработка новаций различного уровня и инновационный путь развития в целом. Так, например, наличие государственного заказа на производство некоторых видов сельскохозяйственной продукции стимулирует их производство, предоставляя сельскохозяйственным предприятиям возможности развития.

3. Правовые методы. Методы данной группы оказывают регулирующее воздействие через правовое регламентирование конкретных видов деятельности, систему государственных стандартов и методов прямого администрирования. Так, система жестких стандартов на качество продуктов питания дала толчок развитию фирм, специализирующихся на их сертификации.

4. Методы социального регулирования. Методы данной группы оказывают влияние на развитие рынка определенных видов товаров через общественные движения («зеленые»), различные неправительственные организации (например, профессиональные ассоциации). Это влияние может быть как стимулирующим развитие, так и противодействующим ему. Примером может служить тот факт, что именно активное вмешательство и влияние «зеленых» предотвратило строительство завода по производству искусственного белка в Сумской области в непосредственной близости от областного центра.

5. Методы политического регулирования. На развитие рыночных возможностей оказывают влияние путем предоставления различного рода прав и свобод: права занятия предпринимательской деятельностью, права на собственность, придание определенного правового статуса отдельным территориям (свободные экономические зоны, оффшорные зоны, которые стимулируют развитие определенных регионов и видов деятельности), защита интеллектуальной собственности и т. п.

Среди рассмотренных методов ведущая роль принадлежит экономическим, воздействие которых может быть как прямым, так и косвенным. Однако в условиях нашего государства не следует сбрасывать

счета и административные методы, влияние которых все еще довольно заметно.

Решающую роль в управлении процессами инновационного развития все же играет микроуровень управления (уровень отдельного хозяйствующего субъекта).

Макроуровень управления определяет поле инновационной деятельности предпринимательских структур, очерчивает его границы.

Микроуровень конкретизирует варианты действий отдельных субъектов предпринимательской (хозяйственной) деятельности по поиску вариантов развития рыночных возможностей и формированию участков рынка для их реализации, которые опираются на непрерывную и последовательную разработку и выведение на рынок различного рода новаций с целью длительного выживания и устойчивого развития в конкурентной среде.

Функции управления инновационным развитием на микроуровне нами показаны на рис. 4.

Рассмотрим их более детально.

1. Анализ внешней среды и прогнозирование ее развития. Анализируется текущая конъюнктура рынка и определяющие ее факторы, составляется прогноз развития конъюнктуры.

2. Анализ внутренней среды предприятия. Выполняют анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия, анализируют результаты прошлой деятельности, эффективность функционирования предприятия, тенденции его развития и прочее.

3. Выделение и отбор направлений, а в их рамках вариантов инновационного развития рыночных возможностей на основе сопоставления возможностей и опасностей, исходящих из внешней среды, а также силы и слабости предприятия, например, методом SWOT-анализа.

4. Выбор целевых участков рынка (сегментов или «ниш») для реализации отобранных вариантов инновационного развития хозяйствующих субъектов, разработка подходов к формированию целевого рынка на базе выделенных участков.

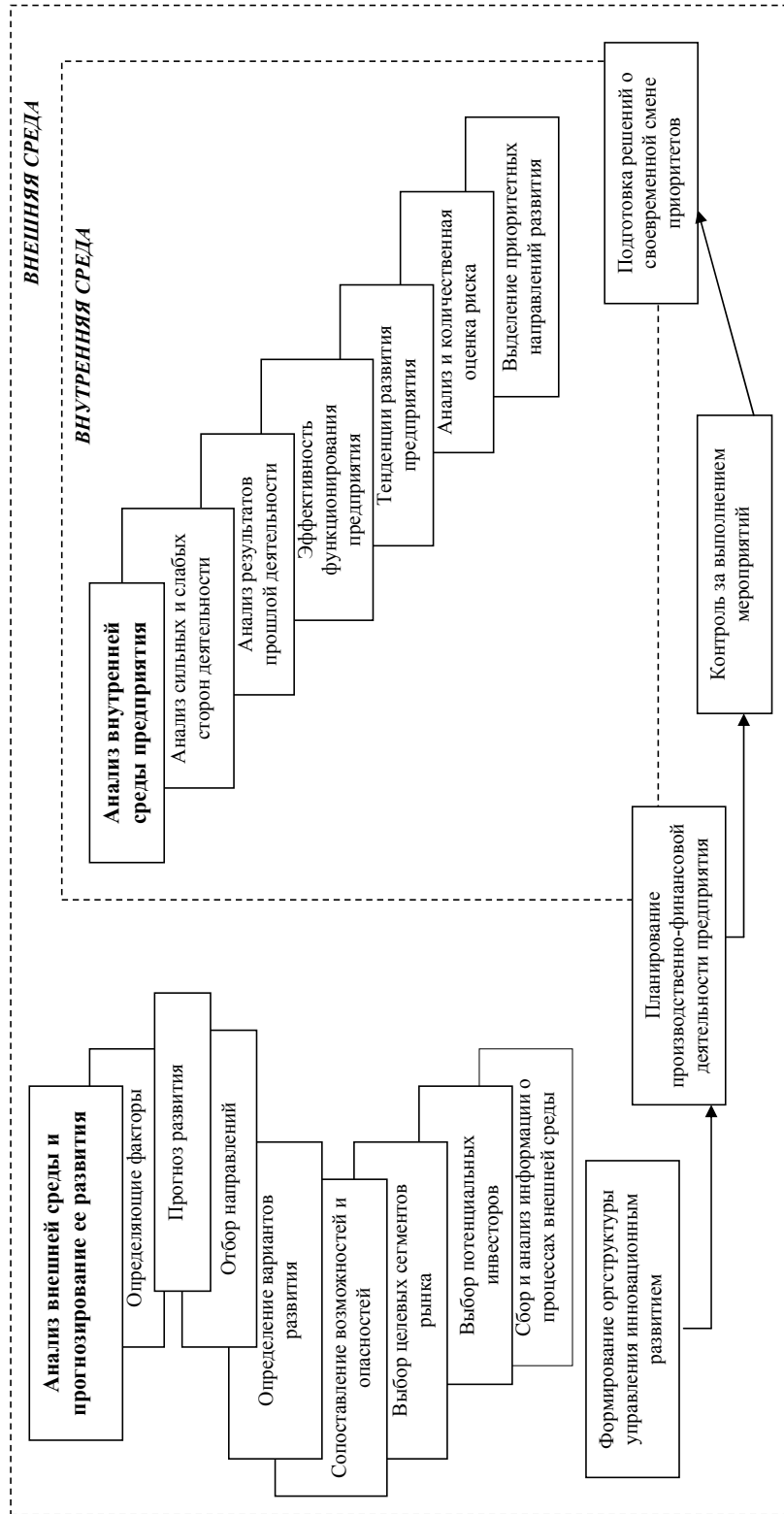


Рис. 1.4. Функции управления инновационным развитием на предприятии



5. Анализ и количественная оценка риска на этапах инновационного развития и всего процесса в целом, корректировка работ этапов по результатам анализа (при необходимости).

6. Выделение приоритетных направлений деятельности. На основе анализа отобранных вариантов инновационного развития рыночных возможностей с учетом данных сегментации формируют систему целей на текущий и долгосрочный периоды деятельности, определяют приоритетные задачи, решение которых ведет к достижению поставленных целей.

7. Формирование организационной структуры управления инновационным развитием. В соответствии с системой целей и составом подлежащих решению задач формируют матричные организационные структуры (состоящие из специалистов различного профиля: маркетологов, экономистов, финансистов, конструкторов, сбытовых работников и т. д.) для управления процессами инновационного развития рыночных возможностей.

8. Планирование производственно-сбытовой и финансовой деятельности по выбранным приоритетным направлениям. Разрабатывают перспективные и текущие планы, в том числе планируют бюджеты проектов (планируют объемы требуемых инвестиций в новации) и определяют источники их финансирования, формируют оптимальную структуру инвестиций.

9. Контроль за выполнением мероприятий, направленных на реализацию потенциала инновационного развития. Выполняется сбор и анализ информации, которая характеризует процессы, происходящие во внешней среде, процессы внутри самого предприятия, ход выполнения запланированных научно-исследовательских, опытно-конструкторских и производственно-сбытовых мероприятий. Выявляются причины отклонений фактически реализуемой программы от намеченной (по срокам, объемам, эффективности и др.).

10. Подготовка решений о своевременной смене приоритетов и поиску но-

вых направлений инновационной деятельности. По результатам контроля готовят решения о корректировке и смене приоритетов деятельности, вплоть до прекращения работ над неэффективными вариантами развития. Здесь же принимаются решения о разработке новых вариантов инновационного развития. Эта функция играет особую роль при ориентации производственно-сбытовой деятельности предприятия на «ниши» рынка, где частая смена приоритетов – явление обычное.

В качестве субъекта управления выступает руководство предприятия (руководство его структурных подразделений).

Объектом управления является процесс инновационного развития, который реализуют работники различных подразделений рассматриваемого предприятия.

Руководство предприятия управляет процессами инновационного развития (ориентируя на это деятельность соответствующих подразделений предприятия) посредством системы экономического инструментария. С помощью отдельных инструментов из состава системы руководители получают информацию, характеризующую результативность процесса развития.

Необходимая для управления информация о внешней среде и самом объекте управления поступает через систему информационного обеспечения.

Наличие обратной связи между системой информационного обеспечения и руководством предприятия отражает тот факт, что управлению неизбежно присущи элементы администрирования, т. е. волевые установки руководства.

Обратная связь с целями управления показывает, что формирование уточнения целей выполняется в процессе управления.

Инновационное развитие конкретного предприятия в большей или меньшей степени оказывает влияние на состояние рынка в целом. Обратная связь между внешней средой и предприятием отражает это.

**Вывод.** Таким образом, рассмотрены подходы к управлению инновацион-

ным развитием субъектов предпринимательской (хозяйственной) деятельности как на макроуровне (уровне государства или региона), так и на микроуровне (уровне предприятия).

Взаимодействие микро- и макроуровней управления осуществляется через систему информационного обеспечения, с точки зрения микроуровня управления, воздействия регулирующих механизмов (макроуровень) воспринимаются как воздействия факторов внешней среды и соответствующим образом учитываются при разработке стратегий инновационного развития конкретных хозяйствующих субъектов на мезоуровне.

Полученные результаты позволяют устранить определенные пробелы в научно-методическом обеспечении процесса управления инновационным развитием хозяйствующих субъектов, они также могут быть непосредственно использованы при разработке стратегий их инновационного развития.

Переход на инновационный путь развития в нестабильных условиях экономики переходного периода (в рыночных условиях вообще постоянными являются только перемены) требует соответствующих маркетинговых инструментов и методов, которые, реализуя рассмотренные выше функции, позволили бы эффективно управлять деятельностью хозяйствующих субъектов в процессе поиска спосо-

бов реализации имеющегося потенциала применительно к изменениям условий хозяйствования.

#### Список использованных источников

1. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
3. Ткаченко В.А. Оперативное управление производством. Технологическая база управления / В.А. Ткаченко, Б.И. Холод, О.Г. Воронков. – К.: Соборна Україна, 1998. – 235 с.
4. Тотьев К.Ю. Конкурентное право (правовое регулирование конкуренции) / К.Ю. Тотьев. – М.: Изд-во РДЛ, 2000. – 352 с.
5. Пампура О.И. Управление инновационным процессом в промышленности / О.И. Пампура. – Донецк, ИЭН НАНУ, 1997. – 364 с.
6. Панкрухин А. Маркетинг: теория и практика / А. Панкрухин. – М.: Луч, 1993. – 410 с.
7. Парсяк В. Маркетинговые исследования / В. Парсяк, Г. Рогов. – К.: Вища школа, 1995. – 302 с.
8. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К.: Наук. думка, 1999. – 496 с.

Розглянуто деякі підходи щодо управління інноваційним розвитком суб'єктів підприємницької діяльності на макрорівні (рівні держави), мезорівні (рівень регіону) та на мікрорівні (рівень підприємства). Отримані результати дозволяють ліквідувати окремі проблеми в науково-методичному забезпеченні процесів управління інноваційним розвитком господарюючих суб'єктів та можуть бути також використані при розробці їх стратегій інноваційного розвитку.

**Ключові слова:** *інноваційний розвиток, стратегія управління, підприємницька діяльність, програми та проекти, ефективність управління.*

Some approaches to the management of innovative development of subjects of entrepreneurial activity at the macro level (state-level), meso (regional) and micro (firm-level). The obtained results allow to resolve certain problems in scientific-methodical support of the processes of management of innovative development of economic entities and can also be used in the development of their innovation strategies.

**Key words:** *innovative development, management strategy, business activities, programs and projects, the management efficiency.*

Одержано 5.09.2014.