

УДК 347.78

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

**Фролова Зинаида Васильевна**, доцент кафедры инноватики и управления, к.т.н., доцент, Государственное высшее учебное заведение «Приазовский государственный технический университет» г. Мариуполь

**Frolova Zinaida**, Associate Professor of Innovation I Management, Ph.D., Associate Professor, State Higher Educational Establishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol

**Frolova Zinaida. Strategy of the management is of innovation on the enterprise in the conditions of crisis.**

In this paper, the concept of innovative potential and innovative activity of industrial enterprises and examines their basic elements. Resources marked intensification of innovative processes of the organization. The most effective indicators that can enhance the innovation process of the industrial enterprise. Focuses on what the development strategy of the enterprise during the crisis should focus on the intellectual potential of the organization, which will be to encourage and enhance the creative activity of employees of different links. It is noted that the important point, reflecting the innovative activity of the firms and affect the intensity of innovation processes in the enterprise, is the susceptibility of leadership to innovation and its willingness to implement changes in the economic mechanism of the enterprise risk appetite. It is indicated that the susceptibility of the organization to innovation depends on the size of the company. It decreases with increasing of the enterprise, the complexity of the organizational structure of management, since small businesses are more likely to innovate due to their greater flexibility and mobility, allowing you to respond quickly to market changes adjustments for innovative purposes. Pick out mechanism for activation of innovation activity in the crisis period. Considered it's of component parts. Is it's made of analytical review of the organization of work of separate structural components of this mechanism in large industrial enterprises of foreign countries. Highlighted of the main activities to of enhance the individual processes of this mechanism. The attention is focused on the establishment abroad of a new system of knowledge management, as a source of core competencies and competitive advantages, which is in the form of knowledge and the possibility of their control. Formulated for the task of managing the activation of knowledge that can be applicable to various spheres of industrial companies. Is a block diagram of the management of innovation processes in the crisis period.

**Фролова З.В. Стратегия управления инновационной деятельностью предприятия в условиях кризиса.**

В работе определены понятия инновационного потенциала и инновационной активности промышленного предприятия и рассмотрены их основные элементы. Отмечены ресурсы активизации инновационных процессов организации. Выделены наиболее эффективные показатели, способные активизировать инновационный процесс промышленного предприятия. Сделан упор на то, что стратегии развития предприятия в период кризиса должна ориентироваться на интеллектуальный потенциал организации, который будет заключаться в поощрении и активизации творческой деятельности сотрудников разных звеньев. Отмечено, что важным моментом, отражающим инновационную активность фирмы и влияющим на интенсивность инновационных процессов на предприятии, является восприимчивость руководства к инновациям и его готовность к реализации изменений в хозяйственном механизме предприятия, склонность к риску.

Указано, что восприимчивость организации к нововведениям зависит от масштабов компании. Она падает по мере увеличения предприятия, усложнения организационной структуры управления, поскольку малые предприятия более приспособлены к осуществлению инновационной деятельности за счет их большей гибкости и мобильности, что позволяет быстро реагировать на изменения рынка для корректировки инновационных целей. Выбран механизм активизации инновационной деятельности в кризисный период. Рассмотрены его составные части. Сделан аналитический обзор организации работы отдельных структурных составляющих этого механизма на крупных промышленных предприятиях зарубежных стран. Выделены основные мероприятия по активизации отдельных процессов этого механизма. Акцентировано внимание на создание за рубежом новой системы управления знаниями, как источника базовой компетенции и конкурентных преимуществ, в которой рассмотрены основные виды знаний и возможность их управления. Сформулирована задача управления активизацией знаний, которые могут быть применимы к различным сферам деятельности промышленной компании. Представлена блок-схема управления инновационными процессами в кризисный период.

### **Фролова З. В. Стратегія управління інноваційною діяльністю підприємства в умовах кризи.**

У роботі визначено поняття інноваційного потенціалу та інноваційної активності промислового підприємства і розглянуті їх основні елементи. Зазначені ресурси активізації інноваційних процесів організації. Відзначено найбільш ефективні показники, здатні активізувати інноваційний процес промислового підприємства. Зроблено упор на те, що стратегія розвитку підприємства в період кризи повинна орієнтуватися на інтелектуальний потенціал організації, який буде полягати в захоєнні і активізації творчої діяльності працівників різних ланок. Відзначено, що важливим моментом, що відбивають інноваційну активність фірми та впливає на інтенсивність інноваційних процесів на підприємстві, є сприйнятливості керівництва до інновацій та його готовність до реалізації змін в господарському механізмі підприємства, схильність до ризику. Зазначено, що сприйнятливості організації до нововведень залежить від масштабів компанії. Вона падає по мірі збільшення підприємства, ускладнення організаційної структури управління, оскільки малі підприємства більш пристосовані до здійснення інноваційної діяльності за рахунок їх більшій гнучкості та мобільності, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку для коригування інноваційних цілей. Обрано механізм активізації інноваційної діяльності в кризовий період. Розглянуто його складові частини. Зроблений аналітичний огляд організації роботи окремих структурних складових цього механізму на великих промислових підприємствах зарубіжних країн. Визначено основні заходи щодо активізації окремих процесів цього механізму. Акцентовано увагу на створення за кордоном нової системи управління знаннями, які мають бути джерелами базової компетенції і конкурентних переваг, де розглянуті основні види знань і можливість їх управління. Сформульовано завдання управління активізацією знань, які можуть бути застосовні до різних сфер діяльності промислової компанії. Представлена блок-схема управління інноваційними процесами в кризовий період.

**Постановка проблеми.** В условиях кризиса всегда отмечается уменьшение проявления инновационной деятельности предприятий, тогда как исторический опыт в периоды экономических и политических кризисов показывает, что снижение инновационной активности в момент кризиса может являться ошибочной мерой, приводящей к потере конкурентных преимуществ компаний в будущем [1,2]. Поэтому необходимо, исходя из инновационного потенциала компании, разрабатывать механизмы повышения инновационной активности организации.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Механизмы активизации инновационного развития предприятий исследовалось многими известными отечественными и зарубежными учеными. Весомый вклад в решение этой проблемы внесли В.Краснокутская, Л.Федулова, А. Фоловьев, Ю.Яковец и др. Общепризнано, что развитие инновационного потенциала предприятия имеет решающее значение в формировании его конкурентоспособности, однако в условиях кризиса роль его отдельных структурных составляющих в инновационных процессах неоднозначна и требует более детального изучения [2,3].

**Цель работы.** Выбор механизма повышения инновационной активности предприятия в период кризиса и разработка алгоритма его управления.

**Основные результаты исследования.** Под инновационной активностью подразумевают интенсивность проведения инновационных преобразований на предприятии. Как известно, понятие "инновационная активность" неразрывно связано с понятием "инновационный потенциал". Инновационный потенциал организации - совокупность характеристик предприятия, определяющих готовность и способность компании к осуществлению деятельности по созданию и практическому использованию нововведений [3,4].

К элементам инновационного потенциала организации относятся:

- Материально-технические ресурсы;
- Финансовые ресурсы;
- Организационные ресурсы;
- Кадровые ресурсы;
- Социально-психологические факторы.

Для активизации инновационных процессов организация должна располагать: свободными денежными средствами, достаточными для финансирования разработок; соответствующей материально-технической базой для создания и массового производства нового продукта [3].

Однако инновационная активность фирмы зависит не только от обеспеченности материально-техническими и финансовыми ресурсами. Во многом ее определяет организационная культура, включающая принципы и обязательства, на основании которых разрабатывается и реализуется стратегия развития фирмы. Организационная культура отражает особенности системы менеджмента на предприятии, которая должна быть приспособлена для осуществления инновационной деятельности.

Важным моментом, отражающим инновационную активность фирмы и влияющим на интенсивность инновационных процессов на предприятии, является восприимчивость руководства к инновациям и его готовность к реализации изменений в хозяйственном механизме предприятия, а также склонность к риску. В связи с неопределенностью, которая всегда сопутствует инновациям, руководитель должен быть готов понести убытки и уметь их минимизировать. Эксперты отмечают, что восприимчивость организации к нововведениям зависит от масштабов компании [4]. Она падает по мере увеличения предприятия, усложнения организационной структуры управления. Малые предприятия более приспособлены к осуществлению инновационной деятельности за счет их большей гибкости и мобильности, что позволяет быстро реагировать на изменения рынка для корректировки инновационных целей.

Не менее важную роль в активизации инновационной деятельности должны играть кадровые ресурсы предприятия. Они обеспечивают возможность выработки оригинальных идей, лежащих в основе любого инновационного процесса. Уровень интеллектуального потенциала организации определяет емкость "портфеля инновационных идей", который зависит от творческой активности ее сотрудников.

Следует отметить, что для оценки инновационной активности компании, помимо потенциала материальных и финансовых ресурсов, могут быть использованы следующие показатели:

- Численность сотрудников, имеющих научную степень, количество рациональных предложений на одного сотрудника, количество патентов и др.;
- Доля новой продукции в общем объеме производимой продукции, количество лицензионных договоров и др.;
- Продолжительность выполняемых работ;
- Формы стимулирования инновационной деятельности на предприятии, участие в реализации инновационных проектов руководства, уровень свободы, предоставляемой участникам инновационной деятельности.

Как известно, в кризисные периоды резко сокращается инвестиционная активность, уменьшаются возможности создания материально-технической базы для реализации инновационных технологий. Поэтому важнейшим рычагом является воздействие на инновационную активность сотрудников всех уровней, способных своими креативными решениями способствовать резкому скачку в развитии предприятия.

Следовательно, главный упор в стратегии развития предприятия в период кризиса необходимо делать на интеллектуальный потенциал организации, который будет заключаться в поощрении и активизации творческой деятельности сотрудников разных звеньев.

В мировой практике для этой цели давно используется организационно-экономический механизм, составными частями которого являются:

- рациональная организация труда и гибкие режимы работы;
- создание соответствующего социально-психологического климата в коллективе;
- организация проведения конкурсов изобретательства и новаторства;
- стимулирование изобретательской активности;
- совершенствование системы управления новыми знаниями;
- расширение полномочий квалифицированного персонала в принятии решений на рабочем месте.

Показателен опыт такой организации на ведущих промышленных фирмах Японии [4]. Например, фирма «Хитачи Сей-Какус» для поощрения сотрудников в новаторстве создала комитет по выдаче патентов, который рассматривает и оценивает изобретательские предложения, а их ежегодно предлагается около 4 млн. Из этих предложений более 20 тыс. являются патентоспособными. Они составляют основу для заявок фирмы на изобретения и полезные модели. Лучшим изобретателям и рационализаторам ежегодно устанавливается три категории премий: золотая, серебряная и бронзовая. Одновременно с премией вручается нагрудный знак, который дает их обладателю право в течение года пользоваться теми же льготами, что и администрация компании, а именно: поездки за границу за счет фирмы, надбавки к окладам, приобретения по себестоимости индивидуального транспорта и бытовой техники, выпускаемых фирмой.

Японскими компаниями повсеместно практикуется выдача премий за участие в рационализаторских соревнованиях, в связи с чем эта деятельность приобрела широкий размах. В отдельных фирмах на одного работающего приходится до 60-80 таких предложений. Причем стимулируется не ценность предложения, а сам процесс творческой активности рабочих. Как правило, такое предложение оплачивается в размере 5-6 долларов, однако заявитель получает еще и благодарность, общественное признание.

Похвала, как самый простой способ модификации поведения, успешно используется многими фирмами во всех странах. Администрация компаний исходит из того, что чем больше предложений, тем больше вероятность получить действительно эффективную идею. Кроме того, система рационализаторских предложений нацелена на создание у работников чувства патриотизма к своей фирме и единства с компанией.

Об эффективности этого метода свидетельствуют данные компании «Тойота». Количество предложений, представленных ее сотрудниками, выросла с 49 тыс. в 1970 г. до 859 тыс. в 1980 г. В этом же году «Тойота» выплатила 415 млн. иен за эти предложения, получив около 2 млрд. доходов [4].

Кроме того, в последнее время, в компаниях сердцевиной организации производственного процесса и развития творческой активности персонала становится создание новой системы управления знаниями [5]. Этот процесс означает превращение фирмы в самообучающуюся систему путем формирования среды, в котором знания накапливаются, распространяются, координируются, и более того, ценятся как источник базовой компетенции и конкурентных преимуществ.

Как известно, знания могут быть явными и неявными. Явные знания - это те, понятие которых определены, а детали могут быть воспроизведены и сохранены. Неявные знания часто несформированные, основанные на личном опыте, долго накапливаются и воспроизводятся. Следовательно, роль управления знаниями должна состоять в том, чтобы личное обучение приобрело организованный характер.

Исходя из выше изложенного, блок-схему процесса управления инновационной деятельностью предприятия в период кризиса можно представить следующим образом (рисунок).

Для принятия управленческого решения о корректировке целей и стратегии инновационного развития промышленного предприятия в кризисный период необходимо провести полный анализ инновационного потенциала предприятия, оценить возможности каждой ресурсной составляющей и рассмотреть прогнозные варианты.

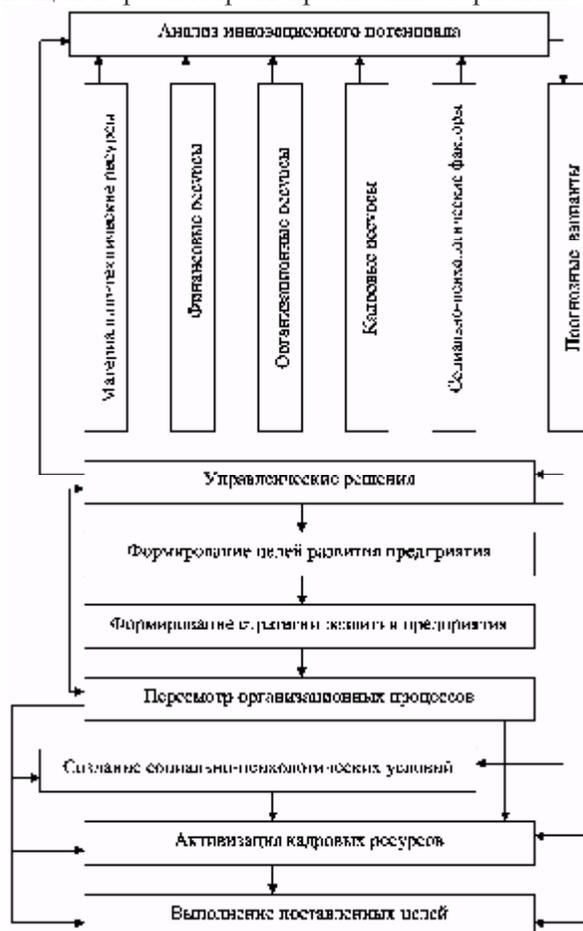


Рисунок – Блок-схема управления инновационным развитием предприятия в кризисный период

В рамках, пересмотра организационных процессов важное место должно занимать создание соответствующего социально-психологического климата в коллективе, гибкого режима работы, рациональной организации труда, расширение полномочий квалифицированного персонала в принятии решений на рабочем месте, а также совершенствование системы управления новыми знаниями, стимулирования изобретательской активности, проведение конкурсов изобретательства и новаторства.

Знания базируются на информации, а также ее доступности. С целью накопления новых знаний организации должна предпринимать шаги к тому, чтобы поддерживать получение информации и иметь возможность ее трансформации в знания.

Управление знаниями связано преимущественно с такими процессами как: генерирование знаний, их формализация, накопления и эффективное использование. Главным условием деятельности по эффективному управлению знаниями является отлаженный механизм, охватывающий организационную структуру, коммуникации и организационное обучение.

Задача управления состоит в том, чтобы создать «спираль знаний», что означает выявление и распространение неизвестных знаний, поднятия на новый уровень, расширение знаний, применимых к различным сферам деятельности в организации. Данная система управления является жизненно необходимой для развития изобретательства и втягивание в процесс поиска и открытия всего коллектива организации (фирмы, компании). Например, в компании «Chaparral Steel» (она занимает 10-е место в США, по объему производства стали), новые идеи предлагаются буквально каждым работающим [6]. Они становятся собственностью компании, а не остаются в единоличном владении, что обеспечивает доступ всех к новым знаниям. Те, кто побывал на предприятии конкурента, и, узнав что-то новое, этому научат других на своем предприятии.

Важное место должно занимать экспериментирование, носящее всеобъемлющий характер. Один из важных принципов организационного обучения формулируется примерно так: если у тебя есть идея, проверяй ее на деле. За попытку выйти за пределы круга текущих знаний поощряются все. Кроме того, каждый сотрудник должен иметь полномочия, позволяющие решать проблемы, возникающие в процессе производства. Так, в «Chaparral» совсем мало менеджеров [6]. Сотрудников разделяют» всего два уровня иерархии. Например, в прокатном цехе - исполнительный директор и рабочие. Отсутствуют также подразделения исследований и развития, потому что весь персонал несет ответственность за обновление техники и продукции. Непрерывно обучающиеся сотрудники вознаграждаются за новые идеи и успешные результаты производства, это положительно отражается на деятельности предприятия в целом.

**Выводы:** 1. Как показывает исторический опыт, в условиях кризиса всегда отмечается уменьшение проявления инновационной деятельности предприятий. Снижение инновационной активности в момент кризиса может являться ошибочной мерой, приводящей к потере конкурентных преимуществ компаний в будущем. Поэтому важной задачей менеджмента предприятия является корректировка стратегии развития предприятия в этот период.

2. В силу складывающихся неблагоприятных условий в период кризиса уменьшается роль финансовых и материально-технических ресурсов в развитии инновационной деятельности и тогда мощным рычагом управления инновационными процессами предприятия могут стать мероприятия по активизации кадровых ресурсов и созданию для них благоприятных социально-психологических условий.

## Список использованных источников

1. Краснокутська В. Інноваційний менеджмент / В. Краснокутська - К.: КНЕУ, 2009. – 235 с.
2. Гусаков М. Формирование потенциала инновационного развития / М.Гусаков // Экономист. - 2012 - № 2. - С. 3-38.
3. Медведева С. Инновационный потенциал предприятия: сложность определения и основные особенности / С. Медведева // Креативная экономика. - 2010. - № 10 (46). - с. 35-39.
4. Ломакин А. Инновационный потенциал как основа стратегии развития предприятия / А. Ломакин // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2013 г.). — СПб.: Реноме, 2013. — С. 111-114.
5. Дмитриев С. Инновационная деятельность в кризисный период / С.Дмитриев // Креативная экономика - 2012. — № 1 (61). С. 29-34.
6. Каленов О. Организационно-экономические аспекты активизации инновационного развития: макро- и микроуровень/ О. Каленов // Креативная экономика. — 2014. — № 4 (88). — С. 3-15.

## References

1. Krasnokutskaya, V. (2009), "Innovation Management" ["Innovacijny`j menedzhment"], *KNEU*, Kyiv, Ukraine, 235 p.
2. Gusakov, M. (2012), "Capacity building innovative development" ["Formirovanie potentsiala innovatsionnogo razvitiya"], *The Economist*, No. 2, pp. 3-38
3. Medvedev, S. (2010), "Innovative potential of the enterprise: the difficulty of defining and the main features" ["Innovatsionnyi potentsial predpriyatiya: slozhnost' opredeleniya i osnovnye osobennosti"], *Creative Economy*, No. 10 (46), pp. 35-39
4. Lomakin, A. (2013), "Innovative potential as a basis for the development strategy of the company" ["Innovatsionnyi potentsial kak osnova strategii razvitiya predpriyatiya"], *Problems and Perspectives of Economics and Management: Proceedings of II Intern. scientific. Conf. (St. Petersburg, June 2013)*, SPb. Renome, pp. 111-114
5. Dmitriev, S. (2012), "Innovative activity during the crisis", ["Innovatsionnaya deyatel'nost' v krizisnyi period"], *Creative Economy*, No. 1 (61), pp. 29-34
6. Calenov, O. (2014), "Organizational-economic aspects of activation of innovative development: macro- and micro-level", ["Organizatsionno-ekonomicheskie aspekty aktivizatsii innovatsionnogo razvitiya: makro- i mikrouroven"], *Creative Economy*, No. 4 (88), pp. 3-15

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, інноваційна діяльність, стратегія розвитку, конкурентноздатність.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал, инновационная деятельность, стратегия развития, конкурентоспособность.

**Keywords:** innovative potential, innovation, strategy development, competitiveness.

Рецензент: Логутова Т.Г., д.е.н., професор, ДВНЗ «ПДТУ»