

УДК 33.338

В.О. Гурова, к.е.н., доцент кафедри менеджменту ДонНУ (м.Вінниця),

А.І. Садекова, аспірант кафедри менеджменту ДонНУ (м. Вінниця)

### ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ

У статті розглянуті питання застосування інноваційної стратегії трансформацій підприємства як засіб виходу з кризи. Наведена типологія можливої інноваційної трансформації підприємства, сформульовані умови вибору оптимальної інноваційної стратегії в управлінні організації. Зроблений аналіз використання інноваційної реструктуризації як методу подолання кризи на підприємствах різного профілю діяльності. Зроблені висновки щодо ефективності використання моделей інноваційної трансформації підприємства.

**Ключові слова:** інноваційна стратегія, інноваційна трансформація, інноваційна реструктуризація, криза, підприємство.

Рис.1, Табл.1, Літ.9.

В.А. Гурова, А.И. Садекова

### ИННОВАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИЙ КАК СРЕДСТВО ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА

В статье рассмотрены вопросы применения инновационной стратегии трансформации предприятия как средство выхода из кризиса. Приведенная типология возможной инновационной трансформации предприятия, сформулированы условия выбора оптимальной инновационной стратегии в управлении организации. Сделан анализ использования инновационной реструктуризации как метода преодоления кризиса на предприятиях различного профиля деятельности. Сделанные выводы относительно эффективности использования моделей инновационной трансформации предприятия.

**Ключевые слова:** инновационная стратегия, инновационная трансформация, инновационная реструктуризация, кризис, предприятие.

V.A. Gurova, A.I. Sadekova

### INNOVATIVE TRANSFORMATION OF ENTERPRISE AS A MEANS OF OVERCOMING CRISIS

The questions of application innovation strategy transformation of the enterprise as a means of overcoming the crisis had been investigated in the article. The following typology of possible innovative transformation of the company had been chosen, the optimal conditions of innovative strategies in the management of the organization had been formulated. The analysis of the using of innovative restructuring as a method of overcoming the crisis in enterprises of different profiles had been done. The conclusions on the effectiveness of the use of innovative models of transformation of the company had been made.

**Keywords:** innovation strategy, innovation transformation, innovation restructuring, crisis, enterprise.

**Постановка проблеми.** Інноваційна діяльність є одним із методів виведення підприємства з кризи. Проте слід приймати до уваги те, що для адаптації до змін ринкової кон'юнктури необхідна безперервна реалізація продуктових та технологічних інновацій. Ця задача реалізується шляхом зміни активів та принципів управління.

Сьогодні, на етапі інноваційного розвитку, багато підприємств реалізують антикризове управління на основі реструктуризації. Для цієї мети організації виділяють непрофільні активи і перетворюють їх в концерни і холдинги, що дозволяють більш гнучко реагувати і адаптуватися до динаміки зміни ринку, видів і різноманітності споживчих властивостей продукції. У цьому контексті очевидна перспектива

входження організації в кризовий стан (або перебування в ньому), яка може виступати вихідною посилкою (потребою, запитом, вимогою) для розробки інноваційної стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблем,** які розглядаються, показав, що багато вчених приділяли увагу даному питанню. Серед них: Абрамова С.А., Беляєва А.А., Бендікова М.А., Гаріної Е.П., Колокольнікова О. Г., Мільнера Б.З., Ланкіна В.Є., Шічкова А.Н., Міноков В.Ф., Щербаков Д.С., Афонічкін А.І. та ін.

**Визначення питань, які не вирішені в даній для дослідження проблематики.** Дослідження показали, що ще не знайшли належної проробки підходів і методів формування інноваційних проектів і програм антикризового управління організацією шляхом її реструктуризації.

**Формулювання мети статті.** Визначити оптимальні шляхи та методи використання інноваційної стратегії в антикризовому управлінні як засіб подолання кризових явищ.

**Виклад основного матеріалу статті з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Як показує практика, недостатня інноваційна активність призводить до кризи не тільки великі підприємства в галузях з високими технологіями, а й середні і малі фірми, які виступають на динамічних ринках. Сучасний погляд стратегічного інноваційного менеджменту враховує, передусім, техніко-технологічну компоненту економічної діяльності. Згідно У. Хамелу й К. Прахаладу, технічна і технологічна компоненти складають ядро компетенцій [9, с. 124]. Головна думка їх дослідження полягає в тому, що кожне підприємство має ідентифікувати продукцію, яку вона найбільш якісно та успішно виробляє та будувати стратегію на основі її виробництва.

На першому етапі розробки системи цілей проекту трансформації на основі методів вибору проектів визначаються гіпотетичні умови інноваційної діяльності, очевидні з точки зору досвіду, до них додаються очікувані специфічні умови. Встановлюється короткий, але вичерпний перелік елементів (або факторів). У нього входить не тільки інфраструктура наукоємного виробництва, але і значущі фактори невизначеності, потенційні позитивні обставини.

На другому етапі виконується тестування гіпотез і виявлення чинників, що роблять найбільш істотний вплив на ефективність діяльності господарської одиниці, їх систематизація та вироблення попередніх пропозицій щодо системи цілей трансформаційних перетворень. Потім проводиться аналіз механізму функціонування інноваційного підприємства. Цей етап пов'язаний з виявленням стратегічних факторів успіху, визначенням пріоритетних напрямків діяльності та ключових завдань, вирішення яких забезпечує успіх в довгостроковій перспективі [8, с.2].

Д.С. Щербаков виділив типологію можливих стратегій трансформації інноваційного підприємства в кризових умовах (таблиця 1).

Таблиця 1

**Типологія можливих стратегій інноваційної трансформації підприємства в кризових умовах [8, с.4]**

Модель	Базовий принцип	Базовий принцип
1	2	3
Функціональна	Нормалізація функцій управління	1D (функція управління)
Процесна	Структурування діяльності підприємства за процесами та орієнтації управління на робітників	2D (функція управління, процес)
Ощадлива	Фокусування на інноваційному проекті в цілому, розуміння цінності інформації в результаті виконання ряду процесів	3D (функція управління, процес, проект)
Життєвостійка	Динамічне стратегічне оновлення	4D (функція управління, процес, проект, вісь часу)

Продовження табл. 1

1	2	3
Квантова	Упорядкування інноваційної діяльності на основі проактивного управління затримками виконання процесів у функціональних підсистемах підприємства	6D (вісь часу, процес, проект, функція управління, цикл управління, життєвий цикл нового продукту)

Наведені вище базові стратегії успіху розробляються, передусім, з урахуванням орієнтації на конкурентне середовище та можливості формування процесів створення вартості.

Постає питання ефективності використання даних стратегій. Як показує аналіз практики управління проектами, вибір критеріїв оцінки інновацій, проектів та інноваційних стратегій, їх конкретний перелік залежать від специфічних характеристик об'єкта, оцінки, умов, технічних і організаційних можливостей. Але в будь-якому випадку в їх склад повинні включатися показники оцінки економічних, соціальних та інших неекономічних наслідків розглянутих результатів, які дають можливість провести моніторинг і діагностику стану інноваційної діяльності організації.

Існує система умов, які дозволяють вибрати об'єктивну інноваційну стратегію і вирішити комплекс певних проблем управління інноваціями (рис.1). Проте на практиці реалізація даних умов потребує комплексного дослідження ключових аспектів функціонування виробництва з метою отримання аналітичної інформації про реальний стан та потенційні можливості. Це сприятиме вибору певної інноваційної стратегії у відношенні випуску нової конкурентоспроможної продукції.

Взагалі під реструктуризацією розуміють процес комплексного перетворення діяльності підприємства, що полягає в зміні структури виробництва, активів, пасивів, а також системи управління з метою підвищення стійкості, прибутковості, конкурентоспроможності, подолання збитковості і загрози банкрутства. Реструктуризація проводиться як для подолання кризового становища підприємства, так і для своєчасної та ефективної адаптації підприємства до мінливих умов ринкової кон'юнктури і забезпечення стійкості його розвитку. Таким чином, впровадження інновацій при реструктуризації підприємства обумовлено адаптацією промислового підприємства до змін у зовнішньому економічному середовищі і забезпеченням стійкості його розвитку за допомогою інноваційних технологій [1, с.21].

Доречним у багатьох випадках є створення інноваційних структур. Зазвичай вони створюються в період економічного спаду, під час кризових явищ, які супроводжуються: скороченням робочих місць, зниженням об'ємів фінансових відрахувань на науковий розвиток. Сьогодні особливо популярні такі інноваційні структури як: науково-технічні парки, технополіси, центри високих технологій, бізнес-інкубатори.

Інноваційна реструктуризація має одну відмінну рису – її результатом є забезпечення позитивної динаміки на довгострокову перспективу. Адже інноваційні процеси дають конкурентні переваги, на відміну від модернізації, яка дозволяє на вже сформованому передовому рівні зайняти нішу серед подібних підприємств. Перевага на ринку дозволяє підприємствам отримувати прибуток, за рахунок якого в майбутньому розширювати виробництво та інвестувати кошти на розвиток інноваційних бізнес-проектів [7, с.3-4].

Завдяки інноваційній реструктуризації багато компаній змогли вийти з кризи без вагомих втрат. Серед таких і компанія «Microsoft». Роки кризи вдалося подолати завдяки придбанню компанії з виробництва ігрових приставок. Хоча раніше «Microsoft» спеціалізувалась на розробці та оновленні програмного забезпечення.

Тобто компанія використала модель динамічного стратегічного оновлення – життєвостійкий тип трансформації підприємства.



**Рис.1. Основні умови вибору інноваційної стратегії в управлінні організацією**  
[2, с.243]

ВАТ "ТАТЕЛЕКТРОМАШ" опинилося в передбанкрутному стані, і був поданий позов до Арбітражного суду про визнання підприємства фінансово неспроможним. У липні була призначена нова команда керівників, якій вдалося стабілізувати ситуацію і поставити підприємство на шлях сталого розвитку. Завод був типово переживає кризу підприємство, з усіма ознаками фінансової неспроможності. Величезна прострочена заборгованість (20 млн гривень), збиткова поточна діяльність, мізерні грошові продажі (1,5 млн гривень на місяць), абсолютна відсутність перспектив, зайві фонди і чисельність.

Криза і фінансова неспроможність є лише наслідком, причиною стало те, що "ТАТЕЛЕКТРОМАШ" був не здатний і не орієнтований на освоєння конкурентоспроможного бізнесу. Стан підприємства на початок реформ можна охарактеризувати як депресивний майново-соціальний комплекс з майже повною відсутністю бізнесу і стратегічних перспектив.

Спроби вирішити задачу фінансового оздоровлення за допомогою традиційних процедур, таких як отримання пільг, фінансова допомога, списання, держзамовлення - до результату не привели, швидше був отриманий навіть негативний ефект. Реалізація

зайвих активів, оптимізація чисельності, соціальної інфраструктури викликали ворожий настрій в державних і правоохоронних органах, яка спричинила за собою лавину необґрунтованих скарг, перевірок, приписів. Крім того, були виявлені факти приписок, приховань і розкрадань, допущених в дореформений період, усунення яких вимагало додаткових витрат і організаційних зусиль.

Спроба врятувати підприємство, не змінивши його суті, - еволюційна програма - була приречена на провал. Були потрібні рішучі і ефективні заходи. Нове керівництво підприємства реалізувало програму реформ, яка повністю відрізнялася від типових програм фінансового оздоровлення. ВАТ "ТАТЕЛЕКТРОМАШ" було перетворено в проектно - інвестиційне підприємство, інвестиційно-інноваційний механізм "Технопарк ТАТЕЛЕКТРОМАШ", єдиним завданням якого є виробництво інноваційного та наукоємного бізнес-потенціалу, нових конкурентоспроможних підприємств з високою вартістю капіталу.

Концепція реформування виглядала наступним чином: суть реформ полягає в перетворенні депресивного майнового комплексу в комплексну систему довгострокового розвитку бізнесу з чітко визначеним складом. Теоретична база побудована на наступних положеннях: активи в формі ліквідного капіталу; структуризація економіки на локальні комплекси економічних активів - об'єкти розвитку; комплексні інвестиційно-інноваційні компанії, власники активів - суб'єкти розвитку; низькі трансакційні витрати; фундаментальні положення підприємництва і капіталізму, специфікація комплексної системи розвитку бізнесу

Основні положення бізнес-плану групи "ТАТЕЛЕКТРОМАШ". Розвиток групи здійснюється в три етапи.

Перший етап – підготовчий, завдання: фінансова стабілізація; функціональна реструктуризація; формування механізму розвитку бізнесу (ІВС).

Другий етап - перехідний, завдання: велика кількість малоформатного бізнесу, накопичення капіталу; електромашини; вантажні електромагніти; автокомпоненти; технологічне оснащення; гумотехнічні вироби; полімерні вироби; нестандартне обладнання; технологічна тара; мехобробка; сендвіч панелі; будівельні конструкції; будмонтаж; послуги.

Третій етап - перспективний, завдання: обмежена кількість великоформатного бізнесу; ключовий: електромашини і електротехніка; ключовий: автокомпоненти; ключовий: технологічне оснащення та деталі; додатковий: автоспецтехніка і обладнання; накопичення масштабного капіталу та інвестиційних ресурсів; розробка бізнес-планів бізнесу світового рівня.

Результати реструктуризації. За 8 місяців після початку реформ обсяг виробництва зріс в 2,5 рази, продажі здійснюються тільки за гроші, збільшена чисельність на 30%, вакансії на сьогодні становлять 310 осіб. До кінця року кількість працюючих буде збільшена в 2 рази, і за планом розвитку розглядається можливість збільшення робочих місць до 3500 чоловік. Середня зарплата зросла з 2400 до 6800 рублів і виплачується без затримок. Ліквідована загроза банкрутства, підприємство погасило заборгованість бюджету, енергетикам, кредиторам, бере участь у всіх програмах фінансування громадських і соціальних заходів. Знову освоєна за час реформ продукція становить 92% від загального обсягу.

Відновлено непрацююче обладнання, у виробництво інвестовано 80 млн гривень, закуплено кілька нових високотехнологічних ліній, закуплено і запущено 216 одиниць обладнання. Нова команда чітко і точно представляє майбутнє підприємство, розроблений продуктовий, функціональний та соціальний стратегічний план розвитку підприємства, який забезпечить життєздатність і стійкість в умовах конкурентного ринку. Тобто, якщо проаналізувати модель задіяної трансформації, можна зробити

висновок, що в даному випадку була використана життєвостійка модель трансформації підприємства за класифікацією Д.С. Щербакова, яка показала себе ефективною.

#### **Висновки з даного дослідження:**

1. Ключовим методом управління процесами змін в кризовій промисловій фірмі виступає стратегічний підхід. При цьому, виходячи зі специфіки промислового виробництва (особливо машинобудування), найбільшу привабливість для антикризового управління представляють стратегії інновацій, реструктуризації та конверсії.

2. В умовах прискореного НТП зростає значення морального і матеріального зносу основних виробничих фондів як чинників виникнення криз в промислових фірмах. Здійснення моніторингу цих процесів і превентивних заходів дозволяє мінімізувати економічні втрати і попереджати їх кризові наслідки.

3. В організаціях, що знаходяться в кризовому стані, форми опору зміни мають специфіку, причому в певних ситуаціях опір може змінюватися активною підтримкою новачій.

4. Управління процесом змін в кризовій організації за своєю суттю є організаційний розвиток. Результатом такого процесу стає перехід організації в нове, позитивне якісний стан.

5. Застосування інноваційного виду реструктуризації підприємства дозволяє подолати кризу та має у своїй основі інноваційні технології, завдяки яким не тільки з'являються конкурентні переваги та додатковий прибуток, але й здійснюється перехід до інноваційного рівня розвитку підприємства.

**Перспективи подальших досліджень.** Очевидно, що кожне підприємство має свої специфічні особливості, які будуть визначати той чи інший шлях інноваційної трансформації компанії. Кризові явища також мають індивідуальний характер впливу. Існує ще багато питань, які потребують узагальнення та аналізу. Зокрема використання життєвостійкої моделі інноваційної трансформації підприємств різної сфери діяльності.

#### **СПИСОК ДЖЕРЕЛ**

1. Абрамов С. Антикризисное управление на основе инноваций на примере ОАО концерн «Фасонное литье». - Череповец: Метранпаж, 2010. - 54 с.

2. Афоничкин А.И. Основы менеджмента / 2006, - 368с.

3. Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление / 2-у изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2009. 311с.

4. Бендиков М.А. Оценка реализуемости инновационного проекта // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 2.

5. Гарина Е.П. Медведева О.В. Шпилевская Е.В. Антикризисное управление на основе инноваций: В 2 кн.: Кн. 1: Менеджмент инновационного управления : Учебник для вузов Изд. 4-е, перераб., доп., стереотип. – 340 с., 2010 г.

6. Колокольников О. Г. Менеджмент инновационных процессов на основе реструктуризации предприятия на технологические системы // Инновации - 2010. - № 1. - с. 91 - 94.

7. Минаков В.Ф., Сафарян А.А. Инновационная реструктуризация предприятий [Электронный ресурс] // Электронный научный журнал «Apriori. Серия: гуманитарные науки» - №2, - 2015. – 8с. Доступ к ресурсу: <http://apriori-journal.ru/serial/2-2015/Minakov-Safaryan.pdf>

8. Щербаков Д.С. Стратегическая трансформация инновационного предприятия в условиях кризиса [Электронный ресурс]//Эффективное антикризисное управление. Доступ до ресурсу: [http://info.e-c-m.ru/magazine/67/eau\\_67\\_100.htm](http://info.e-c-m.ru/magazine/67/eau_67_100.htm)

9. . Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press, 1994. - 352 p.