

**УДК 338.050**

*Ротанов Г.Н.*

## **РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО И АДАПТИВНОГО ФАКТОРОВ В ОБЩЕЙ ФУКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Международный опыт развития промышленных предприятий на фоне обостряющейся конкуренции показывает, что за последние два десятилетия крупных успехов достигают те предприятия или фирмы, которые за счет неординарных действий, нарушений налаженной испытанной и оправдывающей себя действующей системы производства и сбыта продукции или организации руководства предприятием сумели добиться качественно новых результатов в работе, обеспечившим им рыночный успех.

Начавшиеся в середине семидесятых годов быстрые изменения в технологиях, в международной экономике, финансах и кредите создали новую почву для нововведений (инноваций). Именно с этого времени (с 70-х годов) управленческая наука стала уделять пристальное внимание развитию инновационных процессов на различных стадиях функционирования предприятий. Однако, каких-либо научных теорий в этой отрасли управления нет. Существующие работы носят скорее эмпирический характер.

Да и само понятие инноваций имеет большое количество трактовок. Так, Организация экономического развития и сотрудничества определяет понятие инновации следующим образом: «Нововведения - это новое приложение научных и технических знаний, приводящее к рыночному успеху». Канадское статистическое управление рассматривает инновацию как «трансформацию идей в новый или улучшенный продукт или рабочий процесс, пользующийся спросом на рынке». Американские специалисты придерживаются сходной точки зрения по вопросу определения нововведений: «Нововведения - это вся сметная система, с помощью которой идея или изобретение в первый раз превращаются в коммерческую реальность, это - успешное внедрение продукта или услуг на рынок или в экономику... Нововведение - это совокупность технических, производственных, коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных продуктов и к коммерческому использованию и улучшенных производственных процессов и оборудования. Ф.Хаберланд - немецкий специалист - считает, что «нововведение охватывает научно-технические, технологические, экономические и организационные изменения, происходящие в процессе воспроизводства. Его основными характеристиками являются качественная новизна изделия, способов производства и технологий по сравнению с предшествующими, темп реализации, динамики цикла нововведения, экономическая эффективность, социальные последствия».

Все эти определения носят теоретический характер, что же касается предприятий, то на наш взгляд, инновации здесь представляют собой качественно новые изделия или технологии, впервые вводимые на рынок либо внедряемые на предпри-

## **РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО И АДАПТИВНОГО ФАКТОРОВ В ОБЩЕЙ ФУКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

ятии (как в производственной так и в административной сферах). Такое толкование инновации позволяет предприятию самому определять для себя, какие именно изменения в изделиях либо технологических процессах оно считает инновациями.

Подобная оценка инноваций с позиции производства, как правило, учитывает положение дел в отрасли. Под инновацией при этом понимают изделия или технологии, впервые вводимые в однородной группе конкурентов.

С этой точки зрения инноватором является участник однородного рынка, опередивший на целый шаг своих конкурентов вследствие внедрения новшества.

Нужно подчеркнуть важность такого широкого толкования понятия инновация, так как оно является отправным моментом построения определенной инновационной стратегии предприятия.

В зависимости от предметного содержания инноваций можно выделить следующие их виды:

- продуктые, ориентированные на производство и использование новых (улучшенных) продуктов в сфере производства (средств производства) или в сфере потребления (предметы потребления);
- технологические, представляющие собой новые способы (технологии) производства старых и новых продуктов;
- управленческие, заключающиеся в новых методах работы аппарата управления.

По уровню воздействия на окружающую среду инновации могут быть радикальные, открывающие принципиально новые практические средства и возможности удовлетворения потребностей и инновации, моделирующие, обеспечивающие совершенствование существующих практических средств удовлетворения потребностей.

Каждый новый продукт (товар) можно рассматривать либо с точки зрения наличия в нем технических решений, их значимости, либо - наличия рыночной новизны. Под рыночной новизной продукта мы понимаем его способность либо удовлетворить совершенно новую потребность покупателей, либо вывести на новую ступень удовлетворение известной потребности, либо существенно расширить круг потребителей, способных приобрести товар, удовлетворяющий уже на достигнутом уровне известную потребность. Как показывает широкий опыт последних лет, продукт, имеющий рыночную новизну, обеспечивает прибыль в среднем на 28% выше, чем традиционный. Этот показатель объективно показывает важность такого компонента работы предприятия, как его инновационная деятельность.

Чем крупнее и значительнее инновация, тем относительно меньшее значение имеют рыночные факторы в ее появлении. Для зарождения и разработки наиболее радикальных нововведений гораздо важнее оказываются научно-технические стимулы. Более того, радикальные нововведения сами создают новые рынки сбыта и спрос. Характерный пример - появление и распространение новых поколений компьютерной техники, в судостроении - появление новых судов с динамическим принципом поддержания (экранопланов, СВП - суда на воздушной подушке, СПК - суда на подводных крыльях). Однако, чем радикальнее новшество, тем выше риск коммерческого провала. Вообще, инновационная деятельность любого предприятия связана с повышенным риском. Главной причиной этого является отсутствие обратной информации в процессе разработки новшества и его внедрению. Лишь завершив весь цикл работ можно получить информацию о том, воспринял рынок данное новшество или нет.

В последнее время (десятилетия) наметилась тенденция перемещения центра тяжести с технической новизны на новизну рыночную. В связи с этим, за рубежом внутрифирменные научные исследования и опытно конструкторские разработки все больше ориентируются на потребность рынка. Процесс создания нового продукта или новых технологий начинается с изучения рынка, выявления его возможностей, прогнозирования будущих потребностей. Затем определяются характеристики инноваций, удовлетворяющих потребностям сегодняшнего и, самое главное, завтрашнего дня. Только при этом условии, а также при успешном решении технических задач и задач продвижения на рынок сбыта фирма имеет основание надеяться на коммерческий успех инновации.

Суммируя все вышеизложенное можно сделать следующие выводы:

- Любая инновация имеет четкую ориентацию на конечный результат прикладного характера, т.е. удовлетворение определенной потребности. Поэтому особое значение придается ориентации начальных фаз жизненного цикла инновации на быстрое и широкое внедрение в практику.
- Инновационный процесс должен и может являться объектом планирования и управления.
- Реализация инноваций связана с интенсификацией процессов исследований и разработок, обновлением производства и распространением новшества.
- Каждая инновация должна в конечном счете обеспечивать определенный технический, экономический и социальный эффект.
- Управление инновационной деятельностью является одним из главных факторов в общей системе управления предприятием, претендующим на успех в конкурентной борьбе.

Широкомасштабные геополитические и социальные перемены, происходящие в наше время, кардинально меняют поле деятельности промышленных предприятий, условия работы которых становятся все более сложными и динамичными. Во много раз увеличивается количество как внешних так и внутренних факторов, влияющих на конечный результат деятельности. Как следствие во много раз сложнее становится прогнозирование деятельности предприятия. В таких условиях одним из главных свойств, которое должно обеспечивать своевременное приспособление быстро изменяющимся условиям функционирования, одной из главных характеристик всей системы управления, гарантирующей жизнеспособность предприятия является его адаптивность.

В условиях современных качественных преобразований внешних и внутренних условий деятельности предприятия, коренным образом меняются и требования к функции управления. Современные исследования показывают, что одним из главных факторов способствующих успешному развитию предприятия является серьезное отношение к вопросам управления адаптивностью (мобильностью) предприятия как к способу обеспечения динамического равновесия в открытой системе “предприятие - внешняя среда”. Факторы адаптации постоянно присутствуют в деятельности любого экономического объекта - от отдельного завода или отрасли до национальной экономики в целом.

В нашем государстве это особенно характерно проявляется сейчас нехватка продукции и ресурсов, нарушение хозяйственных связей приводит к необходимости поиска новых партнеров и новых источников ресурсов, внедрению новых техноло-

## **РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО И АДАПТИВНОГО ФАКТОРОВ В ОБЩЕЙ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

гий; инфляционные колебания; кризис неплатежей и вызванные этим изменения в структуре спроса порождают необходимость в коррекции структуры производства, переходу к выпуску новых видов продукции масштабные процессы разоружения выдвигают проблему конверсии. Однако, влияние фактора неопределенности и соответственно необходимость адаптации присущи не присутствуют и в условиях экономической стабильности, где главным источником быстрой смены внешних условий для предприятия является конкуренция, которая в последнее время приобретает явно выраженный международный характер.

Таким образом обеспечение адаптивности предприятия к изменениям внешней среды является одним из основных факторов, влияющих на общую функцию управления и не зависит от форм собственности, методов хозяйствования (управления) отраслевой промышленности, типа производства и других специфических особенностей функционирования системы.

Выделяя адаптивность, как один из важнейших факторов, влияющих на развитие всей системы управления в целом, необходимо отметить, что он сам по себе является сложной функцией со многими производными, анализу которых долгое время не уделялось должного внимания, да и сам анализ может быть произведен с разных точек зрения.

Например, адаптивность можно понимать двояко - как прямую реакцию системы, управляющего органа и любые изменения внешней среды и как выбор таких решений по планированию или управлению экономическим объектом, которые были адаптированы к прогнозируемым будущим условиям, изначально были рассчитаны на возможность приспособления. Таким образом, с одной стороны встает проблема разработки методов планирования и принятия решений в условиях неопределенности которые учитывали бы способность системы к адаптации, с другой стороны - проблемы анализа управленческих решений с точки зрения их согласованности с условиями внешней среды, определение путей и способов адаптации, изучение специфических адаптивных особенностей системы.

На наш взгляд, перспективным направлением здесь является, то, в котором в основу механизма саморегулирования положена стратегическая оценка параметров внешней среды с последующим сравнением ее результатов с потенциальными возможностями предприятия и разработка на этой основе дальнейшей стратегии его развития.

Анализ адаптивности предприятия может проводиться с точки зрения оценки адаптивных возможностей его основных подсистем или направлений деятельности. Так с точки зрения качественного уровня проблем, которые решает производственная система выделяются адаптация стратегических, тактических и оперативных планов предприятия, в соответствие с изменениями во внешней или внутренней среде производства.

С точки зрения направлений деятельности промышленного предприятия выделяются производственная мобильность, научно-техническая, социальная адаптивность природоохранной деятельности и др.

Изучение адаптивности как фактора управления производством и дифференциация ее видов по различным классификационным признакам, говорят о том, что с точки зрения экономической категории адаптивный фактор является многоуровневым и полиструктурным понятием.

С практической точки зрения мировой опыт с очевидностью показывает, что достижение количественных целей предприятия связанные с ростом доходов, зависят прежде всего от решения задач качественного совершенствования продукции, технологии, условий труда, мотивации персонала.

Стратегические установки менеджмента во все большей степени ориентируются на принципы современной "динамической конкуренции", требующие от предприятий быстрой реакции на изменение спроса, постоянной направленности на разработку спектра новых и технологически альтернативных изделий в условиях неопределенного и быстро меняющейся конъюнктуры, а так же умения быстро и эффективно организовать производство этих товаров в коммерческих масштабах.

С большей долей уверенности можно предположить, что в будущем, в связи со все более убыстряющимся темпом изменений наиболее преуспевающие предприятия будут представлять собой нечто, называющееся "обучающимися организациями", т.е. будут полностью адаптирующимися системами с работниками, способными самостоятельно определять проблемы, намечать возможность их решения и реализовать эти решения в рамках своей компетенции.

Управление адаптивностью является одной из составных частей общей системы стратегического управления развитием предприятием. Процесс управления адаптивностью должен носить циклический характер с периодичностью, зависящей от темпов и масштабов наезревания противоречий между требованиями внешней среды и возможностями их удовлетворения на базе потенциала промышленного предприятия. Это сложная системотехническая задача, имеющая динамичный комбинаторный характер. Дифференцированный характер фактора адаптивности говорит о том, что управление отдельными его составляющими лежит на соответствующих функциональных структурах предприятия. В функции высшего эшелона управления предприятием должно входить создание общей идеологии процесса управления, организационное, административное, материально техническое обеспечение.

### **Литература.**

1. Дэниэлс Д.Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес. – М.: ЛТД "Дело", 1994.
2. Енгібаров А. В., Шибаев С. В. Выйдим на мировой рынок: Вопросы и ответы. – М.: Политиздат, 1990.
3. Инновационный менеджмент: Справочное пособие /Под ред. Н.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – СПб.: Наука, 1998
4. Лук'яненко Д. Г. Міжнародна економіка. – К.: ВІПОЛ, 1996.
5. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент. – К.: КНЕУ, 1996.
6. Портер М. Стратегия конкуренции: Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998
7. Савельев С. В., Дьяченко В. П., Куриляк В. Е., Фарина Л. В. Маркетинг і стратегія конкуренції: Навч. Посібник. – К.: НМК ВО, 1993.
8. Скударь Г. Стратегия подъема конкурентоспособности предприятия: проблемы и слагаемые успеха. // Экономика Украины, 2000. - № 6.
9. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: БИ, 2000
10. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебн. пособие, 2-е изд. – М.: Гном-Пресс, 1998

*Поступило в редакцию 12.09.2001*