

УДК 338.3.01

*Цыганков Валерий Дмитриевич,*

*кандидат экономических наук,*

*доцент ВГУИР,*

*Республика Беларусь, г. Минск*

*Боярских Дмитрий Николаевич.*

*Инженер-технолог 3 категории*

*АО «НПО Энергомаш» им. академика В.П. Глушко*

*Россия, г. Химки*

*Назиров Исмаил Идрисович.*

*Инженер-технолог 2 категории*

*АО «НПО Энергомаш» им. академика В.П. Глушко*

*Россия, г. Химки*

## **ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация:** Главной стратегией мирового сообщества на современном этапе является концепция устойчивого развития инновационной ресурсосберегающий тип воспроизводства с интенсивным внедрением новых и высоких технологий.

**Ключевые слова:** стратегия, инновация, предприятие, рынок, конкуренция.

**Abstract:** The main strategy of the world community at the present stage of the concept of sustainable development of innovative resource-saving reproduction technology with the intensive introduction of new technologies.

**Key words:** strategy, innovation, enterprise, market, competition.

На уровне предприятий важнейшим шагом является усиление инновационной активности их хозяйственной деятельности. Однако вопросу формирования и реализации инновационной стратегии не уделяется должного внимания, что влечёт за собой неэффективное использование научно-технического потенциала предприятия.

В современной практической деятельности предприятие ограничивается совершенствованием существующих направлений бизнеса, не рассматривая инновационную стратегию существующих направлений бизнеса, не рассматривая инновационную стратегию как основу долгосрочного развития его деятельности. До сих пор остаётся актуальной задача статуса инновационной деятельности, и в первую очередь проблема научной-обоснованной оценки научно-технического и инновационного потенциала предприятия с целью осуществления формирования и выбора инновационной стратегии развития.

Инновации необходимы предприятию для укрепления своих позиций на рынке и получения повышенной прибыли. Однако шансам на её получение от внедрения новшества противостоят и повышенные риски. То есть, мероприятия по снижению и оценке рисков должны являться для инновационного предприятия неотъемлемой частью общей стратегии внедрения новшества, в связи с повышенной вероятностью наступления потерь, а также их более высоким потенциальным размерам по сравнению со стандартными бизнес-процессами.

Инновационная стратегия - это одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей. Инновационная стратегия подчинена общей стратегии предприятия. Она задает цели инновационной деятельности, выбор средств их достижения и источники привлечения этих средств.

Инновационные стратегии создают особо сложные условия для проектного, фирменного и корпоративного управления. К таким условиям относятся:

- повышение уровня неопределенности результатов. Это заставляет развивать такую специфическую функцию как управление инновационными рисками;

- повышение инвестиционных рисков проектов. В портфеле инновационных проектов преобладают среднесрочные и особенно долгосрочные проекты. Приходится искать более рискованных инвесторов. Перед управляющей системой данной организации появляется качественно новый объект управления - инновационный проект.

- усиление потока изменений в организации в связи с инновационной реструктуризацией. Потоки стратегических изменений следует сочетать со стабильными текущими производственными процессами. Требуется обеспечить сочетание интересов и согласование решений стратегического, научно-технического, финансового, производственного, и маркетингового менеджмента

Существует много различных видов стратегии: наступательная, защитная (оборонительная), промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья и др.

Инновационная стратегия исходит из принципа «время-деньги». Выбор инновационной стратегии с учетом жизненного цикла продукта учитывает следующее:

- 1) Зарождение. Этот переломный момент характеризуется появлением зародыша новой системы в среде старой или исходной, что превращает ее в материнскую и требует перестройки всей жизнедеятельности;

- 2) Рождение. Здесь перелом состоит в том, что реально появляется новая система, сформировавшаяся в значительной степени по образу и подобию систем, ее породивших;
- 3) Утверждение. Переломом является возникновение сформировавшейся (взрослой) системы, которая начинает на равных конкурировать с созданными ранее, в том числе и родительской. Сформировавшаяся система стремится самоутвердиться и готова к тому, чтобы дать начало появлению новой системы;
- 4) Стабилизация. Перелом во вступлении системы в такой период, когда она исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста и близка к зрелости;
- 5) Упрощение. Переломный момент, состоящий в начале "увядания" системы, в появлении первых симптомов того, что она прошла "апогей" своего развития: молодость и зрелость уже позади, а впереди старость;
- 6) Падение. Во многих случаях отмечается снижение большинства значимых показателей жизнедеятельности системы, что и составляет суть перелома;
- 7) Исход. Этот переломный момент характеризуется завершением снижения большинства значимых показателей жизнедеятельности системы. Она как бы возвращается к своему исходному состоянию и подготавливается к переходу в новое состояние;
- 8) Деструктуризация. Перелом выражается в остановке всех процессов жизнедеятельности системы и либо в использовании ее в другом качестве, либо в проведении технологии утилизации [2].

Согласно современной науке, в каждый конкретный период времени конкурентоспособная производственная единица (организация), специализирующаяся на выпуске продукции для удовлетворения определенной общественной потребности, вынуждена работать над товаром, относящимся сразу к трем поколениям техники - уходящему, господствующему и нарождающемуся (перспективному).

Совместное общество с ограниченной ответственностью СООО «Спецтехника-центр» создано в форме общества с ограниченной ответственностью в соответствии с законодательством Республики Беларусь. Общество является коммерческой организацией с иностранными инвестициями.

Основным видом научно-технической деятельности СООО «Спецтехника-центр» является изготовление пресс-форм, штампов, деталей, узлов и инструментов технологического оборудования повышенной точности, ротационные штампы горячего, холодного тиснения для полиграфической промышленности, а также разработка комплектующих к технологическому оборудованию.

Предприятие имеет относительно узкие направления деятельности, связанные с машиностроением и металлообработкой, что и определяется его стратегией.

Виды выпускаемой продукции, набор технологического оборудования, уровень квалификации производственного персонала определяют характер технологического процесса. Это единичное и мелкосерийное производство в области металлообработки, в котором сложилась определённая специфика движения по технологическим переделам сырья и материалов, превращения их в полуфабрикаты и готовую продукцию.

Особенностью основных технологических процессов, применяемых на предприятии является использование современных CAD-CAM систем, позволяющих максимально сократить сроки производства продукции от момента разработки конструкторской документации до готового изделия.

Высокая квалификация конструкторов, технологов и операторов станков с ЧПУ, работающих с современными конструкторско-технологическими и управляющими программами, позволяет эффективно выстроить технологический процесс.

Анализ основных финансово-экономических показателей ООО «Спецтехника-центр» свидетельствует, что за последние 3 года наблюдается тенденция их роста, что говорит об устойчивой деятельности предприятия;

Предприятие увеличило объём реализации продукции. Прибыль от реализации продукции также увеличилась. Это происходило за счёт роста выручки от реализации продукции и полной себестоимости. Происходит рост чистых активов предприятия.

Исследование рынка сбыта и анализ конкурентов показали, что на данный момент у ООО «Спецтехника-центр» есть только один серьёзный конкурент – ООО «цейс Беломо», производящий серийные детали корпусов оптических приборов. У остальных компаний в основном не хватает высокотехнологического оборудования и высококвалифицированных сотрудников, следовательно, ООО «Спецтехника-центр» в некоторых отраслях является монополистом при выполнении сложных заказов, например, изготовление валов горячего тиснения фольгой четырёх-осевыми обрабатывающими центрами.

ООО «Спецтехника-центр» считает себя инновационно-активным предприятием. В настоящее время на предприятии имеется парк металлообрабатывающего и контрольно-измерительного оборудования, позволяющий выполнять все основные виды механической и электроэрозионной обработки деталей, а также контроль их качества. ООО «Спецтехника-центр» обладает определёнными инновационным потенциалом: производственными площадями, основными средствами, в том числе специальным технологическим оборудованием и инструментом, которые используются для проектирования, сборки, контроля, и т.п., кадрами.

Сформулирована инновационная стратегия предприятия – изготовление на самом высоком уровне сложных единичных и мелкосерийных деталей и узлов для предприятий, производящих или использующих продукцию машиностроения. Главной задачей является использование самых

современных технологий. Основной идеей является снижение издержек за счёт внедрения технологий обработки деталей и технологий подготовки производства на предприятии.

Наличие стратегии позволяет предприятию решать важные практические задачи ведения бизнеса:

- исключить стихийность и непродуманность, перейдя к работе на постоянно уточняемую перспективу по разработанному и принятому плану действий;

- провести системный анализ деятельности, уточнить наиболее слабые места в производственном процессе и организации продаж продукции, выявить потери и непроизводительные расходы в производстве, маркетинге, управлении, наметить пути их устранения;

- позиционировать предприятие, определить его место на рынках, положительные качества и недостатки производимой продукции, пути дальнейшего рыночного развития;

- уточнить и определить понятные для всего персонала цели движения;

- сформировать команду единомышленников, способную реализовывать намеченные цели;

- овладеть современными методами управления, реализовать их на практике в разработке и реализации стратегии и тактике развития;

- осуществлять грамотно экономическое прогнозирование хозяйственной деятельности;

- минимизировать риски путём выработки и реализации сценариев выхода из нестандартных ситуаций.

Главной задачей является использование самых современных технологий. Основной идеей является снижение издержек за счёт внедрения новых технологий обработки деталей и технологий подготовки производства на предприятии.

Так, например, для повышения эффективности инновационной деятельности были предложены ряд мер, направленных на техническое перевооружение. Внедрение пяти-осевого обрабатывающего центра ТАЛМАС MCV 1220 позволит сократить время технологической подготовки и время обработки сложных деталей, увеличить число рабочих обслуживающих два-три станка одновременно.

Внедрение интегрированной CAD/CAM/CAPP системы ADEM, которая предназначена для автоматизации конструкторско-технологической подготовки производства, даст возможность объединить в единую базу конструкторско-технологическую документацию, данные по закупке основных и вспомогательных материалов, их хранение и учёт.

Главным результатом от предложенных мероприятий будут являться: сокращение времени подготовки производства, сокращение времени обработки детали, возможность изготавливать более сложные детали (что позволит расширить рынки сбыта), приобретение интегрированного программного продукта ADEM позволит синхронизировать работу различных производственных служб и соответственно значительно сократить время подготовки производства. Реализация инновационной стратегии позволит ООО «Спецтехника-центр» эффективно функционировать в условиях рыночной экономики.

#### **Список используемой литературы:**

1. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества / Томпсон А.А. [и др.]. – 19-е изд. – Москва: Вильямс, 2015 – 592с.
2. Ахметов, Н.А. Разработка инновационной стратегии, инновационной политики предприятия/ Н.А. Ахметов – М.: книга по требованию, 2011.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент/ В.А. Баринов, В.А. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2006.



4. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление/ А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Онега-П, 2004.
5. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций/ В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 288 с. – (Высшее образование).