

УДК 338.2:001.895

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО СТАДИЯМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ*

О. В. НИКУЛИНА,*кандидат экономических наук,**доцент кафедры мировой экономики**E-mail: olgafinans@mail.ru**Кубанский государственный университет*

Автором рассмотрены причины, оказывающие воздействие на деловую активность предприятий, обоснована потребность предприятий в определении стадии развития и выработке дальнейшей стратегии, определены перспективные направления формирования деятельности предприятий в контексте инновационного развития национальной экономики.

Ключевые слова: *управление, предприятие, жизненный цикл, ресурс, потенциал, фактор, внешняя среда, инновации, развитие, обновление.*

В условиях преодоления экономического кризиса и необходимости создания рынков с конкуренцией более высокого уровня на основе внедрения инноваций в процесс совершенствования производственной и коммерческой деятельности организаций особую актуальность приобретает исследование процесса управления предприятием по стадиям жизненного цикла. Теория жизненных циклов организации является одной из процессных теорий и основана на сопоставлении деятельности предприятия с жизнедеятельностью биологических объектов. Однако данная теория применительно к предприятию или организации предполагает непрерывно развивающуюся, постоянно производственно-технологическую деятельность,

* Работа подготовлена в рамках аналитической ведомственной целевой программы «Развитие научного потенциала высшей школы (2009–2011 гг.)», проект «Формирование научно-методического обеспечения университетского бизнес-инкубатора для реализации инновационных проектов Юга России» (регистрационный номер 2.2.2.4/11234) и в рамках проекта РФФИ №11-06-96518-р_юг_ц.

а не завершение жизнедеятельности неизбежной смертью.

Экономическое обоснование такого подхода к управлению предприятием создает научную основу и позволяет бизнес-структурам в полной мере использовать производственный потенциал и обеспечивать укрепление своих конкурентных позиций в современном рыночном пространстве. Целью авторского исследования является обоснование теоретико-методологических аспектов управления предприятием по стадиям жизненного цикла и формирование на этой основе стратегических траекторий развития в условиях инновационной экономики.

В течение всей своей жизни организации проходят определенные фазы жизненного цикла. Некоторые организации проходят весь цикл от рождения до смерти один раз, некоторые проходят в своей жизни несколько этапов реформирования, и фазы цикла в их жизни повторяются. В современной экономической литературе существует множество моделей жизненного цикла организации. Большинство из них носят теоретический и концептуальный характер. Не существует для всех организаций единственно верного пути развития и последовательности фаз цикла, однако понимание общих закономерностей и сравнение с типовой моделью позволяют построить индивидуальный график для каждой организации.

Большинство исследователей сходятся во мнении, что разногласия между количеством и названиями стадий организационного жизненного цикла можно устранить с помощью обобщенной

пятиэтапной модели, которая взята за основу для сравнения разных моделей. Например, С. Хэнкс [10] обосновал необходимость определения точной модели жизненного цикла для организации и отметил характерные особенности ее применения, связанные с прибавлением уровней управления,

формализацией организационных процедур и систем, пересмотром приоритетов развития и функционирования организации.

Характеристики основных моделей жизненного цикла предприятий представлены в табл. 1. В результате анализа представленных моделей

Таблица 1

Характеристики основных моделей жизненного цикла предприятия

Наименование	Стадии модели	Содержание модели
Модель И. Адизеса [6]	Ухаживание, младенчество, «давай-давай», юность, расцвет, поздний расцвет, аристократизм, бюрократизация, смерть	Модель основана на сравнении жизненных циклов предприятия и живых организмов с учетом проблем функционирования и перехода на новую стадию развития («нормальные» и «переходные» проблемы)
Модель Д. Гелбрэйта [8]	Испытание прототипа, производственная модель, подъем или наращивание производства, натуральный рост, стратегическое развитие	В основе модели заложена идея стратегического развития деятельности предприятия на основе реализации бизнес-идеи, что обеспечивает взаимосвязь основных параметров: различных структур, процессов принятия решений, системы вознаграждения и кадров
Модель Л. Грейнера [9]	Креативность, директивное руководство, делегирование, координация, сотрудничество	Модель основана на выделении эволюционных периодов, характеризующихся доминирующим стилем управления, и революционных периодов, характеризующихся решением проблемы управления. Смена фаз развития в модели вызвана управленческим кризисом
Модель Э. Фламхольтца [7]	Новое предприятие, расширение, профессионализация, консолидация, диверсификация, интеграция, разрушение	Стадии развития в модели определены с учетом шести зон или задач организационного развития на основе сопоставления размеров предприятия и его операционных систем, несоответствие которых может привести к «жестоким приступам болезни роста»
Модель Д. Миллера и П. Фризена [12]	Рождение, рост, зрелость, возрождение, разрушение	Модель предложена на основе обзора современной литературы по корпоративным циклам, стадии которых демонстрируют определенные различия между организационными переменными
Модель Р. Куинна и К. Камерона [13]	Предпринимательство, коллективность, формализация, разработка структуры	Модель основана на предсказуемости стадий развития, которые характеризуются природной последовательностью, проявлением иерархического прогресса, широким спектром организационной деятельности и структуры
Модель Б. Скотта и Р. Брюса [14]	Начало, выживание, рост, расширение, зрелость	Стадии роста в модели выделены на основе вызванных кризисом перемен, в минимизации которых ключевую роль должны сыграть менеджеры
Модель У. Торберта [16]	Стадии фантазий, инвестиций, определений, экспериментов, предопределения производительности, свободного выбора структуры, базовой общности, либеральных порядков	Стадии развития в модели определяются опытом, навыками и индивидуальными менталитетами членов организации
Модель Г. Липитга и У. Шмидта [11]	Рождение, юность, зрелость	Модель основана на выделении трех основных стадий, каждая из которых требует специфического управления или реакции для преодоления кризисных явлений и перехода на новый уровень
Модель Э. Шейна [15]	Рождение, середина жизни, организационная зрелость	В основу определения стадий развития в модели заложены проблемы организационной культуры и готовность организации к изменениям
Модель Г. В. Широковой [5]	Становление, накопление, зрелость, диверсификация, разрушение	Универсальность пятиэтапной модели определена на основе анализа предыдущих моделей и эмпирического опыта, который позволил автору провести сравнение различных стадий по основным характеристикам: возрасту, размеру, росту, структурной форме, формализации, централизации, бизнес-задачам

выявлены особенности теоретических положений различных авторов по раскрытию содержания жизненного цикла предприятия.

Представленные модели жизненного цикла отражают циклический процесс смены стадий, которые проходит предприятие или организация за период своего существования и функционирования. Все авторы отмечают своего рода предсказуемость смены выделенных стадий или этапов жизнедеятельности предприятия на основе циклического развития: Л. Грейнер определяет в качестве основного критерия смены этапов изменение стиля управления, Э. Фламхольц рассматривает организационное развитие, Д. Миллер отдает предпочтение организационным переменным, Р. Куин выделяет иерархический прогресс, У. Торбер обращает внимание на менталитет членов организации, Э. Шейн придает большое значение организационной культуре. Последовательность стадий и их продолжительность определяются эффективностью управления. С точки зрения практического применения существующих теорий можно предложить следующую классификацию моделей жизненного цикла организации по различным признакам:

- по временному признаку можно выделить стадии развития и затухания во времени;
- процессный подход позволяет выделить стадии жизненного цикла организации от момента создания до ликвидации с учетом процессов функционирования;
- модифицированный признак дает возможность рассматривать стадии жизненного цикла с учетом изменения направлений деятельности предприятия;
- ситуационный подход призван помочь раскрыть фазы жизненного цикла организации в зависимости от внешних факторов: кризисов, политических событий, стихийных бедствий и т. п.;
- револьверный (возобновляемый) признак позволяет отслеживать фазы жизненного цикла организации с учетом их повторения в результате реструктуризации и диверсификации.

В экономической литературе нет единства мнений по поводу сущности и содержания основных понятий, характеризующих динамические процессы циклического развития организации, таких как стадия жизни организации, цикл развития, деловая активность и инновационная активность. Стадии жизни предприятия многие авторы называют этапами или фазами жизненного цикла, стадиями роста или стадиями развития. Так, в работе Н. И. Ануфриевой [1] выделены этапы развития,

характеризующиеся временем существования организации, типом системы управления и размером: становление, взросление, зрелость, старость и смерть. В работе Г. В. Широковой представлен анализ основных моделей жизненных циклов организаций, на основании чего автором предложена пятиэтапная обобщенная модель, включающая стадии становления, накопления, зрелости, диверсификации и разрушения [5]. Данная модель характеризует развитие организации через повторяющиеся процессы, однако не дает представления о закономерностях роста. Автор предлагает стадии жизненного цикла организации определять как «некую конфигурацию определенных контекстуальных и структурных переменных», подтверждая тем самым мнение С. Хэнкса, который определяет стадию жизненного цикла организации как «уникальную конфигурацию переменных, связанных с организационным контекстом и структурой» [10].

Стадию жизненного цикла можно определить как временной период, в течение которого предприятие решает специфические управленческие задачи в рамках однотипных ценностных установок, соответствующих своему внутреннему состоянию и согласованных с изменениями внешней среды. Циклом развития будем называть последовательность сменяемых периодов, в которых предприятие принципиально меняет ценностные установки и управленческие задачи, обеспечивающие переход на новый уровень развития. Таким образом, цикл развития состоит из последовательных, сменяющих друг друга стадий развития предприятия, но с изменением ценностных ориентаций и управленческих задач, следовательно, и методов, приемов и инструментов управления. Смена стадий жизненного цикла предприятия находится под воздействием внешней среды, но инициируется внутренними процессами. Жизненный цикл предприятия непосредственно зависит от проявления динамических характеристик его ресурсного потенциала, обновление и воспроизводство которого определяют стабильность и рост предприятия.

К кризисным ситуациям может привести, с одной стороны, неэффективное использование ресурсов и их несоответствие целям предприятия, с другой стороны, высокий уровень неопределенности внешних условий хозяйственной деятельности и отсутствие стратегического планирования. В условиях меняющейся внешней ситуации предприятия должны не только концентрировать внимание на внутренних проблемах, но и вырабатывать эффективную стратегию управления, соответствующую

изменениям внешней среды. Циклические изменения в мировой, национальной и региональной экономике оказывают существенное влияние на динамику развития предприятия. На каждой фазе цикла происходят обратимые и необратимые изменения параметров внешней среды, которые оказывают определенное воздействие и требуют различных стратегий поведения предприятия. Объективно существующий циклический процесс обратимых и необратимых проявлений не только внешней, но и внутренней среды предприятия оказывает решающее воздействие на его деловую активность и дальнейшее развитие.

Деловая активность предприятия – это свойство организации и его реальное проявление, характеризующее способность системы управления гибко и эффективно реагировать на изменения внутренней и внешней среды для достижения поставленных целей. В условиях рыночной экономики предприятия должны повышать свою деловую активность, чтобы достичь высоких результатов и быть конкурентоспособными. Каждая организация стремится к продлению своего жизненного цикла и обеспечению развития на основе внедрения инноваций. Инновационная активность является составной частью и неотъемлемым фактором деловой активности предприятия в условиях быстро меняющихся потребностей рынка и нарастающей конкуренции. Именно конкурентные преимущества, основанные на инновациях, обеспечивают успех предприятия в глобальной конкуренции. Инновационная активность характеризует способность предприятия к осуществлению и развитию инновационной деятельности. В работе [2] инновационная активность рассматривается как «созидательная деятельность (творческая энергия) производителей товара или услуги, выраженная в достижении диктуемых спросом приращений новизны технико-технологических, экономических, организационных, управленческих, социальных, психологических и других показателей предлагаемых рынку процессов, товаров или услуг, производимых специалистами в конкурентоспособное время». В условиях кризиса, когда видоизменяется конкуренция, современные предприятия вынуждены изыскивать возможности для инновационного развития. Инновационная активность должна превратиться во внутреннюю силу предприятия, способную обеспечить обновление всех направлений деятельности независимо от стадии жизненного цикла предприятия.

Переход от одного этапа жизненного цикла к другому определяется организационными и управ-

ленческими трансформациями, которые в условиях инновационного развития приобретают особое значение. Современное предприятие в условиях конкурентной борьбы постоянно осуществляет разработку и внедрение инновационных идей, что в управленческой деятельности сопровождается инновационными изменениями. Это позволяет предприятию переходить не просто к новой фазе жизненного цикла, а качественно повышать уровень своего развития на основе разработки и внедрения инноваций. В этом аспекте целесообразно говорить о встраивании жизненных циклов инновационных продуктов в этапы жизненного цикла предприятия. По мнению автора, реализация инновационных идей как критерий концепции жизненного цикла инновационных продуктов должна осуществляться на всех стадиях жизненного цикла инновационного предприятия, особенно на стадиях роста, зрелости и диверсификации. Успех этого положения подтверждается примером практической деятельности инновационных компаний в сфере производства и применения инструментальных материалов.

Российская компания ЗАО «Микробор Нанотех» стала признанным технологическим лидером за десять лет своего существования в области инструментальных материалов, поэтапно осуществляя разработку и реализацию инновационных композитных материалов на разных фазах жизненного цикла предприятия [4]. Начало было положено в момент создания предприятия для реализации инновационной идеи по производству кубического нитрида бора, который являлся инновационным продуктом с серьезным рыночным потенциалом – металлорежущим инструментом нового поколения. На разных этапах жизненного цикла предприятие сталкивалось с определенными проблемами:

- на этапе создания предприятия – неостребованность продукта и неготовность рынка применять инновационную идею на практике;
- на этапе роста – отсутствие достойных клиентов на рынке металлорежущих инструментов в связи с сокращением производства за последние 20 лет,
- на этапе зрелости – дефицит мощностей предприятия для выполнения крупных заказов китайских партнеров, нехватка специалистов в связи с низким уровнем квалификации инструментальщиков в области металлообработки;
- на этапе диверсификации – длительный период освоения новых технологий по спайке и наращиванию композитных материалов; отсутствие

партнеров, способных выполнять отдельные операции на условиях аутсорсинга.

Решению данных проблем способствовало перманентное инновационное развитие предприятия по созданию новых технологий и сверхтвердых материалов в результате освоения нанотехнологий, привлечения зарубежных партнеров и сотрудничества с госкорпорацией «Роснано». На основе создания инновационных продуктов и технологий ЗАО «Микробор Нанотех» смогло не только увеличить масштабы производства, но и расширить сферу использования своих инновационных продуктов (металлургия, машиностроение, авиационная промышленность), а также выйти на новые рынки сбыта (Китай, Европа, США), осуществить смену продуктовой линейки по следующим направлениям:

- синтез кубического нитрида бора из порошкового соединения бора с азотом;
- производство сверхтвердого материала на основе кубического нитрида бора для металлорежущих инструментов;
- разработка новой технологии с использованием катализатора для придания инертности композитному материалу по отношению к углероду;
- применение нанотехнологии для создания нанокompозита с показателем микротвердости $7\ 200\ \text{кг} \cdot \text{с} \cdot \text{мм}^2$, что в два раза превышает твердость существующих аналогов;
- модификация нанокompозита для резки титана в авиапромышленном производстве с высокой скоростью.

Таким образом, инновационная активность ЗАО «Микробор Нанотех» позволила продлить жизненный цикл предприятия и явилась катализатором обновления и развития его деятельности, что способствовало созданию высокотехнологичного бизнеса. Обновление является промежуточной стадией жизненного цикла предприятия и, как показывает практика, осуществляется на этапах зрелости и диверсификации. Продление жизненного цикла предприятия и обеспечение подъема или развития оказываются зависимыми от обновления ресурсов, технологий, ассортимента продукции, методов и инструментов управления. Предприятие может осуществить качественный переход на новый уровень развития только в том случае, если найдет новую идею, новую технологию, новый товар, более привлекательный для потребителя, и займет новое место на рынке, что и подтверждает опыт ЗАО «Микробор Нанотех».

Обновление, основанное на развитии инновационной деятельности, целесообразно осуществлять в течение всего срока жизни предприятия, поскольку согласно теории И. Адизеса [6] его деятельность подвержена организационным болезням уже на самых ранних стадиях развития. Поэтому задачей менеджмента является осуществление мониторинга внешней среды и исследование внутренней ситуации для прогнозирования позиций предприятия на кривой жизненного цикла и осуществления эволюционных преобразований на основе разработки и внедрения инноваций для продления основных жизненно важных стадий роста и зрелости и недопущения перехода к стадии спада. Для этого руководство предприятия должно разработать стратегию развития, которая будет соответствовать стадии жизненного цикла организации в данный момент и открывать возможности для инновационного прорыва.

Рассмотрим особенности формирования жизненного цикла предприятий в условиях инновационного развития на примере функционирования малых инновационных предприятий, созданных на базе бизнес-инкубатора Кубанского государственного университета (КубГУ). Концепция развития университетского бизнес-инкубатора направлена на создание коммерческих площадок и малых предприятий для продвижения объектов интеллектуальной собственности и инновационных разработок ученых и студентов КубГУ на рынок интеллектуальных товаров и услуг. Для обеспечения устойчивого развития малых инновационных предприятий, созданных на базе бизнес-инкубатора КубГУ, особое значение имеют разработка механизма управления предприятием по стадиям жизненного цикла и формирование траекторий стратегического развития предприятий в условиях создания регионального инновационного кластера в Краснодарском крае. В настоящий момент по результатам конкурсного отбора созданы восемь малых инновационных предприятий на базе бизнес-инкубатора КубГУ (табл. 2).

Создание малых инновационных предприятий на базе университетского бизнес-инкубатора имеет ряд особенностей, которые оказывают влияние на процесс формирования жизненного цикла данных предприятий.

Во-первых, созданию малого инновационного предприятия предшествует стадия проектной разработки и оценки возможности реализации инновационного проекта в форме образования юридического лица на базе университетского бизнес-инкубатора.

Таблица 2

Характеристика созданных на базе бизнес-инкубатора КубГУ малых инновационных предприятий

Предприятие	Проект, на базе которого создано предприятие	Цель деятельности
ООО «Оптические и лазерные системы»	Создание градиентно-сенситивизированных лазерных кристаллов	Производство и реализация нового вида продукции – градиентно-концентрированных лазерных монокристаллов
ООО «Биотех»	Экспериментальное производство биопрепарата нефтедеструктора	Биотехнологическое производство экспериментального биопрепарата для ликвидации нефтезагрязнений на основе штаммов нефтеокисляющих бактерий коллекции кафедры генетики, микробиологии и биотехнологии КубГУ
ООО «ВЭЛЬ»	Производство биологически активной воды с пониженным содержанием изотопов водорода	Создание производства и вывод на рынок легкой воды с содержанием дейтерия не более 50 мг/л
ООО «Эстамп-студия»	Экспериментальные производственные графические мастерские «Эстамп-студия»	Создание условий для производства и реализации разнообразной эстампной продукции с использованием инновационных технологий в процессах производства печатных форм и тиражирования эстампов
ООО «Мембрана»	Организация производства профилированных и наноструктурированных ионообменных мембран и электродиализаторов на их основе	Создание производства наноструктурированных мембран для использования их в электромембранных установках получения обессоленной воды с заданным водородным показателем
ООО «Южная инновационная компания»	Инновационный центр автоматизированных технологий и управления изменениями	Разработка современных программных продуктов и автоматизированных комплексов, технологий управления предприятием в условиях изменяющихся условий ведения бизнеса, модернизация автоматизации процесса управления и снижение его трудоемкости
«Детская школа-студия анимации «Мульт Просвет»	Создание школы-студии экранных искусств	Создание первой в городе школы-студии анимационных искусств, в которой дети в возрасте от 8 до 16 лет смогут учиться самостоятельно рисовать и монтировать мультфильмы с использованием новой техники живописи
ООО «ЛАНЭС»	Разработка миниатюрного импульсного источника сварочного тока	Разработка принципиально нового способа разделения смеси редкоземельных металлов для получения особо чистых металлов в индивидуальном виде

Данная особенность представлена на рис. 1 в виде кривой, изображенной на предварительном этапе, когда осуществляются зарождение инновационной идеи и оформление инновационного проекта для участия в конкурсном отборе. Для всех остальных предприятий, созданных самостоятельно, жизненный цикл начинается с первой фазы создания, которая сопровождается регистрацией инновационного предприятия в форме юридического лица.

Жизненный цикл инновационного предприятия на основе обобщенной пятиэтапной модели (создание, рост, зрелость, диверсификация и спад) с добавлением предварительного этапа подготовки инновационного проекта представлен на рис. 1.

Параллельно предложено рассматривать жизненный цикл инновационной идеи в виде последовательности пяти этапов (маркетинг, НИОКР, производство, реализация и потребление), которые в свою очередь состоят из десяти стадий (рис. 1).

Представление жизненного цикла инновационного предприятия в данном виде имеет место для рассматриваемых малых инновационных предприятий, созданных на базе бизнес-инкубатора КубГУ. Это допущение может быть распространено на все инновационные предприятия на этапе их создания и становления, когда запуск инновационной идеи связан с созданием предприятия в качестве стартапа.

На основе анализа сопоставления этапов жизненного цикла предприятия с этапами жизненного цикла инновационной идеи разработан комплекс управленческих воздействий, которые рекомендовано осуществлять малым инновационным предприятиям, созданным на базе университетского бизнес-инкубатора, для реализации эффективной инновационной деятельности не только в первые три года льготного режима пребывания в бизнес-инкубаторе, но и с учетом самостоятельного функционирования на рынке научно-технической

продукции и интеллектуальной собственности (табл. 3). При этом под управленческим воздействием понимается совокупность процедур и действий, осуществляемых субъектом управления (в данном случае инициатором проекта, который является руководителем) и направленных на инновационное развитие предприятия.

Во-вторых, малое инновационное предприятие, созданное на базе университетского бизнес-инкубатора, имеет ряд преимуществ по сравнению с предприятиями, которые создаются самостоятельно без поддержки инновационных структур, что благоприятно

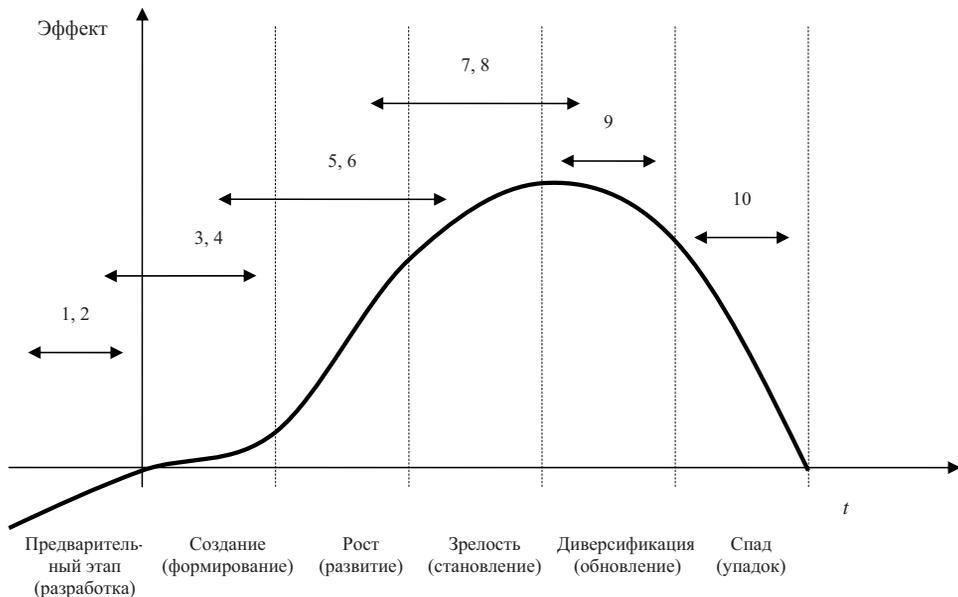


Рис. 1. Жизненный цикл инновационного предприятия с отражением жизненного цикла инновационной идеи по стадиям:

1 – проведение маркетинговых исследований для определения потребностей потребителей в инновационных продуктах и технологиях; 2 – зарождение инновационной идеи; 3 – проведение НИОКР для обоснования инновационной идеи и придания ей научной основы и материальной формы; 4 – разработка опытного образца, инженерных предложений, технических проектов; 5 – моделирование и испытание опытного образца; 6 – производство инновации; 7 – реализация, распространение и тиражирование инновации; 8 – эксплуатация и потребление инновации; 9 – модификация, модернизация и диверсификация инновации; 10 – утилизация, уничтожение, смерть

Таблица 3

Характеристика управленческих воздействий на разных стадиях жизненного цикла предприятия в условиях инновационного развития

Стадия жизненного цикла	Характеристика ситуации	Управленческое воздействие
Предварительный этап (разработка инновационной идеи)	Зарождение и оформление инновационной идеи в виде проекта для участия в конкурсном отборе. Осуществляются определение целей и критериев успеха проекта, разработка рабочих схем их достижения	Инициирование поиска инновационной идеи. Организация и проведение маркетингового исследования. Разработка инновационной идеи и оформление инновационного проекта. Формирование команды проекта. Организация научно-исследовательской деятельности. Формирование ресурсной основы для создания инновационного предприятия
Создание (формирование)	Характеризуется высокими творческими возможностями инновационного предпринимательства, когда начинается непосредственное воплощение инновации в производство	Государственная регистрация предприятия. Организация и проведение НИОКР. Подготовка и осуществление производства установочной серии. Маркетинг установочной серии. Планирование и производство инновации. Выбор ниши рынка и формирование конкурентных преимуществ. Формирование нематериальных активов и инновационной культуры. Моделирование стратегического поведения инновационного предприятия и формирование его имиджа
Рост (развитие)	Происходит процесс активизации инновационной деятельности, который способствует быстрому развитию производства	Организация процесса реализации инновации. Развитие производства. Разработка маркетинговых технологий по продвижению инновации. Формирование и активизация коммуникационных связей с контрагентами. Проведение мониторинга состояния внешней среды предприятия для определения возможностей инновационного прорыва

Окончание табл. 3

Стадия жизненного цикла	Характеристика ситуации	Управленческое воздействие
Зрелость (становление)	Осуществляются успешная реализация и тиражирование инновации. Развитие взаимоотношений предприятия с другими участниками инновационного процесса в условиях инновационного кластера способствует ускорению диффузии инноваций	Анализ и оценка потенциала инновационного развития предприятия. Расширение и переход к крупносерийному производству. Формирование сетевых взаимодействий с другими участниками инновационного процесса в условиях функционирования инновационного кластера в регионе. Организация перехода на новые рынки. Разработка новых маркетинговых мероприятий по стимулированию сбыта. Генерирование и оценка инновационных альтернатив для организации поиска новых вариантов развития
Диверсификация (обновление)	Насыщение рынка и замедление темпов сбыта, снижение спроса, сокращение заказов, моральное старение инновационной продукции, потеря конкурентных позиций на рынке	Диагностирование проблем, препятствующих прогрессивному развитию предприятия на инновационной основе. Разработка мероприятий по повышению адаптивности предприятия. Подготовка и проведение модификации инновационных продуктов и технологий. Организация и проведение маркетинговых исследований для определения новых потребностей рынка в формировании инновационных идей. Оценка и выбор новых вариантов развития инновационной деятельности предприятия на основе использования современных технологий (ребрендинг, репозиционирование, кастомизация, диверсификация)
Спад (упадок)	Падение сбыта и снижение прибыли	Отказ от дальнейшего производства данной продукции (услуги). Поиск новых инновационных идей. Разработка стратегий слияния с успешными инновационными компаниями для продолжения инновационной деятельности

сказывается на продлении фаз жизненного цикла предприятия на этапе роста и развития:

- малое инновационное предприятие экономит на транзакционных издержках, связанных с организацией производственной деятельности, получением информации, ведением переговоров, поиском поставщиков, заключением и оформлением контрактов, обеспечением юридической защиты и консультированием по экономическим вопросам в связи с возможностью получения таких услуг на льготных условиях в бизнес-инкубаторе;
- в процессе создания малого предприятия и осуществления инновационной деятельности принимают участие профессионально подготовленные специалисты, которые непосредственно занимаются разработкой и реализацией инновационной идеи;
- бизнес-инкубатор КубГУ как один из элементов инновационной инфраструктуры оказывает малым инновационным предприятиям помощь и поддержку в процессе патентования своих инновационных разработок, что является одним из ключевых условий для осуществления эффективной инновационной деятельности.

В-третьих, функционирование малого инновационного предприятия в благоприятных условиях бизнес-инкубатора способствует быстрому формированию и наращиванию инновационного потенциала, который в условиях создания инновационного кластера в регионе обеспечивает фундаментальные основы построения системы взаимоотношений всех участников инновационного процесса и позволяет усилить синергетический эффект инновационной деятельности. В свою очередь это позволяет продлить жизненный цикл инновационного предприятия и обеспечивает возможность для реализации его инновационных идей в условиях использования модели открытых инноваций на основе построения инновационных сетей и ускорения процесса диффузии инноваций.

Создание эффективной системы управления инновационным развитием предприятия по стадиям жизненного цикла предполагает применение стратегического подхода, который обеспечит в долгосрочной перспективе эффективное достижение целей инновационного развития предприятия на основе систематического и целенаправленного осуществления инновационных изменений.

Стратегическое управление включает разработку и реализацию действий, ведущих к долгосрочно-

му устойчивому функционированию предприятия на основе повышения результативности его деятельности над уровнем конкурентов. Выбор стратегии инновационной деятельности должен базироваться на методологии, позволяющей дать оценку реальному состоянию внешней и внутренней среды предприятия на определенном этапе его развития. Для формирования методологических основ стратегического управления инновационным развитием предприятия предлагается модель, которая позволяет определить действия предприятия в процессе планирования, разработки и реализации инновационной стратегии (рис. 2).

Выбор инновационной стратегии зависит от многих факторов как внешней, так и внутренней среды: от рыночной позиции предприятия, производственного и технического потенциала, сферы деятельности, состояния экономики, степени новизны инновационной идеи, культурной среды, политической ситуации и т.д. Специфичность инновационной деятельности и уникальность предприятий предполагают специфичность методов и форм стратегического управления инновационным развитием. Современное стратегическое планирование инновационного развития предприятия заключается в разработке комплекса мероприятий по адаптации, предвидению и прогнозированию изменений внешней среды путем разработки и реализации инновационных проектов.

Наиболее удобным сценарием инновационного развития предприятия на ранних стадиях его существования является выбор имитационных стратегий, которые позволяют использовать уже созданные компаниями-лидерами инновационные продукты и технологии, не осуществляя больших затрат на научные исследования и разработки, и тем самым минимизировать риск и неопределен-

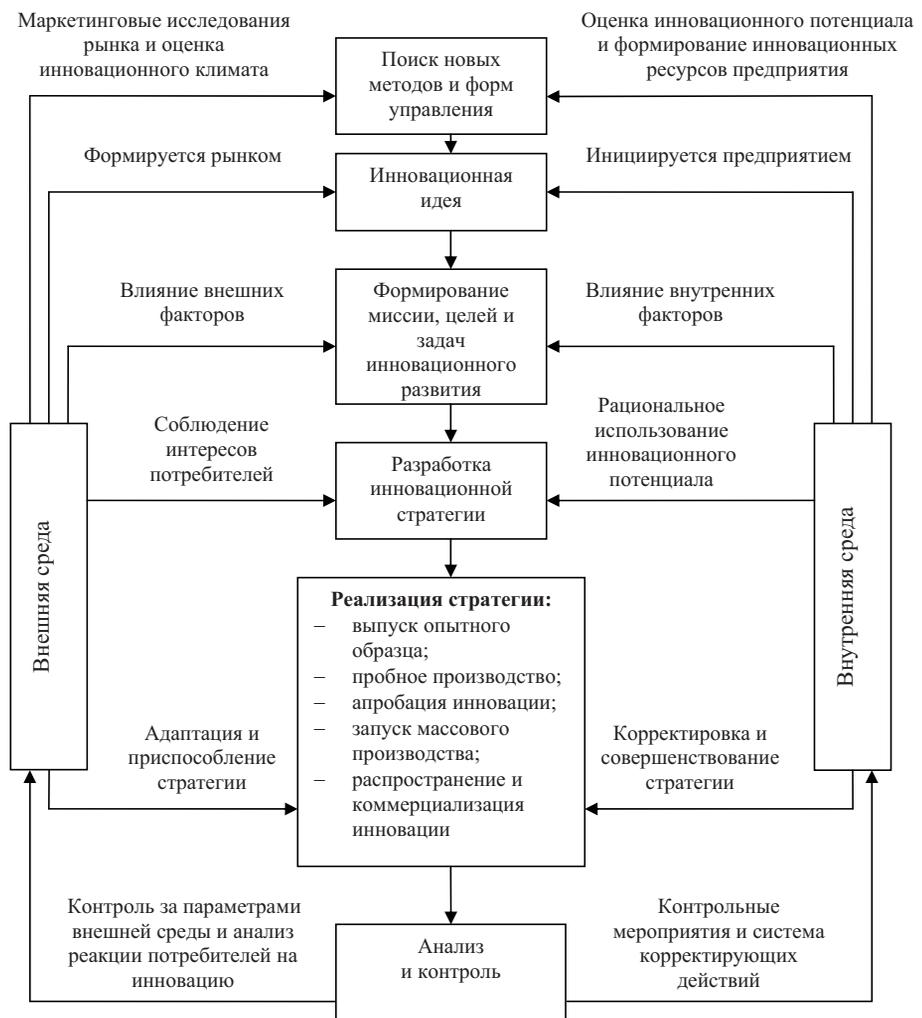


Рис. 2. Модель стратегического управления инновационным развитием предприятия [3]

ность. Более предпочтительным для пролонгации жизненного цикла предприятия является использование стратегии диверсификации, которая позволяет предприятию расширить свою деятельность и закрепиться на новых рынках, но требует более сложной системы управления и жесткого контроля, особенно в финансовой сфере.

В зависимости от стадии жизненного цикла предприятия и стадии жизненного цикла инновации, рыночной позиции предприятия, выбранной научно-технической политики формируется инновационная стратегия развития его деятельности, в рамках которой могут быть избраны следующие направления:

- стратегия генерирования инновационных идей;
- стратегия воплощения инновационных идей в производство;

- стратегия выхода на рынок с инновационным продуктом (услугой);
- стратегия широкого проникновения на новые сегменты и новые рынки;
- стратегия осуществления превентивных мероприятий по внедрению природосберегающих технологий для обеспечения устойчивого развития инновационного предприятия;
- стратегия роста масштабов производства;
- стратегия интенсификации маркетинговых усилий по продвижению инновационного продукта (услуги);
- стратегия диверсификации деятельности на основе разработки и создания новых инновационных продуктов и технологий;
- стратегия сокращения;
- стратегия слияния.

Малые инновационные предприятия, созданные на базе бизнес-инкубатора КубГУ, обладают отличительной особенностью – они сформировались в результате создания новых инновационных продуктов и технологий, которые разрабатывались в рамках реализации научно-исследовательских проектов по программам Минобрнауки России и грантам РФФИ и РГНФ. Причем пять из восьми

предприятий предполагают осуществление промышленного производства инновационного продукта, в том числе деятельность одного из них связана с созданием и реализацией инновационного продукта в области природосберегающих технологий (производство биопрепарата нефтедеструктора). Поэтому для данных предприятий необходимо разработать стратегические траектории развития инновационной деятельности, направленные на адаптацию и обеспечение стабильности их функционирования в условиях жесткой конкурентной борьбы. В связи с этим в рамках авторского исследования предложена концепция стратегического управления инновационным развитием предприятия по стадиям жизненного цикла (табл. 4).

Специфика инновационных предприятий заключается в том, что их деятельность состоит из совокупности жизненных циклов инноваций. Фрагмент жизненного цикла инновационного предприятия на начальном этапе его существования с учетом возможности его развития на новом уровне представлен в табл. 4. Здесь же предложена концепция стратегического управления на основе определения стратегических траекторий инновационного развития для каждого этапа. В реаль-

Таблица 4

Концепция стратегического управления инновационным развитием предприятия по стадиям жизненного цикла

Стадия жизненного цикла инновационного предприятия	Характеристика этапа инновационного развития	Стратегическая траектория инновационного развития
Предварительный этап (разработка инновации)	Появление первой инновационной идеи на основе накопленных знаний и оформление технического решения	<i>Стратегия генерирования инновационных идей</i> – создание новшества, востребованного потребителями и способного воплотиться в инновацию
Создание (формирование)	Создание предприятия для осуществления инновационной деятельности	<i>Стратегия воплощения инновационных идей в производство</i> – формирование условий для осуществления эффективной инновационной деятельности, создание рынка своего продукта, введение бренда. <i>Стратегия развития инновационного маркетинга на предприятии</i> – организация процесса инновационного управления предприятием с ориентацией на потребителя и рынок на основе использования комплекса маркетинговых мер на протяжении всего жизненного цикла инновации
Рост (развитие)	Быстрое восприятие инновационного продукта (услуги) рынком, рост прибыли, развитие коммуникационных связей с контрагентами, наращивание инновационного потенциала	<i>Стратегия выхода на рынок с инновационным продуктом (услугой)</i> – завоевание рынка и формирование конкурентных преимуществ для ускорения процесса коммерциализации инновации. <i>Стратегия осуществления превентивных мероприятий по внедрению природосберегающих инновационных технологий</i> – формирование условий для обеспечения устойчивого развития инновационного предприятия. <i>Стратегия роста масштабов производства</i> – развитие инновационной деятельности на основе выхода на крупные серии производства инновационной продукции, расширение сфер влияния, сокращение затрат на основе использования эффекта масштаба производства, рост объема продаж

Окончание табл. 4

Стадия жизненного цикла инновационного предприятия	Характеристика этапа инновационного развития	Стратегическая траектория инновационного развития
Зрелость (становление)	Стабильное развитие деятельности, повышение эффективности инноваций, появление новых структур и подразделений, увеличение объема продаж, вероятность превращения в крупную организацию, встраивание в вертикальные технологические связи	<i>Стратегия широкого проникновения на новые сегменты и новые рынки</i> – быстрый выход на новый рынок и захват максимальной его доли. <i>Стратегия развития конкурентных преимуществ</i> – добиться преимущества в издержках производства и сбыта, дифференциации инновационной продукции (услуги), концентрации на определенных видах инновационной деятельности. <i>Стратегия поиска новых вариантов инновационного развития</i> – генерирование инновационных альтернатив для осуществления перманентного инновационного развития, повышения адаптивности предприятия и предотвращения кризисных ситуаций
Диверсификация (обновление)	Переход на новые рынки, усложнение организационной структуры, падение спроса на инновационный продукт (услугу), появление симптомов кризисной ситуации	<i>Стратегия интенсификации маркетинговых усилий по продвижению инновационного продукта (услуги)</i> – сформировать комплекс маркетинговых мероприятий, обеспечивающих рост продаж инновационного продукта (услуги) и сохранение доли рынка. <i>Стратегия диверсификации деятельности на основе разработки и создания новых инновационных продуктов и технологий</i> – внедрение в отрасли и рынки с высокими перспективами долгосрочного роста и рентабельности. <i>Стратегия модификации и репозиционирования инновационного продукта (услуги)</i> – разработка новых модификаций, придание нового функционального имиджа, выделение новых сфер применения инновационного продукта
Спад (упадок)	Моральное устаревание инновационного продукта, падение объемов продаж, снижение прибыли, потеря конкурентной позиции на рынке	<i>Стратегия реструктуризации</i> – комплексное преобразование деятельности предприятия, состоящее в изменении структуры производства и системы управления с целью повышения устойчивости и конкурентоспособности предприятия и преодоления убыточности и угрозы банкротства. <i>Стратегия слияния с успешным инновационным предприятием</i> – объединение с успешным инновационно активным предприятием для продолжения инновационного развития
Переход на новый уровень развития (начало нового цикла на качественно новом уровне)	В случае сохранения предприятием своей самостоятельности: преодоление кризисной ситуации, создание нового инновационного продукта, возможность использования опыта других участников инновационного кластера	<i>Стратегия выхода из кризиса</i> – поиск путей выхода из критического состояния, мобилизация инновационного потенциала предприятия для развития нового направления инновационной деятельности на основе реализации альтернативных инновационных идей. В случае слияния – использование стратегии инновационного развития предприятия, с которым произошло слияние

ности инновационная деятельность предприятий подвержена высокой степени риска, проявление которого при прочих неблагоприятных условиях действительно может привести к завершению существования (смерти), что и происходит с большинством малых инновационных предприятий на первых этапах развития. Однако применение предложенной стратегии выхода из кризиса в условиях сохранения предприятием своей самостоятельности или в случае слияния с более успешным инновационным предприятием позволит начать новый цикл инновационного развития на качественно новом уровне.

В результате проведенного исследования аспектов управления предприятием по стадиям жизненного цикла в условиях инновационного развития можно сделать ряд выводов.

Во-первых, на основе анализа традиционных теорий управления, которые рассматривают предприятие в статичном разрезе, необходимо исследовать деятельность предприятия в долгосрочной перспективе с учетом влияния внешней среды. Смена стадий жизненного цикла предприятия находится под воздействием внешней среды, но инициируется внутренними процессами и связана с организационными и управленческими трансформациями.

Во-вторых, концепция жизненного цикла предприятия позволяет провести диагностику эффективности его функционирования, определить направления развития его деловой активности, возможность увязать факторы внешней и внутренней среды и на этой основе прогнозировать характерные симптомы кризисных ситуаций для их успешного преодоления. Современным предприятиям целесообразно развивать свою деловую активность в инновационном направлении. Результат инновационной активности на практике выражается в эффективном управлении ресурсами и способностями предприятия, превращении его отличительных способностей в конкурентные преимущества на основе развития инновационной деятельности. Именно конкурентные преимущества, основанные на инновациях, способны обеспечить успех предприятию в условиях выхода из экономического кризиса.

В-третьих, изучение динамических характеристик предприятия должно стать основной

функцией менеджмента, помогающей приблизить его к реальности, усилить приоритеты наиболее эффективных направлений, обеспечивающих продление жизненного цикла и переход на новый уровень развития. Обновление, основанное на поиске инновационных идей и внедрении инноваций, необходимо постоянно осуществлять на стадиях роста, зрелости и диверсификации, чтобы продлить эти этапы жизни и предотвратить переход предприятия в стадию спада (упадка).

Таким образом, управление по стадиям жизненного цикла является действенным инструментом для менеджмента предприятия в условиях инновационного развития. Грамотное определение стратегии развития деятельности предприятия позволит поддержать и пролонгировать процесс расширенного воспроизводства, достичь более высоких результатов, использовать стадию обновления и возобновить жизненный цикл предприятия на новом уровне.

Список литературы

1. Ануфриева Н. И. Патология организации // ЭКО. 2006. № 12.
2. Мельников О. Н., Шувалов В. Н. Инновационная активность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Российское предпринимательство. 2005. № 9.
3. Никулина О. В. Управление инновационным развитием предприятия: монография. Краснодар: Экоинвест, 2009.
4. Рубан О. Режет все и очень быстро // Эксперт. 2010. № 45.
5. Широкова Г. В. Теория жизненных циклов организаций: анализ основных моделей // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 2.
6. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice Hall, 1989.
7. Flamholtz E. G. Managing the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. San Francisco.: Jossey-Bass. 1986.
8. Galbraith J. The Stages of Growth // Journal of Business Strategy. 1982. Vol. 3. № 4.
9. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review. July-August. 1972.
10. Hanks S. H. The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process // Journal of Small Business Strategy. 1990. № 1.
11. Lippitt G. L., Schmidt W. A. Crisis in a Developing Organization // Harvard Business Review. 1967. Vol. 45. № 6.
12. Miller D., Friesen P. Organizations: A Quantum View. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice Hall, 1984.
13. Quinn R., Cameron K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence // Management Science. 1983. Vol. 29. № 1.
14. Scott B., Bruce R. Five Stages of Growth in Small Business // Long Range Planning. 1987. Vol. 20. № 3.
15. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco.: Jossey-Bass. 1985.
16. Torbert W. R. Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development // Interpersonal Development. 1974. Vol. 5.