

Гребнева Татьяна Александровна

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА КРИЗИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2010/1-1/16.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2010. № 1 (32): в 2-х ч. Ч. I. С. 48-49. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2010/1-1/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

УДК 338.124.4

Татьяна Александровна Гребнева

Санкт-Петербургский государственный университет низкотемпературных и пищевых технологий

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА КРИЗИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ[©]

В настоящее время российская экономика, как и все остальные экономики мира, находится в кризисном состоянии. В таких сложных условиях у многих предприятий возникают проблемы с финансированием, выбором надежных партнеров и т.д.

В связи с этим, очень часто предприятие находится на грани банкротства. Так, по данным ФНС (Федеральной налоговой службы) на 1.11.2009 число предприятий, признанных банкротами увеличилось на 3% и составило 156985, против 152391 на 01.05.2009 г. [5].

Если предприятие признано банкротом, на нем вводится конкурсное производство - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов [3, ст. 2].

Если же назначается внешнее управление (процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности), то предприятие сохраняется как действующее и в этом случае арбитражному управляющему, как антикризисному менеджеру предстоит восстановить платежеспособность предприятия.

Инструментами внешнего управляющего (антикризисного менеджера) будут являться антикризисные инновации, которые способствуют усилению финансово-экономического и промышленного потенциалов предприятия или подразделения предприятия [4, с. 20].

Разберем сценарий выхода из кризиса путем внедрения новых технологий, продуктов или реорганизации предприятия, активов или перераспределения ответственности менеджеров. То есть, управление на основе процессных, продуктовых и аллокационных инноваций [1, с. 19].

Начнем с наиболее краткосрочных и легко осуществимых *процессных инноваций*. Они могут быть классифицированы следующим образом:

1. Некапиталоемкие (первоочередные) процессные инновации по экономии постоянных издержек, направленные на:

✓ экономию условно-постоянных операционных расходов. При сокращении этих издержек необходимо в первую очередь обратить внимание на сокращение административно-управленческого персонала. Также наиболее весомый «вклад» в постоянные издержки вносят нефункционирующие (избыточные) активы и издержки по их содержанию. Методом сокращения этих издержек может быть продажа или сдача в аренду излишних мощностей или помещений. Если предприятие само что-либо арендует, то возможно будет целесообразно отказаться от каких-либо арендованных активов, либо попытаться максимально сократить арендные платежи;

✓ внедрение новшеств в управление персоналом фирмы. Необходимо помнить, что при сокращении персонала в первую очередь, увольняются те работники, заработная плата которых составляет часть постоянных (условно-постоянных) издержек. Также одним из эффективных направлений управления персоналом является пересмотр трудовых отношений, т.е. перевод некоторых категорий работников на договоры подряда, либо на сдельно-прогрессивную, сдельно-премиальную оплату труда;

✓ усовершенствование организации работы с заказчиками (покупателями) и поставщиками (подрядчиками); переключение с ненадежных имеющихся партнеров на надежных вновь выявленных контрагентов.

2. Капиталоемкие процессные инновации по совершенствованию технологий производства и экономии переменных операционных издержек, направлены на совершенствование технологий, направленных на прямое снижение удельного расхода: электроэнергии, топлива, приобретенных сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих, затрат на оплату труда и социальных отчислений. То есть, осуществляется внедрение ресурсосберегающих технологий. Также одним из методов является применение ресурсозаменяющих технологий, т.е. таких технологий, которые позволяют выпускать продукцию того же качества путем использования более дешевых ресурсов; самым дешевым из уже достаточно капиталоемких инноваций может считаться восстановление системы качества. За счет этого снижается коэффициент брака готовой продукции, а также просто повышается рейтинг в глазах потенциальных партнеров.

3. Также выделяют инновации в организации работы с заказчиками и поставщиками, направленные на увеличение продаж [1, с. 80]. Это обеспечивается за счет проведения грамотной политики маркетинга, аутсорсинга неосновных видов деятельности, качественного выбора платежеспособных и заинтересованных покупателей и поставщиков.

Рассмотрим *продуктовые инновации* как основной вид новшеств, непосредственно создающий дополнительные продажи, прибыли и денежные потоки. Они сводятся к выбору и освоению новых видов продукции или операций. Продуктовые инновации можно охарактеризовать как выбор нового или повышение качества производимого продукта на основе маркетинговых исследований.

Существует два подхода к переходу на новый продукт, не производимый ранее [1, с. 109-118].

1. Консервативный подход к выбору нового продукта. Сводится к выбору таких продуктов или операций, которые бы основывались на:

- уже имеющихся технологиях и коммерческих связях;
- имеющихся специальных реальных активах;
- ранее начатых инвестиционных проектах.

То есть, при консервативном подходе к выбору продукта предприятие минимизирует «барьеры по входу на рынок нового продукта» и «барьеры по выходу с рынка прежнего продукта».

2. Радикальный подход к выбору нового продукта, основан на наступательной инновационной политике предприятия. Он опирается на выбор наиболее платежеспособного сегмента рынка, определение его потребностей и производство продукции. Рассмотрим основные стадии выбора продукта этим методом:

а) морфологический анализ возможных целевых сегментов. Выявление необычных сегментов рынка, которые обеспечат максимальный суммарный спрос за счет текущих доходов, накоплений и кредитоспособности;

б) проверка выбранного сегмента на действительную платежеспособность;

в) выявление специфических потребностей. Желательно тех, которые еще не удовлетворены, и через их удовлетворение можно занять «свободную нишу» на рынке;

г) выбор продукта или услуги на основе выявленных потребностей;

д) выяснение насколько быстро, легко и с какими одновременными затратами и потерями, при какой внутренней норме рентабельности возможно освоить этот продукт;

е) мобилизация стороннего финансирования (по средствам предоставления возможным кредиторам бизнес-планов, концепции «деловой идеи» или концепции проекта).

Перейдем к рассмотрению наименее исследованных *аллокационных инноваций*. Они считаются наиболее долго окупающимися и наиболее капиталоемкими [1, с. 22]. Также типичные аллокационные инновации призваны «обслуживать» процессные и продуктовые инновации, реализация их отдельно не целесообразна.

Они состоят из:

- ✓ различных схем реорганизации предприятия;
- ✓ перераспределения материальных и нематериальных активов фирмы;
- ✓ перераспределения ответственности работников, особенно, менеджеров.

Рассмотрим подробнее каждую из составляющих.

Реорганизация предприятия - один из самых мощных инструментов аллокационных инноваций, которые только есть в распоряжении управляющего компанией. Порядок реорганизации предприятия регулируется ст. 57 Гражданского кодекса РФ. Происходить она может в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

Перераспределение материальных и нематериальных активов фирмы основано на более рациональном использовании активов на разных этапах производства. За счет перераспределения активов предприятие перестраивает себя, чтобы стать более эффективным и прибыльным.

Во время кризиса на предприятии одним из ключевых моментов является управление, менеджеры должны быть готовы к увеличению ответственности. Так как неизбежно увольнение работников, то часть обязанностей уволенных ляжет на плечи оставшихся управляющих и рабочих. Что не может не повлиять на психологический фон в коллективе. Следовательно, арбитражный управляющий должен выделить тех людей, который смогут справиться с возникшей ответственностью.

Таким образом, управление кризисными предприятиями подразумевает грамотные маркетинговые исследования, технико-экономические обоснования и бизнес-планирование проектов развития на основе рассмотренных инноваций.

Список литературы

1. Валдайцев С. В. Антикризисное управление на основе инноваций. СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2001. 232 с.
2. Гражданский кодекс РФ. М.: Омега-Л, 2007. Ч. I-IV. 669 с.
3. ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ.
4. Шамина Л. К. Теоретические аспекты функционирования инновационных процессов. СПб.: Наука, 2008. 85 с.
5. http://www.nalog.ru/index.php?topic=reg_ur_lic