Кафедра «Экономика и антикризисное управление»

Алферов Валерий Николаевич

НОМ

ИННОВАЦИОННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Лекции

Лекция 1. **Основные понятия и сущность инноваций и антикризисного управления.**

1.Инновационная деятельность как объект управления.
2.Понятие, содержание и структура инноваций. Свойства инноваций.
3.Виды инноваций и их классификационные признаки.
4.Причины и факторы инновационных кризисов в предприятиях.
5.Сущность, принципы, задачи и принципы антикризисного управления. Особенности антикризисного управления в сравнении с управлением стабильными системами.
6.Сущность и содержание инновационного антикризисного управления.

1.Инновационная деятельность как объект управления.

Возникая на всех стадиях воспроизводственного цикла, нововведения (инновации) различаются по типологии, происхождению, назначению, степени новизны, предметно-содержательной структуре, по уровню распространения и воздействию на экономические процессы.

Таким образом, *инновационная деятельность* является не единичным актом внедрения какого-либо новшества, а *целенаправленной системой мероприятий* по разработке, внедрению, освоению, производству и коммерциализации новшеств. Инновационная деятельность может быть представлена как процесс творчества и создания новшества, реализуемый как максимум инновационной потребности и предпринимательских усилий.

Комплексность инновационного процесса придает особую сложность методам и приемам управления инновационной деятельностью; инновационные процессы как объект управления характеризуются неопределенностью, многовариантностью и по своей сути являются вероятностными (стохастическими). В свою очередь, это определяет особенности методологии и организации инновационного процесса.

Инновации (новшества) не только заставляют менеджера искать новые формы и методы воздействия, но и наполняют новым содержанием сам процесс управления, придавая ему новое содержание и стратегическую

направленность. Инновационные преобразования, в результате которых растут неопределенность и риск, вместе с тем увеличивают многовариантность подходов в управлении производственной деятельностью и на деле предоставляют менеджеру экономическую свободу выбора.

Инновационная деятельность является не простым объектом управления, она требует от персонала помимо высокой квалификации и четкой профессиональной ориентации особого типа восприятия и мотивации, а также умения рисковать.

Объектом управления становятся «незримые» интеллектуальные активы предприятия и виртуальные технологии. В результате кумулятивного эффекта от внедрения радикальных и сопряженных с ними эволюционных новшеств возникает и новый тип производства, новая структура инвестиций и новый тип рыночного поведения предприятия.

Центральное место в системе инновационных преобразований занимают новые технологии. Технологические инновации определяются большинством авторов как сложная система, с помощью которой идея или изобретение превращаются в объект коммерческой деятельности.

Под инновациями понимаются и «инновация-процесс», и «инновация-продукт», и социальная инновация. Новшество, таким образом, предстает в виде и цели, и процесса, и результата. Все инновации в итоге направлены на повышение социально-экономической эффективности производства, а от результатов инновационной деятельности во многом зависит стабильность в настоящем и успех в будущем.

Инновационная деятельность состоит из выполнения целого ряда мероприятий, объединенных в одну логическую цепь. Каждое звено этой цепи, каждая стадия этой деятельности подчинена своей логике развития, имеет свои закономерности и свое содержание. Соединяясь воедино, научные изыскания, опытно-конструкторские и технологические разработки, инвестиционно-финансовые, коммерческие и производственные

мероприятия подчинены одной главной цели - созданию новшества. Поэтому инновационную деятельность нельзя свести ни к одной из ее составляющих; она характеризуется фронтальностью, высоким уровнем неопределенности и риска, сложностью прогнозирования результатов.

Каждая инновация реализуется по схеме, называемой *инновационным циклом*, включающим различные этапы - от идеи до коммерциализации новшества.

2.Понятие, содержание и структура инноваций. Свойства инноваций.

По праву родоначальником термина инноваций принято считать австрийского ученого Й. Шумпетера. Й. Шумпетер выделял пять типичных изменений в развитии:

1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля – продажа);

2) внедрение продукции с новыми свойствами;

3) использование нового сырья;

4) изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;

5) появление новых рынков сбыта.

Сам термин «инновации» Й. Шумпетер стал использовать в 30-е годы 20 века. Под инновацией, он понимал изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности. Некоторые авторы считают, что термин инновации является синонимом «нововведения» и «новшество» и может использовать наряду с ними. Иногда инновация рассматривается как процессная система, тем самым признается, что нововведение развивается во времени и имеет отчетливо выраженную стадийность.

Однако между этими понятиями есть различия.

Новшество – это оформленный результат фундаментальных исследований или экспериментальных работ в какой-либо сферы деятельности по повышению ее эффективности. Новшества могут оформяться в виде открытий, изобретений, патентов, товарных знаков и т.д.

Нововведение означает, что новшество используется. С момента появления на рынке новшества приобретает новое качество и становится инновацией.

Специфическим содержанием инновации является качественные изменения, которые приводят к улучшению, усовершенствованию или появлению нового продукта или технологии. Эффект, который должна обеспечивать инновация, может быть техническим, экономическим, социальным и технологическим, т.е. *инновация = новшество + достигнутая эффективность*.

Эффективность новшества выражается в дополнительной выгоде, которую получает инноватор.

Функции инноваций:

- эффектообразующая – конкурентные преимущества и положительный социально-экономический эффект;

- стимулирующая – повышение инновационной активности, усовершенствование методов ее сопровождения;

- экономического развития – инновационные процессы – важный фактор роста современной экономики;

- интеграционная – реализация инноваций – комплексный процесс, объединяющий различные сферы деятельности.

Традиционно с учетом предмета инноваций различают: продуктовые; технико-технологические и организационно-управленческие инновации.

В современной экономике ведущую роль играют технико-технологические инновации. Другие инновации являются основой для внедрения всех других видов инноваций, поскольку оказывают

непосредственное влияние на производственное оборудование, предметы труда, состав и технологию выполняемых работ.

Основными свойствами инновации являются:

1) научно-техническая новизна;

2) производственная применимость;

3) коммерческая реализуемость.

Рассмотрим подробнее свойства инноваций.

Экономическая инновация как бизнес-процесс с повышенной интеллектуальной насыщенностью обладает важными свойствами, существенно отличающими ее от прочих бизнес-процессов. Рассмотрим основные свойства инноваций, такие как: длительность инновационного процесса, способ инициировать структурные изменения, «человекоемкость» инновационной деятельности, характер инновационного целеполагания, неформализуемые(нелинейные) механизмы в инновационном процессе.

1.Инновация - наиболее длительный из всех бизнес-процессов, таких как реальное инвестирование, производство, реализация и т.д. Объективно нововведение, жизненный цикл которого интегрирует циклы всех остальных бизнес-процессов, добавляя к ним свой родовой инновационный этап, всегда останется самым затратным по времени процессом, связанным с максимальными лагами получения эффекта.

Сроки окупаемости инновационных разработок достаточно высокой степени радикальности составляют не менее одного-двух бизнес-циклов (от четырех до семи лет).

В любом случае при реализации своего естественного стремления к сокращению сроков путем интенсификации нововведения руководители инновационного процесса вынуждены всегда помнить о дилемме: время - качество.

2.Свойство способности инициировать структурные изменения обусловлено прикладным характером инновации. Успешная инновация

существенным образом влияет на положение предприятия, его организацию и иерархию, структуру отрасли и отраслевого рынка и на экономику в целом. Причем характер структурных изменений тем фундаментально неопределеннее и, следовательно, тем менее предсказуем, чем радикальнее инновация.

Отсюда вывод, представляющий собой еще один парадокс инновационной сферы: чем более мощным стратегическим ресурсом обладает инновация, тем труднее учесть ее последствия в стратегическом управлении предприятием.

Радикальная товарная инновация, создавая новый продукт, в случае успеха создает новый спрос, который вследствие эффекта замещения изменяет логику и структуру отрасли, приводя в действие детерминированные и неформализуемые (нелинейные) механизмы перемен, которые еще более усиливают структурные сдвиги.

3. Свойство инновационной деятельности заключается в том, что основным и решающим инновационным ресурсом является человеческий капитал, творческая способность генерировать и воплощать новые идеи. Это свойство можно определить как «человекоемкость» инновационной деятельности».

Четвертым свойством инновационного процесса является неприменимость к нему жесткого целеполагания. Недостижение первоначально поставленных целей, в отличие от всех остальных сфер бизнеса, не всегда означает провал инновационного проекта, а их достижение (в частности, разработка нового продукта) еще не равносильно коммерческому успеху инновации.

При целеполагании и, шире, при управлении инновационной деятельностью следует иметь в виду как минимум две особенности этой сферы.

Жесткому целеполаганию не подвластны *технологические параметры новшества*, в том случае если оно получено. Решение, как в случае

отклонения параметров, так и при получении целевого технологического результата, может быть достигнуто путем пересмотра и изменения целевой области использования новшества. Этот фактор неопределенности целей инновационного процесса называется *переносом целей*.

Другим фактором нежесткости инновационного целеполагания являются побочные результаты инновационного процесса, то есть параметры и свойства новаций, которые в момент формулирования инновационной концепции либо не могли быть выявлены, либо по какой-либо причине не был обнаружен их коммерческий потенциал.

Еще одним свойством инновационного целеполагания является возможность утраты инновацией своей актуальности в ходе разработки из-за падения спроса, появления альтернативных решений, изменения «цены проблемы», то есть перемены тех или иных параметров экономической среды, для которой предназначена инновационная разработка, в результате чего ранее ожидаемая экономическая эффективность инновации «девальвируется».

Целеполагание осуществляется по этапам. В инновационном процессе при неочевидности степени приближения к инновационному результату на каждом конкретном этапе разработки инновационного проекта значение частных целей (сроки, затраты, качество) чрезмерно возрастает, а оценка приемлемости для организации уровня их достижения становится крайне субъективной.

5. Последним свойством инновации является то, что, будучи выведенной на рынок, она не только сталкивается с его фундаментальными неопределенностями, но, с неизбежностью изменяя структуру рынка, сама инициирует изменения - эффекты, которые слабо или вовсе не поддаются формализации, то есть имеют во многом неопределенный характер. Эти плохо формализуемые в силу сложности и многофакторности эффекты некоторые авторы называют нелинейными механизмами.

Проблема неформализуемых эффектов - это во многом проблема институциональных ограничений. Наиболее яркие проявления этих эффектов можно обнаружить при выводе на рынок новаций, что должно учитываться при формировании стратегии коммерциализации новшества.

Все свойства инноваций содержат одно важное качество - внутреннюю противоречивость (парадоксальность) инновации. Нигде в экономике основная стратегическая дилемма *угроза-возможность* не выявляет себя с такой силой, как в инновационном процессе.

3.Виды инноваций и их классификационные признаки.

Существует несколько основных классификационных признаков инноваций, которые имеют существенное теоретическое и практическое значение.

Предлагаемые классификационные признаки позволяет с достаточной степенью полноты характеризовать сущность конкретного нововведения и определять исходя из этого рациональные управленческие решения, которые обеспечат инновации наибольшую вероятность реализации и успеха.

Если рассматривать предприятие как систему, можно выделить:

• инновации на входе в предприятие (изменения в выборе и использовании сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.);

• инновации на выходе с предприятия (изделия, услуги, технологии, информация и др.);

• инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической).

По преемственности инновации подразделяются на: замещающие, отменяющие, возвратные, открывающие, ретровведения; по охвату: локальные, системные, стратегические; по распространенности: единичные и диффузные.

Выделяют следующие виды инноваций: по сферам приложения; по

источнику инновационной идеи, по степени их новизны, по характеру полученных результатов. Рассмотрим каждый вид подробнее.

1. Виды инноваций по сферам приложения делятся на экономические, социальные, институциональные и военные. *Экономические* инновации делятся по отраслям ввиду очевидных отличий инноваций в различных отраслях, однако они все взаимосвязаны по идентичности характера объектов экономических инноваций вне зависимости от их отраслевой привязки: *товар-технология-организация-рынок*.

Товарно-продуктовые инновации связаны с изменениями, вносимыми в реализуемый товар для удовлетворения новой структуры потребностей, и изменениями, вносимыми в производимый продукт для снижения производственных затрат.

Технолого-технические инновации связаны с изменениями в применяемых технике и технологиях (способах) производства и потребления на предприятии.

Организационно-управленческие инновации - разновидность нетехнологических инноваций, направленных на изменения в системе управления предприятия для достижения целей его функционирования и развития. Комбинированные объединяют два вида инноваций.

Социальная сфера - сфера внешних эффектов, прежде всего организационно-управленческих инноваций, встречающихся при их реализации, как правило, с мощным организационным сопротивлением, как лиц, реализующих инновацию, так и ее, во многом, вынужденных потребителей. Одной из основных задач управления социальными инновациями является преодоление организационного сопротивления и нейтрализация адаптивных механизмов. В части товарных и технологических инноваций социальная сфера выступает, прежде всего, как потребитель, в редком случае - как заказчик.

Последнее более характерно для *институциональной сферы* (государственное управление, правовая система, законодательная власть),

которая, но характеру инновационности близка к социальной сфере, но не сопоставима с ней по макроэкономическому потенциалу воздействия на инновационный процесс. Наконец, *военная сфера* - здесь обнаруживаются все типы инноваций по характеру результата, аналогичные экономической сфере: новый продукт - вооружение; новые технологии; организация, может быть, в меньшей степени управление, хотя *стратегический менеджмент* был заимствован экономистами-управленцами у военных.

Для военной сферы характерно явление *прямого* и *обратного технического переноса* с «цивильными» секторами общественного хозяйства, что делает ее, вопреки естественной закрытости, носителем интеллектуальной и *материальной интерактивности* - явления, которое считают одним из основных двигателей инновационного процесса.

2.Виды нововведений по источнику инновационной идеи.

Проблема второй классификационной позиции *(по источнику инновационной идеи)* заключается в отношении субъектов инновационной деятельности к *генерации идей* и *степени радикальности инноваций*.

Процесс выработки радикальной инновационной идеи содержит все элементы, необходимые для принятия традиционного или модифицирующего решения, при меньшей степени их формализации (адекватный объем знаний и информации, анализ, синтез), отличаясь от последних более точным отбором информации, высокой внутренней критичностью, пониманием проблемы, не ограниченным традиционными представлениями, более глубоким по возможным выводам анализом, наконец, творческим характером синтеза нового с учетом инновационного решения видения проблемы вне организационных, мыслительных и авторитарных стереотипов.

Обычно инновации, берущие свое начало от новой возможности, которую предоставляет открытие или изобретение исследователей, мотивированных чисто научным интересом или почти бескорыстным изобретательством, определяются как *восходящие (knowledge driven).*

Восходящие инновационные идеи - идеи, изобретения, открытия, полученные в результате развития научных представлений о мире и напрямую не связанные с текущими рыночными задачами организации или с развитием технико-технологической базы ее производства.

В наших условиях восходящие инновации едва ли не стопроцентно ассоциируются с фундаментальной наукой, а конкретнее - с системой академических НИИ - важной и наиболее почтенной частью бывшей советской «большой науки».

Традиционные представления и в научной и в учебной литературе закрепляются соответствующими определениями. *Фундаментальные научные исследования* - экспериментальная и теоретическая деятельность, ориентированная на получение новых знаний об основных закономерностях развития природы и общества. *Прикладные научные исследования* - научная деятельность, направленная на получение практических результатов и решение конкретных задач.

В определенных отраслях экономики и в соответствующих областях науки источниками идеи могут быть *индивидуальные изобретатели.* Несмотря на то, что с начала XX в. их вклад в инновационный потенциал многократно снизился (с 80% в начале века до 18% в 1980-х гг.), «все же на долю таких изобретателей приходится примерно половина значительных изобретений, совершенных в XX в.».

Противоположный им тип инноваций – *нисходящие* - исходно мотивирован необходимостью развития технико-технологической базы предприятий и их рынков. *Нисходящие идеи* - инновационные предложения, вызванные потребностями улучшения рыночного положения организации и/или развития технико-технологической базы производства. Несмотря на значение *восходящих идей, определяющих степень радикальности инновационного процесса*, со всей отчетливостью следует представлять, что подавляющая масса инновационных идей имеет *нисходящий* характер.

3. Виды инноваций по степени их новизны.

Степень новизны инноваций — одна из важнейших классификационных позиций, она имеет крайне важное, если не решающее значение *при выборе инновационной стратегии развития предприятия*.

В группе инноваций, обладающих глубокой новизной, *радикальных инноваций* выделяют:

- революционные инновации - это нововведения, последствия которых далеко выходят за пределы сферы их назначения, вызывая глубокие изменения в структуре отрасли и, возможно, экономики и общества в целом. Они обладают длительными жизненными циклами, сопоставимыми или кратными Кондратьевским длинным волнам, их можно назвать парадигмообразующими (доменное производство в черной металлургии, авиация, телевидение, электронно-вычислительные машины и др.);
- принципиальные инновации - новшества, имеющие локальное рыночное и/или технологическое значение в границах сложившейся парадигмы (цветное телевидение, мини - ЭВМ и др.).

Архитектурные инновации - новшества, представляющие собой потребительную или технологическую ценность высокой степени новизны, созданные на основании уже известных компонентов (аудиоплеер, мини - ЭВМ, автомобиль Такера).

Баланс преимуществ и недостатков инноваций, обладающих высокой степенью новизны, приводит к тому, что господствующим видом новшеств в современной экономике являются модифицирующие (развивающие, дополняющие, дифференцирующие, модернизирующие) *инновации*.

Эти инновации обладают краткими жизненными циклами и отвечают требованиям управляемости и планируемости. Их разработка и внедрение связаны с существенно более низкими затратами, осуществляемыми в условиях сравнительно низкой неопределенности и рисков.

Наконец, последняя, неоднозначная с точки зрения инновационного процесса и его теоретического осмысления позиция - *новшества, являющиеся таковыми только для внедряющего их предприятия*

(заимствованные, имитационные и т. д.). На макроэкономическом уровне они представляют собой распространение, то есть завершение собственно нововведенческой стадии товарной/технологической инновации, что позволяет ряду авторов не без оснований характеризовать их как *псевдоинновации*.

4.Виды инноваций по характеру полученных результатов.

Традиционно *по характеру результатов (по объекту) инновации* различают следующие типы экономических нововведений:

- *товарно-продуктовые* и шире - *товарно-рыночные инновации;*
- *технико-технологические*;
- *организационно-управленческие*;
- *комплексные*, или *комбинированные*.

По *степени радикальности* товарно-продуктовые инновации представляют собой: *продуктовую платформу* (революционные) или *новый продукт* (принципиальный, архитектурный), *новое качество* существующих продуктов, модифицирующую *дифференциацию, имитацию*.

Технико-технологические инновации, представляющие собой новую технику и новые технологии предприятия, в меньшей степени меняют товарную номенклатуру фирм и, следовательно, их продуктовые линии. Они, как правило, отличаются более экономичной структурой капиталовложений, поскольку обычно реализуются путем реконструкции и модернизации существующих производственных объектов. Их стратегическим ориентиром преимущественно является *лидерство в снижении издержек*, а инвестиционным стимулом - *возможность осуществления ценовой конкуренции*.

Организационно-управленческие инновации, представляют собой в первую очередь предмет изучения и управления *стратегического менеджмента*. К ним относятся:

- новые *организационные структуры* и *структуры управления;*

• *системы управления*, включая стратегический менеджмент;

• *системы стимуляции и информации;*

• новые *организационные приемы и стратегии предприятия.* Их целью является повышение эффективности аппарата и систем управления, совершенствование организационных структур и результативности производства, повышение рыночной конкурентоспособности предприятия.

В случае совмещения двух видов инноваций мы имеем дело с *комбинированным нововведением.* При взаимосвязанном осуществлении всех трех видов - с *комплексным нововведением.*

4.Причины и факторы инновационных кризисов в предприятиях.

В антикризисном управлении причины возникновения кризисных явлений различаются в зависимости от того, на какой фазе экономического цикла находится предприятие.

Различным фазам экономического цикла можно поставить в соответствие обобщенные характеристики предприятий.

Возникновение	Эксплерент
Становление	Патиент
Развитие	Виолент
Спад	Коммутант
Ликвидация [1]	Леталент

Выделим основные причины и факторы кризисов на различных фазах экономического цикла в предприятиях, связанные с инновационными изменениями.

Эксплерент - предприятие новатор, которое сознательно работает с высокими рисками. Оно предлагает новые товары и технологии, создает новые сегменты рынка либо кардинально преобразовывает старые.

[1] Если вовремя провести антикризисную реструктуризацию организации, то наступления данной стадии можно избежать.

Для этой фирмы получение прибыли определяется не финансово-экономическими условиями, конкуренцией с производителями подобной продукции, а новизной идей, одаренностью сотрудников, удачливостью.

Условия возникновения эксплерентов:

1) наличие оригинальной идеи, цели и путей её достижения;

2) наличие специалистов, заинтересованных в достижении этой цели;

3) наличие определенных перспектив производства и сбыта (востребованность) этих новых товаров.

Основные причины кризисов для патиента, связанные с инновационными изменениями:

- высокая зависимость от рыночной конъюнктуры (востребованности товара);

- отсутствие отлаженных технологий, высокие затраты, высокие цены;

- ограниченность по всем видам ресурсов, в том числе финансовых и трудовых, в том числе недостаток необходимых специалистов;

- многоплановые риски развития.

Патиент - предприятие, работающее в узком, но достаточно стабильном сегменте рынка, удовлетворяет потребности достаточно специфические, но стабильно существующие на рынке.

Патиент можно расценивать как результат преобразования эксплерента, который успешно реализовал и реализовывает свои идеи и новации.

Для патиента характерно наличие:

- узкой ниши на рынке;
- специальных условий деятельности;
- четко дифференцированного продукта.

Условия возникновения патиента.

1. Наличие признанных рынком новых товаров, продуктов, услуг.

2. Наличие специалистов, заинтересованных в создании (завоевании) и сохранении данного сегмента рынка.

3. Наличие перспектив развития этого сегмента рынка.

4. Наличие необходимых и достаточных денежных средств, инвестиций для сохранения и развития.

Если предприятию - патиенту удается сформировать рынок с учетом своих возможностей и предлагаемых товаров и услуг («под себя»), то она может стать виолентом.

Основные причины кризисов для патиента, связанные с инновационными изменениями:

- сохраняется высокая зависимость от конъюнктуры рынка;

- нехватка (дефицит) увеличения мощности;

- ограниченность ресурсов (прежде всего – трудовых, в том числе высококвалифицированных специалистов, значительная взаимозаменяемость специалистов);

- недостаточный запас финансовой прочности.

Виолент - фирма с силовой стратегией, действующая в сфере крупного стандартизированного бизнеса. Предлагает давно известные всем нужные товары, характеризуется высоким уровнем освоенности технологии, массовым производством продукции.

Условия возникновения виолента:

1. Уверенное освоение сегмента рынка – плацдарм.

2. Наличие специалистов, заинтересованных в расширении сферы деятельности, в новых технологиях, в новых видах продукции.

3. Стабильные перспективы сбыта.

Основные причины кризисов для виолета, связанные с инновационными изменениями:

- затоваривание, слабая реакция на появление новых видов товаров;

- моральное устаревание оборудования, повышение цен по сравнению с конкурентами, обновившими оборудование;

- бюрократизация – чрезмерное усложнение структуры приводит к нарушению управляемости;

- утрата связи с результатами работы, заинтересованности;

- невосприимчивость к новым технологиям, новым видам продукции.

Коммутант - небольшое или уменьшившееся специализированное предприятие, ориентированное на текущее удовлетворение маломасштабных, разовых потребностей.

Это фирма в период упадка, старения, когда наиболее значимые параметры жизнедеятельности заметно ухудшаются, а развитие, понимаемое как дальнейшее совершенствование, теряет смысл, заходит в тупик. Организация имеет тенденцию к упрощению, свертыванию, а выросшие и окрепшие конкуренты занимают большее жизненное пространство и более эффективны.

В данном состоянии предприятие не гнушается брать для выполнения любые подворачивающиеся работы.

Условия формирования коммутанта из виолента.

1. В отношении виолента, не были вовремя применены антикризисные меры.

2. У конкурентов не было желания поглотить его.

Основные причины кризисов для коммутанта, связанные с инновационными изменениями:

- потеря рынка сбыта и доходов;

- физическое старение и выбытие основных фондов;

- значительные издержки производства;

- финансовая неплатёжеспособность;

- бюрократизированная организационная структура;

- потеря наиболее активных и квалифицированных специалистов;

-не проведение антикризисной реструктуризации.

Леталент – распадающаяся организация, подвергающаяся полной деструктуризации. Она прекращает существовать в связи с невозможностью,

сколько бы то ни было эффективного функционирования. При этом имущество организации и даже целые производственные комплексы могут переходить в другие организации и другим собственникам. Деструктуризация может сопровождаться полным изменением профиля деятельности, полной или частичной заменой прежних технологических процессов, а также сменой персонала.

Состояние леталента само по себе представляет стадию кризиса без возможности возврата в стабильное состояние. Поэтому уже поздно говорить о характерных свойствах фирмы или причинах ее кризиса. Можно вести речь только о минимизации отрицательных последствий распада для других участников рынка. В связи с этим, если у организации накоплены долги и ее имущества недостаточно для их покрытия, то в соответствии с законодательством, организация ликвидируется только в процедуре конкурсного производства вне зависимости от того находилась ли она в процедуре банкротства до этого или нет.

Неблагоприятных состояний можно избежать, если вовремя изменить стратегию развития, поменять продукцию, перейти в другие сегменты рынка и т.п., то есть применить методы антикризисного управления, в том числе инновационные изменения.

5.Сущность, принципы, задачи и принципы антикризисного управления. Особенности антикризисного управления в сравнении с управлением стабильными системами.

5.1 Сущность, задачи и принципы антикризисного управления.

Антикризисное управление проводится в предвидении возможного кризиса, а также в условиях кризиса и должно обеспечить антикризисное развитие предприятия (социально-экономической системы).

Антикризисное развитие – это управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, соответствующий целям организации объективным тенденциям ее развития.

Таким образом, ***антикризисное управление*** можно определить как такой вид управления, в котором происходят контролируемые процессы предвидения кризисов, смягчения их последствий и использование факторов кризисов для развития организации.

Цели и задачи антикризисного управления.

1. Предвидение кризиса и адекватная (в соответствии со степенью угрозы) подготовка к нему.
2. Воспрепятствование возникновению опасных факторов кризиса.
3. Управление динамикой развития кризиса (ускорить, замедлить, смягчить, усилить).
4. Обеспечение жизнедеятельности организации в кризисном состоянии.
5. Ослабление негативных последствий кризиса.
6. Использование факторов и последствий кризиса для развития организации.

Как в любом виде управления в антикризисном управлении существуют объекты и субъекты управления.

К социально-экономическим системам, являющимся объектами антикризисного управления относятся организации и предприятия, а также региональные экономические структуры – муниципальные образования и субъекты федерации. Возможность проведения антикризисных мероприятий в отношении региональных структур предусмотрена, например бюджетным законодательством.

Субъектами антикризисного управления являются собственники и менеджеры предприятий и организаций, государственные органы власти и управления, кредиторы, специально подготовленные кризис менеджеры (в судебных процедурах банкротства – арбитражные управляющие).

Проблематика антикризисного управления очень широка и разнообразна. Ниже на рис. 1 представлены основные классификации проблем решаемых в рамках антикризисного управления.

Группа	Проблемы
По стадии развития кризиса.	-распознавание кризисной ситуации, -предотвращение кризиса, -обеспечение жизнедеятельности в кризисной ситуации, -обеспечение выхода из кризиса, -ликвидация последствий кризиса.
По направлениям применяемых антикризисных мер	-методологические, -финансово-экономические, -организационные, -правовые, -социально-психологические, -конфликтологические
По технологиям управления	-поиск информации (обеспечение ее достоверности), -разработка вариантов и моделей поведения организации на случай кризиса, -анализ и оценка кризисной ситуации (тип, глубина, последствия), -разработка антикризисных управленческих решений.
По применяемому инструментарию	-маркетинг (в условиях неопределенности и ограниченности ресурсов), -санация или реструктуризация кризисной организации, -антикризисная инвестиционная, инновационная политика, -селекция персонала, -управление конфликтами.

Рис.1 Проблемы, решаемые в рамках антикризисного управления.

Антикризисное управление характеризуется следующими основными принципами:

1. **Ранняя диагностика** кризисных явлений. Так как кризис несет угрозу существования системы или организации, потери собственности собственниками, отрицательных социальных последствий, то чем раньше будут обнаружены явления, тем больше запас времени и тем легче их (кризисные явления) нейтрализовать;

2. **Срочность реагирования** на кризисные явления. Если явление обнаружено, то надо действовать, а не ждать, т.к. кризисные явления имеют тенденцию разрастаться и углубляться.

3. **Адекватность реагирования** на степень реальной угрозы. Антикризисное управление связано с затратами и потерями. Поэтому надо их соразмерять со степенью реальной угрозы со стороны кризисных явлений.

Если действие не достаточно сильное, то угрозу не ликвидировать, если слишком сильное, то потери могут быть неоправданными, а то и большими, чем сама угроза;

4. **Комплексность реагирования** заключается в том, чтобы задействовать различные разносторонние внутренние и внешние ресурсы для улучшения ситуации.

5.2 Особенности антикризисного управления в сравнении с управлением стабильными системами.

Антикризисное управление – это вид управления, который отличается специфическими условиями и технологиями. На рис. 2 представлены отличия антикризисного управления от управления стабильными системами.

	Управление в стабильных системах	**Антикризисное управление**
Цели	Повышение эффективности деятельности	Минимизация отрицательных последствий кризисов
Основные ограничения	Ресурсные - мягкие	Временные - жесткие
Характеристики внешней среды	Благоприятная	Неблагоприятная
Внутренняя среда	Стабильная	Множество острых конфликтов
Результат (планируемый, желательный)	Рост эффективности и жизнеспособности	Переход в стабильное состояние

Рис. 2 Основные отличия антикризисного управления.

К числу особенностей антикризисного управления относятся:

1. **Повышенная чувствительность к фактору времени.** Эта особенность связана с тем, что в результате развития кризиса возможно наступление необратимых последствий вплоть до ликвидации системы. Если говорить о предприятиях, то последствиями кризиса могут быть потеря собственности для владельцев, потеря средств к существованию для персонала, неблагоприятные социальные последствия для государства. Следовательно, процессы антикризисного управления должны быть быстрыми, четкими и адекватными обстановке.

2. **Мобильность и динамичность в использовании ограниченных ресурсов.** Требование мобильности и динамичности вызвано основной особенностью – ограничением по времени. Ограниченность других ресурсов (финансовых, материальных, трудовых) связана с тем, что кризис как раз и возник в результате снижения экономического потенциала системы. То есть ограниченность ресурсов это характерное свойство системы в состоянии кризиса.

3. **Специфические антикризисные критерии выбора вариантов решения.** В обычной ситуации, например при управлении стабильным предприятием в качестве критериев выбора управленческих решений используют достижение максимальной прибыли, оптимизацию организационной структуры, защиту имущественных интересов и т.п. В кризисной ситуации при проведении процедур банкротства основной критерий – максимально удовлетворить требования кредиторов. Интересы собственников и вопросы сохранения предприятия вцелом отходят на второй план.

4. **Повышенное внимание к заблаговременной проработке вариантов управленческих решений и оценке их последствий**. Необходимость заблаговременной проработки вызвана ограничением по фактору времени. Примером является подробная проработка процедур восстановления платежеспособности или ликвидации предприятий в законодательстве о банкротстве.

5. **Программно целевой подход** в технологиях выработки управленческих решений. Данный подход заключается в том, что цель управления должна быть ясно сформулирована количественно и качественно (например, рассчитаться с долгом данного размера в заданные сроки), доступные ресурсы сконцентрированы, разработана четкая последовательность действий для достижения поставленной цели, созданы внешние условия способствующих достижению цели (например, мораторий на долги). Кроме того, программно целевой подход подразумевает

постоянный мониторинг и контроль хода программы, ее адаптивность по отношению к изменению внешних и внутренних условий и ресурсного потенциала.

6.Сущность и содержание инновационного антикризисного управления.

В соответствии с зарубежной теорией конкурентное развитие страны происходит на основе факторов производства, инвестиций, инноваций и благосостояния. Страны, составляющие мировое технологическое ядро (США, Япония, Германия, Великобритания, Франция), в настоящее время развиваются преимущественно на основе активизации инновационной деятельности. Российская экономика на данном этапе стремится справиться с инновационным кризисом и перейти на третий уровень развития – на основе инноваций.

В условиях современного рынка социально-экономическая система, недооценивающая роль инновационного потенциала, ослабляет свои позиции на рынках, теряет потребителей, снижает размеры прибыли. Все это способствует возникновению кризисной ситуации, предприятие попадает в кризис неплатежеспособности (ликвидности) и как результат несостоятельность (банкротство) и крах всей системы. Таким образом, развитие инноваций и инновационного сектора соответственно должно стать приоритетным направлением, как предприятия, так и государственной политики в условиях стремления общества и государства выйти на качественно новый уровень развития.

С учетом этого поиск возможных решений проблем управления инновационными процессами и проектами становится одной из важнейших задач антикризисного управления. Кроме того, необходимым становится учет такого элемента антикризисного управления, как оценка возможностей эффективного использования наработанных как российским, так и зарубежными исследователями опыта инновационного управления.

Любая социально-экономическая система достигает своего развития, если она находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Развитие – это приобретение нового качества, определяющего усиление и устойчивость жизнедеятельности предприятия, ее рост. Инновационное развитие оказывает большое влияние на конкурентоспособность предприятия. Эффект инновационной деятельности предприятия с точки зрения его конкурентоспособности имеет три составляющие:

- повышение конкурентоспособности товара, создающее конкурентные преимущества на ближайшую и среднесрочную перспективу;
- привитие новых потребностей, создающее конкурентные преимущества на отдаленную перспективу;
- повышение эффективности производства, трансформирующее конкурентоспособность товарной массы в конкурентоспособность предприятия.

Если руководство предприятия не нацелено на освоение новых технологий, позволяющих производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами, предприятие через определенный промежуток времени рискует стать неконкурентоспособным, что означает ослабление положений на рынках сбыта, потерю потребителей продукции и снижение размеров прибыли. Все это способствует возникновению кризисной ситуации и может послужить причиной банкротства.

Кроме того, как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение финансовой устойчивости и платежеспособности в современных условиях чаще всего является следствием неадекватности инновационной стратегии предприятия изменениям внешней среды. В результате прежняя продукция и технологии устаревают, рынки предприятия не обеспечивают прибыльности, и предприятие начинает терять платежеспособность. В данной ситуации кризисной следует считать любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к внешним изменениям и потеря

платежеспособности, становится неизбежной. Соответственно потребность в принятии экстренных мер возникает еще до внешнего проявления трудностей. Недостаточная инновационная активность приводить к кризису не только крупных предприятий в отраслях с высокими технологиями, но и средние и малые предприятия, выступающие на динамичных рынках.

Таким образом, инновационная деятельность выступает одни из радикальных средств преодоления кризисной ситуации.

Причиной кризисной ситуации на предприятии может быть не только спад спроса и затоваривание, но и стремительный рост предприятия. Взрывообразный рост, когда предприятия стремятся заполнить появившиеся новые ниши и сегменты рынка, несет с собой опасность потерь ликвидности и прибыльности в погоне за долей рынка, появления дефолтов в результате не адекватного реагирования на кризисную ситуацию или требования внешней среды. Со временем стремительно растущие предприятия могут не справиться с изменяющими условиями во внешней и внутренней среде, перестанут расти, и превратятся в аутсайдеров. Предприятия должны найти такие инновации и инвестиционные проекты, которые будут приемлемы для адекватного реагирования на степень реальной угрозы, с учетом существующих финансовых ограничений в неустойчивом состоянии.

В современной предпринимательской деятельности, которая находится на этапе увеличения капитала, используемых как для производства существующих товаров и услуг, так и для создания новых, ранее не производимых особое значение приобретает инвестиционный риск. Инвестиционный риск это потери, возникающие при вложении предприятием средств в производство новых товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

Поэтому инновационные изменения способны повлиять на преодоление кризисной ситуации и устойчивый рост только в тех предприятиях, где в системе управления уделяется внимание

антикризисному управлению и инструменты антикризисного управления достигли определенного уровня развития.

Необходимость инновационных изменений в процессе антикризисного управления связана, прежде всего, с решением следующих задач:

- разработка инновационной антикризисной стратегии; в том числе инновационных антикризисных программ для отдельных видов продукции;
- разработка конкурентоспособной продукции для постановки ее на производство;
- определение временных и ресурсных ограничений на привлечение инвестиций;
- определение инструментария и приемов инновационного антикризисного управления;
- определение источников, размеров инвестиций и места производства продукции.

Антикризисное управление – это вид управления, который отличается специфическими условиями и технологиями. Технология выработки управленческого решения одинакова для антикризисного управления и управления в стабильных системах. Данная технология включает этапы диагностики проблемы, выработки возможных вариантов решения, оценку этих вариантов и последствий их применения, а также выбор окончательного варианта по результатам оценки. Отличия состоят в том, что на этапе выработки вариантов решений существуют специфические ограничения: жесткие временные и ресурсные ограничения; неблагоприятная внешняя и внутренняя среды. На этапе выбора решения принимаются во внимание специфические критерии выбора вариантов решений, исходя из цели антикризисного управления - минимизация отрицательных последствий кризиса и желаемого результата - переход в стабильное состояние.

Применение реабилитационных процедур, применяемых в деле о банкротстве: внешнее управление, финансовое оздоровление предприятия,

также могут строиться на этих инновациях. Эти инновации на ряду с другими мерами по восстановлению платежеспособности и финансового оздоровления могут рассматриваться как меры, направленные на сохранение действующего предприятия(бизнеса), восстановления платежеспособности и прекращения дела о банкротстве.

Использование инновационных подходов в антикризисном управлении, будет закладывать основу успешного проведения комплексной антикризисной стратегии, способствующей эффективному функционированию в современной бизнес-среде.