

УДК 658.1

С.И. ГРУДИНА,

кандидат экономических наук, доцент,

А.И. ПОДГОРНАЯ,

кандидат экономических наук, доцент

Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань, Россия

АНТИКРИЗИСНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Цель: проанализировать возможности формирования антикризисного потенциала инновационных предприятий.

Методы: анализ и синтез, а также абстрактно-логический метод.

Результаты: В целях развития антикризисного потенциала обоснованы критерии разделения инновационных предприятий на инертные и саморазвивающиеся. На основе анализа кризисных сигналов внешней и внутренней среды инновационных предприятий дополнена классификация кризисных сигналов по степени воздействия на потенциал развития предприятия, предложены стратегии и тактики формирования антикризисного иммунитета.

Научная новизна: Дополнена классификация кризисных сигналов внешней и внутренней среды, выявлены основные стратегии формирования антикризисного потенциала, сформулированы признаки формирования антикризисного иммунитета инновационного предприятия.

Практическая значимость: заключается в возможности управления кризисными явлениями инновационных предприятий через отслеживание внешних и внутренних кризисных сигналов предприятия и определение стратегии дальнейшего развития.

Ключевые слова: инновационное предприятие; антикризисное управление; сигналы кризисов; антикризисная стратегия.

Введение

Актуальность работы обусловлена необходимостью разработки технологий антикризисного управления для преодоления проблем управления инновационными предприятиями в условиях системного кризиса, связанного со становлением нового этапа развития рыночной экономики. Несмотря на то, что в настоящее время уделяется большое внимание антикризисному управлению, остается ряд актуальных вопросов относительно формирования антикризисного потенциала инновационных предприятий, в частности, формирования антикризисного иммунитета. Проблема выбора антикризисной стратегии часто оказывается недооцененной, что приводит к необходимости упреждающих мер.

Поэтому цель данной статьи – исследовать антикризисный потенциал инновационных предприятий. Задачами исследования являются: выявление сигналов внешней и внутренней среды, определение эффективных стратегий развития и управления инновационным предприятием, описание механизма воздействия антикризисной спирали, определение признаков формирования антикризисного иммунитета.

Результаты исследования

Формирование антикризисного потенциала инновационных предприятий обусловлено множеством факторов. И одним из немаловажных факторов такого потенциала является решение проблемы формирования современного экономического и «инновационного» мышления. Инновационные предприятия, как системы находятся в постоянном развитии. Они подвержены изменениям, но изменениям со знаком плюс, поскольку адаптация в условиях неопределенности, сопровождающая предприятие на протяжении всего жизненного цикла, способствует раскрытию инновационного и антикризисного потенциалов.

Отметим, что под жизненным циклом предприятия мы будем понимать совокупность предсказуемых последовательных изменений и состояний, а также переходы либо в кризис, либо в укрепление антикризисного потенциала [1]. На основе исследования жизненного цикла предприятия сформулируем общий подход к управлению инновационной организацией, т.е. ситуационное антикризисное управление. Экстраполируя тенденции, выделим две группы инновационных предприятий. Базовым критерием классификации

выступит способность предприятия реагировать на изменения внешней среды. Рассмотрим инертные, неизменяемые и саморазвивающиеся (открытые) системы. К инертным можно отнести заводы, работающие с минимум обслуживающего персонала. Саморазвивающиеся предприятия можно охарактеризовать, как «живые», т.е. которые развиваются и изменяются, вырабатывая так называемый антикризисный иммунитет. Внешние и внутренние среды живых и механических предприятий существенно отличаются. Объектом нашего исследования являются саморазвивающиеся инновационные предприятия. Свойствами внешней среды являются динамика, неопределенность и хаотичность. Внутренняя среда, резонируя с внешней, также подвергается изменениям и усложняется. Конкуренция усиливается, и риски, связанные с ведением бизнеса, возрастают под воздействием трудно предсказуемых изменений внешней среды. Усиливаются тенденции полураспада знаний, за 2–3,5 года знания устаревают, перестают приносить конкурентное преимущество [2]. Основной задачей в этих условиях является своевременное формирование потенциала предприятия. Часто под этим подразумевают потенциал развития предприятия, что не гарантирует формирования антикризисного иммунитета. Необходимо рассмотреть механизм, формирующий антикризисный иммунитет инновационных предприятий, способствующий повышению кризисной устойчивости и снижающий степень разрушительного воздействия системных и локальных кризисов. Синергетический эффект воздействия инновационного потенциала и антикризисного иммунитета обеспечивает эффективный переход на новый уровень развития, соответствующий стадии жизненного цикла.

Так, в работе Д. Пинка приводится множество примеров, когда достижения становятся возможными только в случае отступления менеджеров от привычных методов и внедрения новых подходов к мотивации, которые соответствуют представлениям современной науки. Например, в компании Google сотрудникам разрешается один день в неделю посвящать личным проектам, а в Best Buy – работать где угодно и как угодно, лишь бы они достигали поставленных перед ними целей [3].

Рассмотрим предпосылки формирования антикризисного иммунитета. Практика показала, что

кризис гораздо легче преодолевают предприятия, в которых уже велась какая-либо антикризисная деятельность [4]. Инновационное предприятие, предупредившее или преодолевшее кризис, имеет большую смелость и отзывчивость к требованиям изменяющейся внешней среды, тем самым завоевывая очередные конкурентные преимущества. Конкурентные преимущества инновационных предприятий заключаются также в правильно выбранных стратегии и тактики. Они могут определяться степенью износа основного капитала, ухудшающейся динамикой движения оборотного капитала, растущей долей заемного капитала, растущей сопротивляемостью персонала к внедрению инноваций, синдромом профессионального выгорания, а также соответствующими внешними и внутренними факторами.

Рассмотрим стратегию формирования антикризисного иммунитета инновационных предприятий зависимости от сигналов, которые подает внешняя среда (табл. 1). Согласно теории И. Адизеса, развитие организации делится на две фазы – «рост» и «старение». Угрозы подстерегают организацию в любой период, и руководителю необходимо знать, какие действия предпринимать при появлении кризисных сигналов [5]. Однако данная классификация не всегда дает возможность определить, что же на самом деле порождает те или иные сложности. Теория жизненного цикла позволяет более точно определить ценности и установки, конкретизировать задачи и особенности антикризисного управления. Наиболее полно, на наш взгляд, стадии развития организации рассмотрены в макете Б.З. Миллера [6]. Однако данный подход не учитывает современных особенностей внешней среды, касающихся непосредственно инновационных предприятий. Критерием устойчивости для данных предприятий будет способность к генерации новых знаний. Сигналы внешней среды для удобства управления инновационными предприятиями можно разделить на три группы. В первой группе сигналов – угрозы и возможности внешней и внутренней среды равны между собой, сильные и слабые стороны равны. Во второй группе – неравновесное распределение угроз и возможностей, причем сильных сторон во внутренней среде больше, чем слабых. В третьей – угроз больше, чем возможностей, а слабых сторон больше, чем сильных.

Таблица 1

Макет для анализа кризисных сигналов инновационного предприятия*

Угрозы = Возможности	Угрозы < Возможности	Угрозы > Возможности
Начальный этап жизненного цикла	Этап роста жизненного цикла	Этап спада жизненного цикла
Готовность реализовывать проекты любой сложности	Наработка опыта реализации инновационных проектов	Выбор наиболее легких проектов для реализации
Сильная мотивация к производству инновационного продукта	Способность генерации инновационных продуктов	От генерации к защите интеллектуальной собственности
Большой потенциал обновления знаний	Конкуренция строится вокруг новых знаний	Специфика обращения знаний
Пример: начинающая консалтинговая компания, предприятие (Открытие флеш-памяти Toshiba)	Пример: подход к управлению компании Amazon	Пример: опыт компании «ЗМ» [7]

* *Источник:* составлено авторами.

К сигналам первой группы отнесем негативные макроэкономические тренды, усиливающие неопределенность успешной реализации инновационного продукта; неустойчивую рыночную конъюнктуру, приводящую к формированию необъективного видения потенциального спроса, непредсказуемые действия конкурентов, сложность в выборе ориентиров при выходе на рынок, сложность привлечения инвестиций, усиление асимметричности информации. Положительные сигналы: медленно увеличивается активизированная часть капитала, потенциальная – максимальна, при анализе сильные и слабые стороны равны. Базу, формирующую кризис, следует искать в слабых сторонах внутренней среды предприятия [8], среди которых могут быть неточности маркетинговых исследований, неоправданное завышение затрат, необъективно оцененная степень риска, издержки распределения власти и др. Стратегиями, приводящими к формированию антикризисного иммунитета, в случае данных сигналов могут быть лицензирование и патентная защита, накопление оборотного капитала за счет самофинансирования, использование госзаказов, примыкание к крупному производителю и действующим проектам разного рода; в случае непреодолимого конкурентного преимущества – интенсивное развитие продукта.

К сигналам второй группы отнесем агрессивность внешней среды, бюрократические барьеры в развитии бизнеса, попытки копирования продукта, демпинг, нулевой спрос, сегментарная конкуренция, резкий рост объемов работ, увеличивающиеся финансовые потоки, превышение количественных

показателей над качественными при принятии решений. Положительные сигналы: ажиотажный спрос, увеличение количества постоянных клиентов, конкуренция на равных и т.д. Угроз внешней среды постепенно становится все больше, не наблюдается прямого прироста возможностей, имеющиеся резервы стремительно расходуются. Источниками кризиса могут быть профессиональное выгорание, дисбаланс целей и ценностей, искажение функций власти – угроза создания конкурентных компаний, копирующих инновации, моральный или технологический износ производственных мощностей, системные ошибки. Стратегиями, приводящими к формированию антикризисного иммунитета, в данном случае могут быть: производство уникального продукта, с повышающейся ценой, нестандартные, простые решения, капитализация человеческого потенциала, формирование доверия, для обмена опытом и знаниями между сотрудниками, эффективная концентрация и распределение ресурсов, использование инструментов агрессивного маркетинга, лоббизма интересов в продвижении продукта.

К сигналам третьей группы отнесем сложность в доступе к внешним ресурсам, вывод капитала, снижение конкурентоспособных преимуществ. Угрозы превышают возможности, отсутствие потенциального капитала, сильная изношенность активов. Источник – системный кризис. Пример стратегии – целевое антикризисное управление, сворачивание бизнеса, реорганизация, продажа активов предприятия.

Наиболее сложная стадия для формирования антикризисного иммунитета – системный кризис.

Как правило, качество принимаемых решений не всегда успевает возрасти, чтобы спасти предприятие. Но если рассмотреть жизненный цикл кризисной спирали, разделить его на фазы, то можно увидеть сигналы и управлять развитием кризиса, следуя выбранной стратегии.

Развитие кризисной спирали возможно на основе ожиданий, формирующих тренд последующего кризисного развития. Не только наступление события, но и его ожидание являются воздействием на внутреннюю среду. Сложно спрогнозировать, что окажет наиболее сильное воздействие: само событие или его ожидание. Это первая фаза. На второй фазе происходит формирование кризисной спирали, на третьей – усиление проявлений, на четвертой – пиковая активность кризиса, и пятая – завершающая стадия (см. рис.).

В системном кризисе будет ошибкой переместить ответственность на одно из управляющих звеньев, так как оно является частью общего цикла развития предприятия и синергетического эффекта работы коллектива. Предприятие в кризисном состоянии требует внимания к элементам систем и подсистем, слабым сигналам, благодаря которым возможно создание обновленной стратегии развития предприятия. Качественные характеристики внутренней среды повышаются.

Управляющее вмешательство может быть эффективным на первой, второй и пятой фазах. На третьей и четвертой – малоэффективно, так как

это фазы активного развития кризисной спирали, практически не поддающиеся управлению. Кризис ликвидируется только до достижения порога обратимости.

Признаки формирования антикризисного иммунитета на этой стадии:

– кризис не рассматривается как потенциальное банкротство предприятия;

– кризис активизирует все доступные ресурсы и стратегии, приводя к качественной трансформации предприятия;

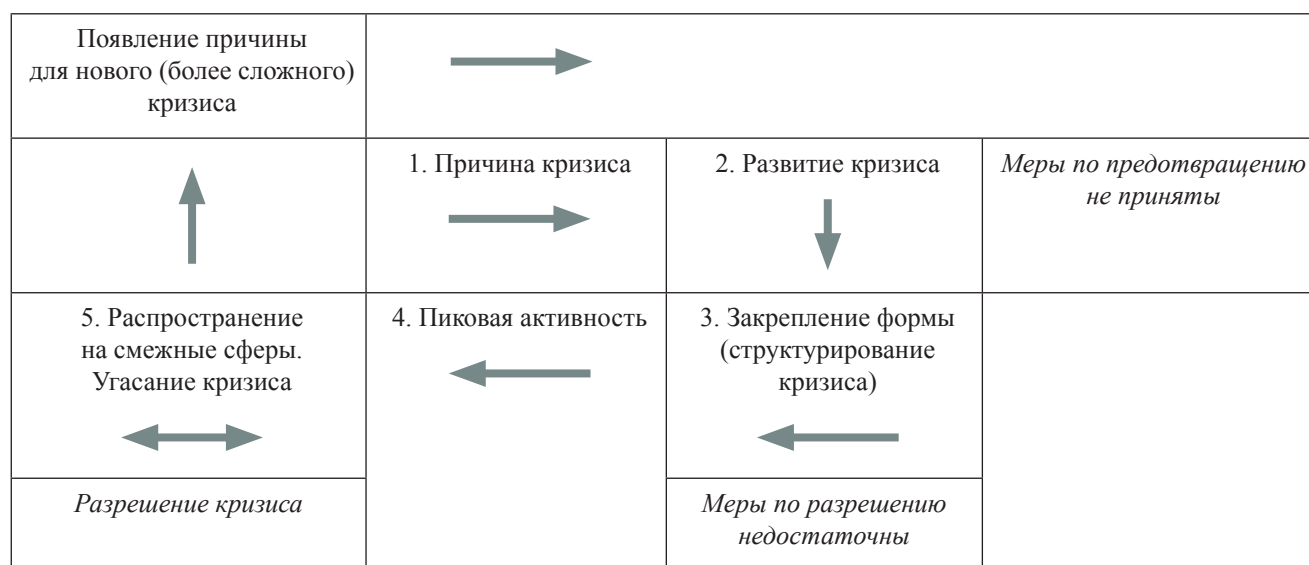
– антикризисное управление, исходя из интересов участников – адаптивное, а не агрессивное;

– топ-менеджмент не мотивирован в фальсификации бизнес-информации, а работает по тонким сигналам, опираясь на качественные показатели;

– ускоряющиеся процессы активизируют участников на быстрые креативные действия, конструктивный регресс, возможность увидеть разрывы во внутренней логике предприятия.

Выводы

Таким образом, у инновационных предприятий есть все предпосылки для формирования антикризисного иммунитета при синхронизации различных компонентов его развития, т.е. сдерживания темпов нарастания кризиса в основании кризисной спирали и в активном управлении на пятой фазе.



Развитие кризисной спирали

Список литературы

1. Адизес И.К. Управление изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. – СПб.: Питер, 2008. – 223 с.
2. Филонович С.Р. Проблемы управления знаниями: происхождение и междисциплинарный характер // Экономические стратегии. – 2010. – № 5. – С. 76–80.
3. Пинк Д. Драйв. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 274 с.
4. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). – М.: Читай! Рид Групп, 2012. – 624 с.
5. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
6. Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2000. – 480 с.
7. Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Якимович В.А. Управление инновациями в организациях. – М.: Омега-Л, 2009. – 415 с.
8. Kubis A., Schneider L. Zuwanderungschancen ostdeutscher Regionen // Wirtschaft im Wandel. 2008, No. 10, pp. 377–381.

В редакцию материал поступил 03.04.13

© Грудина С.И., Подгорная А.А., 2013

Информация об авторах

Грудина Светлана Игоревна, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического и финансового менеджмента, Казанский (Приволжский) федеральный университет
Адрес: 420008, г. Казань, ул. Рахматуллина, 1, тел.: (843) 292-83-10
E-mail: switki@yandex.ru

Подгорная Алла Игоревна, кандидат экономических наук, доцент Казанского (Приволжского) федерального университета
Адрес: 420008, г. Казань, ул. Рахматуллина, 1, тел.: (843) 292-83-10
E-mail: switki@yandex.ru, oreola77@mail.ru

Как цитировать статью: Грудина С.И., Подгорная А.И. Антикризисный потенциал инновационных предприятий // Актуальные проблемы экономики и права. – 2013. – № 2(26). – С. 64–69.

S.I. GRUDINA,

PhD (Economics), associate professor,

A.I. PODGORNAYA,

PhD (Economics), associate professor

Kazan (Volga) federal university, Kazan, Russia

ANTI-CRISIS POTENTIAL OF INNOVATIVE ENTERPRISES

Objective: to analyze the possibilities to form the anti-crisis potential of innovative enterprises.

Methods: analysis and synthesis, as well as abstract-logical method.

Results: In order to develop the anti-crisis potential, the criteria of dividing the innovative enterprises into inert and self-developing ones are grounded. Basing on the analysis of crisis signals of the internal and external environment of innovative enterprises, the classification of crisis signals is complemented by the extent of influence on the enterprise's potential development; strategies and tactics of forming the anti-crisis immunity are proposed.

Scientific novelty: Classification of crisis signals of external and internal environment is complemented, the main strategies of anticrisis potential forming are revealed, the signs of anticrisis immunity forming at innovative enterprise are formulated.

Practical value: Possibility to manage the crisis phenomena of innovative enterprises through tracing the external and internal crisis signals of an enterprise and determining the strategy of further development.

Key words: innovative enterprise; anticrisis management; crisis signals; anticrisis strategy.

References

1. Adizes I.K. *Upravlenie izmeneniyami. Kak effektivno upravlyat' izmeneniyami v obshchestve, biznese i lichnoi zhizni* (Change management. How to efficiently manage the changes in society, business and personal life), Saint Petersburg: Piter, 2008.
2. Filonovich S.R. Problemy upravleniya znaniyami: proiskhozhdenie i mezhdistsiplinarnyi kharakter (Issues of knowledge management: origin and interdisciplinary character), *Ekonomicheskie strategii*, 2010, No. 5, pp. 76–80.

3. Pink D. *Draif* (Drive), Moscow: Al'pina Pabliher, 2012.
4. *Osnovy upravleniya v usloviyakh khaosa (neopredelennosti)* (Bases of management under chaos (uncertainty)), Moscow: Chitai! Rid Grupp, 2012.
5. Adizes I.K. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* (Management of the life-cycle of a corporation), Saint Petersburg: Piter, 2007.
6. Mil'ner B.Z. *Teoriya organizatsii* (Theory of organization), Moscow: Infra-M, 2000.
7. Bovin A.A., Cherednikova L.E., Yakimovich V.A. *Upravlenie innovatsiyami v organizatsiyakh* (Innovation management in organizations), Moscow: Omega-L, 2009.
8. Kubis A., Schneider L. Zuwanderungschancen ostdeutscher Regionen, *Wirtschaft im Wandel*, 2008, No. 10, pp. 377–381.

Information about the authors

Grudina Svetlana Igorevna, PhD (Economics), associate professor of the chair of statistical and financial management, Kazan (Volga) federal university

Address: 1 Rakhmatullina Str., 420008, Kazan, tel.: (843) 292-83-10

E-mail: switki@yandex.ru

Podgornaya Alla Igorevna, PhD (Economics), associate professor of Kazan (Volga) federal university

Address: 1 Rakhmatullina str., 420008, Kazan, tel.: (843) 292-83-10

E-mail: switki@yandex.ru, oreola77@mail.ru

How to cite the article: Grudina S.I., Podgornaya A.I. Anti-crisis potential of innovative enterprises, *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava*, 2013, No. 2(26), pp. 64–69.

© Grudina S.I., Podgornaya A.I., 2013



Проблемы интеграции реального и финансового секторов экономики России / В.А. Мальгин, Т.В. Крамин и др.; под ред. В.Г. Тимирясова, Г.Т. Гафуровой. – Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права, 2012. – 200 с.

В представленной книге изучены проблемы взаимодействия реального сектора экономики и финансового рынка с точки зрения формирования финансовых ресурсов. Обобщены основные проблемы участия финансового сектора в обеспечении экономического роста России. Изучена роль банковской системы и рынка ценных бумаг в обеспечении потребностей реального сектора экономики России в финансовых ресурсах для развития.

Данное исследование может представлять интерес для широкого круга читателей – как для представителей бизнеса, изучающих альтернативные источники финансирования деятельности, так и для ученых и практиков, занимающихся исследованием тенденций развития в области финансовых рынков в современном мире.