

УДК 330.341.1

*А.С. ЗАХАРЧЕНКОВ*, к.э.н., НТУ «ХПИ», Харьков

## **ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК РЕАКЦИЯ НА РЫНОЧНУЮ КОНКУРЕНЦИЮ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РЕШЕНИЙ**

У статті розглядаються загальні проблеми, з якими зіштовхуються підприємства при проведенні інноваційних перетворень виробничо-технологічної бази промислових підприємств на основі технологічної санації.

В статье рассматриваются общие проблемы, с которыми сталкиваются предприятия при проведении инновационных преобразований производственно-технологической базы промышленных предприятий на основе технологической санации.

The article considers common problems faced by enterprises during the transformation of innovative industrial and technological base of industry based on technological renovation.

**Ключевые слова:** инновация, промышленность, конкуренция, преобразование, санация.

### **Введение**

Необходимость инновационных преобразований на основе санации производственно-технологической базы топ-менеджмент и собственники предприятия (кстати, в меньшей степени, особенно обычные акционеры) замечают и осознают тогда, когда у предприятия возникают проблемы, т.е. когда его состояние уже можно считать кризисным. Однако кризис может поразить не только предприятие, но и всю отрасль, а порой и всю экономическую среду (рецессия). В этот период в экономическом окружении, в отрасли на самом предприятии возникает необходимость найти способ усилить конкурентные возможности производственной базы, если не в краткосрочной перспективе, то хотя бы в перспективе среднесрочной. Поскольку кризисные явления, провоцируемые колебаниями рыночной конъюнктуры, сопровождают производство все время, то на многих предприятиях с дальновидным менеджментом наблюдается опережающий (в сравнении с увеличением дохода и потребления) рост чистых инвестиций в инновационные проекты разного масштаба и длительности, порой даже за счет средств, которые ранее предназначались на иные цели.

Попытка решить проблемы конкурентоспособности предприятия за счет повышения цены продукта или упрощения условий послепродажного сервиса или иными подобными методами, которые перекалывают на потребителей отдельных субрынков финансовые и иные проблемы, весьма опасна, а порой и просто бесперспективна.

Инновационные программы технологической санации должны включаться только после предварительного серьезного общего, в том числе финансового санирования предприятия, которое в этом случае как необходимый этап включает снижение необоснованных издержек и в отдельных случаях реструктуризацию, которая, в частности, состоит в ликвидации убыточных бизнес-процессов и в снижении расходов на управленческие структуры. Сэкономленные финансовые средства можно, в первую очередь, использовать для проведения инноваций. Под термином «технологическая санация» предприятия понимается преобразование на принципиально новой технологической основе производственно-технической базы и соответствующих организационно-производственных отношений.

Бизнес-сообщество даже в периоды рецессии, пусть достаточно осторожно и взвешенно, но все же непременно вкладывает средства в обновление и реконструкцию предприятий, перспективы которых инвесторы и собственники коллегиально оценивают положительно. При этом следует иметь в виду, что большая часть таких проблемных, но перспективных предприятий может испытывать трудности в привлечении финансовых средств, в обеспечении необходимого уровня прибыльности, в инвестициях, которые могли бы реструктуризовать и технологически санировать производство, обновить продуктовую линейку. Кроме того, весьма часто многие предприятия для изменения производственной структуры используют довольно тривиальный прием реструктуризации, в частности, выделяют внутри первоначального многопрофильного предприятия несколько компаний, чаще всего в форме LTD, с более узкими видами деятельности, а также дополнительно создают подконтрольную фирму, на балансе которой состоит вся недвижимость и наиболее стратегически важные производственные активы. Последняя необходима для страховки на случай, если один из видов производственной деятельности окажется неэффективным. В итоге первоначальное предприятие или одна из вновь созданных, по-существу, фирм становится главой возникшего на такой основе холдинга.

## **Результаты исследования**

Предлагаемые изменения кризисного менеджмента в этом случае состоят в том, что каждое новое предприятие получает значительную самостоятельность, формирует свой ассортимент и рынки сбыта. Если холдинговое образование создается с целью только сохранения имущества собственников, то количество его сотрудников сводится к минимуму. Все функции управления передаются в дочерние предприятия (маркетинг, управление финансами, бухгалтерия, кадровые вопросы и т.п.), кроме, может быть, отдельных наиболее важных вопросов по формированию стратегии и представительства.

В этом случае полагают, что главная холдинговая структура может взять на себя ряд основных управленческих, в частности, учетных и контролирующих функций, таких как ведение бухгалтерии, финансовый менеджмент, внутренний аудит и т.д.

Дочерние предприятия или самостоятельные подразделения, внутри основного проблемного предприятия, могут создаваться для реализации конкретной цели инновационных преобразований, на основе последующего проведения технологической санации. Такая целевая программа должна быть структурирована, т.е., создано дерево целей. При этом, каждая дополнительная цель на определенном верхнем уровне, как правило, содержит несколько подцелей и требует согласования возможностей коллектива с данной общей целевой программой, вплоть до определения меры ответственности каждого сотрудника или группы сотрудников. Рассматривая эту задачу с другой стороны, необходимо формировать коллектив согласно сформулированным целевым функциям. Таким образом, при последовательном уточнении всех вопросов, связанных с инновационным преобразованием промышленного предприятия в рамках проводимой технологической санации происходит итерационное согласование как целей самого предприятия, так и функциональных обязанностей членов вновь сформированного коллектива. Цели на каждом кадровом и структурном уровнях должны стать основой для формирования заданий, определения срока их исполнения. Отношения с управляющей холдинговой структурой в этом случае сводятся к делегированию ей определенных управленческих функций и согласованию уровня оплаты за эти услуги.

В условиях кризиса для проблемного предприятия кроме целевого управления при проведении технологической санации логично использовать проектное управление, основой которого является определенный график выполнения работ согласно календарным планам. Каждый вид работы требует

материальных и трудовых затрат, кадровой и иной поддержки, финансирования и т.д. В целом, прогноз успешности любой работы в этом направлении, как правило, рассматривается на основе нескольких сценариев развития событий, вероятность каждого из которых оценивается экспертами или менеджерами предприятий. Результат определяется взвешиванием успешности выполнения данного вида или комплекса работ, причем, мерою веса будет вероятность данного сценария развития событий. При формировании календарного плана инновационных преобразований на основе проведения технологической санации, также используется итерационное согласование объема работ, сроков и реальных возможностей предприятия для выполнения принимаемого решения. Менеджмент предприятия, которое теснят конкуренты, в основном осознает, что в ближайшей перспективе начнутся серьезные проблемы со сбытом, а затем и с прибылью. Единственным способом выйти из данной предкризисной ситуации можно либо за счет комплекса общих санационных мер, таких, как маркетинговые и рекламные, либо на основе инновационных преобразований. Для их реализации понадобятся средства, которые, в принципе, могут предоставить банки и частные инвесторы. При этом следует иметь в виду, что банковское кредитование даже среднесрочных программ малопривлекательно для потенциальных партнеров (для клиента дорого, а банкам не желательно расставаться с финансовыми средствами надолго), поэтому предприятия обычно ищут инвесторов, предлагая им оформить долговые обязательства или приобрести долю в данном инвестиционном проекте. Однако, инвесторам, которых удалось заинтересовать перспективами данного проблемного предприятия в среднесрочном периоде (долгосрочные платы их тоже интересуют мало), нужно представить анализ конкурентоспособности предприятия, оценить его позицию на рынке, проанализировать затраты, выделить себестоимость каждого вида нынешней и планируемой продукции (на основе современных методик расчета ценообразования), определить точки безубыточности по каждому виду такой продукции, продемонстрировать намерения и достигнутые успехи в оптимизации финансовой деятельности, в повышении эффективности производства, в организации маркетинга. В конечном итоге им надо предложить экономически обоснованную программу инновационного обновления предприятия с введением в производство новейших технологий как самостоятельно, так и с помощью инвесторов. Выбор же самих инновационных технологий определяется не только длительностью их жизненного цикла, объемами потенциального рынка, уровнем конкуренции, затратами на

приобретение и внедрение, но в условиях информационной прозрачности куда в большей степени ожиданиями потребителей.

Итак, для выхода из кризиса на основе проведения технологической санации и для обеспечения большей конкурентоспособности предприятия, топ-менеджментом на основе всех этих соображений как для внутреннего пользования, так и для привлечения инвесторов, должен быть сформирован портфель инновационных проектов.

При принятии решения о переходе на путь инновационных преобразований топ-менеджмент должен оценить все возможности предприятия. Речь идет о собственных трудовых, технических и финансовых возможностях, о способности и потенциальных объемах привлечения заемного капитала, о наличии новых инвесторов, то-есть об общем инновационном потенциале предприятия.

Высший менеджмент предприятия должен решить, используя собранную персоналом необходимую и достаточно обширную информацию о том, на базе какой, уже апробированной на рынке новой технологии будет формироваться экспансия выпускаемого на ее основе продукта на рынок. Это может быть собственное технологическое решение или, что более реально, в условиях страны с реформируемой экономикой, - приобретенная технология.

При решении вопроса об использовании конкретной технологии в производстве следует тщательно рассмотреть все аргументы за и против её использования. Идеальные условия для внедрения новой технологии следующие:

- базовая технология является оригинальной, не имеет аналогов, защищена патентами, что исключает в значительной степени конкуренцию;
- продукция, изготовленная на основе базовой технологии, пользуется значительным неудовлетворенным спросом, это проявляется в том, что потребитель готов заплатить за неё заведомо большую цену.

Если ответить на все данные ключевые вопросы пока сложно, то следует часть средств, выделенных на разработку технологии или её приобретение, потратить на исследование рынка для выяснения его реакции на появление и продвижение нового продукта. Для диверсификации риска следует проанализировать альтернативные или дополняющие (подобные) инновационные проекты внедрения новых технологий, формируя в конечном итоге пул проектов, часть из которых будет способна потенциально покрыть убытки от невыполнения или свертывания других проектов. Высшее звено

управления предприятием должно оценить необходимость приобретения технологии (приобретение лицензии, а иногда и приобретение малой высокотехнологичной фирмы), выяснить соответствие ее стратегическим целям развития производства, сопоставляя выгоды от использования технологии с затратами на её приобретение, причем здесь же следует учесть расходы на консалтинг и сопровождение технологии специалистами-разработчиками, на наем специалистов для обслуживания технологических линий, на повышение квалификации персонала. Если предприятие имеет специалистов нужного профиля, имеет опыт внедрения технологий данной сложности, то затраты на внедрение технологии и запуск производства заметно сокращаются. В процессе принятия решения о приобретении технологии и даже при её внедрении нужно постоянно проводить мониторинг того сегмента рынка, где планируется продвигать и реализовывать продукт данной технологии.

Стратегия инновационного развития в рамках проводимой для ее реализации технологической санации предприятия должна включать в себя оценку конкурентоспособности инновационных проектов на локальных рынках (для крупного предприятия речь может идти и о глобальных рынках). Полезно определить характер конкуренции среди производителей подобных продуктов новых технологий в отрасли, выяснить возможности позиционирования на рынках и потенциальные доли контроля над ними.

Основным фактором, быстро меняющим ситуацию на рынке, можно считать быстрый рост обмена информацией и либерализацию условий торговли в связи со вступлением страны в ВТО. В последнее время другим важным фактором усиливающим конкуренцию является уже не только рост числа конкурентов, что пока еще можно наблюдать в переходной экономике ряда государств СНГ, а рост финансового и производственно-сбытового потенциала немногих крупных игроков на рынке. Усиливают конкуренцию процессы слияния и поглощения фирм и компаний. Изменяется и характер самой конкуренции, которая характеризуется тем, что используются новые формы торговли и способы продвижения бренда за счет быстро развивающихся информационных технологий.

Возможны трудности и иного характера. В частности, довольно часто возникает необходимость получить подтверждение требуемого рынком уровня качества продуктов новых инновационных технологий, их высокой потребительской ценности со стороны государственных и частных, национальных и региональных центров сертификации, а также, возможно, общественных организаций потребителей.

Другими словами, следует прогнозировать максимум возможных проблем, которые могут возникнуть при проникновении технологически saniруемого предприятия или отдельных его продуктов на конкретные рынки. Для этого необходимо выявить количество и состав предприятий-конкурентов на данном рынке, уровень устойчивости сбыта их продукции, выяснить растет ли объем рынка.

Проблемой здесь является лишь получение информации о наиболее полном потенциале рынка. Анализ типа и характера конкуренции на рынке нужно проводить непрерывно на основе всей доступной информации о его работе: это не только количество и уровень капитализации участников, но и выделение группы крупных рыночных игроков и доминирующих средних предприятий, а также выявление сегментов рынка, занятых отдельными рыночными участниками с анализом всех характеристик этих сегментов.

### **Вывод**

Инновационная деятельность проблемного предприятия, проводящего инновационные преобразования производства на основе технологической санации, не может рассматриваться как изолированный процесс, поскольку он осуществляется на общем фоне конкуренции, в первую очередь с непосредственными конкурентами. Основные приемы и методы анализа непосредственных конкурентов и возможные направления их оценки приведены в ряде работ по инновационной экономике в частности [1].

**Список литературы:** 1. *Ивин Л.Н.* Инновационная экономика: монография / *Л.Н.Ивин, В.М. Куклин, А.С. Захарченков* и др.: под редакцией *Л.Л.Товажнянского*. – Х.; ИздОво «Едена», 2010. – 716 с.

Надійшло до редколегії 09.12.2011