

**Организационные инновации как стратегический инструмент превентивного  
антикризисного управления**  
**Organizational innovations as a strategic tool for preventive crisis management**

Мерзликина Г.С., профессор, д.э.н., зав. кафедрой  
Рыльщикова С.А., магистр

Merzlikina Galina Stepanovna, Rylshikova Svetlana Alekseevna  
Россия, город Волгоград, Волгоградский государственный технический университет  
Russia, city of Volgograd, Volgograd state technical University

**Аннотация.** Главные задачи системы экономической безопасности любого хозяйствующего субъекта: выявление, анализ и оценка возникающих угроз экономической безопасности фирмы и принятие ответных мер, прогнозирование возможных угроз и организация деятельности по их предотвращению. Превентивное антикризисное управление предполагает комплекс мероприятий, позволяющих предотвратить наступление кризисной ситуации, или с минимальными потерями его преодолеть. Организационные инновации могут быть эффективным инструментом превентивного антикризисного управления. Предлагается уточнить содержание превентивного антикризисного управления. Разработаны общая и частная классификации организационных инноваций. Определена возможность использования организационных инноваций в превентивном антикризисном управлении. Рассмотрены проблемы оценки эффективности организационных инноваций.

**Annotation.** The main tasks of the system of economic security of any economic entity: identification, analysis and assessment of emerging threats to the economic security of the company and response, forecasting possible threats and the organization of activities to prevent them. Preventive anti-crisis management involves a set of measures to prevent the onset of a crisis, or with minimal losses to overcome it. Organizational innovation can be an effective tool for preventive crisis management. It is proposed to clarify the content of preventive crisis management. General and specific classifications of organizational innovations have been developed. The possibility of using organizational innovations in preventive anti-crisis management is defined. The problems of evaluating the effectiveness of organizational innovations are considered.

**Ключевые слова:** превентивное антикризисное управление; кризис; банкротство; структура процесса принятия превентивных антикризисных решений; организационные инновации, эффективность организационных инноваций.

**Keywords:** preventive anti-crisis management; crisis; bankruptcy; structure of preventive anti-crisis decision-making process; organizational innovations, efficiency of organizational innovations.

**Превентивное антикризисное управление.** Об актуальности антикризисного управления свидетельствует статистика дел о несостоятельности предприятий [2], которая демонстрирует значительный рост заявлений о признании должника банкротом, начиная с 2014 года по настоящее время, вызванный финансовым кризисом в России. Количество дел, по которым проводились реабилитационные процедуры (процедуры финансового оздоровления и внешнего управления), стабильно снижается на протяжении всего рассматриваемого периода (2014-2017 гг.). В абсолютном большинстве принимаются решения о признании должника несостоятельным и открытии конкурсного производства, в ходе которого, в основном, требования кредиторов не погашаются, и выносятся решения о завершении конкурсного производства. [2]. Статистика наглядно иллюстрирует низкий реабилитационный потенциал института банкротства. В перспективе представляется целесообразным принятие мер, направленных на увеличение его эффективности. Например, повышение квалификации арбитражных управляющих и руководителей хозяйствующих субъектов, а в сложившихся условиях разумно внедрить в систему управления на предприятии механизм превентивного антикризисного управления, главная цель которого –

предотвращение банкротства (не любой кризис на предприятии приводит к несостоятельности) организации и смягчение последствий кризиса.

Антикризисное управление нельзя рассматривать только как процесс вывода хозяйственного субъекта из кризиса, оно должно быть имплементировано в систему управления предприятием до возникновения кризисных тенденций, т.е. его деятельность должна носить превентивный характер. Наступление кризиса – закономерный этап в развитии любого хозяйствующего субъекта; он может быть обусловлен объективными (вызван циклическими потребностями модернизации и реструктуризации экономических систем) или субъективными (отражает ошибки в управлении) причинами. Поэтому главная цель превентивного антикризисного управления – нивелировать последствия неизбежного кризиса и предотвратить наступление прогнозируемого кризиса, вызванного ошибками управления.

Процесс принятия превентивного антикризисного решения конечно схож с процессом принятия любого управленческого решения, который обобщенно можно представить, как последовательность следующих этапов: формулирование проблемы, получение информации, ее обработка, принятие решений, их реализация и установление контроля за их выполнением на завершающем этапе. Однако, превентивное управление носит упреждающий характер, т.е. позволяет сформулировать проблему (если она есть) до начала мониторинга (диагностики и т.д.) трудно, поэтому условным первым этапом процесса принятия превентивных антикризисных решений (рис.1) обозначим «получение информации о внутренней и внешней среде предприятия», о других особенностях процесса расскажем ниже.



Рис. 1 –Процесс принятия превентивных антикризисных решений

Существует множество определений превентивного антикризисного управления, подавляющее большинство из которых рассматривают его, как управление, ориентированное на предотвращение кризисного состояния предприятия [3, 4, 5, 6]. Авторы данной статьи, проводя аналогию между кризисными и конфликтными процессами, ввиду этого придерживаются мнения, что кризисы имеют и положительные стороны (повышение восприимчивости к прогрессу, предотвращение более серьезных кризисов и т.д.), поэтому их следует не избегать, а стараться «взять под контроль». С учетом изложенного, предлагаем уточнить содержание понятия «превентивное антикризисное управление»: это управленческий процесс, реализуемый непрерывно, с использованием специального инструментария, направленный на оперативное выявление и анализ сигналов из внешней и внутренней среды о наличии проблем на предприятии и предполагающий разработку и реализацию оперативных мероприятий по своевременному предотвращению кризисов, вызванных ошибками управления и взятию под контроль (не избегание) прохождения

кризисов, возникающих по объективным причинам, нивелированию возможных отрицательных последствий.

Важным элементом представленной системы является *процесс* принятия превентивных антикризисных решений, который обобщенно можно представить, как последовательность следующих этапов:

1. Этап сбора информации, основным элементом которого является мониторинг внутреннего и внешнего окружения предприятия, его финансово-экономической деятельности, с помощью которого специалисты выявляют предпосылки возникновения кризисных тенденций.

На первом этапе – этапе сбора информации – в процессе принятия превентивных антикризисных решений ключевым элементом становится подсистема контроллинга внутренней и внешней среды, финансово-экономической деятельности предприятия. Основной частью процесса становится мониторинг внешнего и внутреннего окружения, с помощью которого предприятие сможет отслеживать сигналы о возникновении угроз и возможностей.

2. Этап обработки собранной информации, одним из ключевых компонентов которого является прогнозирование, используемое для определения тенденций развития сигналов, выявленных на первом этапе. Для целей превентивного антикризисного управления предпочтительнее использовать количественные методы прогнозирования, т.к. они сводят фактор влияния субъективного к минимуму.

На втором этапе процесса принятия превентивных антикризисных решений – этапе обработки собранной информации – одним из важных элементов становится прогнозирование, которое используется для определения тенденций (направление развития) сигналов и факторов, выявленных на начальном этапе. Необходимо уточнить, что для прогнозирования на макро- и микроуровне следует использовать те подходы, методы и приемы, в которых фактор влияния субъективного сведен к минимуму (или вовсе отсутствует).

3. Этап принятия управленческих решений на основе выводов, полученных на втором этапе, и назначения специалистов, ответственных за их осуществление. Стоит обратить внимание на следующее – в процессе принятия превентивных антикризисных решений: необходимо грамотно соотнести имеющиеся на предприятии ресурсы с предполагаемыми рисками, чтобы не понести неоправданно высокие затраты.

На третьем этапе на основе выводов, полученных в результате анализа собранной информации, принимаются необходимые превентивные антикризисные решения и назначаются люди, ответственные за исполнение принятых решений. Выделим несколько важных моментов, характерных для данного этапа: во-первых, необходимо оптимально распределить имеющиеся на предприятии ресурсы. Следует соотнести уровень затрат на превентивные мероприятия и степень угрозы кризиса, т.е. выделенных ресурсов должно хватить на реализацию всех этапов, принятых превентивных антикризисных решений, но в то же время, предприятие не должно понести неоправданно высокие затраты. Во-вторых, люди, назначенные для выполнения принятых решений, должны быть специалистами, компетентными в этой области.

4. Заключительный этап – этап реализация принятых решений, на котором вводится контроль за их исполнением.

Результатом превентивных антикризисных решений могут стать нововведения – в структуре хозяйствующего субъекта, в каких-либо управленческих или технических процессах, в способах производства или доставки продукта и др. – перечисленное можно рассматривать как инновации по отношению к конкретному предприятию, то есть как результат инновационной деятельности, примененный на практике.

**Организационные инновации в превентивном антикризисном управлении.** В кризисный период изменения являются единственным способом поддержать

жизнеспособность бизнеса. Внедрение инноваций поможет вывести компанию на другой уровень и положительно отразится на финансовых результатах фирмы, согласимся со словами главы представительства компании Adobe Systems в России и странах СНГ, Черкашина П.И.: «...Кризис – отличное время для воплощения идей, которые были отложены в долгий ящик...» [7]. Инновации актуальны не только на уровне хозяйствующих субъектов, но и на государственном уровне – инновационное развитие является приоритетным направлением государственной политики в области развития науки и технологий [8]. В официальных российских документах «инновации» определяются как конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности [9].

Организационные инновации в научной литературе общепризнанно рассматриваются как внедрение нового организационного метода в деловой практике предприятия, в организации рабочих мест или внешних связях [2]. Инновации в ведении бизнеса означают реализацию новых организационных методов предпринимательской деятельности. Они включают, например, внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management – CRM-система), реализацию систем обучения персонала, нацеленных на развитие сотрудников и снижение текучести кадров; внедрение непрерывной информационной поддержки поставок и жизненного цикла (Continuous Acquisition and Life cycle Support – CALS-технологии), как правило, высокотехнологичной и наукоемкой продукции. Примером инноваций в организации рабочих мест может стать создание продуктивной рабочей среды посредством развития инструментов удаленной коммуникации, автоматизации контроля работы и максимальной мобильности рабочего места с использованием современных информационных технологий. Новыми организационными методами во внешних связях организации может быть участие предприятия в промышленной кооперации – аутсорсинг, субконтрактинг или франчайзинг в области производства, обеспечения, распределения, решения кадровых и вспомогательных вопросов.

Однако существуют разные подходы к определению понятия организационных инноваций. В рамках первого, термин трактуется как любые изменения в организации, в рамках второго, более узкого подхода, данные нововведения рассматриваются как изменения в сфере управления. Первый подход дает основания предполагать, что под термином организационные инновации можно понимать любое целенаправленное позитивное изменение параметров организации, которое способствует развитию и повышению эффективности ее деятельности. Стоит обратить внимание, что он позволяет отнести к организационным инновациям многие инновации, в том числе процессные. Второй подход, в качестве управленческого нововведения рассматривает любое организационное решение, систему, процедуру или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в организации.

Инновации включают в себя широкий спектр явлений, что порождает большое количество их классификаций. Самой распространенной, по мнению авторов, является классификация, приведенная в Руководстве Осло [10], выделяющая инновации: продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные. Организационные инновации в научной литературе общепринято рассматриваются как внедрение нового организационного метода в деловой практике предприятия, организации рабочих мест или внешних связях. Организационные инновации – инновации, вызванные необходимостью в налаживании эффективных связей между всеми структурными подразделениями организации\* для создания организационных условий, обеспечивающих достижение поставленных задач в кратчайшие сроки при наилучшем использовании производственных ресурсов, посредством комплекс определенных способов воздействия на все элементы

организации. Или, возможно, вызванные необходимостью поиска оптимальной внутренней упорядоченности всех структурных компонентов организации для создания организационных условий, обеспечивающих достижение определенных целей и решение поставленных задач с учетом оптимального использования производственных ресурсов.

В любой организации в процессе деятельности осуществляется реализация определенных функций в форме специфических отношений. Для организации любого инновационного процесса важны в качестве объекта наблюдения, управления отношения:

- т.н. «технические» отношения, отношения по поводу объединения трудовых и вещественных факторов производства;
- «человеческие» отношения, отношения между участниками деятельности, сотрудниками по вопросам совместного труда, распределения обязанностей, согласования действий, объемов работ;
- отношения «собственности», отношения, формирующие в своей основе инвестиционную политику предприятия, предполагающие «участие» собственников в развитии производства, производительных сил;
- отношения «взаимосвязи/зависимости», отношения, характеризующие взаимозависимость материальных, энергетических и трудовых ресурсов предприятия.

Разнообразие и многогранность проявления отношений в процессе деятельности предполагает и разнообразие классификаций организационных инноваций.

Существует много различных классификаций организационных инноваций [11,12], авторами данной статьи, в свою очередь, также предпринята попытка классифицировать организационные инновации по следующим признакам. (см. рис.2)



Рис 2 – Общая и специальная классификации организационных инноваций

К общей классификации, т.е. содержащей обзор всей области объектов определенного рода, авторы относят классификацию по степени новизны: организационные инновации новые для предприятия, внутреннего или мирового рынка; классификацию по масштабу: глобальные и локальные организационные инновации; классификацию по подходу к внедрению: директивные или «иницируемые снизу» организационные инновации; классификацию по причинам возникновения: вынужденные и закономерные организационные инновации; и организационные инновации по методу воздействия, различают инновации, проводимые с помощью: командно-административных, экономических и социально-психологических методов воздействия.

В специальную классификацию, т.е. дополняющую и расширяющую ту информацию, которую предлагают общие классификации, авторы включают классификацию организационных инноваций по степени воздействия: инновации, воздействующие на персонал, организационный процесс и взаимодействие с партнерами и клиентами; классификацию по функциям управления: организационные инновации в области планирования, организации процессов, мотивации или контроля; систематизацию организационных инноваций по функциональному назначению: экономические, социальные, юридические, корпоративные, управленческие и организационные нововведения; группировку инноваций по отношению к среде: внутриорганизационные и межорганизационные организационные инновации.

**Оценка эффективности организационных инноваций.** Для управления инновационными процессами специалистом, ответственным за внедрение инноваций, необходима система показателей, позволяющая оценить эффективность инновационной деятельности.

Специфика организационных инноваций состоит в том, что нередко оценка их эффективности традиционным способом затруднена, поскольку эффект от их реализации может оказывать лишь косвенное влияние на результаты бизнеса. Например, экономия времени на принятие управленческих решений за счет внедрения современных методов управления на основе информационных технологий, в отличие от прямого эффекта, который может быть измерен прямым счетом в натуральных или денежных единицах с учетом необходимых затрат ресурсов и временных ограничений. В таких случаях количественные оценки косвенного эффекта сложны и трудоемки, могут быть приблизительными и неточными.

В тех случаях, когда результат организационных инноваций нельзя количественно измерить, можно использовать качественные показатели. Как правило, они измеряются субъективно, путем наблюдения за процессом и результатами работы. К ним, например, относятся такие показатели, как индекс удовлетворенности клиентов или персонала, уровень трудовой и исполнительской дисциплины, качество и своевременность предоставления документов, и многие другие. Иногда качественные показатели удается представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый другой показатель. Например, о квалификации сотрудника можно косвенно судить по продолжительности его работы в данной должности. Качественные показатели могут «предупреждать» о возможных отклонениях количественных показателей. Например, снижение индекса удовлетворенности сотрудников приводит к уменьшению производительности труда и росту текучести персонала. Если измерять качественные показатели, существует большая вероятность получить требуемый количественный результат. Существуют различные методики оценки инноваций (в частности организационных), сочетающие в себе количественные и качественные показатели.

Основным критерием оценки любых управленческих решений является эффективность. В обобщенном виде эффективность – соотношение результата (основными факторами эффективности решений являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления) и ресурсов (денежные затраты, информационные затраты, временные затраты, технические затраты, трудовые ресурсы и пр.), затраченных в ходе реализации идеи, или степень достижения цели.

Проблема измерения, оценки и анализа результативности нововведений в управлении является одной из наиболее сложных задач управления, поэтому без глубокого анализа и оценки эффективности проектов нововведений в управлении нельзя принимать решение об их реализации.

Общеизвестно, что методы оценки эффективности организационной и управленческой деятельности должны соответствовать целям и задачам экономической политики организации, принципам ее функционирования и управления. Кроме того,

необходимо учитывать и возможности использования различных методов оценки (ограничение информации, ограничение доступа к информации, отсутствие оперативной информации, невозможность использования информации, являющейся коммерческой тайной). Обобщим все методы оценки эффективности и выделим шесть групп методов:

1. метод сравнения фактических затрат/результата с нормативными значениями; основан на сравнении осуществления управленческих технологий – сопоставляются результаты до и после управленческих воздействий;

2. индексный метод; основан на специальных индексах, измеряемых до и после управленческих воздействий;

3. методы оценки инвестиций, основанные на оценке эффективности комплекса мероприятий по реализации определенных инновационных технологий;

4. методы учета рисков, предполагающий оценку рисков реализации определенных управленческих технологий, их сравнение и выбор;

5. метод оценки стратегичности (метод паутины), стратегичность характеризует готовность предприятия к реализации стратегического управления (по совокупности признаков, характеризующих в итоге конкурентные преимущества); метод «паутина» предполагает яркую визуализацию результатов анализа деятельности(процесса) по совокупности разнообразных количественных и качественных признаков;

6. метод учета конкурентоустойчивости, предполагающий сохранение (или в худшем случае утрату) конкурентоспособности предприятия, метод основан на динамическом сопоставлении показателей конкурентоспособности;

Каждая группа методов оценки эффективности управленческих и организационных инноваций обладает своими достоинствами и недостатками. Общепринятого метода/методов пока не существует.

По нашему мнению, оценить результаты организационных инноваций можно, используя любые методы, опираясь на основные пошаговые действия (своего рода алгоритм):

первый шаг – оценка результата управленческого или организационного воздействия;

второй шаг – оценка показателей эффективности (количественных и качественных, частных и обобщающих);

третий шаг – трактовка полученных результатов, компаративный анализ вариантов организационных инноваций.

Процедура оценки эффективности организационных инноваций должна включать определенную последовательность действий специалиста-аналитика-оценщика:

– выявить и определить реальные полезные положительные результаты, которые могут и должны быть получены в организации (по всей цепочке создания ценности – результат для клиента, результат для бизнес-процесса управления, результат для важнейших стейкхолдеров и др.);

– выявить и обозначить необходимые ограничения, а именно: интервал времени для получения организационно-управленческого результата, объем выделенных финансовых, материальных, трудовых ресурсов;

– выявить и определить соответствие полученных результатов организационных инноваций желаемым, целевым значениям.

И выбрать организационно-управленческую инновацию, которая позволит адекватно обеспечить управленческий эффект с минимальными затратами ресурсов всех видов.

Во многих организациях признают, что оценка организационных инноваций (отсутствие общепринятой методики, разнообразие методов оценки и трактовки результатов) весьма затруднена и разрабатывают свою специальную методику оценки на основе создаваемой сложной системы индикаторов, метрик и показателей. Однако, такая «персонифицированная» оценка наверняка затруднит сравнительный анализ результатов организационных (регион, отрасль) и, в конечном

счете, может быть применена только однократно. Необходим дальнейший поиск универсальной методики (метода) оценки эффективности организационных инноваций.

### **Выводы.**

Превентивное антикризисное управление, по мнению авторов данной статьи, необходимо сделать частью системы экономической безопасности предприятия. Необходимо уточнить, что в рамках превентивного антикризисного управления авторы считают оптимальным подход управления и регулирования кризисов, а не уклонения от них.

Таким образом, в ходе проделанной работы, были получены следующие результаты:

1) Определена необходимость превентивного антикризисного управления в системе экономической безопасности предприятия, особенно в кризисных условиях.

2) Уточнено содержание понятия «превентивное антикризисное управление» как управленческого процесса, реализуемого непрерывно, с использованием специального инструментария, направленного на оперативное выявление и анализ сигналов из внешней и внутренней среды о наличии проблем на предприятии, предполагающего разработку и реализацию оперативных мероприятий по своевременному предотвращению кризисов, вызванных ошибками управления и взятию под контроль (не избегание) прохождения кризисов, возникающих по объективным причинам, нивелированию возможных отрицательных последствий.

3) Структурирован процесс принятия превентивных антикризисных решений, включающий 4 этапа: получение информации о внутренней и внешней среде предприятия; этап обработки собранной информации; принятие необходимых превентивных антикризисных решений; реализация принятых решений и установление контроля над процессом их реализации.

4) Выявлено, что инновационные решения (в первую очередь организационные) являются наиболее перспективным инструментом превентивного антикризисного управления.

5) Предложен вариант общей и частной классификации организационных инноваций.

6) Констатирована сложность оценки эффективности организационных инноваций по причине отсутствия общепринятой методики и необходимость ее разработки.

### **Список источников литературы**

1. Экономическая безопасность предприятия (фирмы) / под ред. Р.С. Седегова. – Мн.: Вышш. шк., 2015. – 285 с.

2. Рассмотрение дел о несостоятельности (банкротстве) в 2010-2017 гг. URL: <http://www.arbitr.ru/press-centr/news/totals> (дата обращения: 01.03.2018)

3. Коптева, Е. П. Современные направления корпоративной финансовой политики: политика адаптации к изменениям внешней среды // УЭкС. 2011. №29. С. 115.

4. Бусыгин, К. Д., Бусыгин, А.К. Особенности управления кризисными ситуациями на предприятиях // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2014. №4 (20). С. 112-116.

5. Федорищева О.В., Воронина В.М. Реализация алгоритма превентивной антикризисной диагностики как инструмента менеджмента промышленного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2012. №3 (26). С. 318–321.

6. Щербань Е.Г. Совершенствование организации превентивного антикризисного управления предприятиями региона // Проблемы и опыт антикризисного управления. Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции – Пенза, 2001г. С.195

7. Киселева О.Н. Особенности организационно-управленческих инноваций на отечественных предприятиях // Вестник ВГУИТ. 2015. №2 (64)

8. Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года: Распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 № N 2227–р



9. О Концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998 - 2000 годы: Постановление Правительства РФ от 24 июля 1998 г. N 832
10. Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям, перевод ЦИСН, – Москва, 2010г. – С. 107.
11. Heidi, A. Organizational innovation / A. Heidi, A. Bikfalvi, S. Kinkel, G. Lay // The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys // Technovation. – Issue. – 2008. – №28. – P.3; 647.
12. Мещеряков, И.Г. Типизация организационных инноваций как основа для их разработки и внедрения в систему управления компанией / И.Г. Мещеряков /Экономическое возрождение России. – 2012. – № 4 (34). – С. 84–87.