

**S.S. Shirokov**

## **MODEL OF APPLYING INNOVATIONS AT STAGES OF ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT**

**Sergey Shirokov** – candidate for PhD, the Department of Management and IT in Economy, Smolensk Branch of National Research University MEI, Smolensk; **e-mail: tatjank@yandex.ru.**

*We consider a relevant problem connected with the development of innovation technologies as a possible tool of financial recovery of an organization in crisis.*

*Characteristics to classify companies at different crisis stages are determined. We study a model of choosing a class of organizations at different crisis stages. Solutions concerning innovations for companies at different crisis stages are offered.*

**Keywords:** crisis management; bankruptcy procedures; innovation activity; stages of organization crisis; financial recovery of organization.

**С.С. Широков**

## **МОДЕЛЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИННОВАЦИЙ НА ЭТАПАХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Сергей Сергеевич Широков** – аспирант кафедры менеджмента и информационных технологий в экономике, филиал ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «МЭИ» в г. Смоленске, г. Смоленск; **e-mail: tatjank@yandex.ru.**

*Статья посвящена актуальной проблеме, связанной с развитием инновационных технологий как возможного инструмента финансового оздоровления организации, находящейся в состоянии кризиса.*

*Определены признаки для классификации организаций, находящихся на различных стадиях кризиса. Рассмотрена модель выбора класса организаций, находящихся на различных стадиях кризиса. Предложены решения в области инноваций для организаций, находящихся на различных стадиях кризиса.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление; процедуры банкротства; инновационная деятельность; стадии кризиса организации; финансовое оздоровление организации.

В современных социально-экономических условиях формирование конкурентоспособного сектора экономики невозможно без развития инновационного потенциала ее отдельных субъектов, к которым можно отнести как отдельные предприятия и организации, так и регионы в целом. В то же время инновационная деятельность, с одной стороны, требует от предприятия привлечения различного рода ресурсов (финансовых, человеческих, производственно-технологических, информационных и иных), с другой стороны, она характеризуется значительным уровнем риска [1; 8]. При этом в послед-

ние годы увеличивается число организаций, находящихся в различных процедурах банкротства. Отметим, что в целом с 2011 по 2015 гг. в Российской Федерации было подано 225 487 заявлений о банкротстве (в Смоленской области было подано 1315 заявлений о банкротстве за тот же период, из которых 351 заявление было подано в 2014 г., 254 заявлений – в 2015 г.). В соответствии с данными Единого федерального реестра сведений о банкротстве общее число организаций в Российской Федерации, которые были признаны банкротами, в 2015 г. составило 14624 (т.е. на 1% больше, чем в 2014 г.),

при том, что в 2014 г. число таких организаций составляло 14514 (т.е. на 20% больше, чем в 2013 г.) [10].

Следует отметить, что причины банкротств достаточно разнообразны. К их числу относятся различные юридические, субъективные и иные внутрифирменные, а также макроэкономические факторы. Как показывает анализ, значительная часть организаций, находящихся в различных процедурах банкротства, в результате переходит на стадию конкурсного производства (более 50% организаций, находящихся в процедуре банкротства «финансовое оздоровление»; 20% организаций, находящихся в процедуре банкротства «внешнее управление») или стадию ликвидации организации (лишь 3% организаций, находящихся в процедуре банкротства «конкурсное производство», в той или иной степени способны погасить требования кредиторов) [10].

Например, в Смоленской области ни одна из 270 организаций, находящихся в процедурах банкротства, не прошла эффективно стадию финансового оздоровления. При этом вероятность того, что кредиторы организаций, находящихся в кризисной ситуации, смогут вернуть вложенные средства в результате процедур банкротства, достаточно низкая, что вызвано отсутствием у данных организаций собственного имущества в требуемом размере. Так, лишь 30% из кредиторов, как правило, возвращают вложенные средства.

В данной ситуации инновационные технологии и разработки могут стать одним из инструментов формирования новой модели бизнеса, реализация которой позволит обеспечить финансовое оздоровление организации [3; 4; 12]. Кроме того, увеличение числа организаций, которые находятся в различных процедурах банкротства, на региональном уровне и их дальнейшая ликвидация вследствие невозможности восстановить собственную платежеспособность оказывают негативное влияние на социально-экономическую ситуацию в регионе. В связи с этим органы власти субъектов Российской Федерации заинтересованы в стимулировании и поддержке инновационной деятельности

организаций, находящихся в кризисе.

Указанная поддержка может быть реализована посредством организаций, формирующих элементы региональной инновационной инфраструктуры, с учетом основных характеристик предприятий, находящихся в различных процедурах банкротства. Это позволит повысить эффективность инструментов стимулирования инновационной деятельности и обеспечить подбор для внедрений инноваций, учитывающих особенности организаций на различных стадиях банкротства, а также характеристики их инновационного и материально-технического потенциала [2; 7; 11]. В этой связи появляется необходимость классификации предприятий, находящихся в кризисной ситуации, для выработки рекомендаций, связанных с внедрением инновационных разработок и технологий. Для классификации организаций, находящихся на различных стадиях кризиса, можно использовать следующие признаки:

а) Размер организации, характеризующийся численностью сотрудников.

б) Инновационный потенциал организации, который определяет возможность реализации инновационного процесса и характеризует знания, умения и навыки сотрудников организации в инновационной сфере.

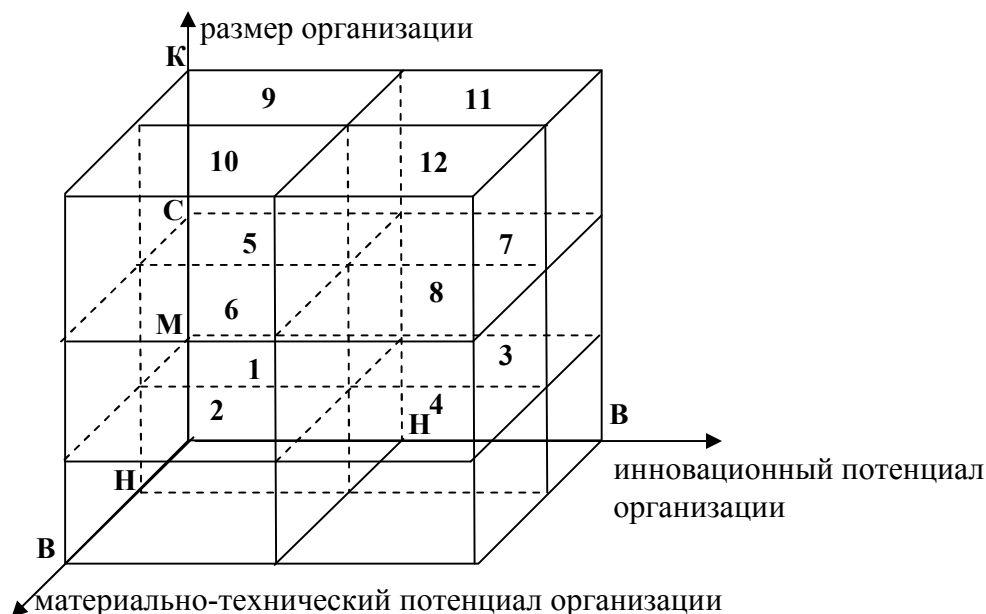
в) Материально-технический потенциал организации, характеризующий имеющиеся технологии и оборудование с точки зрения возможности их использования при разработке и внедрении инноваций [6; 13].

На рисунке приведена модель выбора класса организаций, находящихся на различных стадиях кризиса, где «М», «С», «К» – малое, среднее и крупное предприятия соответственно; «В» и «Н» – высокое и низкое значение соответствующего показателя представленных групп. Для каждого из выделенных классов предприятия с учетом стадии его банкротства могут быть рекомендованы типы инноваций, внедрение которых позволит преодолеть кризисную ситуацию.

В таблице приведены типы инноваций, которые могут рассматриваться в ка-

честве приоритетных на соответствующих стадиях банкротства при принятии решения об использовании инноваций для преодоления кризисной ситуации организациями, отнесенными к различным клас-

сам. Реализация рекомендуемых решений в области инноваций для предприятий, находящихся на различных стадиях кризиса, при отсутствии собственных инно-



Модель выбора класса организаций, находящихся на различных стадиях кризиса

**Рекомендуемые решения в области инноваций для организаций, находящихся на различных стадиях кризиса**

Класс	Стадии банкротства организаций N класса		
	I – наблюдение	II – финансовое оздоровление	III – внешнее управление
	Решения в области инноваций		
1	организационные инновации (новые методы повышения квалификации и обучения сотрудников, новые методы управления знаниями)	технологические инновации (новые продукты на основе комбинации новых знаний и привлекаемых технологий в рамках кооперации с профильными крупными предприятиями [5; 9])	продуктовые инновации (новый способ использования продукта)
2	продуктовые инновации (новый способ использования продукта)	маркетинговые инновации (инновационные решения в области дизайна и упаковки продукции)	организационные инновации (новые методы интеграции с поставщиками или заказчиками)
3	процессные инновации (внедрение улучшенных технических и технологических приемов и реализация рационализаторских предложений, связанных с модернизацией оборудования)	процессные инновации (реализация рационализаторских предложений, связанных с модернизацией оборудования) и организационные инновации (новые методы кооперации с профильными крупными предприятиями)	организационные инновации (новые методы кооперации с профильными крупными предприятиями)
4	продуктовые инновации (производство нового продукта на основе нового приема использования имеющегося оборудования и технологий)	технологические инновации (новые продукты на основе комбинации имеющихся технологий и новых знаний)	организационные инновации (новые способы организации взаимодействия с промышленными или научно-исследовательскими структурами)
5	организационные инновации (новые методы повышения квалификации и обучения сотрудников, управления знаниями)	технологические инновации (новые продукты на основе комбинации новых знаний и привлекаемых технологий в рамках кооперации с профильными промышленными или научно-исследовательскими структурами)	продуктовые инновации (новый способ использования продукта)

*Окончание таблицы*

6	продуктовые (новый способ использования продукта) и процессные инновации (улучшение бизнес-процессов в результате совершенствования программного обеспечения [14])	маркетинговые инновации (инновационные решения в области дизайна и упаковки продукции)	организационные инновации (новые методы повышения квалификации и обучения сотрудников, управления знаниями)
7	процессные (внедрение улучшенных технических и технологических приемов) и маркетинговые инновации (новые способы продвижения на рынок)	процессные (реализация рационализаторских предложений, связанных с модернизацией оборудования) и организационные инновации (новый тип организационной структуры)	организационные инновации (новый тип организационной структуры)
8	продуктовые инновации (производство нового продукта на основе нового приема использования имеющегося оборудования и технологий) и маркетинговые инновации (новые способы продвижения на рынок)	технологические инновации (новые продукты на основе комбинации имеющихся технологий и новых знаний)	организационные инновации (новый тип организационной структуры)
9	организационные инновации (новые методы повышения квалификации и обучения сотрудников, управления корпоративными знаниями)	организационные инновации (новые методы повышения квалификации и обучения сотрудников; новые методы взаимодействия с организациями профильной инфраструктуры региона)	организационные инновации (новый тип организационной структуры, ориентированный на использование инноваций, привлекаемых из внешней среды)
10	продуктовые (усовершенствование характеристик производимого продукта, производство нового продукта на основе нового приема использования имеющегося оборудования и технологий) и процессные инновации (улучшение бизнес-процессов в результате совершенствования программного обеспечения)	организационные инновации (новые методы использования имеющегося инновационного потенциала при реализации совместных проектов с другими организациями)	организационные инновации (новые способы организации взаимодействия с научно-исследовательскими структурами, новые методы управления знаниями)
11	процессные инновации (внедрение улучшенных технических и технологических приемов и реализация рационализаторских предложений, связанных с модернизацией оборудования) и маркетинговые инновации (новые способы продвижения на рынок)	организационные инновации (новые способы организации взаимодействия с научно-исследовательскими структурами, новые методы управления знаниями)	маркетинговые инновации (новые методы маркетинга для уже выпускаемой продукции) и организационные инновации (новые методы управления знаниями)
12	продуктовые инновации (производство нового продукта на основе нового приема использования имеющегося оборудования и технологий) и маркетинговые инновации (новые способы продвижения на рынок и новые каналы сбыта)	продуктовые инновации (новые продукты на основе комбинации имеющихся технологий и знаний)	организационные инновации (новый тип организационной структуры)

вационных ресурсов возможна с привлечением организаций инновационной инфраструктуры, что позволит повысить эффективность решений, принимаемых арбитражными управляющими и руководством предприятий и обеспечит рациональное использование имеющегося инновационного и материально-технического потенциала.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Дли М.И., Какатунова Т.В. Иннова-

ционная деятельность: региональные аспекты. Смоленск, 2007. 151 с.

2. Дли М.И., Какатунова Т.В. Интеграция технопарка в инновационную структуру региона // Проблемы современной экономики. 2008. № 2. С. 252–254.

3. Дли М.И., Какатунова Т.В. Управление инновационным потенциалом региона. Смоленск: Смоленский ЦНТИ, 2008. 148 с.

4. Дли М.И., Какатунова Т.В. Функциональные когнитивные карты для мо-

делирования региональных инновационных процессов // Инновационная деятельность. 2011. № 3. С. 78–84.

5. Дли М.И., Какатунова Т.В. Применение аппарата когнитивного моделирования для анализа сложных систем // Транспортное дело России. 2013. № 4. С. 193–195.

6. Дли М.И., Какатунова Т.В., Литвинчук Ю.Я. Контроллинг локальных инноваций авиастроительного предприятия // Контроллинг. 2009. № 2. С. 32–36.

7. Дли М.И., Кролин А.А. Роль и место инноваций в реализации программ энергосбережения в экономике // Путеводитель предпринимателя. 2012. Вып. XIV. С. 66–69.

8. Дли М.И., Литвинчук Ю.Я., Какатунова Т.В. Роль локальных инновационных процессов авиастроительного предприятия в условиях нестабильности внешней среды // Креативная экономика. 2009. № 4. С. 59–63.

9. Дли М.И., Михайлов С.А., Какатунова Т.В. Функциональные когнитивные карты для моделирования процессов энергосбережения на региональном уровне // Путеводитель предпринимателя. 2010. №

8. С. 41–50.

10. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве. URL: <http://bankrot.fedresurs.ru/Default.aspx> (дата обращения: 17.05.2016).

11. Какатунова Т.В. Технопарки как элементы региональной инновационной инфраструктуры // Российское предпринимательство. 2007. № 3. С. 104–107.

12. Мешалкин В.П., Дли М.И., Гимаров В.А. Динамическая классификация сложных технологических систем. Методы, алгоритмы и практические результаты. М.: Физматлит, 2006. 344 с.

13. Мешалкин В.П., Какатунова Т.В., Дли М.И. Влияние рисков информатизации на инновационную деятельность в региональных промышленных комплексах // Транспортное дело России. 2011. № 4. С. 56–59.

14. Палюх Б.В., Дли М.И., Какатунова Т.В., Багузова О.В. Интеллектуальная система поддержки принятия решений по управлению сложными объектами с использованием динамических нечетких когнитивных карт // Программные продукты и системы. 2013. № 4. С. 155–160.