

Савченко Алексей Владимирович — кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративного управления ФГБОУ ВО «Государственный университет управления».

Кротенко Татьяна Юрьевна — кандидат философских наук, доцент кафедры корпоративного управления ФГБОУ ВО «Государственный университет управления».

Антонов Сергей Александрович — кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративного управления ФГБОУ ВО «Государственный университет управления».

Aleksei V. Savchenko —
State University of Management.

Tat'yana Yu. Krotenko —
State University of Management.

Sergei A. Antonov —
State University of Management.

Антикризисное управление на основе технологических инноваций: методика «бережливых преобразований»



Важность данной темы определяется необходимостью обеспечения целенаправленного развития социально-экономических систем и той особенностью, что они периодически оказываются в кризисных условиях, которые, с одной стороны, осложняют их развитие, а с другой — облегчают этот процесс. Впрочем, любое неустойчивое состояние, создавая опасности для исходного положения системы, одновременно является возможностью для формирования желаемого будущего, что обуславливает актуальность исследования. Теоретической базой статьи

УДК 658.5

DOI: 10.33917/es-8.166.2019.140-145

В статье рассматривается методическое обеспечение процесса преодоления кризиса за счет реализации технологических преобразований, характеризующееся бережливостью в ходе реализации процесса. В частности, последовательно обосновывается необходимость акцентирования внимания на производственно-технологических вопросах и мотивации сотрудников, определяются ограничения методики преобразований Курта Левина для социально-экономических систем и обозначаются концептуальные положения антикризисного управления на основе инноваций С.В. Валдайцева. Данные положения кладутся в основу четырех этапов методики «бережливых преобразований»: стабилизация, локализация, реорганизация, адаптация. В работе проводится сравнительный анализ предлагаемой методики с классической моделью цепочки ценностей (*value chain*) Майкла Портера и описываются подходы к реализации организационного проекта преобразований на базе технологических инноваций как «практики антикризисного управления», учитывающие не только интересы кредиторов и собственников, но и необходимость укрепления экономической безопасности российского государства.

Ключевые слова

Антикризисное управление, «бережливые преобразования», цепочка ценностей, инженерно-экономические образовательные организации, процессные и продуктовые инновации.

стали труды сотрудников Государственного университета управления, Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, Санкт-Петербургского государственного университета, Центра исследований и статистики науки.

Как теоретическая дисциплина антикризисное управление представляет собой комплекс организационных, экономических и правовых аспектов, способствующих преобразованию системы в условиях грядущих или наступивших острых противоречий. Практическая деятельность в рамках данной предметной области достаточно сложна, что подтверждает существование специальных (в основном зарубежных) методик управления изменениями, масштабной институциональной инфраструктуры, поддерживающей и обеспечивающей реализацию антикризисных мероприятий (экспертные институты, консультанты), регулирующих институтов (органы государственной власти, арбитражные суды).

Многообразие причин кризисных явлений в конечном счете сводится специалистами к проблемам финансово-экономического характера. Это подтверждает определение несостоятельности (банкротства), приведенное в Федеральном законе от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ: «...признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного настоящим Федеральным законом» [1].

Несмотря на это, финансовые проблемы все же представляются нам только лишь следстви-

ем производственно-сбытовых проблем, относящихся к основным процессам предприятия. Иначе говоря, создавая продукт или услугу, имеющие низкую конкурентоспособность на рынке, предприятие ставит под угрозу формирование доходной части своей деятельности, что впоследствии отрицательно сказывается на прочих организационных элементах. Признавая, что причин соответствующих проблем может быть множество, обратим внимание на центральный организационный момент, связку линейных руководителей «генеральный директор — начальник производственного отдела». Если она обеспечивает создание конкурентоспособного востребованного блага, то обеспечение устойчивого процесса развития как непрерывной преобразовательной деятельности возможно, так как есть фундаментальная опора — «*производство конкурентоспособного востребованного продукта*». В противном случае единственной представляющейся основательной стратегией является именно формирование такого производства.

Технологические инновации как фактор развития производственной функции

Традиционно как формирование конкурентоспособного производства, так и его технологическая модернизация, касающаяся морально и физически устаревших производственных линий, реализуется посредством технологических инноваций. «Это улучшенные, более совершенные способы изготовления продукции» [2]. Они могут быть реализованы как на старом оборудовании, так и на новом, что существенно влияет на стоимость реализации инновационного

Crisis Management Based on Technological Innovation: “Price-Conscious Transformations” Method

The article discusses methodological support of the crisis recovery process through implementing technological transformations, characterized by frugality during the process realization. In particular, the paper consequentially substantiates the need to focus on production and technological issues and employees motivation, determines limitations of the Kurt Levin transformation methodology for socio-economic systems and identifies conceptual provisions of crisis management based on innovations of S.V. Valdaytsev. These provisions form the basis of the four stages of the “price-conscious transformation” methodology: stabilization, localization, reorganization and adaptation. The paper provides a comparative analysis of the proposed methodology with Michael Porter's classical value chain model and describes approaches to implementing organizational project of transformations based on technological innovations as “crisis management practices” that take into account not only the interests of creditors and owners, but also the need to strengthen economic security of the Russian state.

Keywords

Crisis management, “price-conscious transformations”, value chain, engineering and economic educational organizations, process and product innovations.

➤ Только развитие производства способно дать предприятию действительную перспективную экономическую самостоятельность и возможность расплатиться с долгами за счет реализации конкурентоспособной продукции.

решения. Таким образом, по глубине вносимых изменений инновации могут либо затрагивать часть технологического процесса, либо подразумевать полное переоснащение с заменой технологического оборудования.

В случае превентивной технологической модернизации рассмотрение дорогостоящих решений вполне уместно, однако положение неплатежеспособных предприятий, очевидно, обуславливает необходимость поиска иных способов повышения конкурентоспособности производства и продукции, в частности в области локальной рационализации и изобретательской деятельности сотрудников. Изобретательность и творческий потенциал российского народа весьма велики. Как отмечает академик Д.С. Львов, интеллектуальная рента — едва ли не единственный фактор конкурентоспособности, которым мы располагаем [3]. Однако существует много причин, которые ограничивают проявление способностей людей. Представляется, что большая их часть лежит в области мотивации, а именно в отсутствии смысла творческой деятельности или способности его видеть. В современном обществе, где активно формируются ценности потребления и удовольствий, все труднее ответить на вопрос: зачем прилагать усилия и создавать, когда можно скопировать, повторить с меньшими затратами? Радость творчества — это уровень развития личности, который человек приобретает со временем в ходе трудовой деятельности, поэтому формирование мотивов созидательного труда задача, безусловно, важная, особенно учитывая кризисное состояние экономической науки в целом (см. доклад Д.Н. Землякова «Ценностные аспекты методологии экономической науки», 2010 [4]).

Дискуссия о подходе к преобразованиям социально-экономических систем

Процесс производства продукции (предоставления услуг) все же скорее стабилен, то есть су-

ществует в относительно устойчивых формах, а именно: имеется принципиальная технология, соответствующая инструментальная и ресурсная база, а также координационные механизмы, позволяющие разрешать стандартные проблемы. Поэтому в качестве хрестоматийного подхода к преобразовательной деятельности напрашивается метод социального психолога Курта Левина «разморозка — изменение — заморозка», основным допущением которого является то, что состояние дестабилизации — это наиболее благоприятный момент для изменений. Однако нам представляется, что это касается искусственных (не живых) систем. В случае же с организациями процесс преобразований должен носить скорее противоположный характер, а именно «заморозка — изменения — разморозка».

Как сложно себе представить операцию на живом организме при переломе без наркоза, так и в производственных процессах в отсутствие стабильности проведение анализа и локализации проблемных областей для будущих конструктивных преобразований представляется сложноосуществимым. Тут можно провести аналогию с человеческим организмом: при получении травмы болит вся конечность (область тела), а не исключительно место травмы. Кроме того, стремление внедрить в действующую систему какое-либо нововведение может вступить в противоречие с базовыми принципами существования (системными элементами и отношениями), что приведет к отторжению соответствующей инновации. С этой целью на этапе «заморозки» предварительно рассматривается вопрос о принципиальной возможности применения соответствующего нового решения в определенных условиях.

В ходе преобразовательной деятельности изменяются отношения предприятия как с акторами внешней среды прямого воздействия, так и внутри экономического механизма. Неслучайно технологические инновации включают и процессные, и продуктовые нововведения [5]. Переходя от внешней среды к внутренней среде согласно уровням процессов (управленческие — вторичные (обеспечивающие) — первичные (основные) [6]), мы можем наблюдать тесную связь между организационно-технологическими (институционально-процессными) и производственно-технологическими (производственно-процессными) инновациями, взаимодействие которых и обеспечивает создание модифицированного или нового продукта. Об-

ратим внимание на необходимость согласованного взаимодействия руководителей предприятия в целом и производственных подразделений, которое, согласно *рисунку*, обеспечивается благодаря хозяйственно-процессным инновациям.

С нашей точки зрения, наиболее перспективным направлением для предприятия в условиях кризисной ситуации является реализация именно производственно-процессных инноваций, направленных на развитие выпуска новой продукции. Представляется, что только развитие производства способно дать предприятию действительную перспективную экономическую самостоятельность и возможность расплатиться с долгами за счет реализации конкурентоспособной продукции, несмотря на то, что антикризисное управление во многом опирается на финансово-экономические и организационные инструменты преодоления кризиса. Теоретическим основанием реализации данной стратегии представляется труд С.В. Валдайцева [7], в котором он подробно описал методику работы предприятия в условиях кризиса, когда расчеты с кредиторами осуществляются за счет доходов, получаемых от реализации самостоятельно произведенной продукции. В частности, в его работе имеются следующие важные для настоящей статьи разделы.

1. Антикризисное управление предприятием как действующим и развивающимся.
2. Финансовая диагностика предприятия и срочные практические меры по финансовому оздоровлению фирмы.

➤ В современном обществе все труднее ответить на вопрос: зачем прилагать усилия и создавать, когда можно скопировать, повторить с меньшими затратами?

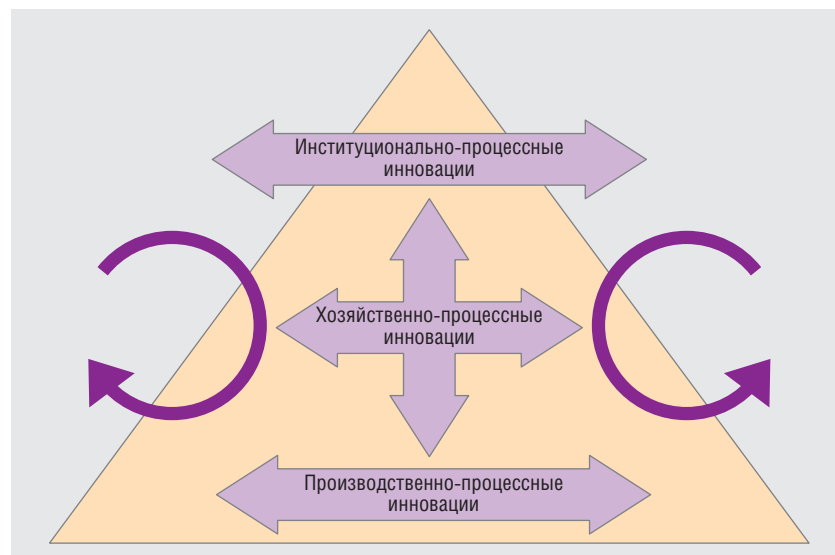
3. Процессные антикризисные нововведения.
4. Продуктовые новшества: консервативный и радикальный подходы к выбору нового бизнеса или нового вида деятельности.
5. Особенности менеджмента и финансирования продуктовых и процессных антикризисных инноваций.
6. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия на основе инвестиционных проектов по освоению технологических инноваций.
7. Инвестиционное планирование финансово-кризисного предприятия.
8. Антикризисное управление в условиях роста национальной экономики.

Способы решения проектных задач и особенности методики «бережливых преобразований»

В условиях налаживания выпуска новой (модифицированной) продукции появляется ряд стандартных для инновационной деятельности задач: определение продукта (услуги), который предполагается производить, поиск и наем специалистов, а также обеспечение финансированием. Несмотря на трудность решения этих задач для кризисного предприятия, более сложным вопросом является проектирование и перепроектирование системы процессов компании, учитывая, что они опираются на действующую систему управления и организационную структуру. Традиционно сложные задачи проектного характера на предприятиях решаются двумя способами:

- либо посредством привлечения внешних экспертов (консультантов) в данном случае из области инженерного консалтинга;
- либо за счет формирования проектной команды, которая реализует соответствующие изменения.

Динамическая взаимосвязь процессов организации



Нам представляется перспективной попытка совместить оба способа в рамках одного организационного проекта преобразований. Далее рассмотрим каждый способ в отдельности. Как отмечалось ранее, на кризисном предприятии, несмотря на проблемы с финансированием, продолжают работать квалифицированные специалисты. В том числе и потому, что трудности предприятия порождают особые мотивы служения, когда сотрудник имеет возможность принести действительную пользу при выполнении своих должностных обязанностей и поручений руководства. Формирование временного трудового коллектива без отрыва от основной деятельности и (или) с частичной ее реорганизацией должно позволить разработать и реализовать проект преобразований. Этапы разработки данного проекта представлены далее.

Этап 1. «Стабилизация»

1.1. Выявляется и описывается модель основных, обеспечивающих и управленческих процессов в их взаимодействии. В рамках графической модели используются разные цвета для удобства различения видов процессов (например, красный цвет — производственные процессы, синий — обеспечивающие, зеленый — управленческие).

1.2. После формирования графической модели она согласуется с сотрудниками компании на предмет адекватности отражения сложившихся процессов деятельности.

Этап 2. «Локализация»

2.1. Выявляются ключевые звенья на уровне производственно-технологических процессов, в рамках которых происходит создание (приращение) ценности (добавленной стоимости).

2.2. Разрабатывается «вертикально-восходящий куст процессов», который отражает связь каждого ключевого звена основного процесса с обеспечивающими и управленческими процессами.

Этап 3. «Реорганизация»

3.1. В результате формирования «вертикально-восходящего куста» происходит выявление обеспечивающих и управленческих процессов, реализуемых сотрудниками, однако не добавляющих ценности производимому благу.

3.2. Соответствующие процессы временно приостанавливаются для уточнения их практической полезности. В случае подтверждения гипотезы о низкой прикладной значимости данные процессы помещаются в «банк организационных компетенций» либо ложатся в основу проектно-новаторской деятельности, отличной от действующих основных процессов.

Этап 4. «Адаптация»

4.1. На данном этапе имеет место организационная и информационная поддержка сотрудников организации, которые начинают действовать в рамках новой структуры процессов.

4.2. В результате реализации проекта появится необходимость обучения и повышения квалификации части коллектива, при этом отдельных сотрудников необходимо будет назначить на должности руководителей, а для некоторых предусмотреть альтернативные варианты занятости в компании, особенно если люди давно работают в компании и желают остаться.

Данная методика, принципиально опирающаяся на системно-процессную концепцию цепочки ценностей (*value chain*) Майкла Портера, получила название «бережливые преобразования», поскольку в ходе ее реализации опора делается на сформировавшиеся системообразующие элементы внешней (авторитет, связи, партнеры) и внутренней (сотрудники, ключевые компетенции) среды организации (п. 2.1, 2.2). Кроме того, в рамках новой структуры сохраняются все элементы (п. 3.1, 3.2), осуществляются поддержка, развитие и адаптация сотрудников организации к новым условиям (п. 4.1, 4.2). Может показаться, что данная методика ограничивает развитие перспективных стратегических деловых компетенций вследствие своей «мягкости», однако, опираясь на методологические основания эвристического менеджмента, мы приходим к заключению, что, когда речь идет о социально-экономических системах, именно постепенный эволюционный характер преобразований дает наибольший положительный эффект в долгосрочной перспективе [8]. В *таблице* представлено сравнение методик системно-процессных преобразований.

References

1. *Federal'nyi zakon ot 20 oktyabrya 2002 g. N 127-FZ "O nesostoyatel'nosti (bankrotstve)"* [Federal Law of October 20, 2002 No 127-FZ "On Insolvency (Bankruptcy)"]. Arbitrazhnyi sud g. Moskvy, available at: <http://www.msk.arbitr.ru/law/docs/g11>.
2. *Innovatsionnyi menedzhment: Spravochn. posobie* [Innovation Management]. Moscow, Izd-vo Tsentra issledovaniy i statistiki nauki, 1998.
3. L'vov D.S. *Missiya Rossii: Sb. nauch. trudov* [Russia's Mission]. Moscow, Gosudarstvennyi universitet upravleniya, 2008, p. 24.
4. Zemlyakov D.N. *Tsennostnye aspekty metodologii ekonomicheskoi nauki* [Value Aspects of the Economic Science Methodology]. Moscow, TsEMI RAN, 2010, 23 p.

Сравнение методик «цепочка ценностей» и «бережливые преобразования»

Критерии сравнения	Методика «цепочки ценностей»	Методика «бережливые преобразования»
Цель концепции	Формирование конкурентного преимущества	Формирование конкурентного потенциала
Характер изменений	Радикальные преобразования	Эволюционные преобразования
Выделение звеньев процесса	Нормативно-рациональное	Исторически сложившееся
Основания для анализа значимости звена процесса	Количественные показатели (доходы, затраты) каждого звена	Качественные показатели (приращения, формирование полезности) на каждом этапе
Отношение к исключаемым процессам	Упразднение	Хранение, перезапуск
Характер роста результативности	Резкий скачок	Постепенное наращивание

Учитывая затратность организации проектно-исследовательских подразделений как на постоянной, так и на временной основе, а также ограниченные возможности дополнительной занятости специалистов, уже работающих в компании, мы считаем целесообразным развитие параллельного направления (способа реализации организационного проекта) на основе формирования делового партнерства с профильной образовательной организацией. Наиболее подходящим типом учебного учреждения, соответствующим задачам технико-экономического развития, являются инженерно-экономические образовательные организации, осуществляющие научно-образовательную деятельность на стыке предметных областей. Теоретическая польза от сотрудничества науки, образования и производства очевидна, однако на практике мы сталкиваемся с трудностями формирования взаимной заинтересованности производственного и исследовательского коллективов в совместной деятельности. Эта проблема, на наш взгляд, является перспективным направлением исследований в рамках данной тематики.

* * *

Таким образом, технологические инновации, опирающиеся на инженерный подход к управлению организацией, представляют собой особый вариант решения проблем производственного предприятия, переживающего кризисный этап развития. Согласно статистике последних лет, в арбитражном суде сохраняется тенденция значительного превышения ликвидационных процедур над реабилитационными. В связи

с этим «Антикризисное управление предприятием как действующим и развивающимся» (заголовки в работе С.В. Валдайцева), предполагающее его сохранение посредством выпуска конкурентоспособной продукции, представляется нам перспективным направлением развития как практики института банкротства в интересах должника и кредиторов, так и способа укрепления национальной экономической системы России в условиях невоенного противостояния.

ПЭС 18170 / 07.12.2018

Источники

1. Федеральный закон от 20 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [Электронный ресурс] // Арбитражный суд г. Москвы. URL: <http://www.msk.arbitr.ru/law/docs/g11>.
2. Инновационный менеджмент: Справоч. пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. М.: Изд-во Центра исследований и статистики науки, 1998.
3. Львов Д.С. Миссия России: Сб. науч. трудов, Государственный университет управления / Под науч. ред. С.Ю. Глазьева и Б.А. Ерзнкяна. М.: ГУУ, 2008. С. 24.
4. Земляков Д.Н. Ценностные аспекты методологии экономической науки. М.: ЦЭМИ РАН, 2010. 23 с.
5. Антикризисное управление: Учеб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2012. С. 211, 219–223.
6. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учеб. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 51–56.
7. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций. М.: Проспект, 2007. 312 с.
8. Антонов С.А., Гончарова С.Ж. Эвристический менеджмент: концепция и учебная дисциплина // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 2.

5. *Antikrizisnoe upravlenie: Ucheb.* [Crisis Management]. Moscow, INFRA-M, 2012, pp. 211, 219–223.

6. Rummyantseva Z.P. *Obshchee upravlenie organizatsiei. Teoriya i praktika: Ucheb.* [General Management of the Organization. Theory and Practice]. Moscow, INFRA-M, 2011, pp. 51–56.

7. Valdaitsev S.V. *Antikrizisnoe upravlenie na osnove innovatsii* [Innovation-Based Crisis Management]. Moscow, Prospekt, 2007, 312 p.

8. Antonov S.A., Goncharova S.Zh. *Evristsicheskii menedzhment: kontseptsiya i uchebnaya distsiplina* [Heuristic Management: Concept and Academic Discipline]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom, 2012, no 2.