

УДК 338

Доцент О.Н. Киселева

(Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина)

кафедра прикладной экономики и управления инновациями.

тел. 89272233977.

E-mail: o.kirichenko@rambler.ru

Assistant professor O.N. Kiseleva

(Saratov State Technical University named after Gagarin Yu. A.)

Department of applied economy and management of innovations.

phone 89272233977.

E-mail: o.kirichenko@rambler.ru

## Организационно-управленческие инновации в системе антикризисного управления предприятием

## Management innovations in the system of the crisis management of the enterprise

*Реферат.* В статье рассматривается проблема использования организационно-управленческих инноваций в системе антикризисного управления. Отечественные предприятия функционируют в постоянно изменяющихся условиях и вынуждены непрерывно реагировать на воздействия факторов окружающей среды. Такую возможность предоставляет система антикризисного управления. На основе анализа существующего практического опыта доказано, что в настоящее время наиболее эффективными инструментами антикризисного менеджмента являются инновации. При этом для обеспечения эффективности применяемых антикризисных мероприятий в первую очередь необходимо реализовать инновации в системе управления кризисным предприятием. Такими инновациями являются организационно-управленческие инновации. Данный вид инноваций позволяет обеспечить эффективность системы антикризисного управления и сформировать «правильную» антикризисную программу на предприятии. Среди инноваций, направленных на оптимизацию и повышение эффективности системы управления, автором выделяется система бюджетирования. Как показывает практика, система бюджетирования способна быть не только эффективной системой финансового планирования, но и является важнейшей частью управленческого учета, предоставляющего менеджменту необходимую информацию для принятия актуальных управленческих решений. Не требуя существенных затрат, система бюджетирования является действенным антикризисным инструментом, позволяющим достигнуть желаемых результатов в системе антикризисного менеджмента. В статье представлены возможности системы бюджетирования как организационно-управленческой инновации для каждого вида антикризисного управления. Определены основные требования, соблюдение которых позволит обеспечить «работающую» систему бюджетирования в системе антикризисного менеджмента. На конкретном примере с помощью анализа бюджета движения денежных средств доказана роль системы бюджетирования при определении приоритетных направлений антикризисных мероприятий.

*Summary.* The problem of the use of the management innovations in the system of crisis management is considered in the article. Domestic enterprises run business in the changing environment and are forced to respond to the impact of environmental factors all the time. The crisis management system is provided this opportunity. The analysis of the practical experience proved that the innovations are the most effective tools of the crisis management at the present time. The management innovations are the primary. These innovations are the base of the "correct" anticrisis program of the enterprise. The possibilities of the budgeting system as the management innovations for each type of the crisis management are presented in the article. The role of the budgeting system for the definition of the priority directions of anticrisis measures is considered on the example of the analysis of cash flow budget. The features of the budgeting as the management innovations for each type of crisis management is presented in the article. The specific example of cash flow budget analysis proved the role of budgeting in determining the priority directions of anti-crisis measures.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, инновации, организационно-управленческие инновации, система бюджетирования, бюджет движения денежных средств.

*Keywords:* crisis management, innovation, management innovations, budgeting, cash flow budget.

Можно сказать, что на протяжении уже длительного периода отечественные предприятия в той или иной степени находятся в кризисной ситуации. Сначала это переход на рыночные рельсы хозяйствования, спровоцировавший необходимость полной перестройки сложившегося уклада ведения деятельности и ориентации на рынок. Затем, после некоторого подъема и развития отечественной экономики, финансовый кризис 2008 года, определивший «обескровливание» российских предприятий. Потом последовало введение экономических санкций на фоне негативной политической ситуации и нарушение

деловых связей с зарубежными партнерами. Завершающим этапом стало увеличение ставки рефинансирования, ограничивающее доступность средств, необходимых для развития. Соответственно, в такой среде российские предприятия должны постоянно находиться в состоянии готовности реагировать на происходящие изменения, быть гибкими и способными своевременно находить эффективные решения в сложившейся ситуации. Такую возможность предоставляет система антикризисного управления.

Мы не будем вдаваться в подробный анализ дефиниции термина «антикризисное управление». Скажем только, что на сегодняшний день, учитывая актуальность проблемы, существует большое количество различных взглядов специалистов на суть и содержание понятия антикризисного управления. Одни связывают данный вид управления с уже наступившим кризисом на предприятии и обусловленной им процедуры банкротства, другие отождествляют антикризисное управление с деятельностью по предупреждению наступления кризисной ситуации. Третьи рассматривают антикризисный менеджмент как комплекс мероприятий по предотвращению уже возникшей кризисной ситуации и последующему недопущению его возникновения. Приведем здесь определение термина «антикризисное управление», данное Авдошиной З. А., которое, по мнению автора, наиболее полно отражает его суть, а именно: «Антикризисное управление – это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса» [3].

Учитывая комплексность понятия антикризисного менеджмента, данный вид управленческой деятельности должен включать широкий спектр инструментов, позволяющих эффективно реализовывать функции как по своевременной диагностике возникающей кризисной ситуации, так и по ликвидации уже имеющих место негативных тенденций и предотвращению их возникновения в будущем. Кроме того, система антикризисного управления должна обеспечить разработку и внедрение мероприятий, дающих положительный эффект уже в короткое время. Действительно, предприятие в состоянии уже наступившего кризиса просто не имеет возможности долго «раздумывать» над сложившейся ситуацией, а должно быстро и результативно ее ликвидировать. Таким же образом необходимо осуществить разработку и реализацию превентивных мер, так как в текущих условиях хозяйствования отечественным предприятиям просто нельзя «расслабляться». Изменения внешней среды носят постоянный характер, и скорость реагирования на них определяет возможность сохранения позиций на рынке. С другой стороны, такие мероприятия должны характеризоваться новизной. Действительно, если привычное, текущее ведение дел привело

к возникновению неблагоприятной ситуации, даже пусть под воздействием каких-либо кризисных факторов, то выходом из положения должно стать обращение к чему-то новому, ранее не используемому данным хозяйствующим субъектом. Это «что-то» новое должно «встряхнуть» существующую систему, чтобы предотвратить развитие негативных тенденций и сохранить деятельность хозяйствующего субъекта.

А что в настоящее время характеризует новизной? Что способно улучшить результаты деятельности предприятия и дать, при успешной реализации, существенный положительный эффект? Конечно же, инновации. Опять же, не углубляясь в анализ дефиниции термина «инновация», обобщая существующие взгляды, в качестве последней можно понимать и результат научно-технической деятельности (новая техника, технология, новые продукты и т.п.); и процесс создания, внедрения и распространения новой техники, технологии, организационных форм; и новую потребительскую стоимость, способную более эффективно удовлетворить общественные потребности; и результат инвестирования в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки по созданию новой техники и технологии. При этом основными характерными чертами инновации являются возможность ее практического применения и обеспечение конкретной выгоды пользователю, также инновация должна быть впервые используемым новшеством в той или иной области, независимо от того, применялось ли оно где-либо ранее.

Можно отметить, что проблема использования инноваций в системе антикризисного управления в отечественной экономике в последнее время исследуется все чаще. Например, еще несколько лет назад не многие специалисты решились бы анализировать данный вопрос. Наверно, это было связано с тем, что и антикризисное управление не рассматривалось так широко, а больше сводилось к институту банкротства, и понятие «инновация» трактовалось только как технологическое и техническое новшество, требующее существенных затрат. И о каких инновациях могла идти речь в условиях, близких к прекращению деятельности?

С течением времени происходила эволюция научной мысли о взаимодействии антикризисного и инновационного менеджмента, в результате которой была признана возможность диффузии двух систем, что в настоящее время широко подтверждается

практикой. Менеджментом отечественных предприятий указывается, что изменения являются единственным способом поддержать жизнедеятельность бизнеса, особенно в сложные времена, а внедрение инноваций может вывести компанию на другой уровень и отразиться на финансовых результатах. Так, Павел Черкашин, глава представительства компании Adobe Systems в России и странах СНГ, указывает, что «кризис – отличное время для воплощения идей, которые были отложены в долгий ящик. Мы, например, начинаем реализовывать инновации, касающиеся продаж и работы с клиентами, а также начали работать над специальными версиями продуктов для разных категорий пользователей. С началом кризиса наша компания стала активно экспериментировать с маркетинговыми инструментами...» [5].

Естественно, зарубежная практика предлагает нам широкий спектр примеров реализации так называемой «антикризисной инновационной деятельности». Как правило, это инновации, определяющие экономию и снижающие стоимость предлагаемого продукта. Например, японская инновационная компания Tadaso предоставила возможность студентам бесплатно пользоваться ксероксами, разместив рекламу на обратной стороне бумаги, используемой в устройствах. Компания Inchworm Shoes представила рынку безразмерную обувь для детей, тем самым увеличив объемы реализации и сократив расходы на производство размерной обуви [5].

Следовательно, инновации должны находить широкое применение в системе антикризисного управления. Однако, учитывая специфику инноваций, возникает вопрос: какие именно инновации могут применяться в системе антикризисного управления? Различные специалисты предлагают «свой» набор антикризисных инноваций. Например, Валдайцевым С.В., одним из первых изучавшим проблему взаимодействия антикризисного и инновационного менеджмента, выделяет продуктовые и процессные антикризисные инновации [1]. Другими специалистами указывается, что экономически выгодным и общедоступным, а соответственно, легко применимым в антикризисном управлении видом инновации являются локальные или инкрементные инновации, представляющие собой незначительные изменения в продукте или процессе [6].

Предлагаемые для антикризисного управления инновации в основном направлены

на экономию ресурсов, оптимизацию имущественного комплекса предприятия, сокращение расходов на ведение деятельности, возврат «зависших» средств в виде задолженности дебиторов, «отсечение» убыточных направлений деятельности, замену устаревших технологий более современными и т.д.

Вот здесь и возникает вопрос: каким образом мы при запуске антикризисной программы можем выбрать правильное направление наших усилий и определить, дает ли это ожидаемый эффект? В «погоне» за результатами, очень часто забывается тот факт, что основой эффективных антикризисных решений должна стать соответствующая система управления. Кроме того, как указывается, причиной всех кризисов в первую очередь является неэффективное управление. Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений [4].

И тут на первый план «выходят» так называемые организационно-управленческие инновации, которые, в общем, представляют собой изменения в системе управления, организационной структуре, процессах управления. Так, Бычковым В.А. констатируется, что «если бы одностороннюю ориентацию в России на инновацию технологий гармонично увязать с инновацией бизнес-моделей (организационно-управленческими инновациями), то экономический эффект давно превзошел бы самые смелые ожидания» [4].

Поэтому, прежде чем заняться очищением складов от запасов сырья и готовой продукции, возвратом дебиторской задолженности, реализацией неиспользуемых основных и оборотных активов, реструктуризацией и другими антикризисными мероприятиями, мы должны «привести в порядок» действующую систему управления путем внедрения организационно-управленческих инноваций. Только при реализации данного условия, по мнению автора, антикризисные мероприятия достигнут своей цели и позволят предприятию справиться как с уже сложившейся кризисной ситуацией, так и с ожидаемыми негативными явлениями. При этом первоочередными действиями должны стать изменения в системе управления финансами. Действительно, именно в ухудшении финансового состояния предприятия находит выражение влияние любого из кризисных факто-

ров. Поэтому блок управления финансами должен стать и источником своевременных «сигналов» о надвигающихся ухудшениях, и основной для принятия эффективных решений в рамках антикризисной программы.

Исходя из практического опыта, автором утверждается, что в настоящее время одной из наиболее эффективных управленческих технологий в области финансов является система бюджетирования, которая по своей сути является организационно-управленческой инновацией для отечественных предприятий. Действительно, результаты реализации проектов по внедрению системы бюджетирования на отечественных предприятиях показывают, что уже в течение первого месяца после внедрения бюджетных форм можно «увидеть» всю деятельность хозяйствующего субъекта через призму финансовых потоков. Это позволяет менеджменту получить объективную информацию об эффективности деятельности как предприятия в целом, так и отдельных подразделений, «узнать» финансовый цикл предприятия, создать основу для работы с дебиторами и кредиторами, оценить ликвидность хозяйствующего субъекта и т.д.

Особенно актуальность бюджетирования повышается в условиях кризиса. Это определяется следующим:

– Система бюджетирования предполагает формирование планов на предстоящий период. В рамках антикризисного управления в разрабатываемые планы включаются антикризисные мероприятия, что позволяет обеспечить эффективность их планирования и практической реализации.

– Через призму бюджетов отражается вся деятельность предприятия, что позволяет «видеть» всю картину происходящих действий в необходимом для менеджмента, в том числе и антикризисного, разрезе.

– Процедура план-фактного анализа в рамках системы бюджетирования позволяет выявлять не только отклонения, но и их причины. В системе антикризисного управления это позволяет определить влияние кризисных факторов уже на ранних стадиях.

– Система бюджетирования предполагает распределение ответственности за достижение запланированных показателей деятельности. В условиях реализации антикризисных мероприятий четкое распределение ответственности за конкретные действия является залогом успеха.

– Бюджеты, разработанные и внедренные в рамках системы бюджетирования на предприятии, являются частью системы управленческого учета, предоставляющего информацию для целей управления, в том числе и для эффективного антикризисного управления.

– Система бюджетирования позволяет видеть взаимосвязь результатов деятельности предприятия и проводимыми антикризисными мероприятиями и, соответственно, оценить их полезность и эффективность.

– В случае реализации процедур банкротства система бюджетирования позволяет: для наблюдения – дать полную информацию о потенциале предприятия; финансового оздоровления – правильно спланировать и обеспечить исполнение процедуры в соответствии с графиком; для конкурсного производства – предоставить актуальную информацию об имуществе должника; для внешнего управления – сформировать эффективный план развития; для мирового соглашения – обосновать принятие такого решения.

Таким образом, система бюджетирования является необходимым инструментом антикризисного управления, с помощью которого осуществляется эффективная реализация всех функций последнего.

Для того чтобы лучше «увидеть» те возможности, которые предоставляет система бюджетирования для системы антикризисного управления, выделим отдельные виды антикризисного управления на основе классификации, предложенной Цыпленковой М. В. [7]. Согласно указанному автору, выделяют антикризисное управление раннее, опережающее, в период несостоятельности и в период банкротства. Мы объединили антикризисное управление в период несостоятельности и в период банкротства, так как в данном случае система антикризисного управления переходит уже в категорию арбитражного управления, в рамках которого целесообразно выделять уже отдельные процедуры банкротства, для каждой из которых система бюджетирования предоставляет возможности в зависимости от их специфики и цели. Далее представим характеристику перечисленных видов антикризисного управления и потенциал системы бюджетирования для каждого из них.

**Раннее антикризисное управление.** Характеризуется появлением негативных тенденций в функционировании хозяйствующего субъекта. В первую очередь это отражается на

положении на рынке. Основным направлением антикризисных мероприятий является реализация профилактики кризисных явлений. Система бюджетирования в данном случае предоставляет информационную базу для определения степени влияния кризисных факторов через бюджетные формы и результаты план-фактного анализа, возможности выбора оптимальных превентивных мер путем формирования нескольких вариантов бюджетов на предстоящий период.

**Опережающее антикризисное управление.** Необходимость данного вида определяется уже явными признаками наступившего кризиса, что выражается в ухудшении финансового состояния хозяйствующего субъекта. Здесь система бюджетирования уже является инструментом не только планирования и выбора наиболее эффективных антикризисных мероприятий, но и инструментом жесткого контроля их выполнения путем установления непосредственной ответственности исполнителей. Бюджеты позволяют «видеть» процесс исполнения, определять отклонения от планов и, соответственно, корректировать управленческие решения для достижения целей антикризисного управления.

**Антикризисное управление в период несостоятельности и банкротства.** Данный вид антикризисного управления реализуется уже в рамках процедур банкротства. Основной причиной реализации арбитражного управления на предприятии является наличие непогашенной задолженности перед кредиторами в течение определенного периода. Другими словами, хозяйствующий субъект становится должником, лишенный в данный период времени возможности осуществлять расчеты по своим обязательствам. В зависимости от того, имеются ли перспективы погашения накопленной задолженности, может быть введена та или иная процедура банкротства. Система бюджетирования не теряет своей актуальности ни в одной из процедур банкротства. Так, в наблюдении, когда оценивается финансовое состояние должника, система бюджетирования призвана предоставить актуальную информацию о состоянии активов и их источников. Кроме того, через бюджеты обосновываются и расходы на процедуру, а выявленные отклонения в бюджетах за анализируемый период помогают объективно определить факторы, спровоцировавшие ухудшение состояния предприятия. В результате, арбитражный управляющий получает информацию, необхо-

димую для обоснования введения следующей процедуры. Так, если должник не имеет перспектив развития, вводится конкурсное производство. В данной процедуре бюджет балансового листа и бюджет движения денежных средств помогут при формировании конкурсной массы. Если хозяйствующий субъект имеет перспективы «выйти» из сложившейся ситуации, имеют место процедуры финансового оздоровления, внешнего управления и мирового соглашения. Опять же, система бюджетирования предоставит информацию о тенденциях развития, позволит спланировать несколько вариантов развития с различными исходами, а процедура распределения ответственности позволит выстроить жесткий контроль за исполнением с целью достижения цели процедуры.

Конечно же, говорить о разработке и внедрении полноценной системы бюджетирования в системе антикризисного управления можно только при соблюдении следующих условий, а именно:

- наличие достаточной величины времени на весь процесс от разработки до внедрения и отработки процедур;
- наличие персонала, способного «работать» с данной системой;
- отсутствие сопротивления со стороны персонала;
- наличие «простейших» средств автоматизации, например, Excel.

В случае, если какое-либо условие не соблюдается, в рамках антикризисного управления автором предлагается использовать лишь основные бюджетные формы, а именно: бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, бюджет балансового листа. Почему только эти формы? Во-первых, учитывая сложившуюся кризисную ситуацию, требующую незамедлительных действий, период разработки и внедрения всей бюджетной структуры, начиная с бюджета продаж, будет губительным. Это потребует не только определенного времени, но и может спровоцировать напряженность в отношениях с работниками. Как показывает практика, внедрение чего-то нового на предприятии влечет определенное сопротивление со стороны персонала, а в условиях кризиса это сопротивление может и в некоторой степени возрасти. Гораздо легче пройдет внедрение процедуры составления указанных бюджетов, делегировав ответственность на какого-либо из управленцев (конечно же, обладающего соответствующими полномочиями и квалификацией). Это не

потребуется много времени и вовлечет небольшое количество персонала. В-вторых, эти формы способны отразить основные ключевые характеристики деятельности хозяйствующего субъекта, а именно: его ликвидность и платежеспособность (бюджет движения денежных средств), эффективность деятельности (бюджет доходов и расходов), наличие имущества (бюджет балансового листа).

В качестве примера, подтверждающего необходимость внедрения системы бюджетирования как организационно-управленческой инновации в рамках антикризисного управления, приведем ситуацию, имеющую место в одном из подразделений торговой компании. Основным видом деятельности подразделения является оптовая и розничная торговля строительными материалами. На рынке данное подразделение работает уже продолжительное время, имеет наработанную базу клиентов и положительную репутацию. По своему статусу подразделение для компании является центром маржинального дохода.

К моменту фиксации его состояния подразделение на протяжении уже некоторого периода испытывало негативное влияние кризисных факторов, основными из которых являлись:

- ужесточение конкуренции на рынке вследствие увеличения числа участников рынка;
- появление крупных торговых сетей, предоставляющих аналогичный товар по более низким ценам;
- компания одновременно открыла еще несколько подразделений, содержание которых осуществлялось за счет прибыли «нашего» подразделения.

В итоге, к началу сезонного увеличения продаж подразделение оказалось лишенным необходимых для пополнения запасов товаров средств. Понимая существующую угрозу, собственник компании принял решение о выделении «финансовой помощи» подразделению для приобретения необходимых запасов. При этом для обеспечения «прозрачности» и контроля расходования выделенных средств руководителю подразделения было предложено отобразить планируемые действия в бюджете движения денежных средств.

Результаты формирования руководителем подразделения бюджета движения денежных средств на планируемый период (месяц) представлены в таблице 1.

Бюджет движения денежных средств  
подразделения на планируемый месяц

| Наименование статей                                                       | Планируемый период |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>                                          |                    |
| Поступления денежных средств, тыс.руб.                                    | 49 000             |
| в том числе                                                               |                    |
| Поступления от реализации товаров, всего, тыс.руб.                        | 30 000             |
| Справочно                                                                 |                    |
| <i>Дебиторская задолженность покупателей, тыс.руб.</i>                    | 16 822             |
| Прочие поступления, тыс.руб.                                              | 19 000             |
| Выплаты денежных средств, тыс.руб.                                        | 28 821             |
| в том числе                                                               |                    |
| Оплата товаров, тыс.руб.                                                  | 26 500             |
| Справочно                                                                 |                    |
| <i>Кредиторская задолженность перед поставщиками, тыс.руб.</i>            | 23 425             |
| Транспортные расходы, тыс.руб.                                            | 300                |
| Оплата труда, тыс.руб.                                                    | 810                |
| Страховые взносы, тыс.руб.                                                |                    |
| Арендные платежи, тыс.руб.                                                | 811                |
| Услуги сторонних организаций, тыс.руб.                                    | 100                |
| Материальные расходы на обслуживание и содержание подразделения, тыс.руб. | 300                |
| Командировочные расходы, тыс.руб.                                         | 0                  |
| Налоги, тыс.руб.                                                          | 0                  |
| Прочие, тыс.руб.                                                          | 0                  |
| Сальдо от операционной деятельности, тыс. руб.                            | 20 179             |
| <b>ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>                                            |                    |
| Поступления денежных средств, тыс. руб.                                   | 0                  |
| в том числе                                                               |                    |
| Займы, тыс.руб.                                                           | 0                  |
| Выплаты денежных средств, тыс. руб.                                       | 3 350              |
| в том числе                                                               |                    |
| Погашение основного долга по полученным займам, тыс.руб.                  | 3 350              |
| Сальдо от финансовой деятельности, тыс. руб.                              | -3 350             |
| Всего поступлений, тыс. руб.                                              | 49 000             |
| Всего выплат тыс. руб.                                                    | 32 171             |
| <b>ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК, тыс. руб.</b>                                          | <b>16 829</b>      |

Важно отметить, что представленная форма бюджета движения денежных средств является упрощенной и не содержит некоторые основные составные части. В форме отсутствуют строки «Вступительное сальдо», отсутствует раздел «Инвестиционная деятельность».

Также бюджет не содержит столбцы для фактических данных и результатов определения отклонений (для проведения план-фактного анализа). Тем не менее, негативного влияния на отображение целесообразности действий руководителя подразделения это не повлияло.

Как видим, в таблице отображены поступления в планируемый период в размере 49 000 тыс.руб., в том числе 30 000 тыс.руб. планируется получить за счет реализации продукции, а 19 000 тыс.руб. представляют собой средства, полученные в качестве помощи на пополнение оборотных средств от собственника компании. Далее в разделе «Операционная деятельность» отражаются планируемые текущие расходы, связанные с приобретением товаров для перепродажи и содержанием подразделения.

В разделе «Финансовая деятельность» руководителем отражены выплаты денежных средств в счет погашения долга по полученным займам. При этом интересно, что в качестве данной выплаты понимается погашение части полученной от собственника помощи! Другими словами, руководитель подразделения планирует часть (около 18 %) поступивших денежных средств, выделенных с целью улучшения состояния подразделения, вернуть в том же периоде, так и не воспользовавшись ими. Учитывая, что в сезонный период маржа с реализации единицы продукции для подразделения составляет от 15 % до 35 %, можно представить, какая недополученная прибыль соответствует действиям руководителя подразделения.

В результате, в планируемом периоде руководитель ожидает положительный денежный поток в размере 16 829 тыс. руб. При этом из бюджета можно увидеть, что никаких действий по возврату дебиторской задолженности

предпринимать не планируется (отсутствует строка поступлений по возврату дебиторской задолженности), а сумма накопленной кредиторской задолженности почти в два раза превышает сальдо денежных средств в рассматриваемом периоде.

Бюджет движения денежных средств подразделения отразил нецелесообразность планируемых руководителем действий, выраженную в возврате почти пятой части полученных средств собственника без их использования, отсутствии работы с дебиторами по возврату их задолженности и накоплении кредиторской задолженности, величина которой уже превысила сальдо наличности подразделения. Указанные «узкие места» уже в ближайшей перспективе способны негативно повлиять на финансовое состояние подразделения и определить его ликвидацию как «балласта» для компании в целом.

Таким образом, как показал анализ, проведенный в представленной статье, организационно-управленческие инновации должны находить применение в системе антикризисного управления. Инновации, являясь в настоящее время современным инструментом, способным «помочь» предприятию своевременно реагировать на требования рынка, должны использоваться в системе управления.

При этом первоначально необходимо делать упор именно на организационно-управленческие инновации, направленные на изменения в системах управления. Ведь еще Питер Друкер отводил управлению и его эффективности важнейшую роль. Только эффективная система управления способна обеспечить успешную реализацию антикризисных мероприятий и быть основой дальнейшего развития.

## ЛИТЕРАТУРА

1 Валдайцев С. В. Антикризисное управление на основе инноваций: учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. 312 с.

2 Андреева Л.Н., Галимов И. А. Актуальность антикризисного управления для России // Молодой ученый. 2014. № 9. С. 261-263.

3 Авдошина З. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/antirecessionary\\_managment.shtml](http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml) (14 ноября 2015 г.)

4 Бычков В.А. Новая антикризисная стратегия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1100749/> (14 ноября 2015 г.)

5 Полякова И. Инновационная деятельность, или как увеличить прибыль предприятия в кризис [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://fd.ru/articles/39396-innovatsionnaya-deyatelnost-ili-kak-uvelichit-pribyl-predpriyatiya-v-krizis#ixzz3MAW6powm> (17 апреля 2015 г.)

6. Сычева А. С. Инновации экономического класса [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://old.e-xecutive.ru/publications/aspects/innovation/article\\_5256/](http://old.e-xecutive.ru/publications/aspects/innovation/article_5256/) (16 ноября 2015 г.)

7 Цыпленкова М. В. Определение роли антикризисного управления в системе менеджмента организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2012/01/38/> (16 ноября 2015 г.)

REFERENCES

1 Valdaitsev S. V. Antikrizisnoe upravlenie na osnove innovacij [Anti-crisis management on the innovation basic]. Moscow, TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2005. 312 p. (In Russ.).

2 Andreeva L.N., Galimov I. A. The urgency of crisis management for Russia. *Molodi uchenyi*. [Young scientist], 2014, no. 3, pp. 261-263. (In Russ.).

3 Avdoshina Z. A. Antikrizisnoe upravlenie: sushhnost', diagnostika, metodiki [Crisis management: essence, diagnostics, methods] Available at: [http://www.cfin.ru/management/antirecessionary\\_managment.shtml](http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml) (Accessed 14 November 2015).

4 Bychkov V.A. Novaya antikrizisnaya strategiya [New anti-crisis strategy]. Available at: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1100749/> (Accessed 14 November 2015).

5 Polyakova I. Innovatsionnaya deyatel'nost', ili kak uvelichit' pribyl' predpriyatiya v krizis [Innovation activity, or how to increase the profit of the company in crisis]. Available at: <http://fd.ru/articles/39396-innovatsionnaya-deyatelnost-ili-kak-uvelichit-pribyl-predpriyatiya-v-krizis#ixzz3MAW6powm> (Accessed 17 April 2015).

6 Sycheva A. C. Innovacii jekonom-klassa [Innovation Economy Class]. Available at: [http://old.e-xecutive.ru/publications/aspects/innovation/article\\_5256/](http://old.e-xecutive.ru/publications/aspects/innovation/article_5256/) (Accessed 16 November 2015).

7 Tsyplenkova M. V. Opredelenie roli antikrizisnogo upravleniya v sisteme menedzhmenta organizacii [Defining the role of crisis management in the management of the organization]. Available at: <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2012/01/38/> Accessed 16 November 2015).