

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Э.Г. БАЛАДЫГА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и кредита, Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова e-mail: bala-el@yandex.ru*

*Ю.С. ЕРМАКОВА, ст. преподаватель кафедры финансов и кредита, Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова e-mail: ullichka100@rambler.ru*

## Аннотация

В современных экономических условиях вероятность наступления кризисной ситуации существует всегда. Однако организации не всегда в полном объеме используют современный инструментарий антикризисного финансового управления. В статье рассматривается применение механизма антикризисного финансового управления организацией, ориентированного на результат, обосновывается его эффективность.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, контроль, ликвидность, платежеспособность, прогнозирование, рентабельность, финансовое состояние, эффективность.

Управление любой организацией в определенной мере должно быть антикризисным, поскольку вероятность наступления кризисной ситуации существует всегда. Особенно это актуально на современном этапе развития экономики России, когда наряду с внутренними факторами огромную роль играют факторы внешней среды развития и функционирования хозяйствующих субъектов. Однако менеджмент организаций зачастую не в полной мере использует инструменты антикризисного финансового управления. Причинами такого положения являются: отсутствие полноценного финансового менеджмента в организациях, недостаточный уровень квалификации руководителей подразделений и бухгалтерских служб в вопросах планирования, прогнозирования и анализа. При этом функции финансового директора во многих

организациях обычно выполняет главный бухгалтер.

В настоящее время учеными-экономистами применяются различные термины, в той или иной мере раскрывающие суть антикризисного финансового управления.

Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова, А.Н. Ряховская под антикризисным управлением понимают «комплекс мероприятий по анализу и оценке потенциальных кризисов, разработке планов антикризисных действий, выявлению признаков кризисов, реализации планов мероприятий по предупреждению и преодолению кризисов, ликвидации их последствий и недопущению кризисов в планируемой перспективе» [3, с. 54].

По мнению И.К. Ларионова, «антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики» [2, с. 17].

М.В. Чараева говорит об антикризисном управлении финансами предприятия, которое «представляет собой комплекс мероприятий по предотвращению банкротства предприятия за счет разработки специальной стратегической антикризисной программы, в основе которой будут собственные финансовые ресурсы предприятия либо привлеченные на приемлемых условиях инвестиции» [6, с. 204].

Распопов В.М., Ряховская А.Н., Арсенова Е.В. считают, что «новые требования времени, особенности экономического развития предполагают трансформацию антикризисно-

го управления в антикризисное бизнес-регулирование, под которым понимается совокупность систем антикризисного управления на мега-, макро-, мезо- и микроуровнях, каждая из которых имеет свои цели, выполняемые функции, применяемые инструменты и методы воздействия при стабильном развитии экономики и в условиях кризиса» [1, с. 12].

Отсутствие единого мнения авторов в данном вопросе говорит о сложности и неоднозначности антикризисного финансового управления организацией. Однако все авторы отмечают комплексный подход к антикризисному финансовому управлению, что, безусловно, является верным.

Основная задача антикризисного финансового управления – нормализация деятельности организации и предотвращение снижения ее рыночной стоимости, вызываемых финансовыми кризисами. Таким образом, механизм антикризисного финансового управления организации должен быть направлен прежде всего на своевременное решение проблем (принятие управленческих решений), стабилизацию неустойчивых ситуаций, минимизацию потерь и упущенных возможностей.

Система антикризисного финансового управления должна строиться на общепринятых принципах финансового менеджмента, к которым можно отнести готовность незамедлительного и адекватного реагирования, превентивность действий, вариативность решений, адаптивность системы управления, приоритетность в использовании внутренних ресурсов организации, эффективность управленческих решений, ответственность.

Следует отметить, что механизм антикризисного финансового управления должен быть увязан с финансовой стратегией выхода из кризиса, а последний должен разрабатываться в соответствии с действующей стратегией предприятия.

В.В. Кукушкина в монографии «Антикризисный менеджмент» отмечает, что «разработка антикризисной финансовой стратегии предприятия нацелена на построение эффективной системы управления финансами, с помощью которой можно обеспечить решение стратегических и тактических задач его деятельности. Реформирование предприятия направлено на решение таких стратегических задач, как оптимизация прибыли, рост стоимости чистых активов (максимизация

рыночной стоимости бизнеса), оптимизация структуры капитала и формирование инвестиционной привлекательности предприятия» [5, с. 255].

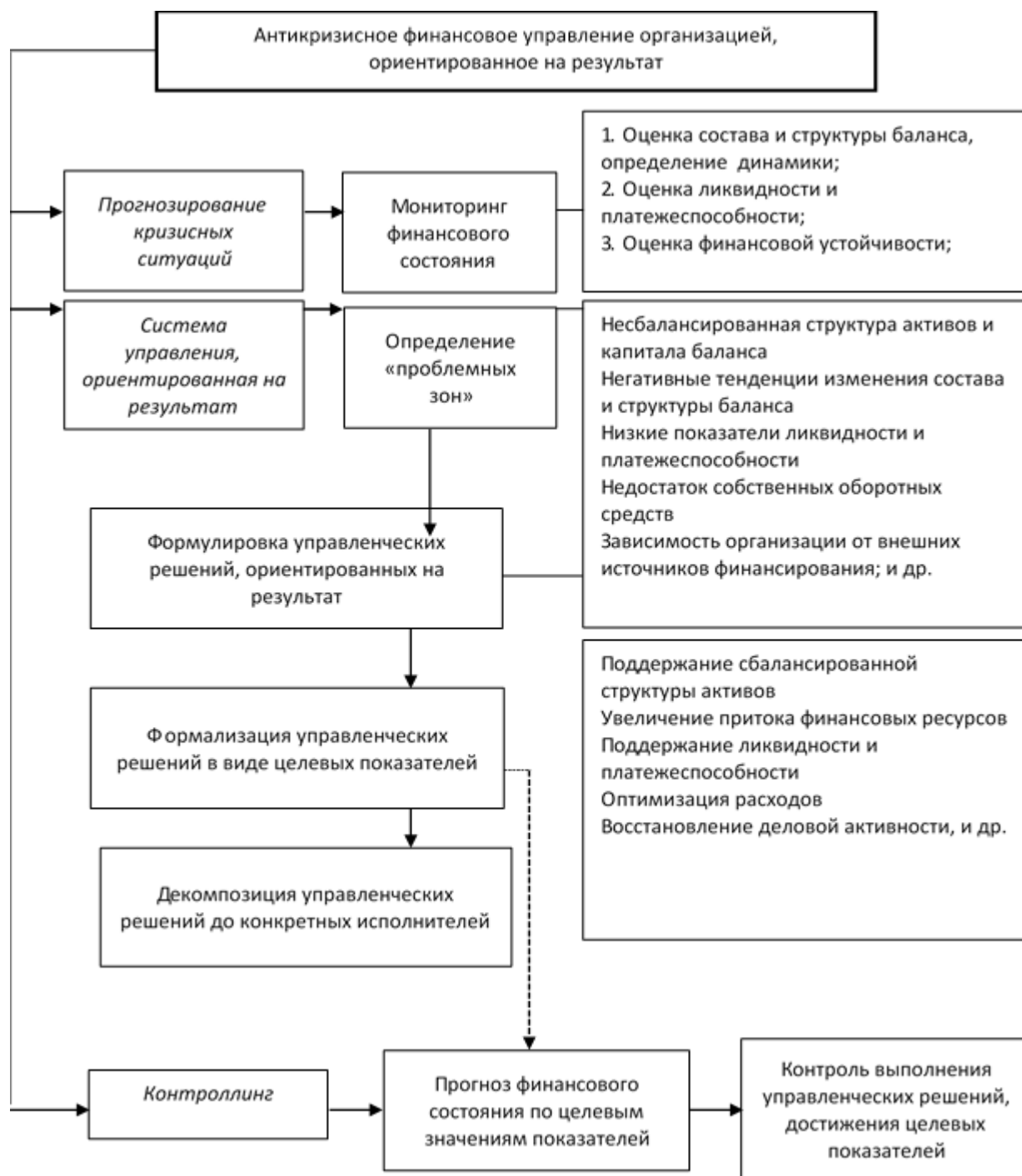
Поскольку наступление кризисной ситуации не всегда можно предусмотреть, руководство организации должно быть готово предпринять оперативные меры для преодоления причин и последствий кризиса. Оперативное принятие решений должно ускорить восстановительные процессы, скорректировать существующие механизмы формирования и распределения финансовых ресурсов [1].

В целях совершенствования механизма антикризисного финансового управления в организации рационально внедрить ориентированную на результат систему оперативного управления, представленную на рисунке. Механизм антикризисного финансового управления в данном случае представлен в виде совокупности взаимосвязанных элементов: прогнозирование кризисных ситуаций; система управления, ориентированная на результат; контроль.

Основным индикатором эффективности антикризисного управления организацией является ее финансовое состояние. Однако в практической деятельности многими предприятиями мониторинг финансового состояния не осуществляется в силу отсутствия осознания его необходимости и методических разработок по его применению.

Работа рекомендуемой системы основывается на мониторинге финансового состояния организации, поскольку в условиях постоянно изменяющейся внешней среды возможности и преимущества мониторинга обеспечат эффективное выполнение функций антикризисного финансового управления. «Установление финансового диагноза предполагает использование разнообразного арсенала методик финансового анализа, что позволяет всесторонне рассматривать и оценивать различные стороны жизнедеятельности предприятия» [1, с. 61].

Информационной базой для проведения мониторинга служит оперативная финансовая отчетность. Мониторинг финансового состояния должен проводиться по основным финансово-экономическим показателям, наиболее значимым, по мнению менеджмента организации, в конкретных условиях деятельности. Особое внимание в ходе мониторинга



Механизм антикризисного финансового управления, ориентированного на результат

следует уделять анализу денежных потоков. Рациональным для мониторинга финансового состояния представляется использование пяти групп показателей: состав и структура баланса; финансовая устойчивость; ликвидность и платежеспособность; деловая активность; рентабельность.

Так, для торговой организации в целях мониторинга финансового состояния могут быть выбраны следующие показатели в соответствии с указанными группами:

- 1) структура актива и пассива баланса, величина собственных оборотных средств и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

2) коэффициент автономии, коэффициент маневренности собственного капитала, величина и доля собственного капитала в пассивах, наличие и величина просроченных долгов;

3) коэффициенты ликвидности;

4) показатели прибыли (прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль) и рентабельности (рентабельность продаж, рентабельность оборотных активов и их составляющих, рентабельность собственного капитала и др.);

5) оборачиваемость оборотных активов и их составляющих.

Следует отметить, что указанные показатели необходимо рассматривать в динамике за ряд периодов.

В зависимости от результатов анализа выявляются «проблемные зоны», определяющие финансовое состояние организации, свидетельствующие о возможности наступления кризисной ситуации. В качестве «проблемных зон» можно рассматривать несбалансированную структуру активов и капитала баланса, негативные тенденции изменения состава и структуры баланса, низкие показатели ликвидности и платежеспособности, недостаток собственных оборотных средств, зависимость организации от внешних источников финансирования, низкую рентабельность или убыточность, снижение деловой активности и др.

Рассмотрим показатели мониторинга финансового состояния и порядок определения возможных «проблемных зон» на примере предприятия торговой отрасли в соответствии с определёнными ранее группами показателей (см. таблицу).

Следует отметить, что показатели мониторинга финансового состояния для каждой отдельной организации могут отличаться, их выбор зависит от многих факторов: сферы и условий деятельности, квалификации персонала, ожиданий собственников организации, уровня конкуренции, состояния отрасли и экономики в целом и др.

После того как проблемы выявлены, необходимо произвести более глубокий анализ показателей, негативно влияющих на финансовое состояние в целях выявления причин негативных явлений. На основании анализа разрабатываются управленческие решения, направленные на их устранение. В свою оче-

редь, система антикризисного финансового управления выстраивается в соответствии с принятыми управленческими решениями, направленными на достижение поставленных целей. Для этого необходимо формализовать управленческие решения в систему целевых показателей, осуществить прогноз финансового состояния организации в соответствии с заданными значениями показателей. В случае, если прогноз финансового состояния по целевым значениям показателей удовлетворяет задачам антикризисного финансового управления, принятые управленческие решения и значения целевых показателей доводятся до конкретных исполнителей.

Немаловажной составляющей рекомендуемого механизма является контроллинг, поскольку без обратной связи механизм антикризисного финансового управления не станет эффективным. Элементы обратной связи предусматривают возможность при изменении факторов внутренней и внешней среды произвести диагностику, по результатам которой откорректировать управленческие решения и целевые показатели деятельности. К тому же контроллинг должен обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия управленческих решений.

Существование системы контроллинга обосновывается следующими принципами:

- наличием цели, или системы целей;
- измеримостью контролируемого результата;
- наличием «прогнозной» модели для выявления отклонений достигнутого результата;
- существованием возможности принятия определенных мер для исправления выявленных недостатков и отклонений.

Таким образом, основой контроллинга является управление по отклонениям, которое базируется на оценке достижения поставленных целевых показателей за определенный период.

В заключение следует отметить: разработанный механизм антикризисного финансового управления может быть применен организациями, осуществляющими свою деятельность в различных сферах деятельности. Необходимо лишь определение на основании показателей мониторинга финансового состояния «проблемных зон», формулировка

управленческих решений, ориентированных на результат, конкретизация системы целевых показателей, учитывающая специфику и условия осуществления деятельности.

#### Библиографический список

1. Антикризисное бизнес-регулирование: монография. 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. проф. А. Н. Ряховской. М., 2019.

2. Антикризисное управление: учебник / под ред. И.К. Ларионова. М., 2017.

3. Арсенова Е.В., Крюкова О.Г. Зарубежная практика антикризисного управления: учеб. пособие / под ред. А.Н. Ряховской. М., 2019.

4. Глухова Д.В. Совершенствование механизма антикризисного финансового управления в организациях: дис. ... канд. экон. наук. Ставрополь, 2015.

5. Кукушкина В.В. Антикризисный менеджмент: монография. М., 2018.

6. Чараева М.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2019.