

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ ТОРГОВЛИ

В статье рассматриваются проблемы совершенствования системы управления. Определены роль и значение антикризисного финансового менеджмента в процессе управления в организациях сферы торговли. Обобщены концептуальные подходы к формированию информации в системе антикризисного финансового менеджмента.

The article deals with the problems of improving the management system. The role and significance of anti-crisis financial management in the process of managing in the sphere of trade are determined. Generalized conceptual approaches to forming information in the system of anti-crisis financial management.

*Ключевые слова:* информация; стратегия; торговля; управление; финансовый менеджмент.

*Key words:* information; strategy; trade; management; financial management.

В условиях устойчивого развития национальной экономики успешность финансово-хозяйственной деятельности субъектов хозяйствования во многом зависит от оперативности предоставления и использования в процессе ведения бизнеса финансовой информации. Недостаточно продуманная финансово-экономическая политика, игнорирование возникающих при ведении финансово-хозяйственной деятельности организации проблем в некоторых ситуациях приводит к спаду производства, кризису и банкротству субъекта хозяйствования. Реализация современной концепции антикризисного финансового менеджмента позволит организации уменьшить размер возможного ущерба, снизить вероятность возникновения новых кризисных ситуаций, активизировать потенциал противодействия кризисным явлениям, улучшить адаптационные возможности организации и укрепить их конкурентные позиции на рынке.

Антикризисный финансовый менеджмент представляет собой процесс управления финансовыми ресурсами организации в условиях неплатежеспособности, нацеленный на вывод субъекта хозяйствования из возникшего финансового кризиса и предотвращение проявлений финансового кризиса в долгосрочной перспективе.

Методические и организационные аспекты функционирования системы антикризисного финансового менеджмента исследовались в работах В. В. Кукушкиной, В. В. Ковалева, О. А. Пузанкевич и других ученых-экономистов [1–3].

Основная цель антикризисного финансового управления состоит в разработке и реализации мер, направленных на недопущение и (или) быстрое возобновление платежеспособности и восстановление финансовой устойчивости, обеспечивающее выход из кризисного финансового состояния организации.

Указанная цель определяет следующие задачи, стоящие перед антикризисным финансовым менеджментом:

– Диагностика финансового состояния организации, выбор и использование инструментария, направленного на предотвращение наступления кризисной ситуации путем постоянного мониторинга финансового состояния предприятия и факторов внешней среды.

– Устранение неплатежеспособности хозяйствующего субъекта. В процессе реализации данной задачи разрабатывается система мер, направленная, с одной стороны, на уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств организации в краткосрочном периоде, а с другой стороны, – на увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих срочное погашение указанных обязательств. Использование данного механизма определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в денежную форму).

– Восстановление финансовой устойчивости организации. Данная задача предполагает разработку системы мер, направленных на достижение точки финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде. Возможности существенного увеличения объема генерирования собственных финансовых ресурсов в условиях кризисного развития ограничены, поэтому

основным направлением обеспечения финансового равновесия субъекта хозяйствования является сокращение объема потребления собственных финансовых ресурсов, что связано с уменьшением объема текущей и инвестиционной деятельности организации.

– Предотвращение банкротства и ликвидации субъекта хозяйствования. В случае, если внутренние механизмы финансовой стабилизации и объем собственных финансовых средств оказываются недостаточными для преодоления угрозы, должны включаться механизмы внешней санации или реструктуризации предприятия.

– Минимизация возможных финансовых последствий. Эффективность мероприятий по восстановлению финансовой устойчивости оценивается по критерию минимизации потерь рыночной стоимости предприятия в сравнении с докризисным уровнем.

Инструментарий антикризисного финансового менеджмента включает 2 основные группы специфических приемов. В первую группу инструментов антикризисного финансового менеджмента входят мониторинг, диагностика и идентификация финансового состояния организации по определенным экономическим показателям – индикаторам безопасности. Вторая группа инструментов включает составление плана, организацию, мотивацию антикризисных мер по управлению финансовыми ресурсами.

Объектами антикризисного финансового менеджмента являются государство в целом или его отдельные территориальные субъекты; одна или нескольких отдельно выделенных отраслей экономики; предприятия, коммерческие организации.

Субъекты антикризисного финансового менеджмента – это группа лиц, использующих различные приемы и методы управленческой деятельности, осуществляющих функционирование объекта антикризисного управления. Среди субъектов антикризисного управления выделяют руководство объекта антикризисного финансового управления, финансовых менеджеров, собственников (учредителей) предприятия.

На уровне государства субъектами антикризисного финансового менеджмента являются государственные органы власти и управления. Отдельно среди субъектов выделяют кредиторов и временных (антикризисных) управляющих. Последние осуществляют свою деятельность при введении процедур банкротства на предприятии, порядок осуществления которых строго регламентируется Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» от 13 июля 2012 г. № 415-3.

В процессе прогнозирования банкротства субъекта хозяйствования важно определить основные факторы, приводящие к банкротству организации. Факторы, способствующие банкротству, можно разделить на две группы: внутренние и внешние. К внутренним факторам относятся следующие:

– управленческие (высокий уровень предпринимательского риска, недостаточное знание конъюнктуры рынка, неэффективная система финансового менеджмента, отсутствие гибкости управления и т. д.);

– производственные (морально устаревшие и изношенные основные средства, низкая производительность труда, высокая себестоимость);

– рыночные (низкая конкурентоспособность, монополии основных поставщиков и покупателей).

К внешним факторам, приводящим к банкротству организации, относятся следующие:

– кризисное состояние экономики в целом и отдельно взятой отрасли народного хозяйства;

– форс-мажорные обстоятельства и обстоятельства непреодолимой силы;

– прочие факторы.

Далее осуществляется разработка и реализация политики антикризисного финансового менеджмента конкретного субъекта предпринимательской деятельности. Политика антикризисного финансового менеджмента представляет собой разработку системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и осуществление мер по финансовому оздоровлению организации, обеспечивающих выход из кризисного состояния.

Реализация политики антикризисного финансового менеджмента предусматривает следующие этапы:

– оценка глубины финансового и экономического кризиса организации и эффективности мер по финансовому оздоровлению;

– исследование факторов, повлиявших на возникновение финансового кризиса субъекта хозяйствования;

– формирование системы целей выхода организации из кризисного финансового состояния, адекватных его масштабам;

- выбор и реализация процедур финансовой стабилизации организации, соответствующих масштабам кризисного финансового состояния;
- выбор эффективных форм санации организации;
- контроль и регулирование процесса финансового оздоровления субъекта хозяйствования;
- финансовое обеспечение ликвидационных процедур при банкротстве субъекта хозяйствования.

Первоначальный этап антикризисного финансового менеджмента предусматривает мониторинг финансового состояния организации с помощью методов диагностики банкротства для обнаружения признаков кризиса. Далее необходимо определить масштабы финансового кризиса организации.

На следующем этапе управления исследуют факторы, обусловившие кризисное состояние, степень влияния каждого фактора на масштабы финансового кризиса. Далее формируются цели, осуществляется выбор направлений антикризисного финансового менеджмента и механизмов его реализации.

Выделяют следующие направления антикризисного финансового менеджмента при угрозе банкротства:

- обеспечение финансового оздоровления предприятия за счет реализации внутренних резервов хозяйственной деятельности;
- обеспечение финансового оздоровления субъекта хозяйствования за счет внешней помощи и его частичной реорганизации;
- прекращение хозяйственной деятельности и начало процедуры банкротства.

Прежде всего, используются внутренние механизмы стабилизации финансового положения за счет внутренних резервов организации.

Если оценка потенциальных финансовых возможностей показала, что в организации отсутствует возможность провести работы за счет собственных резервов, то предприятие вынуждено обратиться за внешней помощью, которая принимает форму его санации. Под санацией подразумевается комплекс реорганизационных мероприятий по восстановлению платежеспособности субъекта хозяйствования, его жизнестойкости, предупреждению банкротства. Основная цель санации – добиться устойчивого финансового положения организации и вывести его из кризиса.

На следующем этапе антикризисного финансового менеджмента осуществляется контроль и мониторинг за финансовым состоянием предприятия. Если оно не приводит к финансовому оздоровлению, то происходит вынужденная процедура прекращения деятельности предприятия (менеджмент банкротства).

Финансовое обеспечение ликвидационных процедур связано с разработкой соответствующего бюджета, подготовкой активов к реализации, обеспечением требований кредиторов за счет реализуемого имущества. Данные функции антикризисного финансового менеджмента возлагаются обычно на ликвидационную комиссию.

Антикризисный финансовый менеджмент включает антикризисную финансовую стратегию и тактику управления.

Антикризисная финансовая стратегия – это способ использования финансовых ресурсов в целях предупреждения финансового кризиса или минимизации последствий кризиса в случае, если организация находится в кризисной финансовой ситуации.

В экономической литературе представлены различные типы антикризисных стратегий для целей финансового оздоровления субъекта хозяйствования.

Указанные виды стратегий можно сгруппировать следующим образом:

- финансовые стратегии в целях вывода предприятий из кризисного состояния;
- антикризисные стратегии роста в целях профилактики кризисного развития.

В таблице 1 представлены типы и виды антикризисных финансовых стратегий.

Таблица 1 – Типы и виды антикризисных финансовых стратегий

Типы финансовых стратегий	Виды стратегий
Финансовые стратегии в целях вывода предприятий из кризисного состояния	Стратегия финансового оздоровления (направлена на восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости действующего субъекта хозяйствования)
	Стратегия реорганизованного финансового оздоровления (направлена на прекращение деятельности действующего предприятия и создание нового финансово устойчивого субъекта хозяйствования)
	Антидолговая финансовая стратегия (снижение величины финансовых обязательств организации)

Окончание таблицы 1

Типы финансовых стратегий	Виды стратегий
Антикризисные стратегии роста в целях профилактики кризисного развития	Стратегия ограниченного роста (направление финансовых ресурсов на поддержание существующих объемов финансово-хозяйственной деятельности)
	Стратегия концентрированного роста (направление финансовых ресурсов на увеличение объемов финансово-хозяйственной деятельности)
	Стратегия наращивания потенциала (направление финансовых ресурсов на увеличение объемов инновационной деятельности)

Основными чертами антикризисной финансовой стратегии являются следующие:

- ограниченность по срокам осуществления (1–3 года);
- приоритетность антикризисной финансовой стратегии;
- повышенная результативность реализации, определяемая масштабностью последствий от успешной реализации стратегии;
- узконаправленная функционально-целевая направленность, предусматривающая определение ограниченного круга объектов;
- ориентация на поиск и максимальное использование внутренних резервов субъекта хозяйствования;
- ярко выраженный адаптивный характер.

Антикризисная финансовая стратегия неразрывно связана с тактикой антикризисного финансового менеджмента.

Тактика антикризисного финансового менеджмента – это конкретные методы и приемы достижения поставленной цели в области антикризисного управления финансовыми ресурсами субъекта хозяйствования.

Выделяют защитную и наступательную тактики антикризисного финансового менеджмента.

В таблице 2 приведена характеристика различных тактик антикризисного финансового менеджмента.

Таблица 2 – Виды антикризисных финансовых тактик и их характеристика

Виды финансовых тактик	Характеристика
Защитная финансовая тактика (сокращение объема потребления финансовых ресурсов)	Снятие с производства убыточной продукции; ускорение оборачиваемости краткосрочных активов; снижение инвестиционной активности организации; сокращение выплаты дивидендов и реинвестирование ее в организацию; сокращение социальных программ организации
Наступательная финансовая тактика (повышение объема генерирования собственных финансовых ресурсов)	Ориентация ценовой политика на рост доходов; оптимизация затрат и расходов; реализация и списание неиспользуемых объектов основных средств; оптимизация системы скидок для покупателей продукции; диверсификация ассортимента выпускаемой продукции

Таким образом, система антикризисного финансового управления в организациях торговли является одним из составных элементов менеджмента. Система антикризисного финансового управления направлена на диагностику угрозы банкротства на ранних стадиях ее возникновения, что позволяет своевременно привести в действие специальные финансовые механизмы или обосновать необходимость определенных реорганизационных процедур. Такой подход позволяет предупредить кризисные ситуации на ранней стадии и минимизировать возможные негативные последствия для предприятия.

Использование инструментария антикризисного финансового менеджмента позволит повысить эффективность системы управления субъектами предпринимательской деятельности, а также обеспечит возможность принятия обоснованных управленческих решений, направленных на стабилизацию финансового положения и сглаживание рисков потенциального банкротства организаций торговли Республики Беларусь.

### Список использованной литературы

1. **Кукушкина, В. В.** Антикризисный менеджмент : моногр. / В. В. Кукушкина. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 328 с.
2. **Ковалев, В. В.** Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалев. – М. : Проспект, 2016. – 1103 с.
3. **Финансовый** менеджмент : учеб. пособие / О. А. Пузанкевич [и др.] ; под ред. О. А. Пузанкевич. – Минск : БГЭУ, 2020. – 334 с.