

УДК: 3387.43

БЕКМУРЗАЕВ ИСА ДУКВАХОВИЧ

к.э.н., доцент, и.о. заведующего кафедрой «Коммерция и маркетинг»
ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»,
e-mail: bekmurzaev71@mail.ru

КУРБАНОВ АРТУР ХУСАИНОВИЧ

д.э.н., доцент, и.о. профессор кафедры «Материальное обеспечение», Военная академия
материально-технического обеспечения имени генерала армии А.В. Хрулёва
e-mail: kurbanov-83@yandex.ru

АНТИКРИЗИСНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. *Цель работы.* Целью исследования является обобщение и совершенствование существующих теоретико-методических аспектов системы антикризисного управления предприятием. *Метод или методология проведения работы.* Исследование основывается на общенаучной методологии, которая предусматривает применение системного подхода к решению проблем. Основой данной работы являются научные труды отечественных и зарубежных учёных по проблемам антикризисного управления финансами предприятий. *Результаты.* Рассмотрены научные подходы к определению антикризисного финансового управления, на основе обобщения которых была предложена собственная трактовка данной категории. Проанализирована динамика количества отечественных предприятий и обоснована необходимость введения в их деятельности антикризисного финансового менеджмента. Выявлены различия между традиционным и антикризисным управлением на предприятиях. Предложены возможные способы предупреждения наступления кризисных ситуаций на предприятиях России. *Область применения результатов.* Результаты проведенного исследования могут использоваться руководителями хозяйствующих субъектов различных форм собственности. *Выводы.* В статье определено, что благодаря согласованным управленческим решениям и активным антикризисным мерам предприятия смогут сократить и оптимизировать свои расходы, уменьшить кредиторскую задолженность, повысить уровень мотивации и лояльности персонала и уменьшить последствия кризиса для предприятия в целом. В течение последних лет наблюдается уменьшение количества субъектов хозяйствования, которые функционируют в России. Данное уменьшение может привести к закрытию значительного количества предприятий, от результата деятельности которых зависит уровень развития национальной экономики. Увеличение кризисных явлений в экономике России требует внедрения эффективной системы антикризисного управления на отечественных предприятиях. При этом, осуществляя такое управление, стоит учитывать его отличия от традиционных аспектов финансового менеджмента.

Ключевые слова: предприятие, финансовый кризис, факторы влияния на финансовое состояние предприятия, антикризисное финансовое управление, способы предупреждения кризисных ситуаций.

BEKMURZAYEV IZA DUQUAJOVICH

PhD Econ., associate professor, acting head of the department "Commerce and marketing"
FGBOU WAUGH "Chechen state university",
e-mail: bekmurzaev71@mail.ru

KURBANOV ARTUR HUSAINOVICH

Dr.Econ.Sci., associate professor, deputy professor of Material security department, Military academy
logistics of a name of the general A.V. Hrulyov
e-mail: kurbanov-83@yandex.ru

ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT AS THE FOUNDATION OF MANAGEMENT OF FINANCES OF DOMESTIC ENTERPRISES

Abstract. *The goal of the study is compilation and improvement of the existing theoretical-methodological aspects of the system of anti-crisis management of an enterprise. The study is based on the general scientific methodology that stipulates using a systemic approach to solving problems. The foundation of this study are scientific works of domestic and foreign scientists on the problems of anti-crisis management of finances of enterprises. We have discussed scientific approaches for the definition of anti-crisis financial management. Based on a compilation of these approaches we are suggesting our own interpretation of this category. We have analyzed the dynamics of a number of domestic enterprises, and we have substantiated the need to introduce them in the activity of anti-crisis financial management. We have found the differences between traditional and anti-crisis management at enterprises. We have suggested possible ways of preventing the origination of crisis situations at Russian enterprises. The results of the study completed may be used by heads of economic entities of different forms of ownership. In this manuscript we determine that due to coordinated managerial decisions and active anti-crisis measures enterprises will be able to reduce and optimize their expenses, reduce creditor debts, increase the level of motivation and loyalty of staff and reduce the consequences of the crisis for the enterprise on the whole.*

Keywords: *an enterprise, a financial crisis, factors of impact on the financial state of the enterprise, anti-crisis financial management, ways to prevent crisis situations.*

Введение. Актуальность проблематики антикризисного управления предприятием определяется потребностью в новейших научно-обоснованных методах управления экономическими процессами. Сегодня отмечается падение конкурентоспособности многих отечественных предприятий, углубление долгосрочного системного кризиса, ухудшение условий существования в глобальной финансовой среде. Поэтому реализация современной концепции антикризисного управления позволит предприятиям уменьшить размер возможного ущерба, снизить вероятность возникновения новых кризисных ситуаций, активизировать потенциал противодействия кризисным явлениям, улучшить адаптационные возможности предприятий и укрепить их конкурентные позиции на рынке. Современный финансовый кризис побуждает предприятия особое внимание обращать на разработку инновационных мер системы антикризисного финансового управления. Суть антикризисного финансового управления заключается в применении различных финансовых инструментов (методов) и механизмов с целью преодоления кризисного состояния предприятия: восстановление доверия к нему, его платежеспособности и конкурентоспособности (способности удовлетворить потребности определенного сегмента рынка). Антикризисное финансовое управление можно осуществлять как на этапе предупреждения кризиса, так и во время кризиса [1].

Современное состояние развития экономики России показывает, что проблема убыточности и банкротства является чрезвычайно актуальной, поскольку значительное количество отечественных предприятий в условиях кризисного состояния экономики работает убыточно. Так, по данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат) за первое полугодие 2016 г. доля убыточных организаций увеличилась на 0,8% до 31,6% [4]. Это свидетельствует об очень тревожных тенденциях в общих результатах экономической деятельности отечественных предприятий. На такое положение влияют преимущественно внешние по отношению к предприятиям факторы. Россия в 2016 г. поднялась на 11 позиций в рейтинге Doing Business, расположившись между Болгарией и Венгрией и опередив такие государства, как Бельгия, Италия, Греция и Люксембург. Лидирует в мировом рейтинге благоприятности ведения бизнеса Новая Зеландия, Сингапур и Дания. [6].

Структурные сдвиги в экономике, нестабильность внешней среды, разрыв налаженных производственных связей, изменение форм собственности и реструктуризация предприятий требуют пересмотра выработанных стереотипов управленческого мышления и перехода к новым формам и методам системы управления, что и определяет актуальность темы исследования.

Эффективное управление хозяйствующим субъектом в кризисном состоянии является ключевым фактором, обеспечивающим его долгосрочную работу. Имеющаяся научно-практическая литература посвящена в основном общеэкономическим аспектам развития информационно-инновационной экономики. Тогда вне поля зрения остаются вопросы реформирования финансового менеджмента в направлении создания гибких систем управления финансами, которые бы позволяли своевременно реагировать на актуальные изменения внешней и внутренней среды.

Возможное наступление банкротства является такой стадией финансового кризиса, на которой предприятие уже неспособно осуществлять финансовое обеспечение своей хозяйственной деятельности. При этом непрогнозируемый процесс потери потенциала развития предприятия становится угрозой для его дальнейшего существования. В целом выделяют большое количество причин кризисных ситуаций и кризисного состояния предприятий. По отношению к месту возникновения причины кризисов выделяют:

1) внешние косвенные, на которые предприятие не в состоянии влиять или имеет ограниченное влияние;

2) внутренние, возникающие в результате деятельности самого предприятия.

Отечественные ученые Л.В. Давыдова, В.В. Ковалев отмечают, что возникновение кризисных ситуаций происходит на всех стадиях жизненного цикла предприятия [5].

Поэтому в целом правильно считать, что причина появления кризисных явлений в деятельности предприятий скрыта в самом рыночном хозяйстве, которому свойственны постоянные изменения рыночных предпочтений потребителей, неопределенность экономического поведения контрагентов предприятия, что требует постоянной корректировки основных элементов и функциональных подсистем предприятия с целью обеспечения адекватности входных и выходных параметров развития системы в целом. Вместе с тем очень значительной является зависимость кризисных ситуаций от уровня управления финансами на предприятии, от возможности идентифицировать и нейтрализовать негативное влияние факторов. Именно поэтому важным элементом финансового менеджмента предприятий является антикризисное финансовое управление.

По мнению А.Г. Грязновой: «Антикризисный менеджмент – это такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы» [5].

Э.А. Уткина понимает под антикризисным управлением: «Главной задачей антикризисного управления является обеспечение такого положения предприятия на рынке, когда о банкротстве речи идти не должно, а упор делается на преодоление временных трудностей, в т. ч. и финансовых, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации на каждом предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, которая позволила бы остаться на плаву при любых рыночных коллапсах и коллизиях» [3].

По мнению И.А. Кислухиной, антикризисное управление – «это совокупность управленческих методов и правовых процедур, применяемых к социально-экономической системе (в частности, к предприятию) в случае наступления кризиса в ее деятельности и возникновения угрозы банкротства».

Таким образом, можно сделать вывод, что под антикризисным финансовым управлением необходимо понимать систему мер, направленных на предупреждение, выявление и своевременное устранение признаков кризиса с целью недопущения банкротства и восстановления жизнедеятельности предприятия.

Суть антикризисного управления в этом случае заключается в том, что меры по предотвращению кризисной ситуации должны быть приняты еще задолго до наступления такой ситуации, то есть целесообразно не лечить последствия финансового кризиса, а предотвращать.



*Рис. Структура малых предприятий по видам экономической деятельности в 2016 г.
Источник: составлен авторами по данным [1].*

Динамика количества субъектов хозяйствования в течение 2010–2014 гг. является отрицательной (их количество уменьшается), особенно активно стагнация экономики ощутима в сфере малого и среднего бизнеса. На рис. представлена структура малых предприятий по видам экономической деятельности.

Антикризисная стратегия формируется в рамках общего стратегического планирования, но особенностью является акцентирование внимания на средствах оценки, анализа и контроля, определения задач, разработки и реализации управленческих решений, которые касаются основных параметров жизнедеятельности предприятия в кризисной ситуации.

Характерными чертами антикризисной стратегии выступают:

- ограниченность по срокам осуществления (1–3 года);
- приоритетность антикризисной стратегии;
- повышенная результативность реализации, определяемая масштабностью последствий от успешного воплощения стратегии;
- суженная функционально-целевая направленность, предусматривающая определение ограниченного круга объектов влияния вследствие недостаточности ресурсной базы;
- ориентация на поиск и максимальное использование внутренних резервов предприятия;
- ярко выраженный адаптивный характер [6].

Характеризуя процесс антикризисного финансового управления, следует выделить черты, отличающие его от управления в обычных, стабильных условиях деятельности хозяйствующего субъекта. В условиях кризиса приходится оперативно менять организационную структуру управления в соответствии с изменениями во внешней среде, в отличие от традиционного управления, которое используется в обычных условиях среды.

Итак, сущность системы антикризисного финансового управления современным предприятием заключается в том, что угроза банкротства подлежит диагностике еще на ранних стадиях его возникновения, а это позволяет своевременно привести в действие специальные финансовые механизмы защиты или обосновать необходимость определенных реорганизационных процедур.

Рассматривая антикризисное финансовое управление, необходимо остановиться на выделении возможных способов предупреждения наступления кризисных ситуаций, среди которых можно выделить следующие:

- осуществление постоянного мониторинга финансового состояния предприятия с целью своевременного выявления признаков кризисных явлений;
- выявление основных факторов, обусловивших кризисное состояние предприятия;
- исследование масштабов кризисного состояния предприятия;
- формирование задач антикризисной финансовой политики;

– выбор адекватных мер и последовательное их внедрение в соответствии со специфической хозяйственной деятельностью предприятия и масштабов его кризисных явлений;

– подготовка высококвалифицированных специалистов финансовых отделов предприятий России, специализирующихся сугубо на антикризисном финансовом управлении. Кризис руководства предприятиями влечет наряду с другими факторами кризис целых перспективных и стратегически важных хозяйств.

Анализ практического опыта отечественных предприятий показывает, что одним из основных инструментов, который применяется компаниями в кризисных условиях, – это нормирование всех статей затрат и жесткий контроль за выполнением установленных нормативов. Для снижения затрат предприятия в условиях кризиса должна осуществляться мотивация персонала на снижение затрат, не связанных с основной деятельностью предприятия. В рамках сокращения расходов на предприятии можно рекомендовать выполнение таких процедур:

1. Горизонтальная и вертикальная интеграция закупок.
2. Анализ возможностей передачи на аутсорсинг дорогостоящих процессов.
3. Жесткий контроль за всеми видами затрат и оптимизация технологических процессов.
4. Уменьшение расходов на оплату труда.

На систему антикризисного управления наибольшее влияние оказывают динамические инновации, изменяющие все процессы функционирования предприятия. К динамическим инновациям относятся: процессные инновации, которые влияют и меняют все звенья, функционируют на предприятии, продуктовые инновации, которые являются материальным воплощением и результатом инновационных преобразований и освоения новых видов деятельности. Процессные инновации представляют собой нововведения и изменения в результате взаимосвязи с факторами макросреды, планирование материально-технического обеспечения процессов на предприятии, управление денежными и материальными потоками, персоналом предприятия, организационные и структурные преобразования, создание инновационных процессов в производстве продукции. Продуктовые инновации предполагают создание на предприятии системы технологических процессов с целью производства продукции нового качества [9]. Об эффективности внедрения инновационной деятельности свидетельствует ее уровень новизны, производственной перспективности и вероятности коммерческого успеха. Для роста эффективности этапа коммерциализации необходима методическая база, которая должна строиться с учетом особенностей коммерциализации именно за счет инновационной деятельности. Сегодня не существует единой методики оценки коммерческой успешности инновационной деятельности, но такую оценку можно осуществлять с помощью таких показателей, как: прирост дохода за счет новой продукции, прирост производительности труда, прирост фондовооруженности труда, прирост фондоотдачи, доля экономии от внедрения технологических инноваций, прирост рентабельности производства, рентабельность инвестиций [10]. Итак, делаем вывод, что антикризисное финансовое управление является необходимой составляющей системы корпоративного управления и позволяет реализовать инновационную модель развития предприятия с применением специфических методов и приемов управления финансами, которые позволяют обеспечить непрерывную деятельность предприятий на основе управления внешними и внутренними рисками. Успех стратегии антикризисного управления зависит от эффективности созданной системы, которая бы позволяла руководству фирмы получать возможность количественного и качественного анализа возникающих угроз, которые могут обусловить наступление кризисного состояния.

Выводы. Современная неустойчивая рыночная среда формирует объективную необходимость рассматривать антикризисное управление как постоянно действующую систему, связанную с управлением финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, его финансовой устойчивостью и платежеспособностью. Современный уровень антикризисного управления требует необходимости принятия инновационных решений, высокая креативность которых определяет тип поведения в кризисной ситуации и дает возможность поиска путей выхода из нее.

В течение последних лет наблюдается уменьшение количества субъектов хозяйствования

ния, которые функционируют в России. Данное уменьшение может привести к закрытию значительного количества предприятий, от результата деятельности которых зависит уровень развития национальной экономики. Увеличение кризисных явлений в экономике России требует внедрения эффективной системы антикризисного управления на отечественных предприятиях. При этом, осуществляя такое управление, стоит учитывать его отличия от традиционных аспектов финансового менеджмента.

Литература

1. *Российский статистический ежегодник. 2017: стат. сб. [Электрон. журн]. 2015. –URL : http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135087342078, свободный.*
2. Кислухина, И. Новая научная парадигма антикризисного управления // *Проблемы теории и практики управления*. 2010. № 11. С. 104–115.
3. Уткин, Э. А. *Антикризисное управление*. – М. : Изд-во ЭКМОС, 1997.
4. *Россия в цифрах / Федеральная служба государственной статистики*. –URL : http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/rusfig/rus16.pdf.
5. *Антикризисный менеджмент ; под ред. проф. А.Г. Грязновой*. – М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 1999.
6. URL : <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>.
7. *Рейтинг экономик – Doing Business [Электронный ресурс]*. – URL : russian.doingbusiness.org/rankings.
8. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой ; под общ. ред. проф., д.э.н. А. П. Градова и проф., д.э.н. Б. И. Кузина*. – СПб. : Специальная литература, 1996.
9. Илясов, Г. Оценка финансового состояния предприятия // *Экономист*. 2004. № 6. С. 46–54.
10. Каменева, М. В. Подходы к формированию понятия «антикризисный финансовый менеджмент» в России и за рубежом / М.В. Каменева // *Экономические науки*. 2010. № 3. С. 209–213.
11. Бланк, И. А. *Финансовый менеджмент : учеб. курс / И.А. Бланк*. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2004.
12. Баязит, Б. Н. Новые подходы к антикризисному механизму управления финансами предприятия / Б.Н. Баязит [Электронный ресурс]. – URL : <http://vestnik.kazntu.kz/files/newspapers/30/761/761.pdf>.
13. Фучеджи, В. И. Антикризисное финансовое управление в обеспечении устойчивости системы управления предприятием / В.И. Фучеджи // *Новый университет «Экономика и право»*. 2012. № 11. С. 20–23.
14. Бланк, И. А. *Управление финансовой стабилизацией предприятия / И.А. Бланк*. – К. : Ника-Центр ; Эльга, 2003.
15. Шпилина, Д. Ю. Особенности антикризисного управления финансами предприятия / Д.Ю. Шпилина, Н.В. Радионова // *Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс]*. – URL : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3698>.
16. Шуклов, Л. В. *Финансовый менеджмент в условиях кризиса : опыт компаний малого и среднего бизнеса / Л.В. Шуклов* // М. : Либроком, 2010.
17. *Doing business (2018). Ranking of countries [Электронный ресурс]*. –URL : <http://russian.doingbusiness.org/rankings>.
18. Chang, S. J. *A Theoretical Discussion on Financial Theory : What Should We Teach and How?* / S. J. Chang // *Journal of economics and finance education*. 2005. Vol. 4. No. 2. P. 39–48.
19. Аксенов, Е. П. Закономерности развития финансового менеджмента / Е.П. Аксенов // *Вестник Томского государственного университета*. 2010. С. 125–131.
20. Goldstein, I. *Corporate finance theory : Introduction to special issue* / I. Goldstein, D. Hackbarth // *Journal of Corporate Finance*. 2014. No. 29. P. 535–541.

References:

1. *Russian statistical yearbook. 2017 : stat. compilation [Electron. Journals]. 2015. –URL : http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135087342078, free.*
2. Kislukhina, I. *New scientific paradigm of crisis management // Problems of the theory and practice of management*. 2010. No. 11. P. 104–115.
3. Utkin, E. A. *Crisis management*. – M. : Publishing house EK MOS, 1997.
4. *Russia in numbers. Federal State Statistics Service*. – URL : http://www.gks.ru/free_doc/doc_2016/rusfig/rus16.pdf.
5. *Anti-crisis management ; ed. prof. A.G. Gryaznova*. – M. : Association of authors and publishers TANDEM" Publishing house EK MOS, 1999.
6. URL : <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>.
7. *Economy Ranking - Doing Business [Electronic resource]*. – URL : russian.doingbusiness.org/rankings.
8. *Strategy and tactics of crisis management of the company ; under total. ed. Prof., Dr.E. A.P. Gradova and Prof., Doctor of Economics B.I. Kuzin*. – SPb. : Special literature, 1996.
9. Ilyasov, G. *Evaluation of the financial condition of the company // the Economist*. 2004. No. 6. P. 46–54.

10. Kameneva, M. V. Approaches to the formation of the concept of "crisis management financial management" in Russia and abroad / M.V. Kameneva // *Economic Sciences*. 2010. No. 3. P. 209–213.
11. Blank, I. A. *Financial management : studies. course / I.A. Blank. – 2nd ed., process and add. – K. : Elga; Nick Center, 2004.*
12. Bayazit, B. N. New approaches to the crisis management mechanism of enterprise finance / B.N. Bayazit [Electronic resource]. – URL : <http://vestnik.kazntu.kz/files/newspapers/30/761/761.pdf>.
13. Fuchedzhi, V. I. Anti-crisis financial management in ensuring the sustainability of the enterprise management system / V.I. Fuchedzhi // *New University Economics and Law*" 2012. No. 11. P. 20–23.
14. Blank, I. A. *Management of financial stabilization of the enterprise / I.A. Form. – K. : Nick Center; Elga, 2003.*
15. Shpilina, D. Yu. Features of the crisis management of enterprise finances / D.Yu. Shpilina, N.V. Radionova // *Economy and management of innovative technologies [Electronic resource]*. – URL : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3698>.
16. Shuklov, L. V. *Financial management in a crisis : The experience of small and medium-sized businesses / L.V. Shuklov // M. : Librokom, 2010.*
17. *Doing business (2018). Ranking of countries [Electronic resource]*. – URL : <http://russian.doingbusiness.org/rankings>.
18. Chang, S. J. *A Theoretical Discussion : What Should We Teach and How? / S. J. Chang // Journal of economics and finance education*. 2005. Vol. 4. No. 2. P. 39-48.
19. Aksenov, E. P. Patterns of development of financial management / E.P. Aksenov // *Tomsk State University Bulletin*. 2010. P. 125–131.
20. Goldstein, I. *Corporate finance theory: Introduction to special issue / I. Goldstein, D. Hackbarth // Journal of Corporate Finance*. 2014. No. 29. P. 535–541.