

**АНТИКРИЗИСНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

Езерская Татьяна Александровна, к.э.н., доцент

Белорусский государственный экономический университет

Ezerskay Tatayna, PhD, Belarusian State Economic University, redsoxblr@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты и перспективы развития системы антикризисного финансового менеджмента. Определена роль и указано значение использования инструментария антикризисного управления финансами в условиях экономической несостоятельности субъекта хозяйствования.

Ключевые слова: антикризисный финансовый менеджмент, банкротство, управление, финансовое состояние, центр ответственности, экономическая несостоятельность.

Недостаточно продуманная финансово-экономическая политика, игнорирование возникающих при ведении финансово-хозяйственной деятельности организации проблем может привести к спаду производства продукции (работ, услуг), финансовому кризису и банкротству субъекта хозяйствования. Реализация современной концепции антикризисного финансового менеджмента позволит организациям уменьшить величину возможного ущерба, снизить вероятность возникновения новых кризисных ситуаций, активизировать потенциал противодействия кризисным явлениям, улучшить адаптационные возможности организации и укрепить ее конкурентные позиции на рынке.

Концептуальные основы системы антикризисного финансового менеджмента исследовались в работах В.В. Кукушкиной, В.В. Ковалева, О.А. Пузанкевич и других ученых-экономистов [1; 2; 3].

В современной экономической литературе часто встречается упрощенное понимание антикризисного финансового менеджмента как части системы управления организацией. На наш взгляд, антикризисный финансовый менеджмент, следует трактовать как составную часть системы финансового менеджмента субъекта хозяйствования.

Таким образом, антикризисный финансовый менеджмент – это 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.

Основная цель антикризисного финансового менеджмента 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.

В экономической литературе выделяется ряд классификационных признаков антикризисного финансового менеджмента.

Классификационная модель антикризисного финансового менеджмента представлена в таблице.

Таблица – Классификационная модель антикризисного финансового менеджмента

Классификационный признак	Характеристика
В зависимости от целевой направленности	оперативный антикризисный финансовый менеджмент стратегический антикризисный финансовый менеджмент
По отношению к периоду финансового кризиса	антикризисный финансовый менеджмент в предкризисной финансовой ситуации антикризисный финансовый менеджмент на ранней стадии финансового кризиса антикризисный финансовый менеджмент на стадии полномасштабного финансового кризиса антикризисный финансовый менеджмент на посткризисной стадии
В зависимости от уровня управления	на макроэкономическом уровне; мезоуровень; микроуровень

Оперативный антикризисный финансовый менеджмент предполагает разработка мер по антикризисному управлению финансовым состоянием организации на краткосрочную перспективу. В процессе осуществления оперативного антикризисного финансового менеджмента ставятся следующие задачи: достижение достаточного уровня платежеспособности; обеспечение ликвидности бухгалтерского баланса; возрастание притока финансовых ресурсов; оптимизация расходов организации; диверсификация активов организации.

Стратегический антикризисный финансовый менеджмент предусматривает осуществление комплекса мер по антикризисному управлению финансами, имеющих долгосрочный характер. В процессе осуществления стратегического антикризисного финансового менеджмента ставятся следующие задачи: обеспечение сбалансированной структуры капитала; максимизация рыночной стоимости организации; усиление конкурентных рыночных позиций; создание стратегических финансовых резервов; корректировка существующей финансовой стратегии развития субъекта хозяйствования.

Антикризисный финансовый менеджмент в предкризисной финансовой ситуации – это предварительное по отношению к кризису управление финансами, осуществляемое при устойчивом финансово-экономическом состоянии организации с целью разработки вариантов и инструментария реагирования на негативные факторы хозяйственной деятельности и обеспечения дальнейшего бескризисного существования объекта управления.

На данном этапе финансовыми менеджерами осуществляется следующий комплекс процедур:

- постоянный мониторинг показателей состояния финансового состояния в плановом режиме;
- принятие управленческих решений по корректировке несущественных отклонений руководителями «центров ответственности» (подразделений организаций);
- проводятся предупредительно-профилактических мероприятия по противодействию факторам внешней и внутренней среды.

Антикризисный финансовый менеджмент на ранних стадиях финансового кризиса – это управление финансами в случае обнаружения негативных факторов, способных привести объект управления к полноценному финансовому кризису. Цель антикризисного финансового управления – предотвращение развития финансового кризиса ещё на ранних этапах и недопущение возникновения полномасштабного финансового кризиса, ведущего к банкротству субъекта хозяйствования. Осуществляется данный процесс управления финансовыми ресурсами через постоянный мониторинг финансового состояния, выявление скрытых угроз, разработку способов реагирования на возникающие проблемы в процессе управления финансами.

На данном этапе антикризисного управления финансами осуществляется следующие мероприятия:

- характер принятия решений выносится на высший уровень руководства предприятием. Наиболее важные и срочные задачи передаются для более глубокого и всестороннего изучения и принятия решений специально создаваемым чрезвычайным управленческим группам (или уже созданным специализированным службам, при наличии высококвалифицированных менеджеров);
- показатели, характеризующие угрозу банкротства, анализируются с большей периодичностью;
- формируется адекватная система мер по недопущению скатывания предприятия в зону банкротства, определенную граничными значениями показателей финансовой устойчивости.

Антикризисный финансовый менеджмент на стадии полномасштабного финансового кризиса – это антикризисное финансовое управление, целью которого является вывод организации из финансового кризиса и возвращение её в равновесное состояние с наименьшими финансовыми потерями для внутренней и внешней среды. Результатом проведенных мероприятий на данной кризисной стадии может быть как стабилизация финансовой ситуации организации, так и полное прекращение ее финансово-хозяйственной деятельности.

Данный этап осуществления антикризисного финансового менеджмента характеризуется следующими процедурами:

- управление характеризуется обстановкой снижения управляемости организацией, дефицитом времени, высокой степенью неопределенности и конфликтности различных социальных групп работников;
- разрабатывается комплексная программа по выводу субъекта хозяйствования из кризиса в форме двух альтернативных документов: целевой программы мероприятий по выводу предприятия из кризиса или инвестиционного проекта финансовой санации;
- вводится жесткая централизация управленческих решений;
- вводятся режимы жесткой экономии финансовых и материальных ресурсов, направленных на сокращение текущих потребностей, вызывающих рост обязательств организации;
- принимаются меры по исключению из состава краткосрочных активов неликвидной части (безнадежной к получению дебиторской задолженности), проводится уценка неликвидных запасов материалов, готовой продукции до уровня цены спроса с обеспечением возможности их реализации);
- принимаются меры по привлечению денежных средств на погашение краткосрочных обязательств для восстановления платежеспособности за счет взыскания дебиторской задолженности, реализации части долгосрочных и краткосрочных активов;
- при росте величины кредиторской задолженности обосновывается возможность ее реструктуризации.

Антикризисный финансовый менеджмент на посткризисной стадии ставит основными задачами: минимизацию отрицательных последствий финансового кризиса для внешней среды; оздоровление экономического пространства после завершения кризиса; укрепление финансового положения и недопущение повторения финансового кризиса в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

На данном этапе осуществления антикризисного финансового менеджмента проводятся следующие управленческие процедуры:

- осуществляется комплекс мероприятий, направленных на нивелирование негативных воздействий деструктивных факторов внешней и внутренней среды;
- проводится текущий контроль (мониторинг) адаптационных результатов управленческих решений;
- вносятся необходимые коррективы в текущий процесс управления финансовыми ресурсами с учетом проведенных мероприятий на предыдущих этапах управления.

Использование инструментария антикризисного финансового менеджмента позволит повысить эффективность системы управления субъектами предпринимательской деятельности, а также обеспечить возможность принятия обоснованных управленческих решений, направленных на ста-

билизацию финансового положения и уменьшения риска потенциального банкротства организаций Республики Беларусь.

Список использованных источников

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