

Дудин М. Н.

*доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры «Менеджмент организации»,
АНО ВПО Российская академия предпринимательства
e-mail: dudinmn@mail.ru*

Фролова Е. Е.

*доктор юридических наук, заслуженный юрист Российской Федерации,
почетный работник высшего профессионального образования
Российской Федерации, профессор Российской академии народного
хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
e-mail: frolevgevg@mail.ru*

Финансовое управление предприятием в условиях кризиса: экономико-правовой аспект

Мировой финансово-экономический кризис 2008–2010 гг. обострил интерес к проблематике антикризисного управления. Этот интерес проявляется как на уровне отдельных предприятий, так и на уровне всей экономики в целом. Одновременно выявился существенный недостаток: развитие теории антикризисного управления значительно отстает от практики. Несоответствие существующей теории современным требованиям приводит к тому, что известные подходы основаны не на теоретических положениях, а на эмпирических фактах и наработках, и, следовательно, не отличаются системностью, ввиду этого требуются дальнейшие исследования в этом направлении.

Ключевые слова: финансы; финансовые ресурсы; финансовый анализ; состав финансовых ресурсов организации, антикризисное финансовое управление, планирование финансовых ресурсов

Dudin M. N.

*Doctor of Science (Economics), associate professor,
professor of «Management organization» department,
Russian academy of entrepreneurship*

Frolova E. E.

*Doctor of Science (Jurisprudence), Honored lawyer of the Russian
Federation, Honorable worker of higher education of the Russian
Federation, professor of the Russian academy of national economy and
public service under the Russian President*

Financial management of the enterprise in the conditions of crisis: economical and legal aspect

The global financial and economic crisis of 2008–2010 has heightened interest in the issue of crisis management. This interest is manifested both at the level of individual enterprises and the economy as a whole. At the same time revealed a significant drawback: the development of the theory of crisis management lags behind practice. The discrepancy between the existing theory to modern requirements leads to the fact that well-known approaches based on theoretical concepts and the empirical facts and developments, and, therefore, are not systematic, in view of this further research is required in this direction.

Keywords: *finance; financial resources; financial analysis; of the financial resources of the organization, financial crisis management, planning of financial resources.*

Антикризисное управление как наука и сфера деятельности, как отмечают многие специалисты, нуждается в разработке новой теоретической концепции, которая могла бы объяснить наблюдаемые на практике факты и явления, а также стать основой для создания новых инструментов и механизмов. Отсутствие внятных, непротиворечивых ответов на элементарные вопросы в теории антикризисного управления, становится тормозом для развития всей науки [4, с. 72].

Мировой опыт свидетельствует, что кризис — это естественное состояние экономической системы любого уровня. Анализ кризисных процессов убедительно показывает, что он может наступить через различные промежутки времени, имеет различные масштабы, глубину и формы протекания. В жизнедеятельности любого предприятия объективно может наступить этап ухудшения его состояния, а, в крайнем случае, — болезненный кризисный период и ликвидация предприятия. Как и любое экономическое явление, механизм возникновения кризисного состояния «запускается» некоторыми стартовыми, довольно сложно диагностируемыми процессами. Под влиянием этих процессов рождается цепочка взаимосвязанных экономических явлений, которая может привести в итоге к завершающему этапу жизнедеятельности предприятия, т.е. к его банкротству.

Антикризисное управление представляет собой использование антикризисных процедур относительно конкретного предприятия. Как показывает практика, кризисные ситуации могут возникнуть на всех стадиях жизненного цикла предприятия.

Переход в кризисное состояние обусловлен как внешними факторами, так и социально-экономическими процессами внутри фирмы, основными из которых являются:

- материальный и моральный износ основных фондов предприятия;
- диспропорции в финансовом менеджменте;
- утрата персоналом динамичности развития;
- потеря гибкости системы управления;
- нарушения в системе мотивации и стимулирования труда и др.

Анализ статистических данных о рассмотрении судами той или иной категории споров является важным с точки зрения понимания развития правоприменительной практики. Динамика официальных статистических данных о рассмотрении арбитражными судами дел о банкротстве за 2010–2013 годы, размещенная на странице Высшего арбитражного суда РФ в сети Интернет, представлена в табл. 1.

Таблица 1

Сведения о рассмотрении арбитражными судами Российской Федерации дел о несостоятельности (банкротстве) в 2010–2013 гг. [8]

Показатель	2010	2011	2012	2013
Поступило заявлений о признании должников банкротами	40243	33385	40864	31921
из них: принято к производству	33270	27422	33226	27351
Количество дел, по которым проводилась процедура финансового оздоровления	91	94	92	67
из них: прекращено производство в связи с погашением задолженности	6	7	3	4
Количество дел, по которым проводилась процедура внешнего управления	908	986	922	803
из них: прекращено производство в связи с погашением задолженности	14	13	25	15
Принято решений о признании должников банкротами и открытии процедуры конкурсного производства	16009	12794	14072	13144
Количество дел, по которым утверждено мировое соглашение	255	376	563	585
Количество дел, по которым отказано в признании должника банкротом	702	1220	1498	633
Рассмотрено заявлений, разногласий, жалоб в рамках дел о банкротстве	232846	204753	239498	228023

Как видно, количество рассматриваемых дел о банкротстве носит циклический характер и увеличивается каждые два года. Увеличение объема дел о банкротстве в 2010 году обусловлено последствиями финансового кризиса 2008–2009 гг. и массовым банкротством предприятий-должников. Дальнейшие скачки размера рассматриваемых дел можно объяснить циклическостью бизнес-процессов, накопление негативных факторов в экономическом развитии предприятия не менее года.

Из представленных статистических данных также видно, что с каждым годом более широкое применение находят реабилитационные процедуры банкротства (внешнее управление, финансовое оздоровление), и увеличивается количество прекращенных производств по делу о банкротстве, в связи с восстановлением платежеспособности должника. Данный факт свидетельствует о развитии законодательства о банкротстве не только в части конкурсных, но и реабилитационных процедур.

Таким образом, можно утверждать, что происшедшие в России за последние 20 лет коренные общественно-экономические преобразования сопровождались достаточно высоким уровнем кризисного состояния всей структуры хозяйства на макро- и микроуровне. Тем не менее, зарубежный опыт и исследования российских ученых показывают, что в кризисных процессах имеется определенная «системность» и в глобальном масштабе, и на уровне первичных хозяйственных организаций (фирм).

К настоящему времени имеется порядка 200 моделей оценки кризисного состояния. Из статистических моделей наибольший вес имеют модели, построенные с помощью множественного дискриминантного анализа (MDA-модели).

Западные MDA-модели прогноза банкротства были разработаны Альтманом (1968 г.), Дикином (1972 г.), Эдмистером (1972 г.), Таффлером (1977 г.), Бандиопадхя (2006 г.), Сандином-Порпорато (2007 г.). [1]

В России наиболее часто используют двух- и пятифакторные модели Альтмана [6]. Вместе с тем, применение зарубежных моделей для оценки возможного банкротства российских предприятий «в чистом виде» не представляется возможным. Учет специфики российского рынка обуславливает необходимость разработки и внедрения на предприятиях адаптивных моделей антикризисного менеджмента.

Антикризисное управление — это процесс предотвращения или преодоления кризисной ситуации, в которой оказалась организация. В данном определении рассматриваются две составные части антикризисного управления: предотвращение кризиса, который еще не наступил, и преодоление кризиса, уже оказавшего непосредственно негативное влияние на существование и развитие организации [5, с. 80].

Концепция управления в условиях кризиса выражается в следующих основных положениях:

- кризисы можно как предвидеть, так и ожидать, а также вызывать их самостоятельно в качестве профилактики неконтролируемых ситуаций;

- кризисы, в зависимости от возможности организации, в определенной степени можно ускорять, предвирать и отодвигать;
- к кризису можно и нужно готовиться, чтобы их удар не стал неожиданностью;
- действие кризиса можно смягчить, а его процессы в определенной степени подвержены управлению и нейтрализации;
- процессы выхода из кризиса подвергаются ускорению в определенных условиях, что дает возможность минимизировать потери в кризисной ситуации.

Из всего перечисленного следует то, что именно планирование деятельности предприятия является неотъемлемой и составляет основу всего процесса антикризисного управления. Применяя антикризисное планирование, предприятие может не только управлять кризисными процессами, но и снизить уровень их негативного влияния. Иными словами, антикризисное планирование способствует в большой степени, чем другие инструменты преодоления кризисных ситуаций, к скорейшему выходу из кризиса [3, с. 67].

Под финансовым управлением предприятием в условиях кризиса следует понимать не только текущее внутрифирменное планирование, но и контроль над итогами хозяйственной деятельностью, как основной, так и побочной. В ходе внутрифирменного планирования вырабатываются планы по каждому отдельно взятому варианту развития хозяйственной деятельности, и каждый из вариантов предполагает формирование соответствующих уникальных систем планирования на предприятии.

В последнее время специалистами в области антикризисного управления много внимания уделяется особенностям и специфике антикризисного планирования в общей системе планирования деятельности предприятия.

Антикризисное управление существенно отличается от финансового управления, оно имеет свою специфику, которая связана со значительными изменениями в условиях деятельности предприятия, а также с непредсказуемостью ситуации и ее неопределенностью. По мнению большинства ученых, финансовое управление — это управление, направленное на достижение стратегических целей предприятия путем эффективного использования всей системы финансовых отношений, фондов и резервов, формирующих его финансовый механизм с целью максимизации прибыли [2, с. 267].

Антикризисное финансовое управление — это управление, направленное на решение стратегических задач по финансовому оздоровлению предприятия с преобладанием мер предупреждающего и защитного характера. Антикризисное управление предприятием представляется как управление, которое в большей степени ориентировано на преодоление кризиса, на поиск возможных мероприятий по устранению его негативных последствий.

Возможность развития и необходимость использования антикризисного финансового управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях экономического кризиса, его заинтересованностью в предотвращении кризиса, понимании его истоков и объективной природы, а также закономерностью возникновения кризисных явлений.

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития. Например, возникновение кризисных ситуаций в экологии, грозящих существованию человека, заставляет искать новые средства антикризисного управления, в том числе — изменение технологии.

Приоритеты антикризисного управления:

- мотивация, ориентированная на антикризисные меры;
- экономия ресурсов;
- осторожность и глубокий анализ ситуаций;
- профессионализм руководства и управленческого звена;
- установка на оптимизм и уверенность;
- социально-психологическая стабильность деятельности;
- инициативность в решении проблем;
- постоянный поиск наилучших вариантов развития;
- корпоративность сотрудников;
- поиск и поддержка инноваций.

При проведении диагностики причин неплатежеспособности предприятия необходимо выполнить следующие этапы.

В первую очередь необходимо провести оценку состояния производства и реализации продукции, т.е. проанализировать состав и структуру выпускаемой продукции, показатели устойчивости производства, обеспеченности заказами; показатели конкурентоспособности.

Как правило, для неплатежеспособных предприятий характерно снижение платежеспособного спроса; отсутствие сбытовой и маркетинговой политики; невозврат платежей за отгруженную продукцию; низкая конкурентоспособность продукции.

На следующем этапе необходимо провести оценку обеспеченности производственными ресурсами, т.е. проанализировать динамику и структуру численности работников, средней заработной платы, производительности труда; структуру внеоборотных активов, коэффициент износа, капиталоотдачу основных средств; структуру оборотных активов, их оборачиваемость, долю запасов готовой продукции.

По результатам проведенной оценки на этом этапе можно выявить следующие признаки неплатежеспособности: социальное банкротство; финансовую нагрузку в виде незавершенного строительства; избыточные запасы готовой продукции, убыточность производства продукции.

Далее необходимо провести подробный, желательно сравнительный и факторный анализ финансовых результатов предприятия: прибыли по основному виду деятельности, прибыли от финансово-хозяйственной деятельности в целом. Это позволит выявить как причины ухудшения финансовых результатов, так и потенциальные и скрытые возможности их улучшения.

Необходимо провести анализ финансового состояния по стандартной схеме, т.е. проанализировать состав и структуру имущества и источников его формирования, финансовую устойчивость и платежеспособность, а также показатели деловой активности предприятия.

Комплексная оценка финансово-экономического состояния позволит определить, на какой стадии несостоятельности находится предприятие:

- скрытая стадия банкротства, проявляющаяся в росте обязательств и ухудшении структуры баланса;
- стадия финансовой неустойчивости, проявляющаяся в рассогласовании финансовых потоков и возникновении хронической неплатежеспособности, которая сопровождается снижением производственного и рыночного потенциала предприятия, наличием признаков социального банкротства.

При выборе методов финансового оздоровления необходимо сначала получить результаты предварительной оценки финансового состояния. Если предприятие имеет внешние признаки несостоятельности, то необходимо применить методы оперативного оздоровления, позволяющие устранить внешние факторы банкротства. Далее желательно проанализировать эффективность управления деятельностью предприятия. В случае выявления признаков неэффективности менеджмента предприятия необходимо разработать ряд локальных ме-

роприятий, позволяющих обеспечить устойчивое финансовое положение в среднесрочной перспективе, т.е. как минимум: стабильное поступление выручки от реализации; достаточный уровень ликвидности активов; повышение рентабельности продукции до 3–5% [7, с. 261]. Для проведения долгосрочных мероприятий по созданию стабильной финансовой базы и устойчивости финансовой системы предприятия к неблагоприятным внешним воздействиям требуется привлечение дополнительных инвестиций, позволяющих провести активный маркетинг по поиску перспективной рыночной ниши, произвести смену активов под новую продукцию.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что антикризисное управление является сложной системой управления, имеющей свои специфические черты. Особенность разработки решений в кризисных ситуациях вызвана тем, что они могут носить только улучшающие изменения с обязательным учетом предельных параметров устойчивости жизнедеятельности предприятия (структура фондов, персонал, профиль деятельности, основная продукция и др.).

Используемые источники

1. BE IN TREND.ru, Финансовый анализ, Анализ банкротства, Модель Жданова диагностики риска банкротства предприятий авиационно-промышленного комплекса, <http://www.beintrend.ru/2012-02-06-10-16-00>.
2. Гуськова Н.Д., Никитина Н.В. Антикризисное финансовое управление — механизм адаптационного регулирования бизнес-процессов предприятий // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. — 2012. — № 3. — С. 267–268.
3. Кован С.Е. Анализ финансового состояния и платежеспособности как важнейший инструмент диагностики деятельности предприятия // Эффективное антикризисное управление. — 2010. — № 3. — С. 67.
4. Кован С.Е. Кризисы и антикризисное управление в социально-экономических системах // Эффективное антикризисное управление. — 2011. — № 2. — С. 72.
5. Корнеева Е. Антикризисная стратегия // Антикризисное и внешнее управление. — 2011. — № 1. — С. 80.
6. Крюков А.Ф., Егорычев И.Г., Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций с использованием финансовых индикаторов // Менеджмент в России и за рубе-

- жом. — № 2. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-2/krukov.shtml>.
7. Солдатенко Н.А. Антикризисное управление и выбор методов оздоровления финансового положения предприятия // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. — 2009. — № 3. — С. 216–223.
 8. Статистика банкротств в Российской Федерации. — Режим доступа: http://bankrot-inform.ru/statistika_bankrotstv.
 9. Балабанова А.В., Балабанов О.Д. Антикризисное управление: четыре года спустя // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. — 2012. — № 30. — С. 7–22.
 10. Балабанова А.В., Киселева О.Н. Средний класс и его ключевая роль в развитии цивилизованных рыночных отношений // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. — 2013. — № 35. — С. 16–27.
 11. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Ляников Н.В., Бусыгин К.Д. Банковский менеджмент. Учебно-методический комплекс (третье поколение — бакалавриат). — М.: Издательство «Элит», 2014.
 12. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Ляников Н.В., Михель В.С. Риск-менеджмент: учебно-методический комплекс (третье поколение — бакалавриат) / Под общ. ред. С.П. Бараненко. — М.: Издательство «Элит», 2012.
 13. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Ляников Н.В., Михель В.С. Антикризисное управление: Учебно-методический комплекс (третье поколение — бакалавриат) / Под общ. ред. С.П. Бараненко. — 2012. — № 2. — М.: Московская типография.
 14. Дудин М.Н., Ляников Н.В. Налоговое стимулирование инвестиционной активности промышленных предприятий как условие сбалансированного экономического роста регионов // Региональная экономика: теория и практика. — М.: Издательский дом «Финансы и кредит». — 2014. — № 29(356). — С. 26–32.