

*Баладыга Э.Г.,  
к.э.н., доц., доцент  
кафедры финансов и кредита  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

**ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ  
*PRACTICE OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT OF THE  
ORGANIZATION IN MODERN CONDITIONS***

**Аннотация:** В современных условиях развития экономики перед российскими организациями встают вопросы своевременного и гибкого реагирования на нестабильность рыночной среды. В связи с этим менеджмент организаций должен предусматривать практику антикризисного финансового управления. В статье рассматривается применение механизма антикризисного финансового управления организацией, ориентированного на результат, обосновывается его эффективность.

**Abstract:** In modern conditions of economic development, Russian organizations face issues of timely and flexible response to the instability of the market environment. In this regard, the management of organizations should include the practice of crisis financial management. The article discusses the use of the mechanism of crisis-based financial management of the organization, based on the result, substantiates its effectiveness.

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

**Keywords:** crisis financial management, control, liquidity, solvency, forecasting, profitability, financial condition, efficiency

В современных условиях развития экономики перед российскими организациями встают вопросы своевременного и гибкого реагирования на нестабильность рыночной среды. В связи с этим менеджмент организаций должен предусматривать практику антикризисного финансового управления, основной задачей которого является нормализация деятельности и предотвращение снижения рыночной стоимости организации, вызываемых финансовыми кризисами.

Механизм антикризисного финансового управления представляет собой

совокупность инструментов, средств и методов, направленных на распознавание кризисных ситуаций, предотвращение или наиболее безболезненный выход из них. Таким образом, практика антикризисного финансового управления должна предусматривать оперативные меры для преодоления причин и последствий кризиса [1]. В этих целях рациональным представляется внедрение системы антикризисного финансового управления, ориентированной на результат, которая включает три элемента:

- 1) мониторинг финансового состояния и прогнозирование кризисных ситуаций;
- 2) разработка управленческих решений, ориентированных на результат;
- 3) контроллинг.

Финансовое состояние организации выступает одним из индикаторов наступления кризиса. В связи с этим, работа рекомендуемой системы основывается на мониторинге финансового состояния организации, который включает в себя анализ состава и структуры баланса, показателей финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, деловой активности и рентабельности на основании данных оперативной отчетности.

В зависимости от результатов анализа определяются «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. После того как проблемы выявлены, разрабатываются управленческие решения, направленные на их устранение. В свою очередь, 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.

Рассмотрим практику применения разработанного механизма антикризисного финансового управления на примере ООО «Эра», основным видом деятельности которого является розничная торговля компьютерами, программным обеспечением и периферийными устройствами. Для этого произведем экспресс-оценку финансового состояния организации за 2016-2017гг., отдельные показатели отразим в таблице 1.

**Таблица 1**

Отдельные показатели экспресс - диагностики финансового состояния  
ООО «Эра» за 2016-2017гг.

Показатели	Нормативное значение	2016г.	2017г.	Отклонение +, -
1. Коэффициент автономии, на конец года	>0,5	0,89	0,81	-0,08
2. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами, на конец года	>0,1	0,90	0,81	-0,09
3. Коэффициент текущей ликвидности, на конец года	>2	9,17	5,23	-3,94
4. Коэффициент абсолютной ликвидности, на конец года	>0,2	0,09	0,04	-0,05
5. Коэффициент оборачиваемости активов, об	-	2,14	1,87	-0,27
6. Рентабельность (убыточность) активов, %	-	22,03	-4,63	-26,66
7. Рентабельность (убыточность) продаж, %	-	13,95	-1,34	-15,29

В результате проведенного экспресс-анализа финансового состояния ООО «Эра» были определены следующие «проблемные зоны»:

1) коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2017 года значительно снизился и составил 0,04, то есть организация может оплатить лишь 4% срочных

обязательств, что значительно ниже общепринятого норматива;

2) коэффициент текущей ликвидности за исследуемый период значительно превышает нормативное значение, а коэффициент абсолютной ликвидности значительно меньше норматива, что говорит о нерациональной структуре баланса;

3) на конец 2017 года наблюдается снижение коэффициента оборачиваемости оборотных активов по сравнению с данными на конец 2016 года, что свидетельствует о замедлении оборачиваемости оборотных средств и об отвлечении денежных средств из оборота;

4) за исследуемый период показатели рентабельности имеют тенденцию к снижению до уровня убыточности, что является одним из факторов неустойчивого кризисного состояния.

Для получения объективных данных о финансовом состоянии рассматриваемой организации используем трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости, определяемый на основании анализа обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования (таблица 2).

**Таблица 2**

Показатели, характеризующие долю участия собственных средств в формировании оборотных активов ООО «Эра» за 2016-2017гг.

(тыс. руб.)

Показатель	На конец года		Отклонение : 2017г. от 2016г. (+,-)
	2016г.	2017г.	
1. Собственные оборотные средства (СОС)	6615,0	6264,0	-351
2. Собственные и долгосрочные заемные источники формирования запасов и затрат (СДЗИ)	6615,0	6264,0	-351
3. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ИФЗЗ)	6615,0	6264,0	-351
4. Запасы	7352,0	7686,0	+334
5. Излишек (+) или недостаток (-) СОС	-737,0	-1422,0	-685
6. Излишек (+) или недостаток (-) СДЗИ	-737,0	-1422,0	-685
7. Излишек (+) или недостаток (-) ИФЗЗ	-737,0	-1422,0	-685

8. Тип финансовой устойчивости	кризисно неустойчиво е финансовое состояние	кризисно неустойчиво е финансовое состояние	х
--------------------------------	---	---	---

Как видно из вышеприведенной таблицы, исследуемая организация за 2016-2017 гг. имеет кризисно-неустойчивое финансовое состояние.

Таким образом, управленческие решения, направленные на результат, будут касаться повышения деловой активности, увеличения показателей рентабельности и наращивания объема собственных оборотных средств, поддержания ликвидности.

Формализация управленческих решений представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Формализация управленческих решений, направленных на результат, ООО «Эра» по данным за 2017 год

Восстановлению деловой активности будет способствовать ускорение оборачиваемости оборотных активов. Оно может происходить как за счет увеличения

выручки организации, так и за счет уменьшения остатков оборотных активов.

Увеличение объема собственных оборотных средств может быть достигнуто за счет увеличения собственного капитала (а именно, нераспределенной прибыли) и уменьшения остатков оборотных активов. В свою очередь, наращивание объема нераспределенной прибыли будет способствовать увеличению показателей рентабельности. Таким образом, мероприятия системы антикризисного финансового управления ООО «Эра» должны быть направлены на увеличение объема выручки, фиксацию уровня затрат, увеличение суммы нераспределенной прибыли, снижение остатков оборотных активов организации.

В целях увеличения объема выручки в сложившейся экономической ситуации необходимо проводить постоянный мониторинг спроса на реализуемые товары, предлагать покупателям новые перспективные товары, организовать продажу сопутствующих товаров, разработать и реализовывать программу лояльности клиентов.

Анализ динамики выручки ООО «Эра» за прошлые годы показал ее рост в среднем на 4-10%. По прогнозам Минэкономразвития в среднем за 2018 год инфляция составит до 4% к предыдущему году [2]. Тогда целевым показателем выручки исследуемой организации в 2018 году станет ее увеличение на 10% за счет роста объемов продаж в натуральном выражении и цен на товары. Себестоимость продаж увеличится в соответствии с ростом выручки, а коммерческие расходы при внедрении метода «фиксации» затрат увеличатся лишь в соответствии с размером инфляции на 4% (за счет строгого контроля затрат, равноценного увеличения производительных затрат и снижения непроизводительных). Произведенные в соответствии с заданными целевыми показателями расчеты свидетельствуют об улучшении показателей деятельности. В планируемом году организация получит выручку в размере 15598 тыс. руб., прибыль от продаж в сумме 19,31 тыс. руб. (против убытка от продаж 2017 года в сумме 190 тыс. руб.). Рентабельность продаж в планируемом году составит 0,12% против убыточности в 2017 году.

В целях ускорения оборачиваемости оборотных активов и увеличения объема собственных оборотных средств целесообразно разработать норматив остатка запасов, который будет способствовать снижению остатка оборотных активов.

Основным из относительных показателей, применяемым при анализе запасов, является величина товарных запасов, выраженная в днях товарооборота. Данный коэффициент показывает обеспеченность товарными запасами на определенную дату, то

есть определяет количество дней, на которые хватит запаса товаров при сложившемся объеме товарооборота.

Величина товарного запаса в днях товарооборота ( $Z_T$ ) определяется по формуле:

$$Z_T = Z : T_{\text{одн}} = Z \times Д : Т$$

где  $Z_T$  – величина запаса товаров на определенную дату;

Т - объем товарооборота за исследуемый период;

Д - количество дней в исследуемом периоде.

В соответствии с произведенными расчетами по формуле 1 по состоянию на 31.12.2017г. остатка запасов ООО «Эра» хватит на 190 дней при сложившемся в 2017 году объеме товарооборота. Это запас более чем на 6 месяцев. Такой размер запасов свидетельствует о затоваривании, отвлекает средства из оборота, снижает показатели деловой активности организации (таблица 1).

В целях ускорения оборачиваемости запасов, целесообразно сократить их размер на 30%, помимо увеличения товарооборота на 10%. При данном условии остатка запасов хватит на 123 дня, а их размер составит 5356,89 тыс. руб. Мероприятия, направленные на оптимизацию остатков запасов, должны включать реализацию по акции залежалых товаров, а также закрепление в распорядительном документе руководителем организации норматива остатка товаров.

Оптимизация общего размера и структуры запасов должна осуществляться на основании анализа текущей потребности при условии минимизации затрат по обслуживанию запасов и обеспечении эффективного контроля за их движением. Необходимо регулярно выявлять потребности в запасах и пересматривать нормативы. В сфере закупок товаров, сбыта и расчетов для предупреждения затоваривания необходимы маркетинговые исследования, направленные на изучение спроса, определение круга поставщиков, предлагающих наиболее низкие цены, и заключение с ними перспективных договоров.

Отразим плановые показатели, характеризующие финансовое состояние организации, в таблице 3.

### **Таблица 3**

Показатели, характеризующие финансовое состояние ООО «Эра»  
с учетом мероприятий системы антикризисного финансового управления,  
ориентированного на результат

Показатель	2017г.	Планируемый год	Отклонение (+, -)
1. СОС (на конец года), тыс. руб.	6264	6110,31	-153,69
2. Запасы (на конец года), тыс.руб.	7686	5356,89	-2329,11
3. Излишек (+) или недостаток (-) СОС (на конец года), тыс. руб.	-1422	+753,42	+2175,42
4. Коэффициент оборачиваемости запасов, об.	1,89	2,39	+0,50
5. Коэффициент длительности оборота запасов в днях, дни	190,89	123,63	-67,26

Как видно из приведенной таблицы, собственные оборотные средства ООО «Эра» в планируемом году несколько уменьшатся (на 153,69 тыс. руб.). Однако, наряду с этим, уменьшатся и остатки запасов на 2329,11 тыс. руб. В результате организация получит в плановом году излишек собственных оборотных средств в сумме 753,42 тыс. руб., что будет способствовать улучшению ее финансового состояния.

Коэффициент оборачиваемости запасов в плановом году увеличится на 0,50 оборота и составит 2,39 оборота, что повлечет за собой уменьшение длительности одного оборота запасов на 67,26 дней. Как следствие, увеличение оборачиваемости запасов будет способствовать улучшению показателей ликвидности. Таким образом, рекомендуемые мероприятия в совокупности будут способствовать улучшению показателей финансового состояния ООО «Эра».

Руководству ООО «Эра» необходимо довести запланированные целевые показатели деятельности в качестве задания до исполнителей и осуществлять контроль их выполнения в рамках антикризисного управления организацией.

Рекомендуемая практика антикризисного финансового управления может быть применима организациями, осуществляющими свою деятельность в различных сферах деятельности. Необходимы лишь определение «проблемных зон», формулировка управленческих решений, ориентированных на результат, учитывающие специфику и условия осуществления деятельности.

#### Список литературы:

1. Глухова Д.В. Совершенствование механизма антикризисного финансового управления в организациях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Глухова Дарья Владимировна. – Ставрополь, 2015. – 217 с.

2. Минэкономразвития уточнило прогноз по инфляции на 2018 год // Ведомости.  
– 12.10.2018. – Режим доступа:  
<https://www.vedomosti.ru/economics/news/2018/10/12/783579-minekonomrazvitiya>