

Протасова М.В.

Студент

3 курс, факультет «Корпоративные финансы»

Финансовый университет при Правительстве Российской

Федерации

Россия, г. Москва

ПОЛИТИКА АНТКРИЗСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

***Аннотация:** статья посвящена понятию кризиса, которое в данный момент используется в различных сферах деятельности социума. В сфере экономики его можно определить как – возникновение существенных разногласий и противоречий экономической и социальной системы предприятия, угрожающее её жизнедеятельности в существующих условиях экономики страны. Данная тема особенно актуальна сейчас, так как многие компании столкнулись с финансовыми трудностями в связи с неблагоприятной экономической ситуацией в мире.*

***Ключевые слова:** кризисная ситуация, экономическая конъюнктура, процедура банкротства, финансовые показатели, антикризисное управление.*

***Annotation:** the article is devoted to the concept of crisis, which is currently used in various spheres of social activity. In the field of economics it can be defined as - the emergence of significant disagreements and contradictions of the economic and social system of the enterprise, threatening its viability in the existing conditions of the country's economy. This topic is especially relevant now, as many companies are facing financial difficulties due to the unfavorable economic situation in the world.*

***Key words:** crisis situation, economic environment, bankruptcy procedure, financial performance, anti-crisis management.*

Сегодня понятие кризиса используется чаще всего в сфере экономики. При этом он возникает, как правило, по причине управленческих ошибок либо является последствием циклических потребностей реструктуризации и модернизации, а также различных тяжело прогнозируемых катастроф и эпидемий. То есть кризис представляет собой своего рода проверку организации на выносливость и прочность выявляя при этом наиболее слабые стороны организации в окружающей среде. Тут то и появляется понятие антикризисное управление.

Преодоление кризиса, связанного с ущербом для продукта или услуги, производимых или предоставляемых организацией, никогда не бывает простым процессом. Хозяйствующие субъекты в этих условиях часто оказываются в ловушке цикла крайне негативных последствий, таких как значительное падение цен на акции, снижение деловой активности и потеря доли рынка. В последнее время на фоне наложенных санкций в связи с началом специальной военной операции России на территории Украины и от последствий COVID-19 страдает все большее количество компаний, которым не удается справляться с кризисной ситуацией.

Антикризисное управление - это необходимый процесс, при помощи которого организация имеет возможность предотвратить действие разрушительного события, угрожающего нанесением вреда ей или ее заинтересованным сторонам. Сам кризис или угроза могут возникнуть в результате непредсказуемого события или непредвиденного следствия какого-либо события, которое рассматривалось как потенциальный риск. В любом случае кризисы почти всегда требуют быстрого принятия решений для ограничения ущерба, наносимого организации [1, с. 35].

Антикризисное управление направлено на минимизацию ущерба, причиняемого кризисом. Однако это не означает, что организация использует антикризисное управление только в случае наступления кризиса. Напротив, это комплексный процесс, который осуществляется на практике еще до того,

как кризис произойдет. Практика антикризисного управления применяется до, во время и после кризиса. Для того, что кризис в организации не стал неожиданной новостью, следует проводить регулярный финансовый анализ, в следствие которого будут обнаружены слабые стороны организации. Перед началом кризиса предкризисное планирование направлено на выявление рисков, а затем на поиск путей их смягчения или уменьшения. Однако важно отметить, что антикризисное управление и управление рисками - это две разные вещи. Управление рисками означает поиск путей минимизации рисков, в то время как антикризисное управление включает в себя определение наилучшего способа реагирования в случае возникновения инцидента [2, с. 21]. Таким образом, управление рисками является важной частью антикризисного управления, но антикризисное управление охватывает реагирование на инциденты, в то время как управление рисками обычно этого не делает [3, с. 7].

Стратегия по прекращению и предотвращению несостоятельности (банкротства) представляет собой наиболее важную часть в экономической стратегии всего предприятия. Стратегия предотвращения несостоятельности обобщает все элементы стратегической программы социального, технического и финансового развития фирмы. Должны определяться особые правила, приемы являющиеся специфичными для организации и применяемые в её управлении, направленные на основную функцию по предотвращению банкротства.

Таким образом, вся стратегия организации должна предотвращать и опережать возникающие кризисные ситуации. То есть антикризисная политика должна проводиться во всех экономических стратегиях организации в которую входят: ценовая стратегия, стратегия ценных бумаг, рыночная и стратегия по снижению издержек и т.д. Резюмируем вышесказанное тем, что должен осуществляться план своевременных, взаимосвязанных и согласованных мер, объединяющих все факторы развития и существования

предприятия. При чем эти меры распространяются по всем проблемам организации и их можно разбить на четыре группы. Все проблемы основной сферы жизни предприятия представляют собой первую меру по антикризисному регулированию. Вторая из них представляет собой проблему определения кризисов на начальном этапе их зарождения. Проблемы анализа и прогнозирования кризиса представляют следующую меру антикризисных решений. В четвертую группу входят такие проблемы как отбор персонала, проблемы маркетинга, инвестиционное проектирование и проблемы банкротства. Отметим, что, к сожалению, не все кризисные ситуации можно предугадать либо предотвратить, при этом из любого кризиса можно извлечь выгоду.

На любом этапе деятельности организации может возникнуть кризис. Кризис характеризуется такими процессами как дефицит оборотных средств, увеличения обязанностей и задолженностей перед кредиторами, поставщиками, банками, налоговыми органами и т.д. В следствие происходит ухудшение и обострение различных организационных процессов, которое ведет к неплатежеспособности. Неплатежеспособность в свою очередь может уже привести к банкротству. Таким образом банкротству предшествуют стадии, приведшие к нему, начиная от сигналов вызванными различными проблемами до несостоятельности временно, а потом и хронически не выполнять долговые обязательства перед кредиторами.

Каждый кризис, охватывающий организацию, имеет три основных этапа: предкризисный период, период кризиса, после кризисный период. Предкризисный период характеризуется появлением сигналов к возможному наступлению кризиса. Как бы ни было важно выявлять риски и планировать пути минимизации этих рисков и их последствий, не менее важно создать системы мониторинга, которые могли бы обеспечить ранние сигналы предупреждения о любом прогнозируемом кризисе. Системы раннего предупреждения могут состоять из финансовых показателей, например,

организация может предвидеть существенное падение выручки, отслеживая цены акций своих клиентов. Руководству важно вовремя подавить возможность возникновения кризиса, чтобы не потерпеть большие потери. Если организации не удалось избежать кризиса, и он все-таки наступил, то теперь задача руководства сводится к тому, чтобы минимизировать потери и осуществить грамотную политику антикризисного управления. Чаще всего руководство реагирует на кризис в соответствии с ее установленным планом антикризисного управления, но иногда бывают ситуации, в которых на практике эффективнее следовать не заранее продуманному плану, а новой стратегии. После того как кризис утихает, организации еще много времени приходится тратить на возвращение в привычное функционирование, Руководству важно оценивать прогресс усилий по восстановлению и пересмотреть план антикризисного управления организации с целью оценки того, насколько хорошо сработал план, и какие аспекты плана необходимо пересмотреть на основе того, что было извлечено во время кризиса [4, с. 56].

План антикризисного управления - это план того, как организация будет реагировать на неблагоприятную ситуацию. Очень важно сохранять корпоративный имидж и поддерживать прибыльность организации. Будучи первым шагом в процессе антикризисного управления, крайне важно, чтобы организации точно планировали свои действия. Следующие шаги помогут руководству приступить к разработке эффективного плана антикризисного управления:

1. определить различные угрозы, которые могут возникнуть, на основе рисков, которые накладываются на организацию;
2. оценить влияние каждого из этих рисков на организацию и ее функционирование, неправильно расставленные приоритеты в процессе борьбы могут негативно сказаться на деятельности организации;
3. выстроить четкий план действий, необходимый для преодоления каждого возможного кризиса, с четким разделением ответственности и

разграничением обязанностей между штатными сотрудниками организации и руководством;

4. обеспечить достаточную подготовку и информирование всего ответственного персонала;

5. организовать частый пересмотр плана и внесение в него актуальных поправок, в связи с изменениями рыночной ситуации и показателей компании.

Антикризисное управление имеет свои инструменты, несмотря на то, что каждая кризисная ситуация индивидуальна и требует субъективного подхода к ее решению. Существуют, как стандартные методы, подходящие к любой организации, так и индивидуальные методы, которые адаптированы к конкретно взятому предприятию или к отдельной отрасли. Если говорить о более действенных методах, которые могут использоваться почти каждым предприятием, то к ним можно отнести [5, с. 17]:

1. регулярная диагностика финансового положения организации и мониторинг ее финансовых показателей;
2. реструктуризация предприятия, позволяющая улучшить его платежеспособность, инвестиционную привлекательность и климат.

Реструктуризация подразделяется на виды:

- реструктуризация собственного капитала - относится к правовым и экономическим преобразованиям;
- операционная реструктуризация - относится к изменениям в технологии и ассортименте продукции;
- финансовая реструктуризация - включает в себя деятельность в системах финансового менеджмента, приводящую к увеличению прибыли или, в случае потери ликвидности, к восстановлению платежеспособности предприятия;
- ремонтная реструктуризация - относится к предприятиям, находящимся на грани ликвидации, в основном из-за плохого положения, и направлена на

улучшение неблагоприятных экономических условий и восстановление платежеспособности;

- реструктуризация развития - основана на стратегических решениях, принимаемых руководством, касается деятельности по инновационному развитию;
3. уменьшение издержек;
 4. изменение организационной структуры – решение таких проблем, как высокая загруженность / перегрузка руководства, неэффективное функционирование и др.;
 5. управление рисками – поиск путей минимизации угрожающих рисков.

Существуют рекомендации для проведения анализа деятельности организации, они закреплены на законодательно-правовом уровне в РФ документом "Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций" (утв. Госкомстатом России 28.11.2002) [6 с. 1]. Таким образом, если следовать Российскому законодательству, то организация склонна к банкротству, если показатели определенных коэффициентов не попадают в диапазоны нормативных значений. Сразу нужно отметить, что данные нормативные значения коэффициентов не учитывают специфику деятельности и организации и отрасль, в которой оно функционирует.

Рассмотрим систему показателей и их нормативные значения

1) Коэффициенты ликвидности

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент абсолютной ликвидности} &= \\ &= \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (1) \end{aligned}$$

Данный коэффициент показывает часть тех, краткосрочных обязательств, которые могут быть погашены на определенную дату. Нормативное значение: >20%.

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент текущей ликвидности} &= \\ &= \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \end{aligned} \quad (2)$$

Данный коэффициент показывает ту часть краткосрочных активов, которую покрывают краткосрочные обязательства. Нормативное значение: >200%.

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности} &= \\ &= \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения} + \\ &\quad + \text{Краткосрочная дебиторская задолженность}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \end{aligned} \quad (3)$$

Данный коэффициент показывает ту часть краткосрочных обязательств, которая может быть погашена за счет денежных средств и поступлений. Нормативное значение: 80% - 100%.

Также в данном документе отдельно вынесен показатель чистые активы:

$$\text{Чистые активы} = \text{Активы} - \text{Обязательства}, \quad (4)$$

где Активы – оборотные и внеоборотные активы (исключение: задолженность учредителей по вкладам в УК и балансовая стоимость собственных акций, выкупленных у акционеров);

Обязательства – долгосрочные и краткосрочные обязательства, целевые поступления (исключение: доходы будущих периодов).

Данный показатель описывает ликвидность организации. Нормативное значение: чистые активы должны быть больше уставного капитала (снижение показателя – негативное влияние на деятельность организации).

2) Коэффициенты финансовой устойчивости

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент соотношения заемных и собственных средств} &= \\ &= \frac{\text{Заемные средства}}{\text{Собственные средства}} \times 100\% \end{aligned} \quad (5)$$

Данный коэффициент характеризуют гарантию возврата организацией своего долга. Нормативное значение: < (или равно) 100%.

Коэффициент обеспеченности собственными материальными оборотными активами =
$$\frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Запасы}} \quad (6)$$

Нормативное значение: 60%.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами =
$$= \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Оборотные активы}} \quad (7)$$

Нормативное значение: 10%.

Коэффициент автономии =
$$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы}} \times 100\% \quad (8)$$

Данный коэффициент показывает насколько организация независима от внешних источников финансирования. Нормативное значение: 50%.

Коэффициент маневренности =
$$= \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Собственные средства}} \times 100\% \quad (9)$$

Данный коэффициент показывает ту долю собственных средств, которые вложены в наиболее маневренные активы. Нормативное значение: 50% - 60%.

Коэффициент финансовой стабильности =
$$= \frac{\text{Источники собственных средств и долгосрочные обязательства}}{\text{Валюта баланса}} \times 100\% \quad (10)$$

Данный коэффициент показывает долю тех источников финансирования, которые используются длительное время. Нормативное значение: 50% - 60%.

Долг к капитализации =
$$= \frac{\text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Источники собственных средств и долгосрочные обязательства}} \times 100\% \quad (11)$$

Если данный показатель в динамике увеличивается, то это означает негативную тенденцию при которой усиливается зависимость от внешних факторов.

Далее в данной методике отдельно рассчитывается показатель оборотный капитал, который характеризует дефицит (-) или профицит (+) краткосрочных активов над краткосрочными обязательствами:

$$\text{Чистый оборотный капитал} = \text{Краткосрочные активы} - \text{Краткосрочные обязательства} \quad (12)$$

В динамике негативная тенденция прослеживается в случае снижения данного показателя во времени.

Далеко не все показатели, которыми можно оценить финансовое положение компании описаны в законодательной методике. Хотелось бы начать с золотого правила экономики предприятия, для которого следует рассчитать темпы роста прибыли от продаж, выручки от продаж и активов. Суть этого правила в том, что рост данных показателей означает положительную динамику, при этом должно достигаться оптимальное соотношение между ними, которое выглядит следующим образом [7, с. 7]:

$$TR_{\text{пр}} > TR_{\text{в}} > TR_{\text{акт}} > 100\% \quad (13)$$

Самой большой темп роста должен наблюдаться у прибыли, далее темп роста выручки и, наконец, наименьший, но положительный темп роста должен наблюдаться у активов.

Очень важным показателем результативности финансово-хозяйственной деятельности является рентабельность. Она изменяется в относительном выражении – в коэффициентах. Различают несколько типов показателей рентабельности, которые представлены в Таблице 1 вместе с формулами для расчета:

Таблица 1.

Расчет показателей рентабельности деятельности компаний

Показатель	Формула расчета	Комментарий
Рентабельность продаж по прибыли от продаж	$\frac{ПР_{\text{продаж}}}{\text{Выручка}}$	Показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле
Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения	$\frac{ПР_{\text{до налогообл}}}{\text{Выручка}}$	
Рентабельность чистых активов	$\frac{ЧП}{\bar{A}}$	Выражает способность активов компании породить прибыль
Рентабельность собственного капитала	$\frac{ЧП}{\overline{СК}}$	Характеризует эффективность вложенного собственниками капитала

И, наконец, такие показатели, которые помогают компании определить, эффективно ли она использует свои финансовые ресурсы – показатели деловой активности, формулы для расчета которых представлены в Таблице 2.

Таблица 2.

Расчет показателей деловой активности компаний

Показатель	Формула расчета
Коэффициент оборачиваемости активов	$K_{об A} = \frac{B}{\bar{A}}$
Период оборота запасов	$ПО_3 = \frac{365}{K_{об 3}}$ $K_{об 3} = \frac{C/ТЗ}{\bar{3}}$
Период оборота дебиторской задолженности	$ПО_{ДЗ} = \frac{365}{K_{об ДЗ}}$ $K_{об ДЗ} = \frac{B}{\overline{ДЗ}}$

Показатель	Формула расчета
Период оборота кредиторской задолженности	$ПО_{КЗ} = \frac{365}{K_{об\ КЗ}}$ $K_{об\ КЗ} = \frac{C/ТЬ}{ДЗ}$
Финансовый цикл	$ФЦ = ПО_{ДЗ} + ПО_З$
Операционный цикл	$ОЦ = ОЦ + ПО_{КЗ}$
Фондоотдача	$Ф_{отд} = \frac{В}{ОС}$
Коэффициент загрузки активов	$K_{загр\ А} = \frac{А}{В}$

Коэффициент оборачиваемости активов характеризует быстроту оборачиваемости капитала и показывает, какую прибыль приносит каждый рубль активов. Чем выше период оборота дебиторской задолженности, тем быстрее происходит обмен денежными средствами между компанией и ее покупателями. Положительной можно считать динамику, при которой период оборота дебиторской задолженности меньше, чем кредиторской, это означает, что она получает денежные средства от реализации быстрее, чем ей необходимо расплачиваться со своими кредиторами, то есть она может погашать текущую задолженность перед кредиторами за счет поступлений от дебиторов, поэтому риск неуплаты становится минимальным. Операционный цикл включает в себя время от закупки сырья до получения денежных средств за реализованную продукцию, а финансовый берет начало от оплаты материалов. Чем длиннее операционный и финансовый циклы, тем медленнее средства возвращаются в компанию, тем больше средств требуется для финансирования деятельности.

После анализа финансового состояния компании важно понять, насколько ситуация является критичной. Для этого используется способ оценки достаточности источников финансирования для формирования материальных оборотных средств. Обобщающим признаком экономической

самостоятельности считается избыток или нехватка источников средств с целью составления возможностей. Для характеристики источников формирования запасов и затрат применяется ряд показателей, которые показывают различные виды источников, такие как наличие собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов или функционирующий капитал и общая величина основных источников формирования запасов. Далее выявляем излишки или недостатки данных показателей, сравниваем с значением 0, и полученные пропорции будут свидетельствовать о независимости компании от заемных источников или о критической ситуации [8, с. 67].

Использованные источники:

1. Тебекин А.В. Оценка методов антикризисного управления на основе качественных показателей деятельности предприятий // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. №2 (29). - 2019. – 75 с.
2. Ермашкевич Н.С., Чибисова Е.С. Модели антикризисного управления для обеспечения устойчивого развития организации // Лидерство и менеджмент. №1. - 2019. – 46 с.
3. Торосьянц Н. В., Сушкова Т. В. Обеспечение экономической безопасности компании в кризисных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. №10-2. - 2019. – 55 с.
4. Долганова Н.А., Таганова Н.М. Анализ актуальных механизмов антикризисного управления предприятием // Инновационная наука. №4. - 2019. – 107 с.
5. Осипова Е.А., Сычёва Э.В. Оценка эффективности антикризисного управления предприятием в условиях кризиса // Инновационная

экономика: перспективы развития и совершенствования. №4 (38). - 2019. – 69 с.

6. Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций (утв. Государственным комитетом по статистике России 28.11.2002)
7. Берестов А.С. Совершенствование диагностики финансового состояния предприятия. // Финансовый директор. № 5. - 2019. – 21 с.
8. Мищенко Е.А., Моисеенко Э.А. Диагностика финансового состояния коммерческих организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. №3-2. -2019. – 137 с.