

тал Республики Беларусь. Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32100292> Дата доступа: 16.01.2022

6. Статистический ежегодник 2021 [Электронный ресурс]: Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/d8c/yr1d8w95a75bnumml7vbg6jqxyih369.pdf> Дата доступа: 16.01.2022.

7. Демченко, Е.В. Концептуальные направления развития маркетинга на рынке услуг. / Е. В. Демченко // Научные труды БГЭУ – 2019. – с. 146-150.

8. Pitts B., Stotlar D. Fundamentals of Sport Marketing / Pitts B., Stotlar D.- 3rd Edition, 2007. – 417 p.

9. Sport Marketing / ed. Bernard Mullin, Stephen Hardy and William Sutton. – 3rd ed., 2007. – 578 p.

10. Минаген, Т. Сила игры – спорт отвечает маркетингу / Т. Минаген, П. Салливан // Европейский журнал маркетинга. – 2019. – № 33 (3/4). – С. 241 – 249.

11. Игорь Явленин. Спортивный маркетинг. [Электронный ресурс].– 2021. – Режим доступа: <https://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/sport.htm>. - Дата доступа: – 11.11.2021.

12. Малыгин, А. Спортивный маркетинг: для тех, кто в игре / А. Малыгин. – М.: Планета, 2018.- 336 с.

13. Галкин, В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес / В. В. Галкин. – М.: Кнорус, 2006. – 320 с.

*Т. А. Езерская, к.э.н., доцент
БГЭУ, Минск (Беларусь)
Е. С. Янголь, ассистент
БГЭУ, Минск (Беларусь)*

Антикризисный финансовый менеджмент: теоретические и прикладные аспекты

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 конкурентные позиции на рынке.

Теоретические и прикладные аспекты 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. Антикризисный финансовый менеджмент, на наш взгляд, следует трактовать как составную часть системы финансового менеджмента.

Таким образом, антикризисный финансовый менеджмент – 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.

Указанная цель определяет задачи, стоящие перед антикризисным финансовым менеджментом:

- Диагностика финансового состояния организации, выбор и использование инструментария, направленного на предотвращение наступления кризисной ситуации путем постоянного мониторинга финансового состояния предприятия и факторов внешней среды.

- Устранение неплатежеспособности хозяйствующего субъекта. Разрабатывается система мер, направленная, с одной стороны, на уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств организации в краткосрочном периоде, а с другой стороны, – на увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих срочное погашение данных обязательств. Использование данного механизма определяет необходимость сокращения величины как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в денежную наличность).

- Восстановление финансовой устойчивости организации. Данная задача предполагает разработку системы мер, направленных на достижение точки финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде. Возможности существенного увеличения объема генерирования собственных финансовых ресурсов в условиях кризисного развития ограничены, поэтому основным направлением обеспечения финансового равновесия субъекта хозяйствования является сокращение объема потребления собственных финансовых ресурсов, что связано с уменьшением объема текущей и инвестиционной деятельности организации.

- Предотвращение возможности банкротства и ликвидации субъекта хозяйствования. В случае, если внутренние механизмы финансовой стабилизации и объем собственных финансовых средств, оказывается недостаточным для преодоления угрозы, должна обеспечиваться эффективная внешняя санация или реструктуризация предприятия.

- Минимизация возможных финансовых последствий. Эффективность мероприятий по восстановлению финансовой устойчивости оценивается по критерию минимизации потерь рыночной стоимости организации по сравнению с достигнутым докризисным уровнем.

Инструментарий антикризисного финансового менеджмента включает 2 основные группы специфических инструментов. В первую группу входят мониторинг, диагностика и идентификация финансового состояния организации по определенным экономическим показателям – индикаторам безопасности. Вторая группа включает следующие инструменты: составление плана, организацию, мотивацию антикризисных мер по управлению финансовыми ресурсами.

Объектами антикризисного финансового менеджмента, на наш взгляд, являются: государство в целом или его отдельные территориальные субъекты; одна или нескольких отдельно выделенных отраслей экономики; предприятия, коммерческой организации.

Субъекты антикризисного финансового менеджмента – это группа лиц, использующих различные приемы и методы управленческой деятельности, и осуществляющие функционирование объекта антикризисного управления. Среди субъектов антикризисного управления выделяют: руководство объекта антикризисного финансового управления, финансовые менеджеры, собственники (учредители) предприятия.

На уровне государства субъектами антикризисного финансового менеджмента являются государственные органы власти и управления. Отдельно среди субъектов выделяют кредиторов и временных (антикризисных) управляющих. Последние осуществляют свою деятельность при введении процедур банкротства на предприятии, порядок осуществления которых строго регламентируется Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)».

Следует отметить, что антикризисный финансовый менеджмент является неотъемлемой частью системы финансового менеджмента, функционирующего в организации.

Эффективность антикризисного финансового менеджмента во многом зависит от трех факторов:

- комплексность, качество и упреждающий характер анализа финансового состояния организации;
- анализ возможностей финансового оздоровления субъекта хозяйствования;
- радикальность антикризисной финансовой программы вывода из кризисного состояния и качество исполнения ее руководством организации.

В экономической литературе выделяется несколько классификационных признаков антикризисного финансового менеджмента.

Классификационные признаки антикризисного финансового менеджмента в представлении в таблице.

Таблица – Классификационные признаки 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 предприятием, дефицитом времени, высокой степенью неопределенности, 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 антикризисного финансового менеджмента проводятся следующие процедуры:

- проводится комплекс мероприятий, направленных на нивелирование негативных воздействий деструктивных факторов внешней и внутренней среды;

- осуществляется 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 предпринима-

тельской деятельности, а также обеспечить возможность принятия обоснованных управленческих решений, направленных на стабилизацию финансового положения и уменьшения риска потенциального банкротства организаций Республики Беларусь.

Список использованной литературы:

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.

*Ю. И. Енин, д-р экон. наук, профессор
А. Ю. Дашко, аспирант
БГЭУ, Минск (Беларусь)*

Совершенствование процессов бизнес-моделирования в условиях цифровой трансформации

Цифровизация выступила важнейшим фактором экономического роста еще на заре своего существования, который, хотя и ставит бизнес под угрозу, открывает для него широкие перспективы. Процессы цифровизации полностью или частично проникли в каждый аспект деловой сферы, оказывая большое влияние на ее рост и стабильность, а именно заменяя традиционные продукты цифровыми аналогами либо оснащая их новыми цифровыми характеристиками.

Оцифровка задач и процессов стала неотъемлемой частью конкурентной борьбы. Больше нельзя игнорировать тот факт, что во многих секторах цифровизация выходит далеко за рамки простого улучшения продуктов, услуг или производственных процессов. Стало иным и само восприятие информационных технологий: если ранее они играли лишь поддерживающую роль, то на текущем этапе уже выступают фактором, способствующим появлению новых бизнес-моделей. Чтобы интегрировать быстро развивающиеся цифровые процессы в свою повседневную деловую практику и преобразовать данные процессы в экономические ценности, компаниям (предприятиям) необходимо адаптировать бизнес-модели к реалиям этой новой экономики.

Растущая степень внедрения ИКТ во все области мировой экономики изменяет способы производства, распределения и потребления товаров. Вышеупомянутое явление называется цифровой трансформацией, под которой чаще всего понимают изменения, вызываемые цифровыми технологиями и влияющие на ряд аспектов жизни, в том числе и гражданского общества. В контексте предприятий речь идет о внедрении цифровых технологий во все функциональные процессы, что коренным образом меняет способы работы компаний (предприятий) и предоставления клиентам соответствующих ценностей.