

**T. Yazerskaya**  
BSEU (Minsk)

## CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT

*The article deals with the problems of improving the financial management system of organizations that are in the stage of financial crisis. The role and importance of anti-crisis financial management in the management process are determined. The article examines the degree of development of the scientific direction "Anti-crisis financial management", considers the objects of management, the goal and tasks performed, characterizes the tools of anti-crisis financial management. The interrelation of anti-crisis financial management and financial management is considered. Based on the results of the study, an improved concept of anti-crisis financial management is proposed, which includes: a refined terminological and methodological apparatus and a developed classification model. In the article, the implementation of the implementation of the proposed anti-crisis financial management in the process of forming a national bankruptcy system. It is proved that the use of anti-crisis financial management tools will provide an opportunity for the further development of the organization and will increase its financial share and solvency.*

**Keywords:** anti-crisis financial management; bankruptcy; information; monitoring of the financial condition; national institution of bankruptcy; control; financial strategy; financial tactics; financial stability; financial management.

**Т. А. Езерская**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*В статье рассматриваются проблемы совершенствования системы управления финансами организаций, находящихся в стадии финансового кризиса. Определены роль и значение антикризисного финансового менеджмента в процессе управления. В статье исследуются степень развития научного направления «Антикризисный финансовый менеджмент», рассматриваются объекты управления, цель и выполняемые задачи, характеризуется инструментарий антикризисного финансового управления. Рассмотрена взаимосвязь антикризисного финансового менеджмента и финансового менеджмента. По результатам исследования предложена усовершенствованная концепция антикризисного финансового менеджмента, которая включает в себя: уточненный терминологический и методологический аппарат и разработанную классификационную модель. В статье рассмотрен механизм реализации предложенной концепции антикризисного финансового менеджмента в процессе формирования национальной системы банкротства. Доказано, что использование инструментария антикризисного финансового менеджмента даст возможность для дальнейшего развития организации и позволит повысить ее финансовую устойчивость и платежеспособность.*

**Ключевые слова:** антикризисный финансовый менеджмент; банкротство; информация; мониторинг финансового состояния; национальный институт банкротства; управление; финансовая стратегия; финансовая тактика; финансовая устойчивость; финансовый менеджмент.

Усиление санкционного давления и изменение принципов микро- и макроэкономического управления хозяйствующими субъектами в Республике Беларусь обосновывают необходимость более широкого применения методического инструментария антикризисного финансового менеджмента. Влияние негативных факторов на функционирование национальной экономики обусловило постановку проблем по развитию теоретических и методологических аспектов антикризисного финансового менеджмента.

Антикризисный финансовый менеджмент как научное направление финансового менеджмента возник не так давно, в конце 90-х гг. прошлого века. Возникновение и развитие указанного научного направления связано прежде всего с формированием на постсоветском пространстве института банкротства.

Теоретические и прикладные аспекты антикризисного финансового менеджмента становятся предметом обсуждения и научных дискуссий на различных уровнях. Концепция системы антикризисного финансового управления рассмотрена в работах И. А. Бланка, Ф. А. Важинского, Л. И. Журова, О. Г. Коваленко, О. А. Терещенко и др. В настоящее время исследованию механизмов антикризисного финансового менеджмента посвящены работы ряда ученых, среди которых следует отметить Н. В. Никитину, Н. Д. Гуськову, И. Д. Бекмурзаева, А. Х. Курбанова, А. А. Шиян и др.

Полагаем, что теория антикризисного финансового управления в Республике Беларусь находится в стадии формирования. Отсутствует, на наш взгляд, четко сформулированная концепция антикризисного финансового менеджмента как составной части системы финансового менеджмента. В содержательном аспекте речь идет об уточнении понятийного аппарата, цели, задач, методов, ресурсного и административно-процедурного обеспечения антикризисного финансового управления.

Цель исследования – на основе критического анализа сложившейся теории и практики антикризисного финансового менеджмента рассмотреть теоретико-методические подходы к антикризисному управлению финансами организаций и предложить усовершенствованную концепцию антикризисного финансового менеджмента.

В научной статье использовалась совокупность методов и подходов, позволивших реализовать концептуальное единство исследования. В качестве методологической базы исследования использовались общенаучные методы исследования (анализ и синтез), методы эмпирического исследования (наблюдение, сравнение, измерение).

Таким образом, все вышеизложенное позволяет говорить об актуальности цели настоящего исследования, направленного на совершенствование теоретических и методических аспектов антикризисного финансового менеджмента.

Теоретические аспекты антикризисного финансового менеджмента остаются в настоящее время достаточно дискуссионными. Это обусловлено существующими различиями в концептуальных подходах ученых к трактовке категории «антикризисный финансовый менеджмент» и места данной подсистемы управления финансами в общей системе финансового менеджмента организации.

В современной экономической литературе значение и роль антикризисного финансового менеджмента в процессе управления постоянно изменялись. Антикризисное финансовое управление рассматривалось в контексте с такими научными направлениями, как менеджмент организации, финансовый менеджмент, финансовый анализ.

На наш взгляд, концептуальные подходы к определению роли и места антикризисного финансового менеджмента как научного направления можно разделить на три группы:

- антикризисный финансовый менеджмент как составная часть корпоративного менеджмента организации;
- антикризисный финансовый менеджмент как самостоятельное научное направление, взаимосвязанное как с менеджментом, так и с финансами;
- антикризисный финансовый менеджмент как составная часть системы финансового менеджмента организации.

Сторонники первой концепции считают, что антикризисный финансовый менеджмент является частью системы управления хозяйствующим субъектом. Причем при формировании стратегии и тактики антикризисного финансового управления на первый план выходят организационно-экономические аспекты управления бизнес-процессами предприятия, находящегося в кризисной финансовой ситуации. Вопросам управления финансовыми ресурсами отводится второстепенное значение, как сопутствующим процессу менеджмента [1; 2; 3].

Второй концептуальный подход предполагает самостоятельность антикризисного финансового менеджмента как отрасли экономической науки. Антикризисный финансовый менеджмент рассматривается как система управления финансами, направленная на предупреждение финансового кризиса: системный анализ сильных и слабых сторон предприятия; оценка вероятности банкротства; управление рисками (выявление, оценка и нейтрализация); внедрение системы предупредительных мероприятий [4; 5; 6].

Сторонники третьей концепции полагают, что антикризисный финансовый менеджмент, являясь составной частью финансового менеджмента организации, выполняет конкретные задачи по управлению финансовыми ресурсами в кризисный для организации период. В качестве доказательной базы приводятся следующие аргументы: во-первых, в процессе принятия управленческих решений используются данные единой учетно-аналитической информационной системы; во-вторых, методология и инструментарий финансового менеджмента и антикризисного финансового менеджмента идентичны [7; 8; 9].

Принимая во внимание результаты исследований, изложенные в рассмотренных выше публикациях, считаем более обоснованной и аргументируемой третью концепцию антикризисного финансового менеджмента. На наш взгляд, антикризисный финансовый менеджмент не может существовать обособленно, без организации системы финансового менеджмента на предприятии. Финансовый менеджмент по информационному содержанию и кругу решаемых задач шире и разнообразнее, чем антикризисный финансовый менеджмент. Полагаем, что антикризисный финансовый менеджмент является неотъемлемой частью системы финансового менеджмента субъекта хозяйствования. Данное обстоятельство легло в основу разработанной концепции антикризисного финансового менеджмента, включающей его методические и организационные аспекты.

Ключевым элементом научной концепции, на наш взгляд, является определение экономической сущности категории «антикризисный финансовый менеджмент». На наш взгляд, антикризисный финансовый менеджмент – это процесс управления финансовыми ресурсами в условиях неплатежеспособности, нацеленный на вывод субъекта хозяйствования из возникшего финансового кризиса и предотвращение его проявлений в долгосрочной перспективе.

В развитие разработанной концепции следует сформировать методологический аппарат антикризисного финансового менеджмента. Методологический аппарат антикризисного финансового менеджмента приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Методологический аппарат экономической категории «Антикризисный финансовый менеджмент»

Показатель	Характеристика
Цель	разработка финансовых решений, направленных на недопущение неплатежеспособности и (или) возобновление платежеспособности и восстановление финансовой устойчивости, обеспечивающее выход организации из кризисного финансового состояния
Объекты	государство, государственные субъекты управления; отдельные отрасли экономики, коммерческие организации
Субъекты	руководство хозяйствующего субъекта, финансовые менеджеры, собственники (учредители) предприятия; кредиторы, временные (антикризисные) управляющие
Предмет	финансовые ресурсы, источники финансовых ресурсов, финансовые отношения организации
Информационная база	учетные данные, управленческая отчетность, финансовая отчетность, правоустанавливающие документы
Инструментарий	методы финансового анализа, финансового планирования
Пользователи	учредители, инвесторы, персонал организации и другие заинтересованные лица
Методы	общие методы управления; методы финансового менеджмента
Направленность	диагностика финансового кризиса и разработка финансовой стратегии и тактики по управлению финансовыми ресурсами организации, находящейся в кризисе

Примечание: составлено автором.

Поставленная цель определяет задачи, стоящие перед антикризисным финансовым менеджментом: диагностика финансового состояния организации; устранение неплатежеспособности хозяйствующего субъекта; восстановление финансовой устойчивости организации; предотвращение банкротства и ликвидации субъекта хозяйствования; минимизация возможных финансовых последствий.

Раскрыть экономическую сущность антикризисного финансового менеджмента позволяет его научно обоснованная классификация. Нами разработана классификационная модель антикризисного финансового менеджмента, представленная в таблице 2.

Таблица 2 – 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 в посткризисной стадии
В зависимости от уровня управления	макроэкономический уровень; мезоуровень; микроуровень

Примечание: составлено автором.

Оперативный антикризисный финансовый менеджмент предполагает разработку мер по антикризисному управлению финансовыми ресурсами организации на краткосрочную перспективу. Стратегический антикризисный финансовый менеджмент предусматривает осуществление комплекса мер по антикризисному управлению финансами, носящих долгосрочный характер.

Антикризисный финансовый менеджмент в предкризисной финансовой ситуации представляет собой предварительный процесс управления финансами, осуществляемый в период, когда организация имеет устойчивое финансовое положение. Целью финансового менеджмента на данном этапе является разработка стратегии и инструментария реагирования на негативные факторы финансово-хозяйственной деятельности, что даст возможность обеспечить дальнейшее бескризисное функционирование объекта управления.

На ранних стадиях финансового кризиса финансовый менеджер осуществляет постоянный мониторинг негативных факторов, способных привести в дальнейшем предприятие к полноценному финансовому кризису. Разрабатывается финансовая стратегия, способная не допустить полномасштабного финансового кризиса.

Антикризисный финансовый менеджмент на стадии полномасштабного финансового кризиса – это процесс антикризисного финансового управления, целью которого является вывод организации из финансового кризиса с наименьшими финансовыми потерями для внутренней и внешней среды.

При организации системы антикризисного финансового менеджмента в посткризисный период перед финансовым менеджментом ставятся такие задачи, как минимизация отрицательных последствий финансового кризиса для внешней среды; финансовое оздоровление экономического пространства после завершения кризиса; укрепление финансового положения и недопущение повторения финансового кризиса в долгосрочной перспективе.

Классификация системы антикризисного финансового менеджмента в зависимости от иерархического уровня менеджмента позволяет установить управленческие границы принимаемых решений. Выделяют следующие уровни организации антикризисного финансового менеджмента:

- на макроэкономическом уровне (уровень государства в целом или его отдельного территориального субъекта);
- на мезоуровне (уровень одной или нескольких отдельно выделенных отраслей экономики);
- на микроуровне (уровень отдельно взятого предприятия, коммерческой организации).

Теоретические подходы к антикризисному финансовому управлению предполагают разработку и осуществление политики антикризисного финансового менеджмента. Политика антикризисного финансового менеджмента осуществляется посредством разработки методов предварительной диагностики угрозы банкротства и мер по финансовому оздоровлению организации, обеспечивающих выход из кризисного состояния.

Реализация политики антикризисного финансового менеджмента предусматривает следующие организационные этапы:

- оценка глубины финансового кризиса и эффективности принятых мер по финансовому оздоровлению организации;
- идентификация факторов, повлиявших на возникновение финансового кризиса субъекта хозяйствования;
- формирование методического инструментария антикризисного финансового менеджмента;
- разработка и реализация процедур финансовой стабилизации организации, адекватных масштабам ее кризисного финансового состояния;
- выбор форм санации, наиболее предпочтительных для конкретной организации;
- контроль и регулирование процесса финансового оздоровления субъекта хозяйствования;
- финансовое обеспечение ликвидационного производства при проведении процедуры банкротства.

Первоначальный этап антикризисного финансового менеджмента предусматривает мониторинг финансового состояния организации для обнаружения признаков кризиса с помощью инструментария диагностики банкротства.

На следующем этапе управления исследуют факторы, обусловившие кризисное состояние, определяют степень влияния каждого фактора на масштабы возникшего финансового кризиса. В дальнейшем формируют цель и задачи антикризисного финансового управления и определяют конкретные механизмы реализации антикризисного финансового менеджмента.

Возможны следующие сценарии обеспечения финансового равновесия субъекта хозяйствования: обеспечение финансовой стабилизации за счет реализации внутренних резервов предприятия; достижение финансового оздоровления субъекта хозяйствования за счет внешних ресурсов; прекращение финансово-хозяйственной деятельности и осуществление процедуры банкротства.

Если оценка потенциальных финансовых возможностей показала, что в организации отсутствует возможность улучшить финансовое состояние за счет собственных финансовых ресурсов, то следует прибегнуть к внешней помощи, (например, использовать процедуру санации). На следующем этапе антикризисного финансового менеджмента осуществляется контроль и мониторинг финансового состояния субъекта хозяйствования.

Если предпринимаемые меры не приводят к финансовой стабилизации, то происходит вынужденная процедура прекращения деятельности предприятия. Финансовое обеспечение ликвидационных процедур напрямую связано с разработкой ликвидационного бюджета, реализацией активов и удовлетворением требований кредиторов за счет реализуемого имущества.

Практическая реализация концепции антикризисного финансового менеджмента осуществляется путем внедрения механизмов управления финансовыми ресурсами.

Механизм антикризисного финансового менеджмента можно представить как систему управления финансовым состоянием предприятия, в основе которой лежит антикризисная финансовая стратегия и антикризисная финансовая тактика.

Антикризисная финансовая стратегия определяется как общее направление и способ использования финансовых ресурсов организации, находящейся в кризисной финансовой ситуации, в целях предупреждения финансового кризиса или минимизации последствий финансового кризиса.

В современной экономической литературе рассматриваются различные типы антикризисных финансовых стратегий. В таблице 3 представлены основные типы антикризисных финансовых стратегий, реализуемых в процессе управления.

Таблица 3 – Типы антикризисных финансовых стратегий

Тип финансовых стратегий	Виды стратегий
финансовые стратегии в целях вывода предприятий из кризисного состояния	стратегия финансового оздоровления (направлена на восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости организации)
	стратегия реорганизованного финансового оздоровления (направлена на прекращение деятельности или реорганизацию хозяйствующего субъекта)
	стратегия погашения долгов (направлена на снижение величины финансовых обязательств организации)
антикризисные финансовые стратегии роста в целях профилактики кризисного развития	стратегия ограниченного роста (направление финансовых ресурсов на поддержание существующих объемов финансово-хозяйственной деятельности)
	стратегия концентрированного роста (направление финансовых ресурсов на увеличение объемов финансово-хозяйственной деятельности)
	стратегия наращивания потенциала (направление финансовых ресурсов на увеличение объемов инновационной деятельности)

Примечание: составлено автором.

Антикризисная финансовая стратегия предполагает разработку тактики осуществления антикризисного финансового менеджмента. Тактика антикризисного финансового менеджмента представляет собой конкретные методы и приемы достижения поставленной цели в области антикризисного управления финансовыми ресурсами субъекта хозяйствования.

В таблице 4 приведена характеристика различных видов тактики антикризисного финансового менеджмента.

Таблица 4 – Характеристика видов антикризисной финансовой тактики

Наименование тактики	Характеристика
Защитная финансовая тактика (сокращение объема потребления финансовых ресурсов)	снятие с производства убыточной продукции; ускорение оборачиваемости краткосрочных активов; снижение инвестиционной активности организации; сокращение выплаты дивидендов и реинвестирование прибыли в развитие организации; сокращение социальных программ
Наступательная финансовая тактика (повышения объема генерирования собственных финансовых ресурсов)	реализация ценовой политики, ориентированной на рост доходов; оптимизация себестоимости производимой продукции; реализация и списание неиспользуемых объектов долгосрочных активов; диверсификация ассортимента выпускаемой продукции

Примечание: составлено автором.

**Выводы.** Таким образом, автором предложена усовершенствованная концепция антикризисного финансового менеджмента, включающая: уточненный терминологический и методологический аппарат; разработанную классификационную модель. В развитие концепции антикризисного финансового управления предложен механизм ее реализации, включающий антикризисную финансовую стратегию и антикризисную финансовую тактику.

Рассмотренные в статье теоретико-методологические проблемы антикризисного финансового менеджмента остаются дискуссионными. Считаем, что сформулированная авторская концепция антикризисного финансового менеджмента может стать одним из важнейших инновационных механизмов стабильного функционирования национальной экономики. Реализация предложенной концепции позволит повысить информационную емкость антикризисного финансового менеджмента, даст возможность обеспечить национальный институт банкротства практическим инструментарием в области управления финансовыми ресурсами.

#### Источники

1. Никитина, Н. В. Антикризисный финансовый менеджмент – инновационный механизм стабильного функционирования и развития предприятий / Н. В. Никитина, Н. Д. Гуськова // Вестник ПВГУС. Сер. Экономика. – 2012. – № 6. – С. 144–149.

Nikitina, N. V. Anti-crisis financial management as innovative mechanism of stable functioning and development of enterprise / N. V. Nikitina, N. D. Guskova // Bulletin Volga Region State University of Service. Economics series. – 2012. – № 6. – P. 144–149.

2. Никитина, Н. В. Антикризисное финансовое управление промышленным предприятием: теория, методология, практика : монография / Н. В. Никитина. – Саранск : Изд-во Мордовского ун-та, 2008. – 280 с.

Nikitina, N. V. Anti-crisis financial management of an industrial enterprise: theory, methodology, practice : monograph. – Saransk : Saransk University Press, 2008. – 280 p.

3. Шальнева, В. В. Система антикризисного финансового управления предприятием / В. В. Шальнева, О. Г. Блажевич // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции – 2020. – № 1. – С. 37–46.

Shalнева, V. V. The system of anti-crisis financial management of the enterprise / V. V. Shalнева, O. G. Blazhevich // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. – 2020. – № 1. – P. 37–46.

4. Бекмурзаев, И. Д. Антикризисный финансовый менеджмент как основа управления финансами отечественных предприятий / И. Д. Бекмурзаев, А. Х. Курбанов // Региональные проблемы преобразования экономики – 2018. – № 12. – С. 347–356.

Bekmurzaev, I. D. Anti-crisis financial management as a basis for managing the finances of domestic enterprises / I. D. Bekmurzaev, A. H. Kurbanov // Regional problems of transformation of economics. – 2018. – № 12. – P. 347–356.

5. Зверук, Л. А. Антикризисное управление предприятием в условиях инновационного развития / Л. А. Зверук, Н. М. Давыденко // Интернаука. – 2017. – № 1. – С. 69–76.

Zveruk, L. A. Anti-crisis management company in terms of innovative development / L. A. Zveruk, N. M. Davydenko // Internauka. – 2017. – № 1. – P. 69–76.

6. Лебедева, О. Е. Финансовое обеспечение антикризисного управления туристического предприятия / О. Е. Лебедева // Управленческий учет. – 2022. – № 6. – С. 532–546.

Lebedeva, O. E. Financial support for anti-crisis management of a tourism enterprise / O. E. Lebedeva // Management Accounting. – 2022. – № 6. – P. 532–546.

7. Шиян, А. А. Формирование эффективной системы антикризисного финансового менеджмента на российских предприятиях в условиях экономической нестабильности / А. А. Шиян // Экономика, управление и право: инновационное решение проблем : сб. ст. XI Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 20 января 2018 г.: Наука и просвещение, 2018. – С. 222–224.

Shiian, A. A. Developing for framework for effective financial anti-crisis management in the condition of financial and economic crisis / A. A. Shiian // Economics, management and law: innovative problem solving: collection of papers XI International scientific and practical conference, Penza, 20 January 2018: Science and education, 2018. – P. 222–224.

8. Езерская, Т. А. Антикризисный финансовый менеджмент: концептуальные основы и перспективы развития / Т. А. Езерская // Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы : сб. тр. XVI Междунар. науч.-практ. конференции, Пинск, 29 апреля 2022 г. : в 2 ч. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.] ; редкол.: В. И. Дунай [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2022. – Ч. 2. – С. 80–83.

Yazerskaya, T. A. Anti-crisis financial management: conceptual foundations and development prospects / T. A. Yazerskaya // Sustainable development of the economy: state, problems, prospects: collection of proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference, Pinsk, April 29, 2022 : 2 p. / Ministry of Education of the Republic of Belarus [and others] ; ed.: V. I. Dunai [et al.]. – Pinsk : Polesky State University, 2022. – P. 2. – P. 80–83.

9. Мокряк, К. В. Теоретические аспекты антикризисного финансового управления в системе финансового менеджмента предприятия / К. В. Мокряк // Научный вестник Одесского национального экономического университета. – 2015. – № 4. – С. 167–177.

Mokryak, K. V. Theoretical aspects of anti-crisis financial management in the system of financial management of an enterprise / K. V. Mokryak // Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University. – 2015. – № 4. – P. 167–177.

*Статья поступила в редакцию 01.12.2022 г.*