

---

## СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

---

**Дурнева Елена Николаевна,**

аспирант кафедры финансов, денежного обращения, кредита и банков Государственного университета – УНПК;  
lenook-111-2@mail.ru

В статье отражены результаты исследования необходимости внедрения нового финансово-экономического механизма антикризисного управления. В ходе данного исследования были выявлены и описаны основные элементы такого механизма. Кроме этого, автором обоснована необходимость повсеместно внедрения непрерывной системы мониторинга состояния предприятия и проведения систематической его диагностики.

**Ключевые слова:** механизм, финансово-экономическое состояние, диагностика, мониторинг, промышленное предприятие.

Переход российской экономики к рыночной форме хозяйствования привел к широкому распространению такого явления, как банкротство предприятий. Это связано в первую очередь с тем, что в условиях плановой экономики государство для каждого конкретного хозяйствующего субъекта решало что производить, в каком количестве, с какими поставщиками работать, какие рынки осваивать и т.д. С 90-х годов прошлого века руководители отечественных предприятий учатся самостоятельно находить ответы на эти вопросы, осваивая все многообразие методов управления. Кризисные явления 2008 г. проиллюстрировали неэффективность сделанного ими выбора и подтверждают необходимость разработки и реализации особого механизма управления предприятием. Сфера распространения такого механизма должна быть максимально широка и охватывать все области деятельности предприятия: экономическую, социальную, технологическую, психологическую, организационную. Но как было отмечено О.В. Вишневной, все эти области деятельности предприятия имеют единую финансовую основу. Кроме этого, преодоление кризиса всегда основано на новых финансовых вливаниях. Не стоит забывать и о том, что предупреждение кризиса гораздо эффективнее и безопаснее, нежели борьба с ним. Таким

образом, в России крайне актуален вопрос разработки и реализации эффективного финансово-экономического механизма антикризисного управления различными хозяйствующими субъектами и промышленными предприятиями в том числе.

Понятие «механизм» было заимствовано экономистами из технических наук в 60-х годах XX века, но до сегодняшнего дня сохраняется неопределенность в определении данного термина. Одна группа авторов, придерживаясь структурного подхода, рассматривает механизм как внутреннее устройство чего-либо [12]. Другая группа исследователей, согласно системному подходу, характеризует механизм как систему подвижно соединенных частей, совершающих под действием приложенных сил заданное действие. В современных условиях рыночной экономики, наибольший интерес представляет трактовка механизма с точки зрения ресурсно-процессного подхода. Согласно ему, механизм рассматривается, с одной стороны, как ресурсное обеспечение процесса преобразования «входа» в «выход», а с другой, – как совокупность элементов, взаимодействие которых направлено на выполнение функций данного процесса [12, 13].

Среди экономистов часто встречается мнение о «самодвижимости» различных механизмов (И.П. Дежкина, Г.А. Поташева), т.е. им приписана функция управления, что, на наш взгляд, не соответствует действительности. Мы поддерживаем мнение ученых, которые подчеркивают «обездвиженность» механизма, говоря о его запуске только после воздействия управляющей подсистемы [13].

Подчеркивая актуальность применения в современных условиях хозяйствования не реактивного, а превентивного управления с ярко выраженным антикризисным характером, считаем возможным понятие финансово-экономического механизма антикризисного управления охарактеризовать как систему взаимосвязанных экономических и финансовых элементов, приводимую в движение управляющей подсистемой в целях предупреждения, преодоления или устранения кризисных явлений.

Определяя понятие кризиса как потерю системой финансово-экономического равновесия, вызванное, как правило, неэффективным использованием ресурсов и проявляющееся в нарушении процесса расширенного воспроизводства, считаем возможным сформулировать основную цель нового финансово-экономического механизма антикризисного управления как обеспечение эффективности процессов расширенного воспроизводства.

Схематично финансово-экономический механизм антикризисного управления промышленным предприятием представлен на рисунке. Он изображен как совокупность трех взаимосвязанных блоков элементов: функционального, обеспечивающего и вспомогательного. Рассмотрим более подробно элементный состав и предназначение каждого из них.

Конкретные управленческие решения складываются из различных элементов функционального блока, представленного финансовыми и эконо-

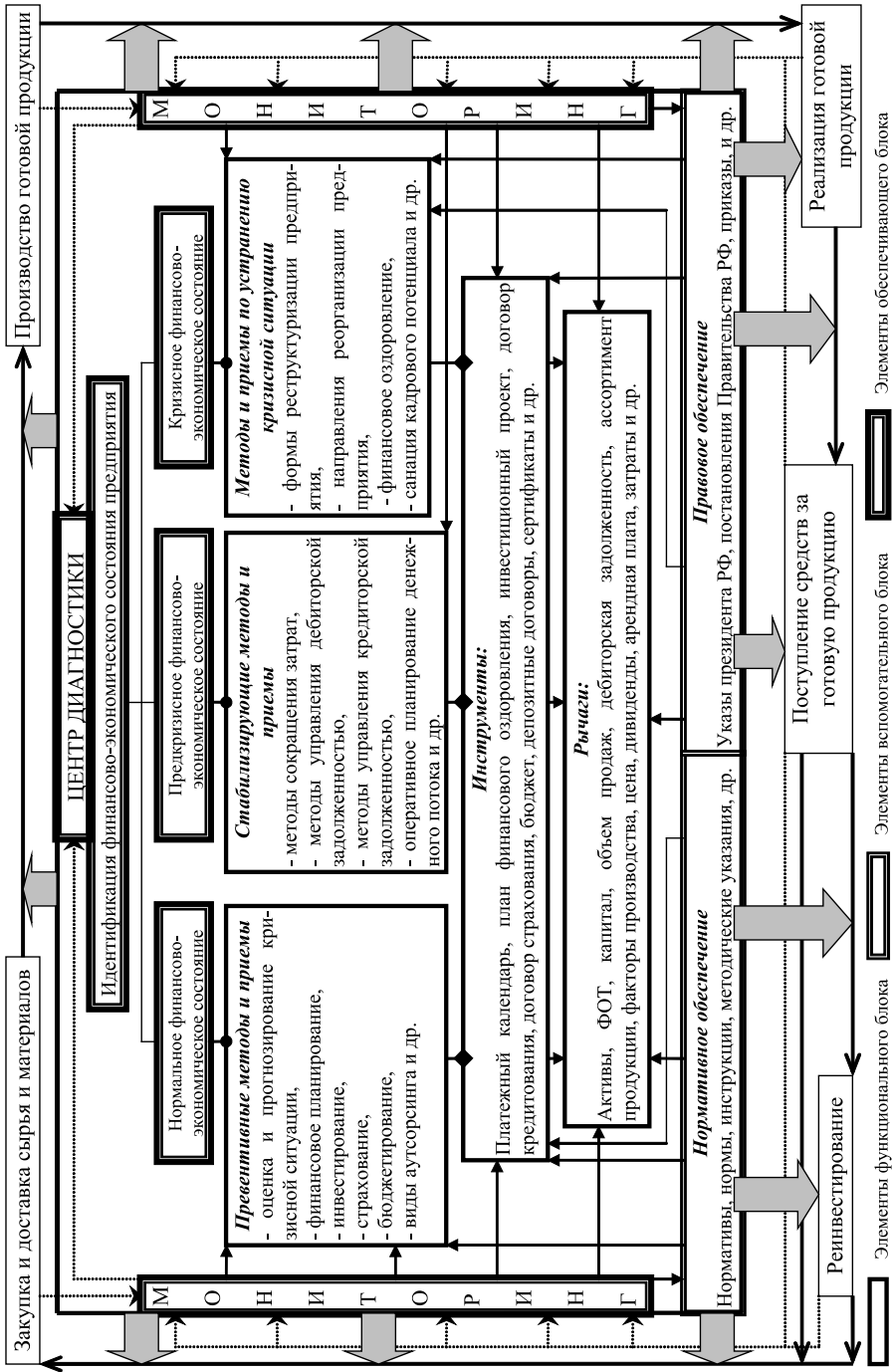


Рис. Финансово-экономический механизм антикризисного управления промышленным предприятием

мическими методами, приемами, инструментами и рычагами. Учитывая функциональную предназначенность финансовых и экономических методов и приемов, считаем возможным сгруппировать их в зависимости от конкретного состояния предприятия.

1. Превентивные методы и приемы. Если предприятие развивается согласно стратегии роста или стабильности, а основные экономические законы производства не нарушаются, то его финансово-экономическое состояние можно охарактеризовать как нормальное. В этой ситуации повышенное внимание должно уделяться предупреждению возникновения и развития кризисной ситуации.

В целях минимизации различных рисков некоторые авторы предлагают страховать их. Российские страховые компании оказывают услуги по страхованию имущества, оборудования от поломок, гражданской ответственности, жизни и здоровья ведущих специалистов предприятия, гарантийных обязательств и т.д. Кроме этого, все чаще встречается страхование от перерывов в производстве и страхование от рисков неисполнения договорных обязательств. Метод страхования вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений, но и повышает ответственность управленческого персонала.

При наличии у предприятия временно свободных финансовых средств их необходимо выгодно реинвестировать, одним из направлений может быть капитальное строительство, обновление основных средств, НИОКР, участие в капитале других предприятий и др. Но стоит помнить, что реинвестирование выгодно только если отдача от таких инвестиционных проектов выше стоимости непосредственно самого капитала.

Все чаще современные исследователи рассматривают использование аутсорсинга как метод экономии затрат предприятия [4, 9, 11]. С одной стороны, при его использовании менеджмент предприятия может сосредоточиться на решении ключевых задач, не отвлекая силы и средства на содержания всего многообразия бизнес-процессов. В то же время считаем достаточно рискованно передавать на аутсорсинг ведение бухгалтерского учета, маркетинговые коммуникации, вопросы экономической и информационной безопасности, управление персоналом. Наиболее безопасными, по нашему мнению, формами аутсорсинга в России являются: централизованная обработка телефонных вызовов, инвентаризация ТМЦ, юридическое обеспечение деятельности, управление логистикой, уборка и обслуживание помещений предприятия, управление транспортом, его техническое обслуживание и ремонт и др.

Для повышения эффективности управления доходами и расходами предприятия, а также его финансовыми результатами ряд авторов, например В.В. Бурцев, Е.Г. Великая, Н.Г. Данилочкина, А.М. Карминский, предлагают использовать методы и приемы финансового планирования и бюджетирования [5, 7]. Их востребованность объясняется тем, что они позволяют моделировать развитие различных ситуаций, своевременно

корректировать работу предприятия и выбирать наиболее выгодные пути его развития.

2. Стабилизирующие методы и приемы. Результаты проведенного нами исследования позволяют утверждать, что подавляющее большинство промышленных предприятий России испытывают трудности в различных областях деятельности такие, как нестабильность объема продаж, замедление оборачиваемости производственного цикла, невысокая ликвидность активов, низкая рентабельность продукции и капитала и др. В такой ситуации крайне важно выбрать наиболее эффективные направления снижения затрат. Среди них можно выделить сокращение ФОТ, использование более дешевых материалов и комплектующих, горизонтальная интеграция с поставщиками, снижение расходов на ремонт, на рекламу, на НИОКР, на маркетинговые исследования и т.п. [6, 7].

В условиях низкой платежеспособности особую актуальность приобретают различные методы управления как дебиторской, так и кредиторской задолженностью предприятия. Современными хозяйствующими субъектами не редко используются такие способы реструктуризации задолженности как отступное, двусторонний взаимозачет задолженностей, покупка требований к кредитору с целью дальнейшего их взаимозачета, обеспечение долга, возмещение задолженности банковскими векселями, конверсия долга в ценные бумаги и др. [8, 10]. При рациональном использовании данного метода в рамках финансово-экономического механизма антикризисного управления у предприятия появляется реальная возможность восстановить свою платежеспособность.

В предкризисном состоянии предприятию приходится работать в условиях острого дефицита денежных средств. Наиболее результативным методом контролирования необходимого уровня ликвидности предприятия является оперативное планирование его денежного потока путем составления платежного календаря. Это позволяет синхронизировать поступление и расходование денежных средств в целях предотвращения возникновения кассовых разрывов [1].

Стабилизирующие методы и приемы, как описанные выше, так и многие другие, помогая предприятию перейти в нормальное финансово-экономическое состояние, вовсе не гарантируют ему дальнейшую прибыльность. Таким образом, им на смену должны придти превентивные методы и приемы воздействия.

3. Методы и приемы по устранению кризисной ситуации. Если в течение продолжительного периода времени не удастся остановить развитие кризисной ситуации и восстановить утерянное ранее финансово-экономическое равновесие, то можно говорить о переходе предприятия в кризисное состояние. Разделяя точку зрения таких авторов, как Р.А. Попов, Э.М. Коротков, О.В. Вишневская, И.А. Бланк, считаем наиболее рациональным в этой ситуации применять различные методы реструктуризации предприятия (изменение системы управления, финансово-экономической

политики, операционной деятельности, системы маркетинга и сбыта, управления персоналом), реорганизации предприятия (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование), финансового оздоровления, санации и др.

В научных работах данных авторов отмечается, что если в рамках комплексной программы выхода предприятия из кризиса предусматривается использование преимущественно внутренних источников финансирования, то разрабатывается комплексный план мероприятий по выводу предприятия из состояния кризиса. Если предприятие для выхода из кризиса намеренно привлечь внешних инвесторов, то в этом случае разрабатывается инвестиционный проект финансовой санации. Эти документы являются основными инструментами финансово-экономического механизма антикризисного управления предприятием в условиях глубокого кризиса.

В самом общем смысле, инструмент – это форма воздействия на объект исследования в целях достижения определенных целей. Применительно к области экономического знания понятие инструмента рассматривается как средство воздействия определенных методов и приемов на соответствующие рычаги с целью управления экономическими процессами [1]. Так, при нормальном финансово-экономическом состоянии предприятия основными инструментами являются инвестиционный проект, договор страхования, бюджеты различных уровней, банковские гарантии и т.д. При предкризисном состоянии хозяйствующего субъекта наиболее часто используют кредитные инструменты (договор кредитования, депозитные договор и т.д.), платежный календарь, реестр отгрузок и платежей, реже инвестиционные и страховые инструменты.

Таким образом, многие инструменты в рамках единого финансово-экономического механизма антикризисного управления предприятием характеризуются многофункциональностью, и их содержание будет зависеть от выбранного управляющей подсистемой метода воздействия.

Еще одним немаловажным элементом функционального блока финансово-экономического механизма антикризисного управления являются рычаги. Понятие «рычаг» было заимствовано экономистами из механики, где оно трактуется как часть механизма, которая может вращаться вокруг точки опоры, и служит для уравнивания большей силы при помощи меньшей. В экономике рычагами выступают: активы, капитал, затраты, объем продаж, ассортиментная политика, арендная плата, прибыль и т.п., поскольку даже незначительное их изменение незамедлительно отразится на экономическом процессе в целом.

Управляющая подсистема может выбрать конкретные финансовые и экономические методы, инструменты и рычаги функционального блока только в рамках существующего нормативно-правового поля.

Основу нормативного обеспечения составляют разнообразные нормы и нормативы, инструкции, методические указания, тарифные ставки и про-

чее. В рамках плановой социалистической экономики были широко распространены различные методы нормирования труда и материальных затрат. Но, к сожалению, современными российскими управленцами и экономистами они незаслуженно забыты. В настоящее время подавляющее большинство норм и нормативов устанавливается предприятиями самостоятельно, а именно: нормы распределения прибыли, премирования сотрудников, нормы выплаты дивидендов, нормы амортизации, нормирование капитального строительства, нормы потребности в оборотных средствах, нормы труда и т.д. В связи с этим стоит отметить важность научно-обоснованного нормирования на различных предприятиях, так как оно является базой эффективного планирования затрат, формирования прибыли и ее распределения.

Еще одним элементом вспомогательного блока финансово-экономического механизма антикризисного управления является правовое обеспечение, устанавливающее правовые границы управленческих решений менеджмента предприятия. Данный элемент представлен указами президента РФ, постановлениями Правительства РФ, приказами, распоряжениями и другими законодательными актами органов государственной власти РФ.

Согласно исследованиям таких авторов как И.А. Бланк, О.В. Вишневецкая, Е.П. Жарковская, И.М. Карасева и др. можно выделить три возможных финансово-экономических состояния предприятия: нормальное, предкризисное и кризисное. Именно от того в каком состоянии находится предприятие будет зависеть выбор конкретных методов, приемов, инструментов и рычагов воздействия. Таким образом, считаем важным дополнить описанный выше финансово-экономический механизм антикризисного управления обеспечивающим блоком элементов, представленным центром диагностики и системой мониторинга.

Как показано на рисунке, информация о ходе воспроизводственного процесса аккумулируется посредством системы мониторинга и передается далее в центр диагностики. Собранная и обработанная информация в центре диагностики используется для идентификации состояния предприятия. Залогом максимально точной идентификации состояния предприятия является обоснование и расчет оптимального числа высокоинформативных индикаторов безопасности. Как правило, это различные показатели ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и рентабельности. Мониторинг состояния предприятия должен не только обеспечить всей необходимой информацией центр диагностики, но и отслеживать взаимодействие элементов как внутри функционального блока, так и их взаимодействие с элементами вспомогательного блока. На наш взгляд, крайне важно обеспечить непрерывность процесса мониторинга, так как руководство предприятия ежедневно принимает различные управленческие решения, которые должны основываться только на актуальной, точной и проверенной информации.

Об эффективности реализации любого механизма управления можно судить по степени достижения поставленных перед ним целей. Таким образом, если в результате запуска нового финансово-экономического механизма антикризисного управления удалось не только в полном объеме удовлетворить требования кредиторов, но и сохранить предприятие как источник поступления доходов в бюджет, а также производство, приносящее доход его собственникам, и систему рабочих мест для трудового коллектива, то можно говорить о достижении поставленных целей в полном объеме.

Проведенное нами исследование позволяет сделать вывод о том, что механизм управления любым промышленным предприятием необходимо реализовывать в двух направлениях. Во-первых, его экономическая составляющая должна быть направлена на управление процессами, обеспечивающими рациональное формирование, распределение и преобразование ресурсов предприятия. Во-вторых, финансовая составляющая – на эффективное управление денежными потоками предприятия. Только при слаженном взаимодействии всех элементов финансово-экономического механизма антикризисного управления возможно не только устранить кризисное явление, но и предвидеть его наступление. Кроме этого, в целях построения эффективного финансово-экономического механизма антикризисного управления считаем необходимым разработать и внедрить на предприятии систему непрерывного мониторинга, а так же систематически проводить диагностику его состояния.

#### **Список источников**

1. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс [текст] / И.А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
2. Вишневская, О.В. Антикризисное управление предприятием [текст] / О.В. Вишневская. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 313 с.
3. Никитина, Н.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие [текст] / Н.В. Никитина. – М.: КНОРУС, 2007. – 336 с.
4. Филина, Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения [текст] – М.: ГроссМедиа; Российский бухгалтер, 2008. – 205 с.
5. Бурцев, В.В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту [текст] / В.В. Бурцев // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 1.
6. Великая, Е.Г. Подходы к управлению затратами промышленного предприятия [текст] / Е.Г. Великая // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 6 – С. 303 – 312.
7. Великая, Е.Г. Стратегическое управление затратами на основе бюджетирования [текст] / Е.Г. Великая // Финансы и кредит. – 2012. – № 9. – С. 10 – 27.
8. Волков, А.Н. Некоторые аспекты реструктуризации дебиторской задолженности промышленных предприятий [текст] / А.Н. Волков // Финансы и кредит. – 2005 – № 13 – С. 24 – 28.



9. Мамина, И. Перспективы и проблемы применения аутсорсинга [текст] / И. Мамина // Управление персоналом. – 2007. – № 12.
10. Мерздриков, Ю.В. Аналитическое обеспечение управления дебиторской задолженностью [текст] / Ю.В. Мерздриков // Экономический анализ. – 2008. – №5. – С. 39 – 47.
11. Смирнов, И.Е. Аутсорсинг как инструмент оптимизации бизнеса [текст] / И.Е. Смирнов // Управление в кредитной организации. – 2008. – № 4.
12. Яценко, С.О. Институциональный подход к анализу экономических механизмов [текст] / С.О. Яценко // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – №2. – С. 20.
13. Чаленко, А.Ю. О неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях [электронный ресурс] / А.Ю. Чаленко. – URL: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/176697>.

---

# **CONTENTS AND ESSENCE OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF INDUSTRIAL PROPERTY**

---

**Durneva Yelena Nikolaevna,**

Post-graduate student of the Chair of Finances, Monetary Circulation, Credit and Banks of State University – Educational and Scientific-Industrial Complex; lenook-111-2@mail.ru

The article describes the results of the study of necessity of introducing of new financial and economic anti-crisis management mechanism. This research identifies and describes the main elements of such a mechanism. In addition, author substantiates the necessity of widespread implementation of continuous monitoring system of the enterprise and its systematic diagnosis.

Keywords: mechanism, financial and economic condition, diagnosis, monitoring, industrial enterprise.