

## Подходы к формированию понятия “антикризисный финансовый менеджмент” в России и за рубежом

© 2010 М.В. Каменева

Ростовский государственный экономический университет “РИНХ”

E. mail.: Kameneva\_rita@mail.ru

В статье проведено исследование подходов отечественных и зарубежных авторов к трактовке понятия “антикризисный финансовый менеджмент”, на основе которого выявлена роль антикризисного финансового менеджмента в системе управления финансами коммерческих предприятий.

*Ключевые слова:* антикризисный финансовый менеджмент, финансовый менеджмент, антикризисное управление, кризис-менеджмент.

В современных условиях финансовое состояние многих коммерческих организаций ухудшается, поэтому на первый план выходят вопросы антикризисного финансового менеджмента как эффективного механизма финансового менеджмента. В современной экономической литературе преодолению кризисных явлений на макро- и на микроуровне посвящено большое количество публикаций, однако вопросы антикризисного финансового менеджмента остаются мало исследованными, что негативно отражается на эффективности финансового оздоровления коммерческих предприятий в России.

В начале 90-х гг. XX в. антикризисный финансовый менеджмент возник на стыке двух направлений экономической науки: антикризисного управления и финансового менеджмента, объединив в себе совокупность финансовых инструментов антикризисного управления на основе внедрения стратегического и тактического финансового менеджмента в деятельность коммерческой организации. Потребность выделения антикризисного финансового менеджмента назрела в связи с пониманием руководством компании необходимости грамотного финансового управления в условиях финансового кризиса, однако универсальное определение и методологическое обоснование данного направления отсутствуют как в зарубежной, так и в отечественной литературе.

Экономисты используют различные варианты названия для определения деятельности, направленной на выход предприятия из кризисной ситуации, а именно: “антикризисное управление”, “финансовое оздоровление”, “антикризисное финансовое управление” “кризис-менеджмент”, “антикризисный финансовый менеджмент”, однако, по нашему мнению, целесообразно унифицировать существующие определения.

Разработки отечественными и зарубежными учеными форм и методов финансового оздоров-

ления предприятий сводятся к его рассмотрению с двух позиций: во-первых, антикризисного управления как комплекса мероприятий по преодолению финансового кризиса, и, во-вторых - финансового менеджмента - системы управления, направленного на предупреждение кризисных ситуаций.

Среди исследователей антикризисного финансового менеджмента можно выделить как зарубежных исследователей Б. Паттерсона (B. Patterson), Я. Митроффа (I. Mitroff), М. Симура (M. Seymour), М. Стивенса (M. Stevens), Дж. Холла (J. Hall), Ю. Бриггема, Л. Гапенски, Д. Странкса, Х. Греннинга, С. Братановика, А. Фараго, Б. Нэльсона и др.; так и как отечественных: З. Айвазяна, В. Кириченко, А.П. Градова, К.В. Балдина, О.Ф. Быстрова, А.В. Руссуева, И.В. Рошупкину, И.В. Зенкину, В.А. Вальяренко, Н.В. Родионову, Г.Б. Поляка и др.

В западной литературе существуют разные подходы к определению категории “антикризисный менеджмент” (crisis management). М. Сигмур отмечает, что коммуникации являются центральной функцией антикризисного управления<sup>1</sup>. Дж. Холл указывает на развитие антикризисного менеджмента из общественных отношений в самостоятельную науку<sup>2</sup>. М. Стивенс пишет, что антикризисное управление лежит скорее в области “отношений”, а не в области реальных процедур<sup>3</sup>. Б. Паттерсон дает определение антикризисного управления как программы действий, которые должны быть немедленно предприняты при наступлении негативной ситуации<sup>4</sup>. Я. Митрофф определяет антикризисное управление как последовательную взаимозависимую оценку различных видов кризисов и сил, которые могут представлять угрозу для компании<sup>5</sup>.

Ю. Бриггем и Л. Гапенски выделяют в рамках финансового менеджмента необходимость

преодоления финансовых затруднений путем банкротства, реорганизации или ликвидации предприятия. Они считают, что финансовые трудности могут неожиданно возникнуть у растущих и преуспевающих корпораций. Финансовые менеджеры разоряющихся фирм должны знать, как защищаться от полного краха своей фирмы либо уменьшить ее потери. Способность крепко держаться в трудные времена понимается как различие между вынужденной ликвидацией фирмы и ее оздоровлением, способствующим конечному успеху<sup>6</sup>.

Д. Странкс считает, что кризис-менеджмент - это время, проведенное за преодолением неэффективного управления, представляющего в большинстве случаев план предвидения внезапных изменений требований клиентов<sup>7</sup>.

Х. Гренинг и С. Братановик считают, что, исходя из основной цели финансового менеджмента - максимизации прибыли, в условиях кризиса необходимо рациональное управление капиталом, которое дает возможность вводить новые инструменты управления, кроме заложенных в бюджете, учитывающие важнейшие предпосылки для осуществления инноваций. Однако некоторые инструменты достаточно технически сложны и трудно понимаются даже немногочисленными экспертами, специализирующимися на их оценке, моделях и технологии внедрения и несущими ответственность за операционные риски и контроль над ними<sup>8</sup>.

А. Фараго, говоря о цикличности развития экономики, отмечает, что доходы предприятия также находятся во взаимосвязи с ней и подвержены изменениям аналогично ее развитию, что происходит ввиду функционирования экономической системы. Управление задолженностью (debt-management) строится на стратегии в связи с необходимостью увеличения объема денежных средств на счетах в условиях, когда экономика находится в продолжительном состоянии рецессии<sup>9</sup>.

Б. Нэльсон, рассматривая вопросы менеджмента в условиях кризиса, отмечает, что независимо от источника или природы кризис - не важно, можно его избежать или нет - факт, поэтому менеджеры должны быть готовы к нему. Подобная готовность проявляется в их умении быть гибкими, энергичными и способными к сложной работе, иными словами, нужно быть готовыми к типичным кризисам, которые могут поразить организацию путем составления планов и процедур и ввода их в действие как можно раньше при приближении кризиса<sup>10</sup>.

В России законодательные основы регулирования преодоления неплатежеспособности за-

ложены в федеральном законе "О несостоятельности (банкротстве)", в котором антикризисные мероприятия по стабилизации финансового состояния предприятия трактуются как "финансовое оздоровление - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности"<sup>11</sup>.

З. Айвазян и В. Кириченко отмечают, что "антикризисное управление стало одним из самых популярных терминов в деловой жизни России, однако его содержание неоднозначно". Причиной терминологических разночтений является отсутствие прочных научных традиций и практического опыта в антикризисном менеджменте. Необходимость антикризисного управления определяется целями развития социально-экономических систем и существованием опасности возникновения кризиса<sup>12</sup>.

Если рассматривать эволюцию понятия "антикризисное управление", то среди первых отечественных его исследователей можно выделить А.П. Градова, который считал, что экономическая стратегия фирмы складывается из ряда элементов, важнейшим из которых, обобщающим практически все разделы стратегической программы технического и социального развития фирмы, является стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы. Взаимопереплетение элементов экономической стратегии не позволяет достаточно строго элиминировать стратегию антикризисного управления, придать антикризисному управлению особые, только ему присущие черты<sup>13</sup>.

К.В. Балдин, О.Ф. Быстров, А.В. Рукосуев считают, что антикризисное управление является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими характеристиками. Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным, и игнорирование этого положения может привести к значительным отрицательным последствиям<sup>14</sup>.

Значительный вклад в анализ подходов к антикризисному управлению внесла И.В. Рошупкина, которая также отмечает отсутствие единого определения данного понятия. По мнению И.В. Рошупкиной, в основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и областях деятельности предприятия. Исходя из этого, отметим, что антикризисное управление может осуществляться по трем направлениям: обновление, предполагающее радикальное изменение существующего положения с максимизацией

инновационной деятельности и минимизацией получения прибыли; развитие, которое означает оптимальное изменение существующего положения с оптимизацией инновационной деятельности и оптимизацией получения прибыли; поддержание, которое предполагает отсутствие или незначительное изменение существующего положения с минимизацией инновационной деятельности и максимизацией получения прибыли<sup>15</sup>.

И.В. Зенкина считает, что необходимость отслеживания кризисных ситуаций и своевременная разработка антикризисных мероприятий во все большей мере понимаются руководителями предприятий. Усиление кризисных явлений в условиях рыночной экономики требует проведения экономической диагностики и разработки антикризисных стратегий. Поэтому важно, оценив структуру и глубину кризиса, его место в циклической динамике, выбрать наиболее надежные, сопряженные с наименьшими потерями пути выхода из кризиса, перехода системы в новое состояние. Антикризисное управление должно начинаться с момента выбора миссии и стратегий, осуществляемых организацией, и продолжаться на всех стадиях ее жизненного цикла путем последующих корректировок стратегий<sup>16</sup>.

Г.Б. Поляк считает антикризисное управление в организации одной из важных задач финансового менеджмента и трактует его как «своевременное выделение признаков банкротства организации, которое связано с ее неплатежеспособностью»<sup>17</sup>.

В.А. Валяренко в своей работе показывает, что на российских предприятиях, находящихся в кризисном финансовом состоянии, система финансового менеджмента либо отсутствует вовсе, либо ее заменяет бухгалтерский учет, либо развита слабо и действует неэффективно, поэтому при проведении антикризисного управления важной задачей является постановка на кризисном предприятии эффективной системы финансового менеджмента<sup>18</sup>.

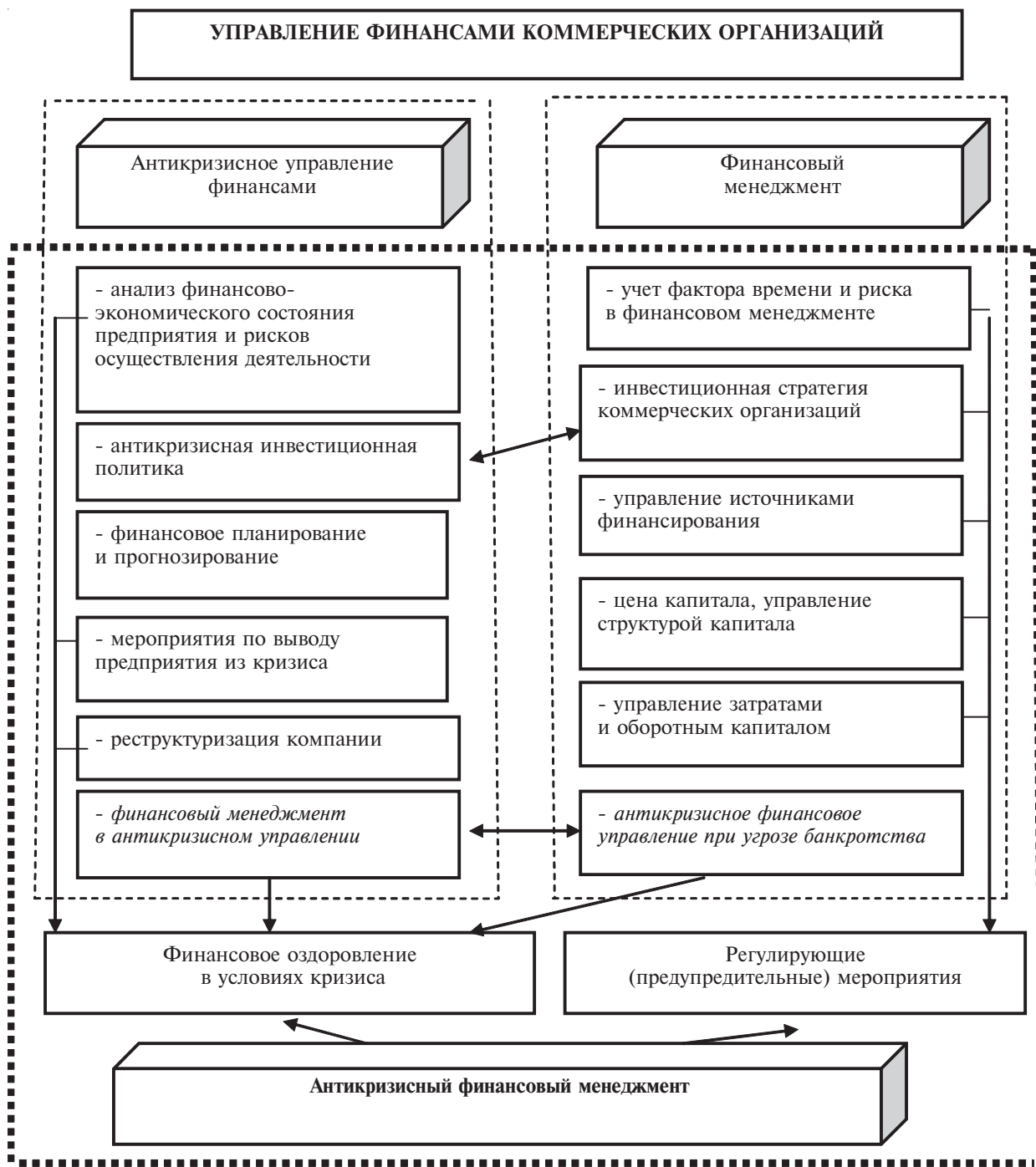
Термин «антикризисное управление» появился в экономике недавно, в связи с ее рыночным реформированием. По мнению Н.В. Родионовой, это направление управленческой деятельности охватывает все элементы социально-экономической системы любого уровня хозяйствования, ведется непрерывно, преследуя одну из двух целей: либо профилактику несостоятельности, либо финансовое оздоровление. Система антикризисного управления хозяйством включает две взаимосвязанные подсистемы: макроэкономическую - систему антикризисного регулирования и микроэкономическую - систему анти-

кризисного менеджмента предприятия. Первая предназначена для обеспечения равновесного состояния институциональных образований социально-экономической системы, а вторая представляет собой одно из направлений общей системы менеджмента, охватывающее все его элементы<sup>19</sup>.

В настоящее время начали появляться публикации, рассматривающие финансовые аспекты антикризисного управления или антикризисного финансового менеджмента, например, И.А. Бланк отмечает, что предотвращение финансового кризиса предприятия, эффективное его преодоление и ликвидация негативных его последствий обеспечиваются в процессе особой системы финансового менеджмента, которая получила название «антикризисное финансовое управление предприятием», она направлена на нейтрализацию риска его банкротства. Антикризисное финансовое управление представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений, направленных на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий<sup>20</sup>.

А.И. Архипов, И.А. Погосова полагают, что функции финансового менеджмента направлены на обеспечение устойчивости предприятия в долгосрочной перспективе и предотвращение, таким образом, появления и развития кризисной ситуации. При возникновении явных признаков финансовой несостоятельности менеджеры предприятия должны знать, какими способами можно предотвратить ликвидацию предприятия или уменьшить потери собственников (акционеров и внешних инвесторов, чьи средства используются в экономическом обороте предприятия)<sup>21</sup>.

В.Д. Бджола под антикризисным управлением понимает такое управление, которое нацелено на вывод предприятия из возникшей кризисной ситуации (т.е. управление в условиях кризиса), а также на предотвращение появления кризисной ситуации. По его мнению, рассмотрение антикризисного управления в стратегическом плане не считается целесообразным - необходимо оперативное, которое вырисовывает вариант развития предприятия на небольшой промежуток времени (12-18 месяцев). Также дается определение антикризисного финансового менеджмента, который проявляется в случае обнаружения кризисной ситуации в ходе реализации стратегического плана развития компании и носит характер оперативного «хирургическо-экономического» вмешательства с целью предотв-



**Рис. Концепция антикризисного финансового менеджмента в системе управления финансами коммерческих организаций**

ращения дальнейшего ухудшения деятельности предприятия<sup>22</sup>.

Таким образом, на основе анализа приведенных определений, по нашему мнению, целесообразно сформулировать следующее понятие “антикризисный финансовый менеджмент”: как системы мероприятий, направленных на анализ степени финансового кризиса предприятия и причин, его вызвавших, на основе которого формируется политика финансового оздоровления коммерческого предприятия посредством применения финансовых инструментов снижения финансовых рисков с целью преодоления неплатежеспособности, повышения финансовой устойчивости, ликвидности и рентабельности его деятельности.

Место антикризисного финансового менеджмента в системе управления финансами коммерческих организаций показано на составленном автором по результатам исследований рисунке.

Поскольку в процессе кризиса многие организации становятся банкротами, то неминуемо происходит передел рынка, и открываются новые возможности освоения его перспективных ниш.

Реализация указанных целей требует разработки эффективной антикризисной стратегии, ориентированной не только на сохранение организации, но и на развитие, постоянный рост конкурентоспособности. Поэтому обеспечение конкурентоспособности продукции, компании и даже страны в целом является одной из актуальных задач.

<sup>1</sup> *Seymour M.* Crafting a Crisis Communications Plan // *Directors & Boards Summer*. 1991. V. 15, n. 4. P. 26-29.

<sup>2</sup> *Hall J.R.* In the Jaws of a Crisis // *Directors & Boards Summer*. 1991. V. 15, n. 4. P. 17-20.

<sup>3</sup> *Stevens M.* Crisis? What Crisis // *Marketing*. Aug 27. 1992. P. 26-27.

<sup>4</sup> *Patterson B.* Crisis impact on reputation management // *Public Relations J.* Nov. 1993. V. 49, n. 11. P. 47-48.

<sup>5</sup> *Mitroff I.I.* Crisis management and environmentalism: A natural fit // *California Management Review Winter*. 1994. V. 36, n. 2. P. 101-113.

<sup>6</sup> *Бригхем Ю., Гапенски Л.* Финансовый менеджмент. Полный курс: в 2 т. / пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. СПб., 1997. Т.2. С. 476-477.

<sup>7</sup> *Stranks J.* Human Factors and Behavioural Safety. Elsevier Ltd, 2007. P. 392.

<sup>8</sup> *Greuning V.H., Bratanovic S.B.* Analyzing Banking Risk. Third Ed. The World Bank, 2009. P. 2.

<sup>9</sup> *Farago A.* How to survive the recession Includes Bibliographical references and index. Canada. Insomniac Press, 2002. P. 55.

<sup>10</sup> *Nelson B.* Peter Economy (Associate Editor of Leader to Leader) The management Bible. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. P. 30.

<sup>11</sup> См. ст. 2 федерального закона от 20 окт. 2002 г. □ 127-ФЗ “О несостоятельности (банкротстве)” (с изм. и доп. от 14 июля 2009 г. □ 145 ФЗ). Доступ из СПС “КонсультантПлюс”.

<sup>12</sup> *Айвазян З., Кириченко В.* Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // *Проблемы теории и практики управления*. 1999. □ 4. С. 94.

<sup>13</sup> *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А.П. Градова.* СПб., 2001. С. 13.

<sup>14</sup> *Балдин К.В., Быстров О.Ф., Рукосуев А.В.* Антикризисное управление: макро- и микроуровень. М., 2005. С. 246.

<sup>15</sup> *Кризис-менеджмент в акционерных обществах: монография / А.М. Букреев, И.В. Рошупкина; под общ. ред. А.М. Букреева.* Воронеж, 2006. С. 30.

<sup>16</sup> *Зенкина И.В.* Экономический анализ в системе финансового менеджмента. Ростов н/Д, 2007. С. 298.

<sup>17</sup> *Финансовый менеджмент / под ред. Г.Б. Поляка.* 2-е изд., перераб. и доп. М., 2007. С. 487.

<sup>18</sup> *Антикризисное управление.* 2-е изд., перераб. и доп. М., 2008. С. 740-741.

<sup>19</sup> *Предпринимательство / под ред. В.Я. Горфинкеля, Г.Б. Поляка, В.А. Швандара.* 4-е изд., перераб. и доп. М., 2008. С. 305.

<sup>20</sup> *Бланк И.А.* Управление финансовыми рисками. Киев, 2005. С. 422.

<sup>21</sup> *Финансы / под ред. А.И. Архипова, И.А. Погосова.* М., 2009. С. 555.

<sup>22</sup> *Финансовый менеджмент / под ред. В.С. Золотарева.* М., 2009. С. 271.

Поступила в редакцию 09.02.2010 г.