

Актуальные вопросы развития науки и образования на современном этапе:
опыт, традиции, инновации

УДК 336.64

Буштырев Александр Валерьевич,

магистрант гр. МЕНЗ-832,

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»,
344002, Российская Федерация, Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69,

Чирская Марина Александровна,

к.э.н., доцент кафедры финансового и HR менеджмента,

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»,
344002, Российская Федерация, Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69,

Усенко Анастасия Михайловна,

к.э.н., доцент кафедры финансового и HR менеджмента,

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»,
344002, Российская Федерация, Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 69,

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ АКТУАЛЬНОЙ АНТИКРИЗИСНОЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. При построении антикризисной программы и финансовой стратегии в условиях повышенной неопределенности экономической ситуации организации должны ориентироваться на ряд принципов, которые позволят быстро трансформировать систему финансирования и инвестирования, адаптировать финансовый механизм к требованиям новых, уникальных обстоятельств эпидемиологических ограничений. Среди таких принципов наибольшее значение имеют принципы: учета трансформации законодательно-правового поля функционирования, высокой адаптивности, многовариантности разрабатываемых сценариев и ориентирования на внутренние резервы организации.

Ключевые слова: цикличность экономического развития; финансовый кризис; антикризисная стратегия; адаптационный финансовый механизм.

Реалии экономической ситуации 2021 года диктуют необходимость разработки антикризисной стратегии практически для всех экономических субъектов, поскольку эпидемиологические ограничения и высокая непредсказуемость рыночной среды оказали

влияние на все организации в нашей стране. Система финансирования и инвестирования на уровне отдельной хозяйствующей единицы претерпевает столь существенные изменения, что финансовое планирование, используемое в предыдущие периоды времени, уже не дает той предсказуемости, которая служит платформой выполнения инвестиционных программ организаций. Антикризисный инструментарий становится центральным компонентом финансового механизма всех экономических субъектов, его используют и государственные органы, и коммерческие организации, и отдельные граждане.

В основе выбора адекватного антикризисного инструментария – следование определенным принципам, которые позволяют действовать сходным образом при повторяющихся обстоятельствах, даже в ситуации высокой непредсказуемости среды: экономические кризисы имеют множество сходных черт, а их регулярное проявление – неизменный компонент рыночной системы. Важно относиться к кризисам не только как к концентрированным проблемам нормального протекания кругооборота средств, но и как к потенциальной возможности занять лидирующие позиции по сравнению с теми экономическими субъектами, которые только ищут варианты своей антикризисной программы.

Принципы антикризисного управления в организации должны, прежде всего, ориентироваться на государственную стабилизационную политику, так как государство заинтересовано в сохранении экономического и социального благополучия общества и соответствующим образом трансформирует правовое поле, расширяя спектр инструментария финансовой поддержки предпринимателей. Государственные органы разрабатывают прогнозы и сценарии развития экономической ситуации, устанавливают ориентиры для оценки степени глубины кризисных явлений. Так, «Минэкономразвития ожидает рост ВВП России в 2021 году на уровне 4,2%, в 2022-2024 годы в 3% в год, в 2022 году сдерживающее влияние на экономический рост окажет произошедшее ужесточение денежно-кредитной политики, заявил министр экономического развития Максим Решетников, представляя правительству среднесрочный прогноз» [2]. Исходя из таких показателей, можно оперировать своими производственными планами, адекватным образом регулируя структуру используемых ресурсов всех видов: финансовых, трудовых, технологических, материальных.

Первый принцип построения грамотной системы антикризисного управления в организации – это оперативность реагирования на трансформацию внешней экономической среды и коррективы законодательно-правового и нормативно-методического обеспечения. «По мере того, как компании становятся конкурентоспособными, возникает осознание того, что для удовлетворения меняющихся требований этой среды будут всегда создаваться новые концепции и новые инструменты» [5, с.103]. Организации должны постоянно оценивать эти новые инструменты, обосновывать практику их использования в своей оперативной работе, выделяя те из них, которые приводят к быстрому результату – таков диктат современных экономических обстоятельств. В данном направлении повышается значимость профессионализма финансовых менеджеров, их знания актуальных инструментов регулирования денежного оборота, однако все их решения должны быть поддержаны собственниками организации на основании единообразия при оценке соотношения риска и доходности всех финансовых операций.

Второй принцип антикризисной программы – корреляция с внутривы производственными целями и параметрами деятельности организации. Реализация такого принципа опирается на цикличность развития как самой организации, так и всей экономики. Соответствующим образом изменяются и финансовые потоки в организации, при этом «особенностью финансовых циклов является то, что они имеют бóльшую продолжительность во времени и бóльшую амплитуду, чем экономические циклы» [1, с.120]. Реалии развития экономики в 2020/2021 годах показывают, что отказ от инвестиционных программ и проектов развития, их прекращение и даже консервация начатых ранее проектов – оптимальное решение в условиях повышенной нестабильности экономической системы. Сюда же включается корреляция с общеэкономическими параметрами развития ситуации в стране: «анализ исторических данных показывает, что для России характерны корреляции в изменении основных параметров сырьевого (нефтяные цены) и финансового (валютный курс, риск-премия, кредитование, валютное кредитование) циклов» [4, с. 65]. При разработке антикризисной стратегии важно учитывать экономические параметры самого широкого спектра, которые могут оказать влияние на кризисные явления в организации, однако для большинства организаций приоритетное значение

имеют локальные экономические факторы: уровень инфляции, динамика и структура платежеспособного спроса населения, уровень доходности сопряженных отраслей.

Третий принцип может быть сформулирован как превентивный характер антикризисной программы. При всей непредсказуемости ситуации, даже в нашей стране есть определенный опыт реагирования на кризисные ситуации, но в условиях отсутствия четких инструкций на случай кризисной ситуации, многие коммерческие организации в 2020 году были вынуждены уйти с предпринимательского сегмента: «отсутствие подобных инструкций по экстренному управлению предприятиями на начальных этапах развития эпидемиологического кризиса, обусловленное беспрецедентностью и неожиданностью случившейся пандемии, сильно затруднило функционирование организаций, вынудив их руководство в срочном порядке разрабатывать хоть какие-то планы работы в новых условиях» [3, с.507]. В данной связи коммерческие организации должны проводить постоянный мониторинг ситуации в новых условиях, при возможности разрабатывать план действий в случае наступления форс-мажорных обстоятельств. Многовариантность разрабатываемых решений по финансированию и инвестированию повысит гибкость финансового механизма организации, однако важно иметь два-три обоснованных сценария (например, оптимистический и пессимистический), чтобы не усложнять систему финансового планирования излишним теоретизированием.

Следующий принцип – это адекватность антикризисного реагирования. Стабилизация финансового механизма в организации не должна вызывать рост новых расходов, не усугублять степень финансового кризиса. В данной связи «разработка стратегии должна основываться на финансовых возможностях предприятия. Для этого необходимо оценить объем чистого денежного потока предприятия во время кризиса, а также понять, хватит ли его для преодоления возникшей ситуации. Нужно оценить страховые резервы и насколько они покрывают возможные угрозы, связанные с кризисом» [5, с.105]. Кризисная ситуация предусматривает использование не только имеющихся, но и потенциальных резервов, например, при оптимизации величины и структуры внеоборотных и оборотных активов. При этом нельзя действовать слишком поспешно: даже продажа основных фондов для увеличения денежных активов в организации должна быть проведе-

на на основании обоснованной с рыночной позиции цены реализации – в этом и состоит искусство антикризисного управления в организации.

Аналогично поиск резервов при оценке системы финансовых взаимоотношений с дебиторами, переход к консервативному типу кредитной политики и ужесточению требований в отношении своевременности платежей не должно привести к разрыву устоявшихся финансовых связей. Все кризисы со временем приводят к стабильной ситуации, а поиск новых партнеров может занять существенное время. При этом систему управления кредиторской задолженностью необходимо взять под особый контроль: накопление задолженности перед бюджетом и партнерами может привести к инициации процедуры банкротства, а это является самым негативным сценарием антикризисной программы в организации.

Еще один принцип, который должен быть заложен в качестве центрального при формировании антикризисной стратегии – это принцип максимального использования внутренних финансовых источников. Такими источниками могут быть средства, поступающие от альтернативного использования активов организации, например, передачи в аренду простаивающих фондов, или выполнения сторонних услуг специалистами самой организации. Однако речь идет именно о внутренних резервах, а не об увеличении собственных средств, поскольку эти средства являются таким же платным источником финансирования, как и заемный капитал. Например, организация вряд ли сможет увеличить финансовую базу за счет проведения дополнительной эмиссии акций, и такое решение не поддержат собственники организации: расширение числа акционеров приведет к утрате контроля над утверждаемыми и реализуемыми решениями, что усилит кризисные проявления в финансовом состоянии.

Таким образом, антикризисная финансовая стратегия и разрабатываемая на ее основе антикризисная программа должна включать обоснованную последовательность действий всех структур организации на основе единства целей, оптимизации документооборота, прозрачности и управляемости системы контроля. Повысить эффективность этой программы можно на основе использования прогрессивного программного обеспечения, сочетающего в себе статистические отчеты, текущий финансовый и корреляционный анализ, дающий возможность формирования целостной картины финансового

состояния организации при изменении параметров экономической среды. Если в организации нет ресурсов для приобретения такого программного обеспечения, всегда есть возможность использовать стандартные таблицы MS Excel и встроенные функции, дающие возможность строить и изучать краткосрочные тренды и фундаментальные тенденции.

Высокий динамизм рыночной среды и повышенная неопределенность экономической ситуации – ключевые факторы работы отечественных организаций в 2021 году, именно они выступают исходным постулатом разрабатываемых решений антикризисной направленности. Сохранение этих факторов в перспективе повышает значимость антикризисного инструментария финансового менеджмента и его роли в финансовом механизме организации.

Список литературы:

1. Ершов, М. В. О циклах мировой финансовой системы и возникающих рисках / М. В. Ершов // Кондратьевские волны. – 2018. – № 6. – С. 116-126.
2. Минэкономразвития ждет замедления роста ВВП из-за ужесточения ДКП. Официальный сайт информационного агентства Интерфакс. – URL: <https://www.interfax.ru/business/792612>
3. Николаев, А.А., Миндубаева, Н.Р., Мартынова, О.Ю., Тихонов, Н.Е. Новый мировой опыт в сфере антикризисного менеджмента // Форум молодых ученых. – 2020. – № 10(50). – С. 504-508.
4. Тиунова, М. Сырьевые и финансовые циклы в ресурсных экономиках / М. Тиунова // Деньги и кредит. – 2019. – № 3. – С. 38-70.
5. Хирачигаджиева, М. М. Антикризисное управление и эффективное управление рисками предприятия в экономике России / М. М. Хирачигаджиева // Научный альманах. – 2019. – № 12-1(62). – С. 103-106.