

Об авторах:

РАЗИНЬКОВА Оксана Павловна – кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: razinkovaoksana@mail.ru

ПАНТЕЛЕЕВ Андрей Валентинович – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: men_756@mail.ru

КУЗНЕЦОВ Иван Юрьевич – магистрант, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: men_756@mail.ru

About the authors:

RAZINKOVA Oksana Pavlovna – Ph.D. (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Management, Tver State Technical University, Tver. E-mail: razinkovaoksana@mail.ru

PANTELEEV Andrey Valentinovich – Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Management, Tver State Technical University, Tver. E-mail: men_756@mail.ru

KUZNETSOV Ivan Yurievich – Master's Student, Tver State Technical University, Tver. E-mail: men_756@mail.ru

УДК 658.15

**ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

Д.В. Розов, В.Н. Копылов, И.С. Комаров

© Розов Д.В., Копылов В.Н., Комаров И.С., 2024

***Аннотация.** Рассмотрены теоретические вопросы и научно-прикладные аспекты антикризисного управления на малых предприятиях. Проанализирован финансовый аспект данной проблемы с учетом экономической неопределенности. Перечислены меры, способствующие улучшению антикризисного управления.*

***Ключевые слова:** малые предприятия, финансовый механизм, финансовая устойчивость, финансовое оздоровление, антикризисное управление, экономическая неопределенность, бизнес-среда.*

В 2022–2023 годах малые экономические предприятия в России испытали воздействие негативных факторов внешней бизнес-среды. Причиной возникновения таких факторов послужило применение масштабных международных торгово-экономических санкций против Российской Федерации.

В разговоре об экономической эффективности хозяйственной деятельности субъектов малого предпринимательства в России ведущие отечественные менеджеры и предприниматели упоминают такие проблемы, как рост угрозы банкротства, финансовая неустойчивость, увеличение просроченных платежей по кредиторской задолженности и медленные темпы оборачиваемости дебиторской задолженности. Наличие этих проблем обуславливает особенности формирования и функционирования финансового механизма предприятия в стране [8; 9].

Элементами финансового механизма являются денежные отношения как объект финансового управления, финансовые рычаги, финансовые методы, правовое и информационно-методическое обеспечение финансового управления. Ключевым подходом к сохранению финансовой устойчивости деятельности малых предприятий в условиях экономической неопределенности выступает антикризисный финансовый менеджмент [3]. На первом месте находятся принципы антикризисного финансового управления, в соответствии с которыми основной задачей организации является адаптация финансов к текущим кризисным условиям для обеспечения финансовой устойчивости бизнеса.

В качестве инструмента совершенствования финансового механизма используются информационные технологии, которые помогают в организации диагностики, аналитики, в информационной поддержке при принятии управленческих решений.

Ключевые проблемы, с которыми сталкиваются малые предприятия, – это падение покупательского спроса на продукцию и отток капитала, из-за чего растет дебиторская задолженность и усложняется процесс привлечения дополнительного финансирования (в том числе через продукты банковского коммерческого кредитования).

Таким образом, главным способом, обеспечивающим функционирование финансового механизма малых предприятий РФ в условиях экономической неопределенности, является применение механизма антикризисного финансового управления. Оно представляет собой комплексную систему организации указанного управления, в рамках которой применяют специфические методы и инструменты, направленные на профилактику и нейтрализацию рисков (угроз), способных ввести компанию в кризисное состояние (последнее, конечно, негативно сказывается на устойчивости самого предприятия) [1].

Малые предприятия при формировании финансовых аспектов их антикризисного управления должны учитывать ряд моментов: финансовые возможности данных фирм, касающиеся создания резервов и привлечения

дополнительного финансирования, невелики, поскольку такие организации функционируют в постоянном режиме «выживания»; их административно-управленческие ресурсы ограничиваются собственниками, руководителями, которым приходится выполнять обязанности финансового управляющего, что рассеивает внимание при возникновении внештатных или сложных ситуаций, когда необходимо оптимизировать финансовую стратегию бизнеса для адаптации к быстроизменяющимся условиям экономической среды; финансовые трудности крайне негативно влияют на их кредитоспособность, что сокращает возможности привлечения кредитных средств коммерческих банков.

Таким образом, финансовые аспекты антикризисного управления на малых предприятиях характеризуются множеством ограничений, наличием различных барьеров и меньшим потенциалом, который можно реализовать при создании резерва и точек экономического роста, развитии фирмы, поэтому к принятию управленческих решений в малой компании важно подходить с особой осторожностью, поскольку права на ошибку у таких организаций нет.

Различают несколько этапов антикризисного финансового управления организацией:

- 1) создание специальной группы для формулировки антикризисных решений;
- 2) подготовка решений по урегулированию внутренних противоречий, существующих в финансовой политике компании;
- 3) организация выполнения управленческих решений;
- 4) анализ выполнения этих решений;
- 5) оценка необходимости дальнейшего антикризисного управления для обеспечения финансовой безопасности предприятия;
- 6) прогнозирование будущих финансовых кризисных ситуаций, которые могут возникнуть в компании.

Нужно соблюдать очередность этапов, так как если проигнорировать хоть один из них, то будут совершены ошибки при разработке управленческих мероприятий и реализации антикризисных шагов. Антикризисный финансовый менеджмент малого предприятия начинается с формирования специальной группы, которая находит пути устранения денежных затруднений, и заканчивается прогнозированием кризисных ситуаций, которые могут возникнуть на предприятии.

Малые предприятия крайне уязвимы во время кризисов, имеют ограниченные финансовые и людские ресурсы. Однако у многих небольших фирм есть стратегическое преимущество перед более крупными компаниями: они обладают способностью мгновенно реагировать на меняющиеся условия [5].

Учет финансовых аспектов антикризисного управления малым предприятием является одной из функций менеджмента, которая реализуется компанией непрерывно, однако на разных стадиях кризиса

решает разные задачи. Соответственно, рассматриваемое антикризисное управление стоит разделить на несколько периодов [2; 7]:

первый – абсолютная финансовая устойчивость. Во время него проводят мониторинг внешней и внутренней среды организации на предмет возможного возникновения угроз и финансовых рисков; анализируют факторы, способствующие сохранению указанной устойчивости;

второй – умеренная финансовая устойчивость. В данный период одной из главных задач также является исследование состояния внешней и внутренней среды с целью обнаружения потенциальных угроз и финансовых рисков. Здесь осуществляют поиск возможностей дальнейшего стратегического развития фирмы и сохранения ее финансовой устойчивости и безопасности;

третий – неудовлетворительное или предкризисное состояние фирмы. Здесь нужно в первую очередь искать пути предотвращения кризиса и его негативного влияния на финансовое состояние организации. В этот период также продолжают проводить мониторинг внешней и внутренней среды организации с целью установления причин развития угроз и финансовых рисков;

четвертый – кризис. На данном этапе необходимо прежде всего определить способы преодоления кризиса и минимизацию его негативного воздействия на финансовое состояние предприятия; провести мероприятия, направленные на реализацию этих способов;

пятый – выход из кризисного состояния. В данный период решают такие задачи, как установление возможностей для стратегического развития бизнеса фирмы; анализ причин формирования и возникновения кризиса и оценка эффективности реализованных мероприятий, чтобы выявить возможные угрозы и определить рациональность принятия тех или иных управленческих решений.

С целью обеспечения эффективности антикризисного управления на малых предприятиях следует регулярно проводить экспресс-диагностику финансового состояния компании и операционный анализ факторов, обуславливающих прибыльность организации, что позволит разработать адекватную политику финансового оздоровления фирмы, необходимые антикризисные меры, предотвращающие угрозу банкротства [6]; активно интегрировать информационные технологии (например, внедрять ИТ-решения в компании для автоматизации и цифровизации бизнес-процессов, связанных с финансовым управлением и оптимизирующих расходы на ведение данной деятельности, а также для повышения эффективности контроля и применения финансов, достижения стратегических целей организации); совершенствовать алгоритм управления дебиторской задолженностью при помощи таких действий, как организация механизма отбора дебиторов, контроль исполнения обязанностей дебиторами,

контроль расчетов по инкассации, контроль соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, что увеличит темпы оборачиваемости указанной задолженности, финансовую устойчивость предприятия.

Таким образом, финансовые аспекты антикризисного управления на малых предприятиях в условиях экономической неопределенности предполагают использование инструментов антикризисного финансового менеджмента, при котором принимаются решения, направленные на обеспечение платежеспособности, финансовой устойчивости и кредитоспособности организации. Успешная реализация такой стратегии позволяет выжить небольшим фирмам в период ужесточения конкуренции.

Библиографический список

1. Кузьмина Н.В. Подходы к определению сущности антикризисного финансового управления // Теория и практика экономики и предпринимательства: материалы научно-практической конференции / под ред. Н.В. Апатовой. Кизилорое: ИП Зуева Т.В., 2019. С. 130–131.

2. Чумаков С.С., Хаджудж С. Сущность и функции антикризисного управления в компании // Финансовый вестник. 2020. № 3 (50). С. 53–60.

3. Родионов А.В., Костенко С.В. Формирование антикризисного управления на малых предприятиях в новых экономических условиях // Сибирская финансовая школа. 2021. № 4 (144). С. 54–57. URL: <https://sfs.elpub.ru/jour/article/view/234> (дата обращения: 12.03.2024).

4. Основы антикризисного управления в малом бизнесе в условиях кризиса, вызванного пандемией COVID-19 / С.А. Дьяков, М.Н. Абрамян, Д.А. Колесникова, Е.Р. Шабатура // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 39 (1). С. 134–140. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-antikrizisnogo-upravleniya-v-malom-biznese-v-usloviyah-krizisa-vyzvannogo-pandemiej-covid-19/viewer> (дата обращения: 12.03.2024).

5. Погосян Р.Р., Каргина Ю.И., Бойченко М.П. Стратегия антикризисного управления на малых предприятиях // Modern Science. 2020. № 10-2. С. 130–132.

6. Жеребцов В.И. Инструменты антикризисного управления платежеспособностью малых предприятий // Вестник Национального института бизнеса. 2021. № 2 (42). С. 17–20.

7. Тронин С.А., Холина П.В. Методология применения антикризисного управления малыми и средними предприятиями // Форум. 2021. № 1 (24). С. 63–67.

8. Данилов Д.Д. Некоторые аспекты антикризисного управления на малых и средних предприятиях // Управленческий учет. 2022. № 12. С. 203–208.

9. Розов Д.В. Глобализационные тенденции движения и эволюции основного капитала в современном мире // Финансы и кредит. 2005. № 11 (179). С. 44–59.

FINANCIAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISES UNDER ECONOMIC UNCERTAINTY

D.V. Rozov, V.N. Kopylov, I.S. Komarov

***Abstract.** Theoretical issues and scientific and applied aspects of crisis management in small enterprises are considered. The financial aspect of this problem is analyzed taking into account economic uncertainty. The measures contributing to the improvement of anti-crisis management are listed.*

***Keywords:** small businesses, financial mechanism, financial sustainability, financial recovery, crisis management, economic uncertainty, business environment.*

Об авторах:

РОЗОВ Дмитрий Викторович – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления производством, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: rozov23.02@mail.ru

КОПЫЛОВ Владимир Николаевич – аспирант, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: kopylovvladimir@yandex.ru

КОМАРОВ Игорь Сергеевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления производством, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», Тверь. E-mail: ikomarov@rambler.ru

About the authors:

ROZOV Dmitry Victorovich – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and Production Management, Tver State Technical University, Tver. E-mail: rozov23.02@mail.ru

KOPYLOV Vladimir Nikolaevich – Graduate Student, Tver State Technical University, Tver. E-mail: kopylovvladimir@yandex.ru

KOMAROV Igor Sergeevich – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Production Management, Tver State Technical University, Tver. E-mail: ikomarov@rambler.ru