

T.V. Sizova, D.A. Sizova

MANAGERIAL DECISION-MAKING BASED ON DIAGNOSTICS OF FINANCIAL CONDITION OF BUSINESS

Tatyana Sizova – senior lecturer, the Department of Financial Management, Plekhanov Russian University of Economics, PhD in Economics, associate professor, Moscow; **e-mail: stv-60@mail.ru.**

Darina Sizova – senior lecturer, the Department of Economic Analysis and Corporate Management of Production and Export of High-Tech Products of Rostech State Corporation, Plekhanov Russian University of Economics, PhD in Economics, associate professor, Moscow; **e-mail: darina3@yandex.ru.**

The research focuses on the final stage of financial diagnostics of a company, namely the process of managerial decision-making on the basis of obtained results. The process of financial control is based on general management laws (principles) taking into account specific characteristics of crisis procedures in a certain company. Crisis financial management means maneuvering finances for the most efficient neutralization of challenges resulting from adverse changes in factors (risks) affecting the possibility of the emergence and development of financial crisis in the company. When formulating the tasks of crisis management it is necessary to consider the stage of financial crisis. Each task implies taking a complex of managerial decisions, based on specific features of a certain enterprise that involves managers of all levels. At the final unfavorable stage of crisis development when initiating bankruptcy proceedings, managerial decisions are made by the liquidator and meeting of creditors.

Keywords: financial diagnostics of a company; crisis financial diagnostics; managerial decision-making based on financial diagnostics; crisis financial management; stages of crisis financial management; bankruptcy.

Т.В. Сизова, Д.А. Сизова

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИАГНОСТИКИ КРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ

Татьяна Владимировна Сизова – доцент кафедры финансового менеджмента, ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», кандидат экономических наук, доцент, г. Москва; **e-mail: stv-60@mail.ru.**

Дарина Александровна Сизова – доцент базовой кафедры экономического анализа и корпоративного управления производством и экспортом высокотехнологичной продукции, Государственная корпорация «Ростех» ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», кандидат экономических наук, доцент, г. Москва; **e-mail: darina3@yandex.ru.**

Данная статья посвящена заключительному этапу проведения финансовой диагностики компании, а именно процессу принятия управленческих решений на основе полученных результатов. Процесс финансового управления основан на общих управленческих закономерностях (принципах), с учетом специфики антикризисных процедур в конкретной компании. Антикризисное финансовое управление компанией заключается в маневрировании финансами для наиболее эффективной нейтрализации вызовов, возникающих в результате негативного изменения факторов (рисков), оказывающих влияние на возможность возникновения и развития финансового кризиса в компании. При формулировке задач антикризисного управления необходимо учитывать, на каком этапе финансового кризиса в настоящий момент находится организация. Каждая из задач предполагает применение комплекса управленческих решений, исходя из специфики конкретного предприятия, в реализации которого задействуются управленцы всех уровней. На за-

ключительной неблагоприятной стадии развития кризиса в компании при иницировании процедуры банкротства управленческие решения переходят арбитражному управляющему и собранию кредиторов.

Ключевые слова: *финансовая диагностика компании; антикризисная финансовая диагностика; принятие управленческих решений на основе финансовой диагностики; антикризисное финансовое управление; этапы проведения процесса антикризисного финансового управления; банкротство.*

Принятие управленческих решений представляет собой процесс целенаправленного воздействия на финансовое положение организации с целью изменения его состояния. В большинстве случаев целью изменения финансового положения компании является ее улучшение, однако в случаях фиктивных и преднамеренных банкротств цель прямо противоположная – ухудшение финансового состояния.

Антикризисное финансовое управление компанией заключается в маневрировании финансами для наиболее эффективной нейтрализации вызовов, возникающих в результате негативного изменения факторов (рисков), оказывающих влияние на возможность возникновения и развития финансового кризиса в компании. Как правило, эти риски часто имеют отличную от финансов природу. Управленческие решения по устранению последствий воздействия негативных факторов применяются во всех сферах хозяйственной деятельности предприятия. Тем не менее, последствия их принятия всегда сводятся к перераспределению финансовых потоков.

Таким образом, под антикризисным финансовым управлением авторы настоящей статьи будут понимать процесс воздействия на финансовое положение организации с целью устранения или (и) минимизации последствий кризисных явлений.

Начальным этапом проведения процесса антикризисного финансового управления является финансовая диагностика кризиса компании. После проведения диагностических процедур с использованием данных финансового анализа происходит оценка ситуации для определения степени угрозы финансовому положению компании. Следующий этап процесса заключается в определении проблем, которые выявлены в ходе проведения финансовой диагностики. На заклю-

чительном же этапе формулируется само управленческое решение, на основании которого вырабатывается система мер по устранению или, в случае невозможности устранения, минимизации ущерба от возникновения финансового кризиса в организации.

В случае невозможности купирования проявления кризиса на начальном этапе его возникновения, наступает острая фаза кризиса в организации. Основным направлением в общей системе управления компанией становится кризисное управление.

На начальном этапе кризиса управленческие решения принимаются руководящим составом организации. В острой фазе кризиса к управлению подключаются собственники компании для выработки совместных решений. На этапе банкротства организации управление переходит к внешним управляющим, а управленческие функции – к арбитражному управляющему и собранию кредиторов.

Процесс принятия управленческих решений в каждом конкретном случае уникален. На него влияют такие обстоятельства, как отраслевая принадлежность, этап финансового кризиса, квалификация управленческого аппарата, макроэкономические факторы и т.п.

В табл. 1 представлена характеристика описания масштабов кризисного финансового состояния предприятия и возможные пути выхода из него.

Выделение антикризисного финансового управления в самостоятельное направление финансового менеджмента вызвано особыми обстоятельствами его проведения. Реализация процесса принятия управленческих решений в кризисной ситуации часто происходит в состоянии неопределенности, отсутствия единого понимания в отношении дальнейшей работы компании как со стороны учредителей,

**Масштабы кризисного финансового состояния предприятия
и возможные пути выхода из него**

Вероятность банкротства по результатам диагностики	Масштаб кризисного состояния предприятия	Способ реагирования
Маловероятная	Болезненный кризис	Восстановление текущей финансовой деятельности
Вероятная	Разрушительный кризис	Задействование всех внутренних источников финансовой стабилизации
Неизбежная	Катастрофа	Введение соответствующей процедуры банкротства. Ликвидация.

высшего управленческого звена, так и со стороны крупных кредиторов¹. Лимит времени по принятию управленческих решений также осложняет работу.

Процесс антикризисного финансового управления основан на общих управленческих закономерностях (принципах), с учетом специфики антикризисных процедур в конкретной компании: сбалансированность, превентивность, своевременность и адаптивность [7. С. 6].

В целом, сущность антикризисного финансового управления заключается в снижении вероятности возникновения кризиса и воздействии на ход его развития с целью минимизации негативных финансовых последствий для организации. Отсюда вытекают и задачи антикризисного финансового управления в зависимости от масштаба кризисного состояния предприятия.

Так, в качестве первой задачи можно выделить снижение вероятности возникновения финансового кризиса, а также мобилизацию всех внутренних резервов с целью финансового оздоровления предприятия. Ко второй относится реорганизация предприятия за счет привлечения

внешней помощи. И третьей задачей является инициирование самой процедуры банкротства.

Важно отметить, что при формулировке задач антикризисного управления необходимо учитывать, на каком этапе кризиса в настоящий момент находится организация. Каждая из задач решается применением комплекса управленческих решений, исходя из специфики конкретного предприятия, в реализации которого задействуются управленцы всех уровней.

Первая задача решается путем раннего обнаружения момента возникновения финансового кризиса в компании, что значительно снижает риск развития неблагоприятного сценария. В целом, при наличии первичных признаков начинающегося кризиса достаточно внедрить предупредительные антикризисные меры, среди которых можно выделить:

- сбор информации о внешних и внутренних источниках финансовых рисков, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность компании;

- оценку влияния внешних и внутренних источников финансовых рисков на финансовую устойчивость организации;

- разработку моделей негативных сценарий и выработку предложений по устранению финансовых рисков или минимизации ущерба от их влияния.

На данной стадии кардинального изменения корпоративного управления не происходит. Одним из эффективных инструментов снижения вероятности возникновения финансового кризиса в компании является страхование рисков. Риски

¹ Можно провести аналогию с фразой Л.Н. Толстого в романе «Анна Каренина»: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по своему». По отношению к бизнесу можно сказать, что компании, находящиеся в кризисе, как правило, имеют свою собственную природу его происхождения. Несмотря на то, что на протяжении уже двух веков разрабатываются унифицированные методы и приемы по выходу из кризисной ситуации, тем не менее, каждый конкретный случай уникален.

потому так и называются, поскольку могут быть рассчитаны вероятностными математическими методами на основе имеющихся статистических данных. Здесь возможны различные их виды: страхование урожая, груза, имущества и прочего. В целом, страхование рисков – достаточно дорогостоящее мероприятие, которое приводит к уменьшению прибыли.

В условиях неопределенности, присущей рыночной экономике, даже при идеальном выполнении служащими своих обязанностей существует вероятность возникновения финансового кризиса. На первый план выходит вторая задача, которая решается уже принятием решений на высшем уровне управления с привлечением учредителей. Однако кризис в запу-

щенном состоянии практически неизлечим, что подтверждается данными судебной статистики по банкротствам (см. данные табл. 2).

На основании данных, представленных в табл. 2, можно сделать следующие выводы. В 2016 году по сравнению с предыдущим годом количество поступивших заявлений о признании должников несостоятельными (банкротами) увеличилось в среднем на 33%, одновременно возросло и число принятых к производству дел. Вместе с тем, в 2016 году количество дел, по которым проводилась процедура финансового оздоровления, составило 41 единицу, что почти в два раза меньше чем в 2012 году. Рост количества арбитражных дел, по которым прекращено произ-

Таблица 2

Судебная статистика по банкротствам за период с 2008 по 2016 гг.

	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Поступило заявлений о признании должников несостоятельными (банкротами)	34367	39579	40243	33385	40864	31921	41966	50779	67744
из них: принято к производству	27032	35545	33270	27422	33226	27351	35583	41040	58653
Количество дел, по которым проводилась процедура финансового оздоровления	48	53	91	94	92	67	22	36	41
из них прекращено производство по делу в связи с погашением задолженности	6	2	6	7	3	4	6	7	1
В процентах	8.3	3.8	6.6	7.4	3.2	6.0	27.0	19.0	2.4
Количество дел, по которым проводилась процедура внешнего управления	579	604	908	986	922	803	381	413	365
из них: прекращено производство по делу в связи с восстановлением платежеспособности	40	11	14	13	25	15	18	14	82
В процентах	7.0	1.8	1.5	1,3	2.5	1.9	4.7	3.4	22.4

Источник: [3; 4; 5; 6].

водство, в связи с погашением задолженности также незначителен. В 2016 году погасила задолженность всего одна компания, что составляет 2,4% от общего количества дел, по которым проводилась процедура финансового оздоровления.

Количество дел, по которым проводилась процедура внешнего управления, имеет тенденцию к снижению. Наибольшее количество дел наблюдалось в период с 2010 года по 2013 год. Так, в 2010 году данная цифра составила 908 дел. В 2016 году под процедурой внешнего управления находилось всего 365 предприятий, в том числе прекратили производство в связи с восстановлением платежеспособности всего 82 организации, что составило 22,4% от общего количества. Из вышеизложенного следует, что количество организаций, погашающих задолженности перед кредиторами и восстанавливающих свою платежеспособность от общего количества дел, принятых к производству, незначительно. Наблюдается стойкая тенденция неблагоприятного развития событий в отношении несостоятельных организаций. Ликвидационные процедуры превалируют над реабилитационными¹. Применение процедуры финансового оздоровления на протяжении всего периода незначительно.

На заключительной неблагоприятной стадии развития кризиса в компании при инициировании процедуры банкротства управленческие решения переходят арбитражному управляющему и собранию кредиторов.

На этой стадии реализуются следующие управленческие решения [2]:

а) подготовки предложения о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника и обоснования целесообразности введения в отношении должника соответствующей процедуры банкротства;

б) определения возможности покрытия за счет имущества должника судебных расходов;

в) подготовки плана внешнего управления;

г) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении процедуры финансового оздоровления (внешнего управления) и переходе к конкурсному производству;

д) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

С момента признания предприятием банкротом в большинстве случаев прекращается операционная деятельность компании. Решающим фактором, который определяет вид процедуры конкурсного производства, является наличие активов компании. Денежные средства, полученные от реализации активов компании, как правило, становятся единственной альтернативой возврата кредиторами своих средств². Если стоимость залогового имущества (кредиторской задолженности) приближена к сумме долга и есть вероятность возобновления операционной деятельности, то кредиторы выбирают реабилитационные мероприятия, так как в этом случае есть шанс на возврат всей суммы долга. Если кредитор обладает уверенностью, что в случае ликвидации компании

¹ Здесь необходимо дать некоторые объяснения. Игнорирование процедуры финансового оздоровления многие эксперты связывают с вознаграждением арбитражного управляющего. В ходе процедуры внешнего управления при реализации актива должника временному управляющему выплачивается вознаграждение от суммы реализованного актива. Учитывая, что фиксированная сумма вознаграждения по закону составляет 15 тысяч рублей, а вознаграждение от кредиторов выплачивается крайне редко, то естественно, что у административного управляющего процедура внешнего управления предпочтительна перед процедурой финансового оздоровления.

² Как показывает практика, по завершению конкурсного производства требования кредиторов зачастую не удовлетворяются ввиду отсутствия денежных средств на расчетном счете. Денежные средства, полученные от реализации имущества должника, в первую очередь, идут на выплату по текущим расходам. Значительную долю в этих выплатах составляют вознаграждения арбитражного управляющего, аудиторов, оценщиков, юристов и иных привлеченных лиц. Помимо этого, затягивание срока проведения процедуры банкротства как по объективным, так и по субъективным причинам также приводит к увеличению затрат на его обслуживание.

он получит всю сумму долга, то, как правило, он предпочитает ликвидацию. Причиной такого поведения является безуспешность проведения досудебных процедур урегулирования хозяйственных споров.

Действующим законодательством предусмотрены следующие процедуры антикризисного управления: финансовое оздоровление, мировое соглашение, наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство. Первые четыре процедуры относятся к реабилитационным процедурам. Конкурсное производство относится к ликвидационной процедуре.

В ходе реабилитационных процедур проводятся такие мероприятия, как заключение мирового соглашения с кредиторами о реструктуризации задолженности. Данную задолженность предполагается погасить в установленный срок, назначенный арбитражным судом на финансовое оздоровление организации (до 18 месяцев при условии введения внешнего управления). На основании плана внешнего управления принимается решение временным управляющим о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, обоснование целесообразности введения последующих применяемых в деле о банкротстве процедур [1. П. 3. Ст. 70].

На данном этапе восстановления платежеспособности проводятся следующие мероприятия:

- реперофилитрование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требования должника;
- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- продажа предприятия должника;
- замещение активов должника;
- иные меры [1. Ст.109].

Тем не менее, из приведенных данных табл. 2 видно, что реабилитационные про-

цедуры имеют тенденцию к уменьшению.

Конкурсное производство вводится после признания арбитражным судом должника банкротом. Как правило, срок конкурсного производства составляет не более шести месяцев. На данном этапе разрабатывается финансовый бюджет по проведению ликвидационных процедур, запускается процесс реализации имущества. Заключительной стадией является погашение кредиторской задолженности в соответствии с установленным законом требованиям и ликвидация компании.

Таким образом, процесс принятия антикризисных решений во многом напоминает принятие решений военачальниками, где много стандартных алгоритмов, но каждое решение – индивидуально. Общих рецептов «лечения» кризиса, кроме своевременного финансового оздоровления и протекционистских мер, что применимо лишь для стратегических предприятий (оборонных, градообразующих, крупнейших налогоплательщиков, таких, как предприятия автомобильной промышленности), – не существует.

Принятие верного решения определяется лишь уровнем профессионализма управленческого персонала высшего звена, а перечень возможных решений – возможностями предприятия. Такая стратегия позволит уберечь принимающее решение руководство компании от одной из основных ошибок антикризисного управления. Она позволяет, в какой-то мере, учитывать не только собственные комплексные финансовые вероятности, но и аналогичные вероятности конкурентов, позволяя сопоставлять их и расширяя, тем самым, поле возможных управленческих решений.

При этом вследствие вероятностного подхода к принятию решения кризис может наступить даже в случае принятия самого лучшего для компании управленческого решения, но вероятность наступления такого события резко снижается.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон РФ от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп. от

01.01.2017 г.). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

2. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 года № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» (часть 2). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

3. Отчет о работе арбитражных судов Российской Федерации по рассмотрению дел о банкротстве в 2014, 2015, 2016 году // Официальный сайт Судебного департамента при Верховном суде РФ. URL: <http://www.cdep.ru/index.php?id=79> (дата обращения: 14.06.2017).

4. Российский статистический ежегодник // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135087342078 (дата обращения: 14.06.2017).

5. Сведения о рассмотрении арбитраж-

ными судами Российской Федерации дел о несостоятельности (банкротстве) в 2010–2013 гг. // Федеральные арбитражные суды Российской Федерации: [сайт]. URL: http://www.arbitr.ru/_upimg/A0397A1AFD76C6B4E3082E213B98BB5D_11.pdf (дата обращения: 14.06.2017).

6. Справка о рассмотрении арбитражными судами Российской Федерации дел о несостоятельности (банкротстве) в 2008–2012 гг. Сведения о рассмотрении арбитражными судами Российской Федерации дел о несостоятельности (банкротстве) в 2010–2013 гг. // Федеральные арбитражные суды Российской Федерации: [сайт]. URL: <http://www.arbitr.ru/press-centr/news/totals> (дата обращения: 14.06.2017).

7. *Шмаков Р.А.* Совершенствование элементов управляющей подсистемы в системе антикризисного управления промышленным предприятием: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ижевск, 2004. 24 с.