

УДК 336

**Дубовицкая Любовь Жоржевна**

заведующая отделением экономики и  
бухгалтерского учета колледжа

Dubovitskaya Lubov G.

e-mail: [dinigor@narod.ru](mailto:dinigor@narod.ru)

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Гжельский государственный университет»  
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
“Gzhel State University”

Московская обл., Раменский р-н, пос. Электроизолятор, д. 67, Россия, 140155

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ**

### **ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL SUPPORT THE FINANCIAL RECOVERY OF THE ORGANIZATION ON THE BASIS OF CASH FLOW MANAGEMENT**

*Аннотация:* статья посвящена анализу рычагов антикризисного финансового управления обязательствами предприятия. К ним, прежде всего, относятся мониторинг и анализ обязательств предприятия в организационной структуре антикризисного управления им; составление и исполнение бюджета денежных поступлений и выплат (платежного календаря); разработка кредитной политики предприятия (политика управления дебиторской задолженностью); выработка политики управления кредиторской задолженностью; проведение ревизии обязательств предприятия; их реструктуризация.

*Ключевые слова:* антикризисное управление; финансовое управление; денежные потоки; менеджмент предприятия.

*Abstract:* The article is devoted to analysis of factors of crisis financial management of the obligations of the company. These include, first of all, monitoring and analysis of the company's obligations in the organizational structure of anti-crisis management; preparation and execution of the budget of cash receipts and payments (payment calendar); development of the credit policy of the company (management policy of accounts receivable); development of the policy of management of accounts payable; audit of the company's obligations; their restructuring.

*Keywords:* crisis management; financial management; cash flows; enterprise management.

Ухудшение финансового состояния организации является, в частности, результатом отсутствия у него эффективных экономических инструментов антикризисного финансового управления, основанных на разработке программ, позволяющих отслеживать динамику финансовых показателей, рационализировать учетную политику. При выходе предприятия из кризиса

необходима эффективная и логически выстроенная схема формирования механизма антикризисного финансового управления предприятием, включающего в себя основные принципы и инструменты.

Данный механизм несет системный подход, позволяющий воссоздать из частей целое. Одной из таких частей является управление денежными потоками в условиях финансового оздоровления предприятия, основанное на разработке определенного антикризисного механизма и разработанного инструментария, но не противоречащее основным принципам антикризисного финансового управления в целом.

Одной из важнейших задач управления денежными потоками в условиях финансового оздоровления является эффективный менеджмент обязательствами предприятия. Каждое предприятие имеет свою организационную структуру, которая обладает своими специфическими особенностями. Однако можно выделить и общие черты управления обязательствами в условиях финансового оздоровления предприятия, которые характерны для любого хозяйствующего субъекта.

Инструментом воздействия субъекта (институциональная структура управления обязательствами предприятия) на объект (обязательства предприятия) для достижения конечных целей (оптимизации уровня обязательств предприятия) служит механизм антикризисного финансового управления обязательствами в условиях финансового оздоровления предприятия. В состав институциональной подсистемы антикризисного финансового управления обязательствами в условиях финансового оздоровления предприятия входят структуры, вовлеченные в процесс регулирования обязательствами предприятия, с определенными функциями, которые они выполняют, и ответственностью, которую несут. К ним относятся: собственники предприятия, руководство предприятия, отдел мониторинга и анализа обязательствами предприятия [1].

Под механизмом управления обязательствами в условиях финансового оздоровления предприятия понимается совокупность методов, рычагов,

уровней управления, а также ресурсного, нормативно-правового, информационно-аналитического обеспечения антикризисного управления обязательствами предприятия.

Методами управления обязательствами в условиях финансового оздоровления предприятия являются: анализ и мониторинг обязательств предприятия, регулирование обязательств предприятия, контроль в сфере антикризисного управления обязательствами предприятия. Управление обязательствами в условиях финансового оздоровления предприятия охватывает несколько уровней взаимодействия: предприятия и его внутренних пользователей (персонал, учредители или акционеры и т. д.); предприятия и его внешних пользователей (кредитные учреждения, федеральные и региональные бюджеты, государственные контролирующие органы, покупатели и поставщики и т. д.).

Рычагами антикризисного финансового управления обязательствами предприятия являются: мониторинг и анализ обязательств предприятия в организационной структуре антикризисного управления предприятием, составление и исполнение бюджета денежных поступлений и выплат (платежного календаря), разработка кредитной политики предприятия (политика управления дебиторской задолженностью), выработка политики управления кредиторской задолженностью, проведение ревизии обязательств предприятия, их реструктуризацию.

Важной составляющей управления обязательствами в условиях финансового оздоровления предприятия является проведение мониторинга и их анализ. В связи с этим применяется схема проведения мониторинга и анализа обязательств, которая проводится в несколько этапов.

На первом этапе формируется группа специалистов. В эту группу могут входить сотрудники, как предприятия, так и приглашенные со стороны консультанты. Группа формируется из финансовых аналитиков, экономистов, бухгалтеров, финансовых менеджеров и т. д. Состав группы определяется целью, задачами мониторинга и анализа обязательств

предприятия или уже существующей проблемой (например, существующей просроченной задолженностью).

На втором этапе осуществляется сбор, накопление, обработка информации, изучение ее динамики. В рамках третьего этапа осуществляется комплекс исследований объекта мониторинга, включающий в себя следующие операции: изучение и анализ просроченной задолженности с учетом факторов внутренней и внешней среды, исследование причин отклонения от нормального финансового состояния, развитие отклонений, их виды, факторы, на это повлиявшие, исследование платежеспособности хозяйствующих субъектов дополнительными методами.

На четвертом этапе происходит формирование предварительного заключения о состоянии обязательств предприятия на основе проведенных ранее исследований. В процессе пятого этапа осуществляются операции и процедуры, сопровождаемые уточнением, корректировкой дополнительных данных. Проводится предварительная разработка тактики и стратегии поведения.

На шестом этапе осуществляется формирование окончательного финансово-экономического заключения с определенной детализацией выводов. Заключение принимается с учетом взаимодействия предприятия со всеми контрагентами и исходя из их интересов.

Заключительный этап представляет собой процесс разработки планов реализации финансово-экономических решений по результатам проведенного мониторинга и анализа обязательств предприятия [3]. Применительно к мониторингу и анализу обязательств предприятия под механизмами понимается система мер, нацеленная на укрепление или формирование финансового контроля, в которую входят: система санкций; система распределения обязанностей по осуществлению контроля, источники финансирования (если в этом существует потребность) и т. д. На данном этапе разрабатываются также схемы рекомендуемых финансовых операций,

тактических и стратегических мероприятий в отношении обязательств субъекта хозяйствования.

Для предотвращения появления просроченной задолженности на субъекте хозяйствования необходимо применение таких инструментов управления, как финансовый менеджмент, основой которого является финансовое планирование. Необходимо спланировать работу таким образом, чтобы в любой момент можно было увидеть состояние обязательств предприятия и суметь принять правильное решение для того, чтобы изменить направление движения денежных потоков, если это необходимо.

Финансовое планирование начинается с анализа итоговых статистических данных прошлого года и изучения внешней среды. Задача финансового планирования заключается в оптимизации управления движением оборотных средств для поддержания уровня ликвидности и платежеспособности предприятия в заданных параметрах. В отличие от официального бухгалтерского учета финансовый менеджмент с использованием мониторинга и анализа обязательств позволяет: не констатировать факты понесенных потерь и убытков через 1–2 месяца после их совершения, а оперативно управлять денежными потоками предприятия, постоянно контролировать прибыльность или убыточность, осуществлять управление задолженностью, достигать требуемых результатов или, по крайней мере, своевременно предотвращать нежелательное развитие событий. Финансовое планирование предполагает составление планов, которые пересматриваются ежемесячно. Необходим также специалист по прогнозированию и прогнозному планированию, который должен регулярно составлять данные об объемах обязательств предприятия, а также формировать планы погашения задолженности предприятия с осуществлением постоянного контроля статей отклонения от плановых показателей.

Финансовый менеджмент дает возможность разрабатывать стратегические бизнес-планы. Именно в области стратегического

планирования находятся основные резервы повышения эффективности деятельности предприятия.

Применение целостной системы финансового менеджмента и бизнес-планирования в управлении обязательствами компании способствует: повышению возможности предприятия выполнять все свои обязательства по расчетам с кредиторами, выплате дивидендов и других платежей по мере наступления сроков погашения, управлению дебиторскими долгами компании путем составления отчета о дебиторских счетах по периодам просрочек, выявления отрицательных факторов и разработки мероприятий по улучшению позиций организации по работе с долгами, определению потребностей в дополнительном источнике денежных средств для погашения обязательств и его привлечения (денежный кредит, инвестор, эмиссия векселей и акций, продажа активов и др.), целевому использованию денежных средств согласно утвержденному графику погашения обязательств, обеспечению контроля за исполнением финансовых планов предприятия, постоянному осуществлению успешного стратегического планирования, обеспечению контроля за исполнением финансовых планов [5].

Большую роль в механизме управления обязательствами в условиях финансового оздоровления предприятия играет разработка кредитной политики организации (политика управления дебиторской задолженностью). Выбор кредитной политики полностью зависит от конкретной ситуации.

Кредитная политика фирмы представляет собой комплекс решений ее руководства по следующим вопросам: объемы продаж и кредит, цены на продукцию, сроки кредита, скидки, предоставляемые за быструю оплату продукции, политика взыскания дебиторской задолженности, стандарты предприятия для оценки кредитной надежности покупателей. Данные вопросы тесно взаимосвязаны и требуют комплексного решения.

Еще одним рычагом в механизме управления обязательствами в условиях финансового оздоровления предприятия является выработка политики управления кредиторской задолженностью [8, с. 25–26].

Алгоритм управления кредиторской задолженностью предприятия состоит в следующем: анализ кредиторской задолженности предприятия в предшествующем периоде, определение величины и состава кредиторской задолженности предприятия в предстоящем периоде, установление периодичности выплат по отдельным видам внутренней кредиторской задолженности, оценка эффекта прироста кредиторской задолженности предприятия, обеспечение контроля за своевременностью начисления и выплаты средств в разрезе отдельных видов кредиторской задолженности.

Использование системного подхода в применении механизма антикризисного финансового управления предприятием на основе эффективного управления денежными потоками позволит предприятию более рационально и экономно использовать собственные финансовые ресурсы, формируемые из внутренних источников, снизить зависимость темпов развития предприятия от привлекаемых кредитов, обеспечить снижение риска неплатежеспособности, повысить финансовую устойчивость.

### **Список литературы**

1. Аюпов А. А., Коваленко О. Г. Направления и методы организации денежных потоков в системе антикризисного финансового управления // Вектор науки ТГУ. 2012. № 3. С. 57–60.
2. Измestьева О. А. Сущность и понятие финансово-информационной среды коммерческой организации // Вектор науки ТГУ. 2012. № 4. С. 206–210.
3. Коваленко О. Г. Совершенствование финансово-экономической деятельности организации на основе управления денежными потоками // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. М.: РИОР, 2013.

4. Коваленко О. Г. Финансовое оздоровление коммерческих организаций на основе управления денежными потоками // автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Самарский государственный экономический университет. Тольятти, 2012.

5. Макшанова Т. В. Сравнительная характеристика программ выпуска американских и глобальных депозитарных расписок // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2013. № 30. С. 157–165.

6. Гришова И. Ю. Финансовое обеспечение перерабатывающих предприятий в контексте формирования финансовых потоков // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2012. № 1. С. 22–25.

7. Орлов Л. С. Макроэкономические перспективы финансового рынка России // Актуальные проблемы экономики и права. 2014. № 3. С. 25–27.

8. Бутенко В. В. Финансовые стратегии компаний аграрного производства // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2012. № 1. С. 16–19.