Дата поступления рукописи в редакцию: 17.06.2025 г.
Дата принятия рукописи в печать: 21.07.2025 г.
DOI: 10.24412/2782-3830-2025-6-334-339

ФЕТИСОВА Анастасия Викторовна,
старший преподаватель
кафедры менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: victorovna_eburg@mail.ru

ПЕТРОВА Любовь Николаевна,
старший преподаватель
кафедры менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: lyubow.petrova@mail.ru

КУИМОВА Валентина Александровна,
старший преподаватель
кафедры менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: valentinakuimova@mail

РУЩИЦКАЯ Ольга Евгеньевна,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры философии
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: victorovna_eburg@mail.ru

ЛАРИН Михаил Вячеславович,
преподаватель кафедры
менеджмента и экономической теории
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: lar.mic@yandex.ru

БАТРАКОВА Светлана Игоревна,
старший преподаватель кафедры иностранных языков
Уральского государственного аграрного университета,
e-mail: s-batrakowa@mail.ru

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОЙ ДИАГНОСТИКИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. *Актуальность темы основывается на существующей практике, которая показывает, что одной из основных причин обращения к антикризисным мерам является рост социально-экономической, экологической неопределенности, а также наличие политических и экономических рисков. В результате становится необходимым обеспечить организацию и упростить управление, ориентированное на риски. Для реализации этого на предприятии необходимо реализовать меры антикризисного управления, но только после финансовой диагностики в виде анализа финансовой деятельности организации.*

В статье рассматриваются основы антикризисного управления, а также этапы проведения финансовой диагностики, даются рекомендации по составлению плана антикризисных мероприятий предприятия.

Ключевые слова*: антикризисное управление, предприятие, финансовые показатели, оздоровление, меры, программа.*

FETISOVA Anastasiia Viktorovna,
Senior lecturer of the Departmen
t of Management and Economic Theory
of the Ural State Agrarian University

PETROVA Lyubov Nikolaevna,
Senior lecturer of the Department of Management and Economic Theory of the Ural State Agrarian University

KUIMOVA Valentina Aleksandrovna,
Senior lecturer of the Department of Management and Economic Theory of the Ural State Agrarian University

RUSHCHITSKAIA Olga Evgenevna,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Philosophy of the Ural State Agrarian University

LARIN Mikhail Vyacheslavovich,
Lecturer of the Department of Management and Economic Theory of the Ural State Agrarian University

BATRAKOVA Svetlana Igorevna,
Senior lecturer of the Department of Foreign Languages of the Ural State Agrarian University

SOME ASPECTS OF FINANCIAL DIAGNOSTICS IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF A MODERN ORGANIZATION

Annotation. *The relevance of the topic is based on the existing practice, which shows that one of the main reasons for turning to anti-crisis measures is the growth of socio-economic, environmental uncertainty, as well as the presence of political and economic risks. As a result, it becomes necessary to provide organization and simplify risk-oriented management. To realize this, it is necessary to implement anti-crisis management measures at the enterprise, but only after financial diagnostics in the form of analysis of financial activity of the organization.*

The article considers the basics of crisis management, as well as the stages of financial diagnostics, and gives recommendations for the preparation of a plan of anti-crisis measures of the enterprise.

Key words: *anti-crisis management, enterprise, financial indicators, recovery, measures, program.*

На данный момент в современном мире антикризисное управление, несомненно, развивается и становится неоспоримой тенденцией в современном бизнесе.

Существует стереотипное представление о том, что антикризисное управление является синонимом банкротства, что не является верным. На современном этапе антикризисное управление применяется с целью недопущения банкротства. Свое развитие данный вид управления получил в начале 1990-х годов как теоретическая основа в юридической практике корпорации по банкротству, но со временем превратилось в самостоятельную структурную единицу.

Как известно, процесс борьбы с кризисом применяется к должнику с помощью ликвидационных процедур и начинается с оценки финансово-экономической ситуации, а без диагностики могут быть применены неподходящие ситуации. Основным аспектом внедрения этой системы в конкретной организации является ее отношение к прибыли этого учреждения. В этом случае прибыль выступает в качестве основного момента, с которого любое руководство начинает принимать решение о той или иной форме финансового управления в своей организации, тем самым определяя ценность, которую она будет играть в улучшении рыночной жизни организации.

Первым шагом в принятии любых антикризисных мер должна быть диагностика состояния учреждения с целью оценить масштабы кризиса, определить возможность его преодоления и, при необходимости, выбрать наиболее эффективную процедуру банкротства. Также следует отметить, что анализ финансового положения предприятия - это инструмент принятия управленческих реше-

ний, и это один из этапов управления, на котором обосновываются некоторые управленческие решения и оценивается его экономическая эффективность. Анализируя финансовое состояние предприятия, можно выделить следующие проблемы:

– ухудшение финансового состояния, проблемы с задолженностями, зависимость предприятия от кредиторов;
– уменьшение платежеспособности, несвоевременная оплата обязательств перед кредиторами и сотрудниками;
– уменьшение рентабельности капитала.

Основная цель финансовой деятельности ограничивается одной стратегической задачей - увеличивать активы компании, и для достижения этой цели необходимо поддерживать платежеспособность и прибыльность, а также оптимальную структуру активов и пассивов.

На *рисунке 1* представлены основные оценки, которые входят в анализ финансового состояния предприятия.



Рисунок 1 - Анализ финансового состояния предприятия

Результаты деятельности организации и ее финансовая поддержка интересны многим, например, инвесторам, менеджерам и государству, то есть внутренним и внешним пользователям. Каждый формирует свою оценку на основе системного подхода и фокусируется на нем.

Далее рассмотрим более подробно этапы анализа финансового состояния предприятия:

1. Анализ имущественного положения предприятия. Предварительный анализ деятельности компании, который включает обзор структуры организации и оценку направления финансово-хозяйственной деятельности. В контексте диагностики ситуация с собственностью изучается в течение определенного периода времени через отчетные единицы, бизнес-условия и стратегию, а также результаты, достигнутые организацией, и ее перспективы.
2. Расчет системы финансовых показателей. При расчете финансовых показателей выстраивается система показателей, ранжирование по приоритетам и оценка экономической эффективности компании, финансовые показатели позволяют достоверно отразить картину деятельности предприятия.
3. Оценка экономического потенциала организации. Экономический потенциал можно описать по-разному, например, путем создания аналитического бюджета или анализа качественных изменений статуса собственности.
4. Диагностика вероятности банкротства. Проанализировать текущую финансовую ситуацию, разработать меры по предотвращению кризисов, сравнить показатели с эталонными, диагностировать стратегию компании и карьерный подход.

Стоит отметить, что в зависимости от финансового состояния и положения компании используются различные методы оценки платежеспособности, устойчивости и платежеспособности компании.

План антикризисных мероприятий предприятия может быть построен по тактике «оборонительной» или «наступательной».

Основные меры, которые присутствуют в «защитной тактике»:

– снижение цен на производимые товары;
– сокращение сотрудников;
– уменьшение объемов производства;
– приостановка производства;
– продажа некоторого сырья или материалов.

«Наступательная тактика» базируется на активных действиях:

– усовершенствование оборудования;
– внедрение новых технологий и инноваций;
– усовершенствование качества продукции;
– расширение рынков сбыта;
– реструктуризация компании.

Целью использования антикризисных мер является улучшение финансового состояния предприятия, а также финансового менеджмента. К составлению бизнес-плана необходимо отнестись очень серьезно, ведь от этого зависит дальнейшее развитие компании, которое может улучшить ситуацию и наоборот. Оптимальный перечень мер зависит от состояния кризиса и включает долгосрочные фискальные меры. При составлении плана необходимо опираться на основные принципы:

– ориентация на актуальные проблемы;
– соответствие временным рамкам;
– обоснованность и подтверждение антикризисного мероприятия;
– разнообразие решений;
– экспертность;
– улучшение результативности.

На *рисунке 2* показана основная программа выхода предприятия из кризиса.



Рисунок 2 – Пример программы антикризисного оздоровления предприятия

Программа антикризисного контроля - это комплексная система мероприятий, разработанная для предотвращения или устранения опасных явлений. Развитие стратегической фирмы дает возможность за свой счет реализовать меры по преодолению временных трудностей и улучшить положение фирмы на рынке вне зависимости от внешних факторов.

После проведения оценки форм собственности и финансовой деятельности предприятию следует приступить к подготовке антикризисных мер.

Во-первых, стоит отметить внедрение бизнес-план антикризисного контроля как план корпоративного развития. Он включает в себя действия, направленные на создание или сокращение новых предложений. Сильный стратегический анализ в сочетании с правильными инструментами планирования всегда будет актуальным планом развития независимо от внешних факторов.

Во-вторых, можно предложить такую программу, как план диверсификации. Этот план относится к развитию новых типов услуг или рын-

ков либо добавлению или замене существующего предложения компании. Вся деятельность зависит от использования дополнительных производственных возможностей для внедрения новых продуктов.

В-третьих, план фокусировки и интеграции. В этом случае составляется план антикризисных мер по улучшению услуг компании или запуску нового производства без изменения отрасли.

Например, контроль над конкурентами, поиск новых рынков, внедрение новых структур путем приобретения или усиления контроля над поставщиками.

Также возможно создание подразделов, отвечающих за снабжение и контроль структур между организацией и поставщиком, то есть за системы распределения и продаж.

Все это будет способствовать упрочнению конкурентных преимуществ предприятия на рынке и его стабильному развитию.

Список литературы:

[1] Абдуллаева Н. В. Диагностика угрозы банкротства организации в системе антикризисного управления организации // Мировая наука. 2024. №2 (83). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-ugrozy-bankrotstva-organizatsii-v-sisteme-antikrizisnogo-upravleniya-organizatsii (дата обращения: 15.06.2025).

[2] Абдуллаева Н. В. Финансовая стабилизация организации как элемент антикризисного управления // Мировая наука. 2024. №2 (83). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-stabilizatsiya-organizatsii-kak-element-antikrizisnogo-upravleniya (дата обращения: 16.06.2025).

[3] Адаменко А А., Суровнева А А., Власенко С К. Стратегическое антикризисное управление в современных организациях // ЕГИ. 2024. №3 (53). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-antikrizisnoe-upravlenie-v-sovremennyh-organizatsiyah (дата обращения: 15.0.2025).

[4] Кнопов Борис Олегович Оценка эффективности антикризисного управления производственным предприятием в условиях турбулентности внешней среды // Инновации и инвестиции. 2024. №10. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-antikrizisnogo-upravleniya-proizvodstvennym-predpriyatiem-v-usloviyah-turbulentnosti-vneshney-sredy (дата обращения: 16.06.2025).

[5] Костин А Н., Яшина Н И. Оценка финансового состояния и вероятности банкротства предприятия в системе антикризисного управления // Вестник Академии знаний. 2024. №1 (60). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-finansovogo-sostoyaniya-i-veroyatnosti-bankrotstva-predpriyatiya-v-sisteme-antikrizisnogo-upravleniya (дата обращения: 16.06.2025).

[6] Львова Ольга Александровна Оценка состояния бизнеса в рамках антикризисного управления: подходы для собственника, кредитора, арбитражного управляющего и инвестора // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sostoyaniya-biznesa-v-ramkah-antikrizisnogo-upravleniya-podhody-dlya-sobstvennika-kreditora-arbitrazhnogo-upravlyayuschego (дата обращения: 15.06.2025).

[7] Ноева Е Е. Диагностика финансового состояния как основа антикризисного управления организацией // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. №11-2 (86). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-finansovogo-sostoyaniya-kak-osnova-antikrizisnogo-upravleniya-organizatsiey (дата обращения: 15.06.2025).

[8] Николенко Татьяна Юрьевна, Сёмина Лидия Викторовна Системный подход к диагностике и раннему предупреждению финансового кризиса на предприятии // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2025. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-diagnostike-i-rannemu-preduprezhdeniyu-finansovogo-krizisa-na-predpriyatii (дата обращения: 16.06.2025).

[9] Халилов Е. И. Управление предприятием в условиях неопределенности и кризиса // Стратегии бизнеса. 2023. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-predpriyatiem-v-usloviyah-neopredelennosti-i-krizisa (дата обращения: 16.06.2025).

[10] Чэнь Гаосян Антикризисное управление компанией в современных условиях // Экономика и социум. 2024. №6-1 (121). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-kompaniey-v-sovremennyh-usloviyah (дата обращения: 15.06.2025).

Spisok literatury:

[1] Abdullaeva N. V. Diagnostika ugrozy bankrotstva organizacii v sisteme antikrizisnogo upravleniya organizacii // Mirovaya nauka. 2024. №2 (83). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-ugrozy-bankrotstva-organizatsii-v-sisteme-antikrizisnogo-upravleniya-organizatsii (data obrashcheniya: 15.06.2025).

[2] Abdullaeva N. V. Finansovaya stabilizaciya organizacii kak element antikrizisnogo upravleniya // Mirovaya nauka. 2024. №2 (83). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-stabilizatsiya-organizatsii-kak-element-antikrizisnogo-upravleniya (data obrashcheniya: 16.06.2025).

[3] Adamenko A A., Surovneva A A., Vlasenko S K. Strategicheskoe antikrizisnoe upravlenie v sovremennyh organizaciyah // EGI. 2024. №3 (53). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-antikrizisnoe-upravlenie-v-sovremennyh-organizatsiyah (data obrashcheniya: 15.0.2025).

[4] Knopov Boris Olegovich Ocenka effektivnosti antikrizisnogo upravleniya proizvodstvennym predpriyatiem v usloviyah turbulentnosti vneshnej sredy // Innovacii i investicii. 2024. №10. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-antikrizisnogo-upravleniya-proizvodstvennym-predpriyatiem-v-usloviyah-turbulentnosti-vneshney-sredy (data obrashcheniya: 16.06.2025).

[5] Kostin A N., YAshina N I. Ocenka finansovogo sostoyaniya i veroyatnosti bankrotstva predpriyatiya v sisteme antikrizisnogo upravleniya // Vestnik Akademii znanij. 2024. №1 (60). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-finansovogo-sostoyaniya-i-veroyatnosti-bankrotstva-predpriyatiya-v-sisteme-antikrizisnogo-upravleniya (data obrashcheniya: 16.06.2025).

[6] L'vova Ol'ga Aleksandrovna Ocenka sostoyaniya biznesa v ramkah antikrizisnogo upravleniya: podhody dlya sobstvennika, kreditora, arbitrazhnogo upravlyayushchego i investora // Vestnik Instituta ekonomiki Rossijskoj akademii nauk. 2023. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sostoyaniya-biznesa-v-ramkah-antikrizisnogo-upravleniya-podhody-dlya-sobstvennika-kreditora-arbitrazhnogo-upravlyayuschego (data obrashcheniya: 15.06.2025).

[7] Noeva E E. Diagnostika finansovogo sostoyaniya kak osnova antikrizisnogo upravleniya organizaciej // Mezhdunarodnyj zhurnal gumanitarnyh i estestvennyh nauk. 2023. №11-2 (86). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-finansovogo-sostoyaniya-kak-osnova-antikrizisnogo-upravleniya-organizatsiey (data obrashcheniya: 15.06.2025).

[8] Nikolenko Tat'yana YUr'evna, Syomina Lidiya Viktorovna Sistemnyj podhod k diagnostike i rannemu preduprezhdeniyu finansovogo krizisa na predpriyatii // Vestnik OmGU. Seriya: Ekonomika. 2025. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-diagnostike-i-rannemu-preduprezhdeniyu-finansovogo-krizisa-na-predpriyatii (data obrashcheniya: 16.06.2025).

[9] Halilov E. I. Upravlenie predpriyatiem v usloviyah neopredelennosti i krizisa // Strategii biznesa. 2023. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-predpriyatiem-v-usloviyah-neopredelennosti-i-krizisa (data obrashcheniya: 16.06.2025).

[10] CHen' Gaosyan Antikrizisnoe upravlenie kompaniej v sovremennyh usloviyah // Ekonomika i socium. 2024. №6-1 (121). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnoe-upravlenie-kompaniey-v-sovremennyh-usloviyah (data obrashcheniya: 15.06.2025).

