



Стратегическое и оперативное планирование антикризисных мер

Т.Ю. Николенко¹Л.В. Сёмина¹¹ Московский авиационный институт (Москва, Россия)

Аннотация

Статья посвящена вопросам стратегического и оперативного планирования антикризисных мер в организациях. Исследование построено на анализе научных трудов отечественных и зарубежных ученых, что позволило проанализировать ключевые инструменты, которые помогают компаниям адаптироваться и реагировать на кризисные ситуации. Обоснована необходимость внедрения инновационных подходов принятия управленческих решений для устранения проблематики неопределенности. В статье описаны недостатки типовой формы санации предприятия, а также определена целесообразность внедрения стратегического контроллинга. Выделены признаки стратегического антикризисного планирования и направления антикризисной финансовой стратегии. В качестве инновационного решения в области организации антикризисных мер предложено внедрение системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), которая позволяет создать целостную картину эффективности работы организации и управлять внешними и внутренними рисками за счет предварительного стратегического анализа и контроля индикаторов различных сфер деятельности организации. Представлены этапы имплементации системы сбалансированных показателей по модели BSC. Кроме того, исследование акцентирует внимание на важности по процессному подходу контроллинга косвенных затрат в связи с их значительной долей в структуре расходов организации. Описан пример системы сбалансированных показателей сегмента финансовой сферы действующего предприятия, включающей специфические индикаторы, а также модель управления затратами на основе метода ABC (Activity-Based Costing). Показано значение стратегического и оперативного планирования для обеспечения устойчивости предприятий в условиях кризиса. Доказана необходимость комплексного подхода к антикризисному управлению, включающему инновационные инструменты. Таким образом, статья может быть полезна как исследователям, так и практическим работникам, занимающимся управлением и финансами.

Ключевые слова: антикризисное управление, контроллинг, ABC-метод, система сбалансированных характеристик, Balanced Scorecard

Для цитирования:

Николенко Т.Ю., Сёмина Л.В. (2025). Стратегическое и оперативное планирование антикризисных мер. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 144–153. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-144-153.

Strategic and operational planning of anti-crisis measures

T.Yu. Nikolenko¹L.V. Semina¹¹ Moscow Aviation Institute (Moscow, Russia)

Abstract

The article focuses on the issues of strategic and operational planning of anti-crisis measures within organisations. The study is based on an analysis of scientific works by domestic and foreign scientists, enabling us to analyse the key tools that help companies adapt and respond to crisis situations. The necessity of introducing innovative approaches to managerial decision-making in order to eliminate the problem of uncertainty is substantiated. The article highlights the disadvantages of a typical form of enterprise rehabilitation and the advantages of implementing strategic control. The signs of strategic anti-crisis planning and the directions of the anti-crisis financial strategy are highlighted. As an innovative solution for organising anti-crisis measures, the introduction of a Balanced Scorecard (BSC) is proposed to provide a comprehensive overview of the organisational performance. The system allows you to manage both internal external risks by conducting preliminary strategic analysis and monitoring various performing indicators. The article outlines the stages involved in implementing the balanced scorecard system according to the BSC model. In addition, the study emphasises the importance of a process-based approach to controlling indirect costs due to their substantial presence in an organisation's cost structure. The article provides an example of a balanced scorecard system for a financial sector segment of an operating enterprise, including specific indicators, as well as a cost management model based on the ABC (Activity-Based Costing) method. The results emphasise the importance of strategic and operational planning in ensuring the sustainability of enterprises during a crisis. The necessity of an integrated approach to crisis management, including innovative tools, is demonstrated. Thus, the article will be useful for researchers and practitioners specialising in management and finance.

Keywords: crisis management, controlling, ABC method, balanced performance system, Balanced Scorecard

For citation:

Nikolenko T.Yu., Semina L.V. (2025). Strategic and operational planning of anti-crisis measures. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 144-153. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-144-153. (In Russ.)

反危机措施的战略和业务规划

T.Yu. Nikolenko¹
L.V. Semina¹¹ 莫斯科航空学院 (俄罗斯, 莫斯科)

简介

文章专门讨论了组织中反危机措施的战略和业务规划问题。研究基于对国内外科学家科学著作的分析, 这些著作有助于分析帮助企业适应和应对危机情况的关键工具。文章论证了在管理决策中引入创新方法以消除不确定性问题的必要性。文章阐述了典型的企业复兴形式的弊端, 并明确了实施战略控制的适宜性。文章强调了反危机战略规划的特点和反危机财务战略的方向。作为反危机措施组织领域的创新解决方案, 建议实施平衡计分卡 (BSC), 通过对组织活动各领域指标的初步战略分析和控制, 全面了解组织绩效, 管理外部和内部风险。本文介绍了根据 BSC 模型实施平衡计分卡系统的各个阶段。此外, 由于间接成本在组织的成本结构中占很大比重, 本研究重点关注基于流程的间接成本控制方法的重要性。论文介绍了一个运营公司财务分部平衡计分卡的实例, 包括具体指标, 以及基于 ABC (基于活动的成本计算) 方法的成本管理。文章说明了战略和业务规划对于确保企业在危机条件下的可持续性的必要性。文章证明有必要采取综合方法进行危机管理, 包括创新工具。因此, 文章对从事管理和财务工作的研究人员和从业人员都很有用。

关键词: 反危机管理、控制、ABC 方法、平衡计分卡、Balanced Scorecard

供引用:

Nikolenko T.Yu., Semina L.V. (2025). 反危机措施的战略和业务规划. 战略决策和风险管理, 16(2): 144–153. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-144-153. (俄文)

Введение

В современных условиях многие российские предприятия испытывают трудности, вызванные финансовыми проблемами. Применение инструментов и подходов антикризисного управления особенно необходимо для устойчивой и непрерывной деятельности хозяйствующих субъектов.

Во многих исследованиях отечественных и зарубежных ученых прослеживается проблема антикризисного финансового управления. Широко известны и основательны труды А.А. Бурдиной, В.Н. Вяткина, П.И. Гребенникова, К.В. Екимовой, В.Е. Леонтьева, М.А. Лимитовского, И.Я. Лукасевич и других, в частности [Burdina et al., 2023]. Обзор отечественных и зарубежных источников позволяет утверждать, что кризис рассматривается как нестабильная ситуация или процесс, которые характеризуются угрозами, опасностями и требуют мер реагирования [Екимова, 2019].

Заслуживает внимания мнение И.В. Никитушкиной и соавторов, которые трактуют экономический кризис как состояние, в котором экономическая система не способна выполнять свои основные функции с учетом дифференциации проблемы по показателю удельного веса неустойчивых предприятий в их общем количестве и объема государственных расходов на поддержку отрасли в условиях кризиса [Никитушкина и др., 2020]. Однако такой подход в значительной степени дискуссионный, поскольку наличие проблемных предприятий является лишь одним из дестабилизирующих факторов экономики.

Большой пласт научных исследований проблем возникновения кризисов связан с их изучением на уровне отдельных хозяйствующих субъектов. В.Н. Вяткин, В.А. Гамаза, Д.Д. Хэмптон связывают возникновение кризисных ситуаций с внутренними (микроэкономическими) факторами в связи с неэффективной системой менеджмента предприятия [Вяткин и др., 2021]. Рассматривая современные подходы к основным факторам возникновения финансово-экономических кризисов, следует отметить, что главными из них многие авторы считают финансовую нестабильность в стране и снижение ликвидности компаний.

Таким образом, кризисы, возникающие в процессах функционирования и развития экономики, могут повлечь за собой

как системный кризис, так и признание проблемных компаний неплатежеспособными и привести к их реорганизации, банкротству. Деструктивные факторы не обеспечивают эффективное функционирование предпринимательского сектора и значительно снижают конкурентоспособность страны.

1. Постановка задачи

Для принятия эффективных финансово-хозяйственных решений следует обеспечить действенную их методическую, информационную и координационную поддержку. Необходимость такой поддержки, в том числе с использованием научных методов обоснования решений, усиливается в период неопределенности и обострения рисков [Narkevich, 2020; Проняева и др., 2023]. Фактор неопределенности, тесно связанный с рисками, усложняет процесс прогнозирования деятельности и финансовых показателей [Stynych, 2023]. Если негативные процессы оказываются вне контроля, они могут прогрессировать в направлении возникновения финансового кризиса на предприятии. Решить проблематику неопределенности при принятии финансовых решений до определенного предела позволяет профессиональное использование инструментария финансового контроллинга [Иванов, 2021; Burdina et al., 2022]. В контексте антикризисного контроллинга имеется в виду широкое внедрение новейших технологий в процессе стратегического и оперативного планирования антикризисных мер, управления расходами, контроля качества реализации антикризисной программы [Marsen, 2020].

Следует выделять два типа планирования антикризисных мер – профилактическое и санационное. Первый тип реализуется на этапе предотвращения финансового кризиса: планируются мероприятия, направленные на недопущение кризисных ситуаций. Речь идет о планировании мероприятий в рамках подсистемы раннего предупреждения и реагирования [Чэнь, 2024]. Если же система управления рисками отсутствует и предприятие испытывает финансовый кризис, то следует перейти ко второму этапу, предусматривающему применение оздоровительного типа антикризисного управления, – планированию финансовой санации.

Организация антикризисных мер в значительной степени подлежит законодательному регулированию. Основным документом в области антикризисного управления является Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»¹. Нормативное правовое регулирование в этой сфере обусловлено необходимостью создания предохранителей во избежание манипуляций и злоупотреблений отдельными группами интересов.

Изучение структуры плана санации, утвержденной нормативно-правовым актом, позволяет выделить ряд недостатков такого подхода к антикризисному планированию:

1) независимо от обстоятельств, при которых реализуются антикризисные меры, их планирование должно производиться на двух уровнях – стратегическом и оперативном. В то же время в рекомендованной типовой форме санации отсутствует стратегический уровень планирования и анализа;

2) необходимым условием успешного антикризисного управления является эффективное управление рисками, что предполагает их идентификацию, анализ и нейтрализацию [Yang et al., 2021]. Однако в типовой форме плана санации отсутствуют механизмы управления рисками;

3) для проведения качественной оценки финансового состояния предприятия, анализа факторов, приведших к неплатежеспособности, анализа структуры активов, дебиторской и кредиторской задолженности, прибыльности предприятия, долгосрочных и текущих финансовых инвестиций необходимы адекватные методики анализа, ссылки на которые в упомянутом выше нормативном акте отсутствуют;

4) плановые меры по восстановлению платежеспособности должника и погашению требований перед кредиторами должны быть интегрированы в систему стратегического и оперативного планирования и подкреплены конкретными плановыми показателями [Прижигалинская и др., 2020].

С этой целью должна быть разработана интегрированная система антикризисных планов, в том числе их формы;

5) неотъемлемой составляющей плана антикризисных мер должна являться прогнозная оценка их эффективности. В то же время предлагаемый в плане санации прогноз социально-экономических последствий слишком обобщен. Непонятно, о каких плановых финансовых показателях деятельности должника идет речь, каковы критерии успешности (или неуспешности) антикризисных мер [Apolzan Arădăvoaicei et al., 2023].

Для повышения качества антикризисного планирования обоснуем ряд инновационных инструментов, принадлежащих арсеналу антикризисного финансового контроллинга. В систему антикризисного планирования следует ввести стратегическую составляющую. Подходящим в этом смысле является вывод о том, что стратегический контроллинг деятельности предприятия и разработка стратегии предотвращения его неплатежеспособности относятся к основным мерам антикризисного финансового управления [Гребенников, Тарасевич, 2021; Мекерова, 2023]. Группой экономистов определены основные признаки стратегического антикризисного планирования:

- входит в компетенцию топ-менеджмента (высшего звена руководства предприятием);
- сконцентрировано на развитии предприятия в долгосрочном периоде;
- по сравнению с оперативным планированием сопровождается значительно более высоким уровнем неопределенности [Божко, 2022];
- формирует рамочные условия и базу для оперативного планирования антикризисных мер [Титова, 2017].

Указанные признаки целесообразно конкретизировать в направлении отнесения антикризисного стратегического

Таблица 1
Оценка стратегического воздействия внешней среды (баллы)
Table 1
Assessment of the strategic impact of the external environment (points)

Факторы	Воздействие на отрасль	Воздействие на предприятие	Направление воздействия (+/-)	Общая оценка
Нестабильная экономическая ситуация в стране	4	2	–	–6
Падение национальной валюты и значительный уровень инфляции	3	3	–	–6
Ограничения по доступу на рынок со стороны других стран	4	2	–	–8
Подписание соглашения с другими странами	4	4	+	8
Высокие требования к качеству полетов со стороны других стран	3	1	–	–4
Кредитно-инвестиционные рейтинги страны	3	2	–	–5
Увеличение объемов услуг	2	1	+	3
Удорожание энергоносителей	2	2	–	–4
Уменьшение численности населения страны	2	2	–	–4
Падение реальных доходов населения	2	2	–	–4
Активизация развития предприятий	2	2	+	4
Высокий научно-технический потенциал	4	4	+	8
Значение отрасли для страны (региона)	3	3	+	6
Высокие процентные ставки на кредитные ресурсы	3	1	–	–4
Итого			–14	

Источник: составлено авторами.

¹ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/.

планирования не просто к компетенции топ-менеджмента, а к финансовому контроллингу как составляющей руководства компанией. Кроме этого, в отдельных случаях вопросы антикризисного планирования в целом и стратегического в частности могут быть переданы в аутсорсинг консалтинговым или аудиторским фирмам. По выводам, сделанным в [Сизова, Сизова, 2017; Stynuch, 2023], ключевые направления антикризисной финансовой стратегии должны включать углубленный анализ структуры кредиторской и дебиторской задолженности, долгосрочной задолженности по кредитам, мероприятия по оптимизации самофинансирования и амортизационной политики, усовершенствование управления оборотными активами, формирование целевых резервных фондов. Ограничивающие деятельность компании стратегические причины формируются в результате оценки как внешней, так и внутренней среды деятельности компании.

В табл. 1 приведены сводные результаты стратегического анализа внешней среды одного из действующих предприятий авиационной отрасли (по 5-балльной шкале в отрицательном и положительном направлениях). Как следует из данных табл. 1, факторы макросреды оказывают в основном негативное влияние как на предприятия указанной отрасли в целом, так и на исследуемый хозяйствующий субъект.

Основные проблемы, влияющие на данный сектор в целом и на деятельность объекта исследования, заключаются в высоком уровне инфляции и рисков, значительных затратах на капитал, ограничениях рынка, падении внутреннего спроса, а также общей финансово-экономической нестабильности.

Результаты исследования факторов микросреды анализируемого предприятия в разрезе основных моментов приведены в табл. 2. Анализ факторов микросреды свидетельствует о высоком уровне потенциала предприятия в финансовой, коммерческой и имиджевой сферах. В то же время негативными факторами, зависящими от отрасли деятельности и от анализируемого предприятия, являются неудовлетворительная структура активов, отсутствие отдела контроллинга и проблемы в отношениях с поставщиками сырья.

С учетом предварительной антикризисной финансовой диагностики предприятия, а также анализа внешних и внутренних качественных факторов, влияющих на деятельность объекта исследования, в табл. 3 представлен SWOT-анализ, систематизирующий сильные и слабые стороны.

Сектор 1 визуализирует необходимость имплементации наступательной стратегии, базирующейся на использовании потенциала предприятия и возможностей, возникаю-

Таблица 2
Стратегическая диагностика микросреды (баллы)
Table 2
Strategic diagnostics of the microenvironment (points)

Факторы	Воздействие на отрасль	Воздействие на предприятие	Направление воздействия (+/-)	Общая оценка
Совершенство организационной структуры управления	0	2	+	2
Наличие отдела маркетинга	1	2	+	3
Полнота исполнения работниками функциональных обязанностей	0	3	+	3
Качество структуры ассортимента оказываемых услуг	3	3	–	–6
Систематический контроль качества услуг	6	3	+	9
Наличие гибкой политики	3	3	+	6
Использование прогрессивных средств сбыта	3	3	+	6
Высокий уровень косвенных затрат	0	6	–	–6
Уровень дебиторской задолженности	3	3	+	6
Соблюдение золотого правила финансирования	0	2	+	2
Расходы на капитал предприятия	3	3	–	–6
Кредитные рейтинги предприятия	3	3	+	6
Отношения с поставщиками	3	2	–	–5
Наличие системы контроллинга	0	6	–	–6
Имидж у конечных потребителей	1	2	+	3
Деловой рейтинг	1	2	+	3
Технологии процесса оказания услуг и структура активов	4	2	–	–6
Высокая чувствительность клиентов к качеству услуг	2	2	+	4
Благоприятное отношение клиентов к новым видам услуг	2	2	+	4
Предоставление поставщиками выгодных на предприятии форм оплаты и условий поставок	1	2	+	3
Итого				+21

Источник: составлено авторами.

Таблица 3
Матрица анализа сильных и слабых сторон (SWOT-анализа)
Table 3
Strengths and Weaknesses Analysis (SWOT) Matrix

Внешняя среда Внутренняя среда	Возможности: выход на новые рынки, значительное развития отрасли, важность отрасли для государства	Угрозы: ограничение доступа на зарубежные рынки, высокие процентные ставки, высокий уровень инфляции, удорожание энергоносителей
Сильные стороны: опытный управленческий персонал, опыт работы на рынке, наличие длительных партнерских связей с предприятиями РФ, высокий кредитный рейтинг компании, высокий уровень показателей платежеспособности	Сектор 1: увеличение разнообразия предлагаемых услуг, повышение стандартов обслуживания, уменьшение системных рисков, вложения в передовые технологии	Сектор 2: разработка конкурентных стратегий, поиск альтернативных рынков сбыта, диверсификация источников привлечения капитала, привлечение высококвалифицированного персонала
Слабые стороны: высокие затраты на капитал, недостаточный уровень диверсификации услуг, низкое качество контроллинга, низкий уровень результативности деятельности, значительный объем косвенных затрат	Сектор 3: уменьшение имплицитных расходов на капитал, обновление основных средств, усовершенствование финансового планирования, расширение ассортимента услуг, введение инновационных подходов к управлению	Сектор 4: использование современных методов контроллинга, уменьшение расходов на энергию, освоение дополнительных рынков сбыта, оптимизация косвенных затрат, использование страховых механизмов для защиты от валютных рисков

Источник: составлено авторами.

ших в результате наличия благоприятных внешних факторов. Сектор 2 указывает на необходимость использования сильных сторон для ослабления внешних угроз. Оправдана при этом стратегия диверсификации. Такая стратегия полезна большинству предприятий, которые должны переориентироваться с рынков сбыта России на рынки других стран. Сектор 3 требует внедрения стратегий преодоления слабых сторон предприятия за счет возможностей внешней среды, а также использования инструментов снижения затрат. Сектор 4 – «кризисное поле» – свидетельствует о необходимости разработки антикризисной стратегии, направленной на преодоление угроз и устранение слабых сторон предприятия, которые надвигаются как извне, так и из внутренней среды. Исходя из стратегического SWOT-анализа для рассматриваемого предприятия рекомендуется использовать комплекс стратегий, направленных на устранение внешних угроз посредством активации внутренних ресурсов.

2. Результаты

Механизмы реализации стратегии предлагается воплотить с помощью системы сбалансированных характеристик (Balanced Scorecard, BSC). Систему сбалансированных показателей можно считать инновационным инструментом стратегического контроллинга, в частности в контексте планирования антикризисных мер. В данной системе находят свое интегральное выражение как количественные, так и качественные факторы деятельности предприятия. На основе идентификации критических факторов результативности в BSC фиксируются стратегические цели предприятия по четырем основным направлениям (перспективам): финансы, рынок/клиенты, операционная деятельность / бизнес-процессы, персонал/инновации. Система строится таким образом, чтобы с ее помощью можно было своевременно выявлять внешние и внутренние риски деятельности предприятия. Среди индикаторов, которые включаются в финансовую проекцию, предлагается указать стоимостно

ориентированный показатель – ROCE (рентабельность задействованного капитала), абсолютный показатель стоимости компании и интегральный показатель финансового состояния (Z), в качестве которого может выступать индекс кредитоспособности Альтмана или любой другой критерий вероятности потенциального банкротства. Указанные показатели могут служить индикаторами раннего предупреждения кризиса. Схема системы BSC приведена на рис. 1.

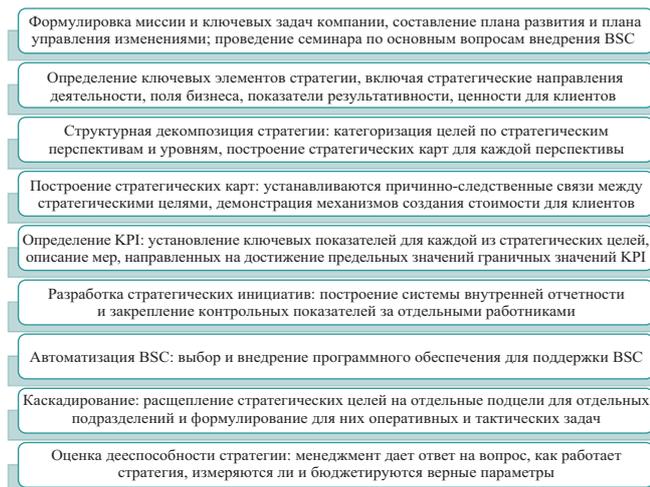
Рис. 1. Система сбалансированных показателей в рамках антикризисного стратегического планирования
Fig. 1. The system of balanced indicators in the framework of anti-crisis strategic planning

Финансовая сфера		Операционная деятельность	
Стратегические цели	Индикаторы	Стратегические цели	Индикаторы
- рост стоимости предприятия; - снижение рисков финансирования	- ROCE и стоимость; - интегральный показатель – Z	- снижение издержек; - рост прибыли	- операционная рентабельность; - маржинальная прибыль
Рынок/потребители/поставщики		Инновации/персонал	
Стратегические цели	Индикаторы	Стратегические цели	Индикаторы
- рост доли рынка; - расширение ассортимента	- доля рынка; - объемы реализации	- снижение уровня конфликтов; - сохранение кадров	- количество конфликтов; - количество ключевых кадров

Источник: составлено авторами.

Этапы имплементации системы сбалансированных показателей по модели BSC представлены на рис. 2. В общем имплементация системы BSC считается успешной, если удастся снизить разрывы и несогласованности между стратегическими целями и оперативными решениями. Следовательно, определенные стратегические цели должны быть конкретизированы, то есть трансформированы в измеренные и контролируемые величины. Ключевые индикаторы (КПИ) финансового направления должны характеризовать приоритетные финансовые параметры предприятия, указывающие на уровень достижения стратегических целей предприятия.

Рис. 2. Этапы имплементации системы сбалансированных показателей по модели BSC
Fig. 2. The stages of implementing the balanced scorecard according to the BSC model



Источник: составлено авторами.

Скоринговая карта по перспективе «рынок/клиенты/поставщики» должна описывать целевые ориентиры и меры обеспечения необходимых кондиций предприятия на рынках сбыта продукции и поставки сырья и материалов. Дополнение классической модели BSC опцией «поставщики» является вполне оправданным, поскольку от качества сырья, материалов, потребляемого предприятием, в значительной степени зависит качество продукции (работ, услуг), предоставляемых хозяйствующим субъектом своим клиентам. Следовательно, соответствующая перспектива должна содержать ответ на вопрос о характере построения кооперационных отношений с поставщиками для обеспечения стратегических целей. По направлению «персонал/инновации» следует указать пути реализации потенциала предприятия в кадровой и инновационных областях для достижения стратегических целей.

Таким образом, предлагаемые новации по построению скоринговых карт заключаются в следующем:

- внедрены специфические показатели, способные сигнализировать кризисные явления, а также мониторить ход выполнения антикризисной стратегии;
- традиционная проекция «рынок/клиенты» дополнена опцией «поставщики».

В табл. 4 приведен разработанный сегмент сбалансированной системы показателей – детализированная скоринговая карта по направлению «финансовая сфера» по исследуемому предприятию.

Практически в табл. 4 приведены основные позиции финансовой стратегии предприятия. При достижении указанных финансовых параметров организация сможет обеспечить устойчивую жизнеспособность и генерировать добавленную стоимость. Построение скоринговых карт по проекциям рынок/клиенты/поставщики, операционная деятельность / бизнес-процессы, персонал/инновации находится в плоскости функционала маркетинга, менеджмента персонала и оказания услуг, то есть напрямую не относится к компетенции финансового контроллинга. В целом стратегия дальнейшей деятельности исследуемого предприятия сфокусирована на расширении ассортимента услуг (стратегия диверсификации), реконструкции основных средств, улучшении финансового состояния, снижении затрат на капитал и других косвенных затрат.

У рассматриваемого предприятия нет проблем с ликвидностью и выполнением своих обязательств как в долгосрочном, так и в краткосрочном периодах. В то же время достаточно напряженной и нестабильной является ситуация с результативностью, в частности со стоимостью ориентированными показателями. Следовательно, антикризисные меры должны быть направлены на обеспечение положительного значения стоимостью ориентированных показателей и прирост стоимости предприятия.

Успешность выполнения плановых показателей в значительной степени зависит от способности предприятия обеспечить экономию на затратах, в частности снизить уровень косвенных расходов, а также от способности придерживаться определенных в системе сбалансированных показателей стратегических задач. С этой целью необходимо внедрять инновационные инструменты оценки эффективности и контроля антикризисных мер [Назаренко, Жужгинов, 2022].

В теории и на практике можно встретить описание многочисленных методов оперативного контроллинга затрат, в том числе метод директ-костинга и анализ зависимости затрат, объема реализации и прибыли (CVP-анализ). Однако существенное влияние на величину затрат и их структуру достигается в основном при применении методов стратегического контроллинга. В то же время следует подчеркнуть наличие до-

Таблица 4
Направление «Финансовая сфера» системы сбалансированных показателей
Table 4
Direction 'Financial sphere' of the balanced indicators system

Цели	Показатели	Мероприятия (проекты)	Факт	План		
			2023	2024	2025	2026
Рост кредитных рейтингов	Z	Обеспечение стабильности показателей прибыльности, платежеспособности	1,35	>1,35	>1,35	>1,35
Рост стоимостью ориентированного показателя	ROCE (%)	Улучшение структуры активов, рационализация рабочего капитала, понижение WACC, обеспечение прибыльности операционной деятельности	04	27	29	34
Снижение рисков	WACC (%)	Снижение имплицитных расходов на собственный капитал	19	16	14	12
Рост стоимости компании	Стоимость (млн руб.)	Снижение косвенных затрат, снижение затрат на капитал, увеличение операционного денежного потока	195	217	219	225

Источник: составлено авторами.

статочного условного предела между оперативными и стратегическими методами контроллинга затрат. Часто один и тот же метод может дать эффект как в краткосрочном периоде, так и в стратегической перспективе. В случае распределения косвенных затрат на предприятиях, занимающихся реализацией многих видов товаров и услуг, чаще всего используют стандартный метод расчета ставки распределения косвенных затрат с использованием выбранной экспертным путем базы. Этот метод не всегда обеспечивает объективное распределение косвенных затрат, в частности расходов, непосредственно не связанных с производством определенных товаров или оказанием услуг, в связи с чем у предприятий могут появиться проблемы стратегического характера, поскольку будут возникать ошибки в процессе ценообразования, распределения ресурсов, определении ассортиментной политики и т. д.

Методы контроллинга затрат должны быть сфокусированы на тех видах и местах их возникновения, где можно выявить наибольшие резервы уменьшения издержек. Ключевые проблемы на предприятиях являются следствием сверхвысокого уровня косвенных и одновременных расходов, скрытых в статьях административных, финансовых и других затрат сбыта. Именно на очерченных слабых местах в сфере управления затратами должны быть сконцентрированы антикризисные меры, которые целесообразно выделить как объекты дополнительного анализа. Пригодятся здесь инструменты стратегического контроллинга затрат, в частности метод по процессному управлению затратами – метод ABC. Метод концентрируется на выявлении резервов затрат, которые кроются в косвенных расходах. Именно на этом факторе в значительной степени должно быть сфокусировано внимание в процессе разработки антикризисной стратегии предприятий.

В рамках антикризисного финансового контроллинга использование метода будет обеспечивать выполнение следующих задач:

- выявление косвенных издержек, обусловивших кризисную ситуацию на предприятии;
- распределение косвенных издержек, в частности подразделений, напрямую не связанных с производством продукции, на отдельные виды продуктов;
- выявление резервов понижения издержек на базе выяснения необходимости в соответствующих действиях.

Логику по процессному методу управления затратами можно описать следующим образом: на основе сочетания определенной совокупности сделок формируются частичные или вспомогательные бизнес-процессы; в результате сочетания определенной совокупности частичных (вспомогательных) процессов формируются основные бизнес-процессы; на основе сочетания определенной совокупности основных бизнес-процессов производимой продукции (работы, услуги) формируются конечные продукты. Как видим, отдельные центры затрат обеспечивают определенные частичные процессы (или операции), которые затем объединяются в основные бизнес-процессы, а потом разносятся по продуктам. На начальном этапе применения по процессному методу управления затратами следует определить косвенные затраты, которые имеют непропорционально высокую долю в структуре расходов и могут спровоцировать финансовый кризис. Затем следует идентифицировать расходы на струк-

турное подразделение и выделить бизнес-процессы, обеспечиваемые соответствующими затратами. Сложность состоит в том, чтобы четко идентифицировать и описать бизнес-процесс, а также обосновать его необходимость для обеспечения производственной деятельности. Для этого следует воспользоваться такими процедурами, как опрос руководителей отдельных подразделений или центров ответственности, интервьюирование ключевых специалистов, обеспечивающих процесс, изучение должностных инструкций и внутренних регламентов, анализ бухгалтерской и технической документации, анализ функций, выполняемых определенным структурным подразделением [Радченко, Бобровская, 2023]. Кроме этого, следует попытаться получить соответствующую информацию по предприятиям-аналогам.

Следующим этапом имплементации ABC является распределение затрат по структурному подразделению на отдельные процессы (основные или вспомогательные). В общем распределение затрат на процессы осуществляется прямым методом, основанным на экспертных оценках, и с использованием базы распределения (косвенный метод). На крупных предприятиях использование первого подхода связано со значительными трудозатратами. Именно поэтому для таких хозяйствующих субъектов рекомендуется использовать второй метод. В качестве базы распределения при этом может приниматься величина затрат на персонал или количество человеко-лет, человеко-часов, человеко-дней. Оценка масштабов (величины) бизнес-процессов производится на основе расчета так называемых кост-драйверов. Указанные количественные показатели должны совпадать с количественными факторами влияния объемов косвенных затрат [Сорокина, 2021]. Проблема состоит в том, каким образом распределить затраты на отдельный продукт по процессам, затраты на которые не зависят от уровня производительности. Такого рода расходы, возникающие во всех структурных подразделениях предприятия, целесообразно объединить по статье «другие затраты на процессы». При определении полной себестоимости отдельных видов услуг остальные расходы на процессы целесообразно распределить в зависимости от величины затрат, зависящих от производительности центров их возникновения. Наиболее существенным недостатком данного метода является использование многоуровневой системы распределения косвенных затрат и различных баз, в основе чего лежит принцип пропорциональности.

Бизнес-процессы, обуславливающие косвенные расходы, должны быть исследованы на предмет их вклада в обострение финансового кризиса, с одной стороны, и вноса в процесс создания стоимости на предприятии – с другой. В случае если процесс приведет к непропорционально высоким затратам и не даст ожидаемого эффекта с точки зрения создания стоимости, он должен быть заменен. Имплементация метода ABC на отечественных предприятиях должна осуществляться в комплексе с активным внедрением реинжиниринга бизнес-процессов, который должен концентрироваться на радикальной реструктуризации бизнеса и обеспечивающих его процессов. В целом введение инструментария контроллинга затрат будет способствовать повышению эффективности управления расходами, снижению их уровня и величины денежных потоков, обеспечивающих расход.

В совокупности с другими антикризисными мерами контроллинг затрат позволит обеспечить прибыльность предприятия на достаточном уровне. В рамках антикризисного финансового контроллинга может быть успешно реализована концепция интегрированного использования инструментария по процессному управлению затратами и реинжинирингу бизнес-процессов.

Выводы

Независимо от обстоятельств, при которых реализуются антикризисные меры, их планирование должно производиться на двух уровнях: стратегическом и оперативном. Успешность антикризисной финансовой стратегии предприятия определяется его способностью к гибкой адаптации к рискованным факторам внешней среды и эффективному воздействию на нее. Для преодоления разрывов между стратегическими целями предприятия и оперативными антикризисными мерами, учета качественных факторов в процессе планирования целесообразно ввести систему сбалансированных показателей, интегрированную в систему раннего предупреждения и реагирования.

Предлагаемые новации по построению сбалансированной системы показателей как инструмента антикризисного

финансового контроллинга описываются следующим образом: по финансовой проекции BSC введены специфические показатели (стоимостно ориентированный показатель ROCE, абсолютный показатель стоимости компании и интегральный показатель финансового состояния), способные своевременно сигнализировать о кризисных явлениях, а также позволять проводить качественный мониторинг хода выполнения антикризисной стратегии; традиционная проекция «рынок/клиенты» дополнена опцией «поставщики»; стратегические цели расщеплены в разрезе отдельных плановых периодов.

Важным направлением антикризисного финансового контроллинга является контроллинг затрат, который должен быть сфокусирован на экономном использовании ресурсов и их рациональном распределении. Благодаря мерам по уменьшению потребности в финансовых ресурсах контроллинг расходов осуществляет посильный вклад в финансовое обеспечение антикризисных мер, с одной стороны, и в генерирование добавленной стоимости предприятия – с другой.

Таким образом, важность разработки антикризисной стратегии обусловлена необходимостью достижения целей предприятия, касающихся обеспечения финансовой устойчивости, что невозможно без понимания ориентиров дальнейшего развития, анализа рисков со стороны внешней и внутренней сред, а также проведения контроллинга затрат.

Литература

- Божко Л.М. (2022). Анализ неопределенности внешней среды и рекомендации по управлению организационными изменениями в условиях неопределенности. *Экономика и предпринимательство*, 9(146): 1142–1147. DOI: 10.34925/EIP.2022.146.9.225.
- Вяткин В.Н., Гамза В.А., Хэмптон Д.Д. (2021). *Финансовые решения в управлении бизнесом*. Москва, Юрайт.
- Гребенников П.И., Тарасевич Л.С. (2021). *Корпоративные финансы*. Москва, Юрайт.
- Екимова К.В., Савельева И.П., Кардапольцев К.В. (2019). *Финансовый менеджмент*. Москва, Юрайт.
- Иванов М.Ф. (2021). Методический инструмент стратегического планирования на предприятии в условиях кризиса. *Торговля и рынок*, 3–2(59): 55–61.
- Мекерова И.А. (2023). Роль стратегического планирования в условиях кризиса. В: *Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования: сборник научных трудов VIII Международной научно-практической конференции*. Симферополь, Ариал: 353–356.
- Назаренко О.В., Жужгинов Д.С. (2022). Совершенствование методов разработки эффективной финансовой политики компании в период кризиса и зарубежных санкций. *Экономика. Бизнес. Банки*, 2(64): 24–32.
- Никитушкина И.В., Макарова С.Г., Студников С.С. (2020). *Корпоративные финансы. Практикум*. Москва, Юрайт.
- Прижигалинская Т.Н., Сердюков В.С., Ткачева А.А. (2020). Обоснование стратегических приоритетов создания конкурентных преимуществ организаций в условиях кризиса на основе развития инструментов стратегического планирования. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*, 3(82): 216–226. DOI: 10.21295/2223-5639-2020-3-216-226.
- Проняева Л.И., Федотенкова О.А., Павлова А.В. (2023). Развитие организационно-методических подходов к диагностике признаков банкротства и предкризисного состояния в коммерческих организациях. *Региональная экономика: теория и практика*, 21, 7(514): 1337–1362. DOI: 10.24891/re.21.7.1337.
- Радченко В.И., Бобровская Е.В. (2023). Особенности антикризисного управления персоналом. *Актуальные вопросы современной экономики*, 11: 648–656.
- Сизова Т.В., Сизова Д.А. (2017). Принятие управленческих решений на основе результатов диагностики кризисного финансового состояния компании. *Журнал правовых и экономических исследований*, 3: 135–141.
- Сорокина Т.И. (2021). Разработка практических рекомендаций по внедрению системы антикризисного финансового управления агропредприятия. *Экономика и предпринимательство*, 8(133): 800–804.
- Титова Л.А. (2017). Антикризисная стратегия управления финансами в России. В: *Математика и информатика, астрономия и физика, экономика и совершенствование их преподавания: материалы конференции «Чтения Ушинского»*. Ярославль, Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского: 246–253.

- Чэнь С. (2024). Стратегическое планирование международных компаний в условиях глобального экономического кризиса. *Экономика и социум*, 6–2(121): 1473–1479.
- Apolzan Arădăvoaicei I., Bănașu C.S., Andreica M., Ivan L. (2023). Composite indicators used in measuring hybrid threats. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1): 882–894. DOI: 10.2478/picbe-2023-0081.
- Burdina A.A., Bondarenko A.V., Moskvicheva N.V. (2022). Buffer model determination of systemic strategic risks for borrowers in force majeure circumstances. *Asian Economic and Financial Review*, 12(8): 712–721.
- Burdina A.A., Moskvicheva N.V., Melik-Aslanova N.O. (2023). Fuzzy logic in risk management at high-technology enterprises. *Russian Engineering Research*, 43(10): 1314–1317.
- Marsen S. (2020). Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis. *International Journal of Business Communication*, 57: 163–175. DOI: 10.1177/2329488419882981.
- Narkevich L. (2020). Digital transformation of the information-analytical system for crisis management in enterprise rehabilitation procedures. *Sustainable Development and Engineering Economics*, 1(3): 8–26.
- Stynych O. (2023). The concept and meaning of depreciation policy in a crisis. *Business Navigator*, 3(73). DOI: 10.32782/business-navigator.73–6.
- Yang J., Hongming X., Yu G., Liu M. (2021). Antecedents and consequences of supply chain risk management capabilities: An investigation in the post-coronavirus crisis. *International Journal of Production Research*, 59: 1573–1585. DOI: 10.1080/00207543.2020.1856958.

References

- Bozhko L.M. (2022). Analysis of the uncertainty of the external environment and recommendations for managing organizational changes in conditions of uncertainty. *Economics and Entrepreneurship*, 9(146): 1142–1147. DOI:10.34925/EIP.2022.146.9.225. (In Russ.)
- Vyatkin V.N., Gamza V.A., Hampton D.D. (2021). *Financial decisions in business management*. Moscow, Yurait. (In Russ.)
- Grebennikov P.I., Tarasevich L.S. (2021). *Corporate finance*. Moscow, Yurait. (In Russ.)
- Ekimova K.V., Savelyeva I.P., Kardapoltsev K.V. (2019). *Financial management*. Moscow, Yurait. (In Russ.)
- Ivanov M.F. (2021). Methodological tools for strategic planning at an enterprise in a crisis. *Trade and Market*, 3-2(59): 55–61. (In Russ.)
- Mekeroва I.A. (2023). The role of strategic planning in a crisis. In: *The innovative paradigm of economic management mechanisms: Collection of scientific papers at the VIII Scientific and Practical International Conference*. Simferopol, Arial: 353–356. (In Russ.)
- Nazarenko O.V., Zhuzhginov D.S. (2022). Improving the methods of developing an effective financial policy of the company during the crisis and foreign sanctions. *Economy. Business. Banks*, 2(64): 24–32. (In Russ.)
- Nikitushkina I.V., Makarova S.G., Studnikov S.S. (2020). *Corporate finance. Practical training*. Moscow, Yurait. (In Russ.)
- Prizhigalinskaya T.N., Serdyukov V.S., Tkacheva A.A. (2020). Substantiation of strategic priorities for creating competitive advantages of organizations in a crisis based on the development of strategic planning tools. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 3(82): 216–226. DOI: 10.21295/2223-5639-2020-3-216-226. (In Russ.)
- Pronyaeva L.I., Fedotenkova O.A., Pavlova A.V. (2023). Development of organizational and methodological approaches to the diagnosis of signs of bankruptcy and pre-crisis conditions in commercial organizations. *Regional Economics: Theory and Practice*, 21, 7(514): 1337–1362. DOI: 10.24891/re.21.7.1337. (In Russ.)
- Radchenko V.I., Bobrovskaya E.V. (2023). Features of anti-crisis personnel management. *Current Issues of Modern Economics*, 11: 648–656. (In Russ.)
- Sizova T.V., Sizova D.A. (2017). Making managerial decisions based on the results of diagnostics of the company's financial crisis. *Journal of Legal and Economic Research*, 3: 135–141. (In Russ.)
- Sorokina T.I. (2021). Development of practical recommendations for the implementation of an agricultural enterprise's anti-crisis financial management system. *Economics and Entrepreneurship*, 8(133): 800–804. (In Russ.)
- Titova L.A. (2017). Anti-crisis financial management strategy in Russia. In: *Mathematics and computer science, astronomy and physics, economics and improving their teaching: Proceedings of the Ushinsky Readings Conference*. Yaroslavl, Yaroslavl State Pedagogical University named after K.D. Ushinsky: 246–253. (In Russ.)
- Chen S. (2024). Strategic planning of international companies in the context of the global economic crisis. *Economics and Society*, 6-2(121):1473–1479. (In Russ.)
- Apolzan Arădăvoaicei I., Bănașu C.S., Andreica M., Ivan L. (2023). Composite indicators used in measuring hybrid threats. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1): 882–894. DOI: 10.2478/picbe-2023-0081.
- Burdina A.A., Bondarenko A.V., Moskvicheva N.V. (2022). Buffer model determination of systemic strategic risks for borrowers in force majeure circumstances. *Asian Economic and Financial Review*, 12(8): 712–721.
- Burdina A.A., Moskvicheva N.V., Melik-Aslanova N.O. (2023). Fuzzy logic in risk management at high-technology enterprises. *Russian Engineering Research*, 43(10): 1314–1317.

Marsen S. (2020). Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis. *International Journal of Business Communication*, 57: 163-175. DOI: 10.1177/2329488419882981.

Narkevich L. (2020). Digital transformation of the information-analytical system for crisis management in enterprise rehabilitation procedures. *Sustainable Development and Engineering Economics*, 1(3): 8-26.

Stynych O. (2023). The concept and meaning of depreciation policy in a crisis. *Business Navigator*, 3(73). DOI: 10.32782/business-navigator.73-6.

Yang J., Hongming X., Yu G., Liu M. (2021). Antecedents and consequences of supply chain risk management capabilities: An investigation in the post-coronavirus crisis. *International Journal of Production Research*, 59: 1573-1585. DOI: 10.1080/00207543.2020.1856958.

Информация об авторах

Татьяна Юрьевна Николенко

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Инновационная экономика, финансы и управление проектами», Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) (Москва, Россия). ORCID: 0000-0001-9243-7602; Researcher ID: AAB-6219-2022, ; Author ID: 884592; Scopus Author ID: 58132083900; SPIN: 4309-4647.

Область научных интересов: финансовый менеджмент, управление инвестиционными и инновационными проектами, особенности налогообложения, антикризисная политика организаций.

engecin@mail.ru

Лидия Викторовна Сёмина

Старший преподаватель кафедры «Инновационная экономика, финансы и управление проектами», Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) (Москва, Россия). ORCID: 0000-0003-2176-0490; Researcher ID: AAB-6241-2022; Author ID: 1138747; Scopus Author ID: 59007230800; SPIN: 9012-8111.

Область научных интересов: финансовый менеджмент, финансы организации, бизнес-планирование, антикризисная политика организаций, мировая экономика.

diomen505@mail.ru

About the authors

Tatyana Yu. Nikolenko

Candidate of economic sciences, associate professor at the 'Innovative Economics, Finance and Project Management' Department, Moscow Aviation Institute (National Research University) (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0001-9243-7602; Researcher ID: AAB-6219-2022, ; Author ID: 884592; Scopus Author ID: 58132083900; SPIN: 4309-4647.

Research interests: financial management, investment and innovation project management, taxation specifics, anti-crisis policy of organisations.

engecin@mail.ru

Lydia V. Semina

Senior lecturer at the 'Innovative Economics, Finance and Project Management' Department, Moscow Aviation Institute (National Research University) (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0003-2176-0490; Researcher ID: AAB-6241-2022; AuthorID: 1138747; Scopus Author ID: 59007230800; SPIN: 9012-8111.

Research interests: financial management, investment and innovation project management, taxation specifics, anti-crisis policy of organisations.

diomen505@mail.ru

作者信息

Tatyana Yu. Nikolenko

经济学博士·莫斯科航空学院(国立研究大学)创新经济、金融和项目管理系副教授(俄罗斯莫斯科)。ORCID: 0000-0001-9243-7602; Researcher ID: AAB-6219-2022, ; Author ID: 884592; Scopus Author ID: 58132083900; SPIN: 4309-4647.

科学研究兴趣领域: 财务管理、投资和创新项目管理、税收特殊性、组织的反危机政策。

engecin@mail.ru

Lydia V. Semina

莫斯科航空学院(国立研究大学)创新经济、金融与项目管理系高级讲师(俄罗斯·莫斯科)。ORCID: 0000-0003-2176-0490; Researcher ID: AAB-6241-2022; AuthorID: 1138747; Scopus Author ID: 59007230800; SPIN: 9012-8111.

科学研究兴趣领域: 财务管理、组织财务、业务规划、组织反危机政策、世界经济。

diomen505@mail.ru

Статья поступила в редакцию 21.03.2025; после рецензирования 04.04.2025 принята к публикации 12.04.2025. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 21.03.2025; revised on 04.04.2025 and accepted for publication on 12.04.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.

文章于 21.03.2025 提交给编辑。文章于 04.04.2025 已审稿。之后于 12.04.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。