

ФИНАНСОВЫЕ МЕРЫ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ЭКОНОМИКИ

FINANCIAL MEASURES TO PREVENT ENTERPRISE BANKRUPTCY IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

V. Nezamaikin
V. Zvonik

Summary. This article examines modern tools used to prevent corporate bankruptcy in the context of significantly changing external conditions in which most modern companies operate. The author provides a detailed examination of financial recovery measures employed by consulting firms in the Russian Federation. While the set of methods identified by the author is not exhaustive, they provide the basis for developing models for stabilizing operations across all sectors of the national economy.

Keywords: bankruptcy prevention, consulting, financial management, finance, insolvency.

Незамайкин Валерий Николаевич

доктор экономических наук, профессор,
Российский Государственный Гуманитарный
Университет (Москва),
nezamaikinvn@mail.ru

Звоник Виктор

Российский Государственный Гуманитарный
Университет (Москва)
kakakatuw@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена исследованию современных инструментов, применяемых в рамках реализации мер по предупреждению банкротства предприятий в условиях существенного изменения условий внешней среды, в которых работает большинство современных компаний. Детально рассматриваются меры в сфере финансового оздоровления, применяемые консалтинговыми компаниями в РФ. Выделенная совокупность методов не является исчерпывающей, но именно они становятся основой для выстраивания моделей стабилизации работы во всех отраслях национальной экономики.

Ключевые слова: предупреждение банкротства, консалтинг, управление финансами, финансы, несостоятельность.

Финансовая несостоятельность предприятий становится все более актуальной проблемой не только в РФ, но и во всем мире. В значительной степени, на развитие процессов, связанных с массовыми банкротствами предприятий практически во всех отраслях, повлияли существенные социально-экономические изменения. Они вызваны как сложностями в области обеспечения стабильности деятельности компаний в условиях постпандемийного периода, СВО, дальнейшего усиления санкционного давления на РФ со стороны отдельных стран, так и экономическими сложностями, характерными для всей глобальной экономики. В таких условиях на первое место в системах управления развитием предпринимательской деятельности выходят различные финансовые меры предупреждения банкротств, что определяет необходимость их исследования.

В рамках современной теории и практики предупреждения финансовой несостоятельности выделяется значительное число различных подходов к определению сущности понятия «финансовые меры предупреждения банкротства». Это связано с тем, что в составе таких мер выделяется значительное число различных мероприятий и востребованных компаниями инструментов, которые ориентированы как на комплексное решение возникших проблем, так и на точечные воздействия на финансовое состояние предприятия и т.д.

Исходя из итогов анализа различных литературных источников (в частности, работ З.Р. Набиуллиной¹, Г.Р. Ахмиевой, Х.М. Сагаевой² и т.д.), такие меры должны рассматриваться как решения в области восстановления платежеспособности компании и предупреждения ее несостоятельности на основе развития практики управления финансовыми средствами. Такие меры могут реализовываться как со стороны менеджмента компании, так и со стороны различных групп заинтересованных лиц (собственников бизнеса, государства, инвесторов и т.д.). Последнее особенно актуально для компаний с наличием определенной социальной составляющей, а также потенциальных значительных социально-экономических последствий для общества при банкротстве таких организаций.

Общее повышение внимания к вопросам внедрения наиболее эффективных финансовых мер предупреждения банкротства связано с кратным увеличением числа

¹ Набиуллина, З.Р. Финансовая несостоятельность (банкротство) компании: сущность, проблемы, меры предупреждения / З.Р. Набиуллина // Студенческий вестник. — 2024. — № 10-5(296). — С. 18–19

² Ахмиева, Г.Р. Банкротство предприятия: причины и меры предупреждения / Г.Р. Ахмиева, Х.М. Сагаева // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 13, № 5(158). — С. 39–48.

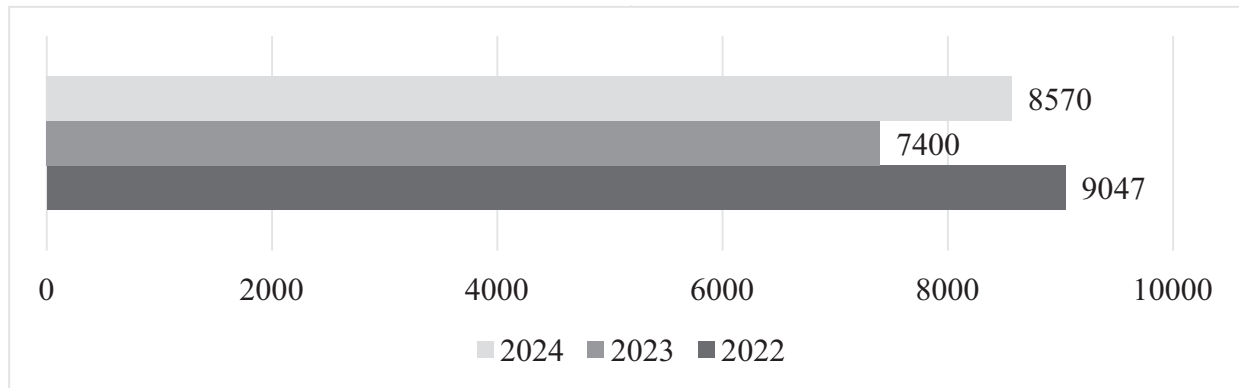


Рис. 1. Динамика числа дел о банкротствах в РФ в соответствии с данными Федресурса³

банкротств компаний в различных сферах экономики (рис. 1). Это повлекло за собой необходимость выработки наиболее адекватных современным экономическим условиям мер и адаптации инструментов к новым потребностям компаний в различных отраслях.

Среди основных экономических факторов, оказывающих воздействие на общее увеличение числа производств в сфере признания компаний банкротами, должны быть выделены:

- общие темпы инфляции, повлекшие за собой невозможность эффективного выстраивания предпринимательской деятельности ввиду усиления экономической нестабильности и сокращения возможностей для постепенного расширения работы компаний;
- снижение покупательной способности на фоне темпов инфляции, что негативно сказалось на объемах потребления и, соответственно, получаемой компаниями выручки;
- увеличение ключевой ставки ЦБ РФ и последующее удорожание привлекаемых заемных средств, не позволившее эффективно управлять заемными капиталами и повлекшее за собой необходимость ликвидации компании из-за невозможности исполнения обязательств перед финансовыми учреждениями.

Все эти факторы стали основой для повышения востребованности финансовых мер, ориентированных на предотвращение финансовой несостоятельности. В связи с чем, далее целесообразно выделить наиболее важные и востребованные среди них.

Первым из направлений развития практики реализации финансовых мер в сфере обеспечения предупреждения финансовой несостоятельности стало повышение эффективности управления дебиторской задолженностью, что связано с растущей ее долей в составе обо-

ротных активов всех хозяйствующих субъектов (рис. 2), а также постепенным увеличением длительности просрочек по платежам со стороны отдельных контрагентов. Это вынудило большинство предпринимателей развивать новые направления работы с долгами, а также адаптировать собственную практику работы к невозможности быстрого получения платежей от кредиторов при предъявлении соответствующих требований.

Одновременно с этим, рассматривая отрасль консалтинга, можно выделить наличие общей тенденции к повышению доли просроченной дебиторской задолженности (рис. 2), что стало одним из ключевых драйверов для развития мер в области выстраивания новых подходов к управлению взаимоотношениями с отдельными дебиторами, особенно с той их частью, которая характеризовалась наличием просрочек по платежам в прошлом.

В частности, еще более актуальным стали схемы по формированию взаимного долга, различные взаимозачеты и т.д., которые длительное время не рассматривались консалтинговыми компаниями как инструмент управления собственной деятельностью и поддержанием стабильности финансового положения. Распространение таких подходов к работе с дебиторской задолженностью позволяет компаниям постепенно, пусть и с некоторыми потерями, возвращать средства, тем самым повышая собственную финансовую устойчивость. Однако еще достаточно сложно судить насколько эффективны такие подходы ввиду отсутствия фактических данных и исследований относительно эффективности применения таких инструментов.

В качестве второго направления практической реализации мер в сфере обеспечения необходимого уровня финансовой устойчивости и платежеспособности, в том числе и в сфере консалтинга, стала оптимизация расходов, непосредственно не формирующих финансового результата для компании — управленческих и коммерческих затрат. Причем, данный тренд сохраняется, как и предыдущий, во всех отраслях национальной экономики:

³ Официальный сайт Федресурса [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://fedresurs.ru/> (дата обращения: 15.12.2025)

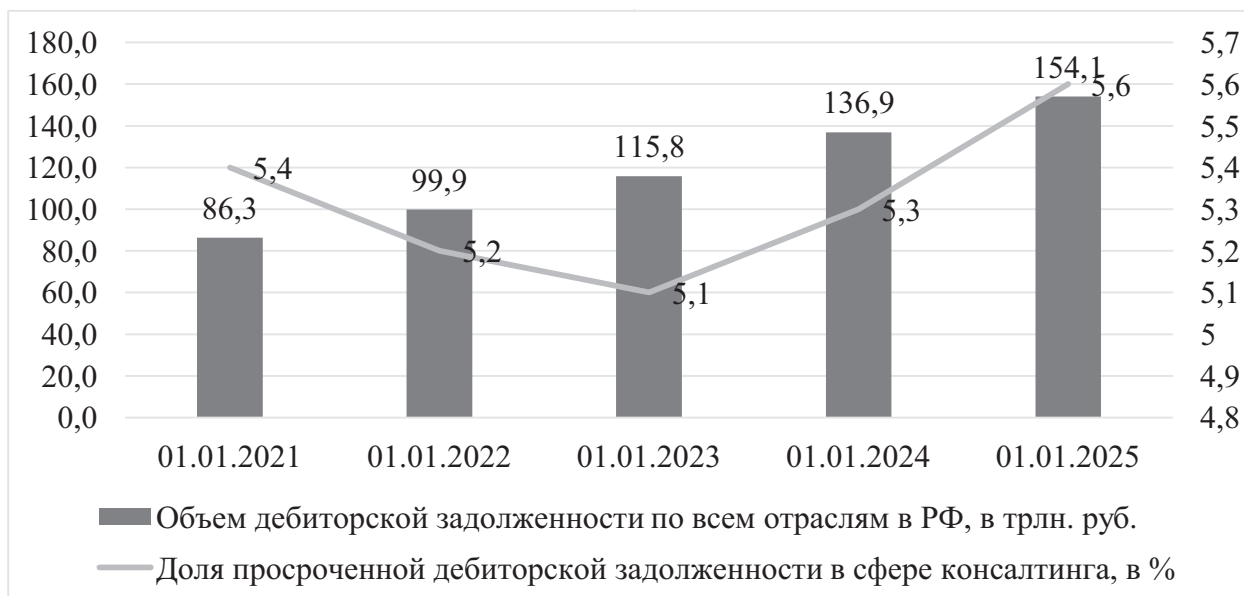


Рис. 2. Статистика показателей дебиторской задолженности в РФ в 2021–2025 гг.⁴

- с целью недопущения финансовой несостоятельности до 38 % от всего числа компаний в РФ планируют сокращать фонд оплаты труда (32 % за счет сокращения штата). Это связано с возможностями снижения расходов через автоматизацию процедур и развитие системы управления компаниями на основе использования новейших цифровых технологий;
- направлением снижения расходов для большинства компаний стало и сокращение расходов, которые не оказывают прямого воздействия на общий уровень операционной эффективности. К ним 30 % компаний отнесены затраты на обучение, 29 % командировочные расходы и 26 % траты на рекламу;
- также следует выделить, что сокращение общего объема коммерческих затрат характерно только для 25 % респондентов⁵.

В целом, именно сокращение расходов становится основной финансовой мерой в области повышения финансовой устойчивости, платежеспособности и общей эффективности деятельности ввиду невозможностей изменения рыночной ситуации, а также усложнения процессов в сфере финансового управления финансовым состоянием компании из-за проблем на национальном уровне.

⁴ Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 15.12.2025)

⁵ Каждая вторая компания в России в 2026 году сократит расходы на транспорт и маркетинг [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/549671-kazdaa-vtoaraa-kompania-v-rossii-v-2026-godu-sokratit-rashody-na-transport-i-marketing> (дата обращения: 15.12.2025)

Применительно к развитию практики минимизации издержек в сфере консалтинга можно выделить несколько основных направлений, которые стали актуальны несколько последних лет (табл. 1). Представленные в таблице направления сокращения расходов становятся основой для развития управленческой деятельности в области предотвращения финансовой несостоятельности и постепенного, но эффективного, выхода компании из кризиса, а также должны рассматриваться как основа для выстраивания целостных стратегий оптимизации деятельности компаний, работающих в сфере консалтинга.

Таблица 1.

Основные подходы к сокращению издержек в деятельности консалтинговых компаний⁶

Направление	Подходы к сокращению издержек
Планомерное сокращение издержек	Управление инвестициями, персоналом, услугами. Развитие практики процесса реализации услуг
Быстрое сокращение издержек	Сокращение накладных расходов Минимизация издержек обращения Сокращение издержек по персоналу и на оплату труда
Экстренное сокращение издержек	Сокращение издержек по незначительным и допустимым затратам Перевод работы на финансирование сугубо приоритетных задач

Помимо упомянутых выше методов, в рамках развития практики использования финансовых мер предотвращения банкротства могут быть выделены:

⁶ Котов К. С. Стратегии оптимизации издержек в деятельности предприятия сферы услуг (на примере консалтингового агентства) // Актуальные исследования. 2024. №12 (194). Ч.II. С. 45-51.

— реализация мер в сфере совершенствования структуры активов исходя из критерия ликвидности и необходимости достижения целей в области сохранения необходимого уровня платежеспособности и гарантированности исполнения обязательств компаний перед клиентами. Чаще всего, реализация данного направления в деятельности консалтинговых компаний осуществляется на основе обеспечения высокой эффективности различных управленческих воздействий

Отдельно следует выделить, что совершенствование структуры активов в сфере консалтинга, достаточно часто, существенно осложнена тем, что они концентрируются в ликвидных их группах — дебиторской задолженности (которая уже была исследована ранее), денежных средствах, финансовых вложениях и т.д. Возникновение данной особенности связано со спецификой оказания услуг в сфере консалтинга и отсутствием фактической необходимости во внеоборотном капитале. В связи с чем, такая оптимизация направлена на выявление возможностей предупреждения формирования просроченной задолженности со стороны дебиторов и повышения доходности использования денежных средств;

- важным направлением развития финансовых мер предупреждения банкротства становится совершенствование бизнес-процессов, выявление неэффективных из них и определение возможностей для сокращения затрат, фактически не связанных с обслуживанием клиентов;
- также необходимым, в условиях нестабильности национальной экономики, для большинства компаний становится обеспечение наиболее эффективного управления человеческими ресурсами. Здесь ключевым направлением остается автоматизация всех основных процессов и обеспечение возможностей внедрения новейших информационно-коммуникационных технологий — искусственного интеллекта, анализа больших данных и т.д.

Ввиду особенностей деятельности консалтинговых компаний и предоставления ими услуг, высокой доли расходов на оплату труда в себестоимости, именно повышение эффективности использования человеческих ресурсов и сокращение фонда оплаты труда может стать основой для ликвидации неэффективных расходов и обеспечения достаточности капитала для предотвращения финансовой несостоятельности компании. Здесь рекомендуется использовать комплексный подход, комбинируя несколько стратегий, направленных на источник возникновения издержек;

- последним аспектом реализации мероприятий в сфере финансового оздоровления консалтинговых компаний, который хотелось бы выделить в рамках данной работы, становится использова-

ние возможностей реструктуризации задолженности, предполагающей изменение отдельных условий кредитования. Несмотря на то, что для сферы консалтинга наблюдается относительно низкая востребованность заемного финансирования, сохранение возможности и актуальность реструктуризации повышаются в условиях финансовой нестабильности из-за существенного удорожания обслуживания кредитов. Особенно заметно это на примере развития российского рынка консалтинга, когда в 2022–2024 гг. наблюдалось существенное повышение ставок рефинансирования, повлекшие за собой общее увеличение расходов на обеспечение кредитов, особенно краткосрочных. Это повлекло за собой активное использование данного инструмента, что позволило сохранить деятельность большинства консалтинговых компаний в нашей стране.

Для большей наглядности, применительно к сфере консалтинга, дополнительные финансовые методы предупреждения банкротства, выделенные выше, проиллюстрированы в таблице 2.

Таблица 2.

Расширенный перечень финансовых мер в сфере предупреждения банкротства

Направление	Подходы к сокращению издержек
Планомерное сокращение издержек	Управление инвестициями, персоналом, услугами. Развитие практики процесса реализации услуг
Быстрое сокращение издержек	Сокращение накладных расходов Минимизация издержек обращения Сокращение издержек по персоналу и на оплату труда
Экстренное сокращение издержек	Сокращение издержек по незначительным и допустимым затратам Перевод работы на финансирование сугубо приоритетных задач
Совершенствование структуры активов	Реализация непрофильных активов Обеспечение эффективного соотношения оборотных и внеоборотных активов, а также пассивной и активной частью последних Выстраивание эффективной модели управления наиболее ликвидной частью активов (для компаний в сфере консалтинга — дебиторской задолженностью)
Изменение практики управления предпринимательской деятельностью	Оптимизация бизнес-процессов в сфере финансов Развитие практики управления человеческими ресурсами с целью снижения уровня затрат Реструктуризация задолженности

Систематизируя все сказанное выше следует выделить, что в условиях российской экономики и характерных для нее тенденций усиления нестабильности, вызванных глобальными экономическими вызовами, все более актуальными для различных компаний становятся финансовые меры по предупреждению банкротства. Ввиду существенного увеличения объема дебиторской задолженности во всех отраслях, именно совершенствование управления в этом направлении, на наш взгляд, может обеспечить возможности для сохранения деятельности большинства компаний, в том числе и работающих в сфере консалтинга.

При этом все еще актуальными становятся меры в области сокращения расходов, в том числе и на оплату труда. Однако также сохраняется и актуальность других инструментов — развитие бизнес-процессов, реструктуризация задолженностей перед кредиторами, развитие практики управления человеческими ресурсами и т.д. Все эти меры могут обеспечить возможности для наиболее эффективного решения проблемы сохранения деятельности компаний в условиях нестабильности национальной экономики, на основе развития финансовых методов управления предупреждением финансовой несостоятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ахмиева, Г.Р. Банкротство предприятия: причины и меры предупреждения / Г.Р. Ахмиева, Х.М. Сагаева // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 13, № 5(158). — С. 39–48.
2. Каждая вторая компания в России в 2026 году сократит расходы на транспорт и маркетинг [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.forbes.ru/biznes/549671-kazdaa-vtoraa-kompania-v-rossii-v-2026-godu-sokratit-rashody-na-transport-i-marketing> (дата обращения: 15.12.2025)
3. Керн, З.Р. К вопросу об анализе финансового состояния предприятий на современном этапе / З.Р. Керн // Экономика будущего: тренды, вызовы и возможности: Материалы Всероссийской научной конференции с международным участием, Казань, 23–24 мая 2023 года / Под редакцией А.В. Гумерова, М.Ф. Сафаргалиева. — Казань: Общество с ограниченной ответственностью «АРТИТЕХ», 2023. — С. 183–187
4. Котов К.С. Стратегии оптимизации издержек в деятельности предприятия сферы услуг (на примере консалтингового агентства) // Актуальные исследования. 2024. №12 (194). Ч.II. С. 45–51.
5. Набиуллина, З.Р. Финансовая несостоятельность (банкротство) компании: сущность, проблемы, меры предупреждения / З. Р. Набиуллина // Студенческий вестник. — 2024. — № 10-5(296). — С. 18–19
6. Официальный сайт Федресурса [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://fedresurs.ru/> (дата обращения: 15.12.2025)
7. Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://cbr.ru/> (дата обращения: 15.12.2025)
8. Сунгатуллина, Л.Б. Применение сценарного подхода к диагностике и предупреждению возможного банкротства предприятия / Л.Б. Сунгатуллина, Ю.И. Чупова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. — 2023. — № 10(562). — С. 10–26

© Незамайкин Валерий Николаевич (nezamaikinvn@mail.ru); Звоник Виктор (kakakatuw@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»