

КАЙДАНОВСКИЙ

Сергей Петрович

Аспирант кафедры бухгалтерского учёта, анализа и аудита Брестского государственного технического университета, Республика Беларусь

ПОНЯТИЕ АНТИКРИЗНОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕСТО В НЁМ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО КОНТРОЛЯ

Исследованы существующие подходы к трактовке понятия «антикризисное управление». Показано содержание антикризисной политики. Выявлено место системы внутрифирменного контроля в антикризисном управлении.

Переход белорусской экономики на рыночные отношения объективно предопределяет необходимость изменения форм и ме-

годов управления на уровне основного хозяйствующего звена - предприятия. При кризисном состоянии отечественной экономики общество предъявляет весьма жесткие требования к функционированию коммерческих организаций.

Рыночные реформы, нестабильное состояние нашей экономики и введение процедуры банкротства в практику экономической жизни Республики Беларусь сделали актуальной проблему поиска наиболее эффективных форм организации деятельности предприятий, выбор методов антикризисного управления, превращение его в важнейший рычаг предпринимательской активности.

В такой ситуации самого пристального внимания требуют прежде всего определение понятия банкротства, глубокий и всесторонний анализ механизма его осуществления, причин и форм проявления банкротства как практически неизбежного результата кризисных процессов на предприятиях, выявление роли антикризисного управления в предотвращении банкротства, формулирование адекватных процедур и управленческих решений.

Термин "антикризисное управление" возник сравнительно недавно. Причиной его появления стал процесс реформирования белорусской экономики, который привёл многие предприятия к грани банкротства. Кризис субъектов хозяйствования - это неизбежное явление рыночной экономики, в которой выживают сильнейшие. Предприятие, не соответствующее требованиям рынка, должно либо приспособиться к нему, используя свои сильные стороны, либо исчезнуть.

Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) стало объектом многих научных исследований как в Республике Беларусь, так и в других постсоветских государствах. Тем не менее, в настоящее время нет единого подхода к его сущности. В одних случаях под ним понимают управление фирмой в условиях общего кризиса экономики¹, в других - управление фирмой в преддверии банкротства², иногда также отождествляют понятие антикризисного управления с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства³. Некоторые авторы считают, что антикризисные меры следует принимать только тогда, когда финансовое положение функционирующего на рынке предприятия становится уже неудовлетворительным, а перспектива банкротства - реальной⁴.

¹ "Антикризисное управление" /под ред. Короткова Э.М. - М.: ИИФРА-М, 2000
² И.А.Бланк "Основы финансового менеджмента" - К.: Ника-Центр, 1999.

³ "Антикризисное управление". Журнал "Хозяйство и право", 2000, №1

⁴ "Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти". Журнал "Проблемы теории и практики управления", 1999, №4

На наш взгляд, наиболее верным является системный подход к антикризисному управлению, как комплексу мероприятий от предварительной диагностики кризиса до разработки методов по его преодолению и устранению причин возникновения кризисной ситуации. Исходя из этого можно дать определение: антикризисное управление - система управления предприятием, направленная на постоянное исследование финансового состояния с целью раннего обнаружения симптомов кризиса, определение его масштабов, выявление причин его возникновения и их устранение либо за счёт внутренних (собственных) ресурсов, либо за счёт внешних источников.

Схема системы антикризисного управления в описанной выше трактовке представлена на рис. 1. Она включает в себя следующие процедуры:

- ✓ **постоянное исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, вызывающих угрозу банкротства.** Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, вероятность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

- ✓ **определение масштабов кризисного состояния предприятия.** При обнаружении существенных отклонений от нормального хода финансовой деятельности, определяемого направлениями его финансовой стратегии и системой плановых и нормативных финансовых показателей, выявляются масштабы кризисного состояния предприятия, т.е. его глубина с позиций угрозы банкротства. Такая идентификация масштабов кризисного состояния предприятия позволяет осуществлять обоснованный подход к выбору системы механизмов защиты от возможного банкротства.

- ✓ **изучение основных факторов, обусловивших кризисное развитие предприятия.** Разработка политики антикризисного финансового управления определяет необходимость предварительной их группировки по основным определяющим признакам; исследования степени влияния отдельных факторов на формы и масштабы кризисного финансового развития; прогнозирования последствий их воздействия на функционирование предприятия.

- ✓ **формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства.** Цели и механизмы антикризисного финансового управления должны соответствовать масштабам кризисного состояния предприятия и учитывать прогноз развития основных факторов, определяющих угрозу банкротства. С учетом этих усло-

вий финансовый менеджмент на данном этапе должен быть направлен на достижение такой принципиальной цели, как обеспечение финансового оздоровления предприятия:

а) за счет реализации внутренних резервов хозяйственной деятельности;

б) за счет внешней помощи и частичной его реорганизации.

В связи с невозможностью финансового оздоровления предприятия, оно должно прекратить хозяйственную деятельность и начать процедуру банкротства.

В зависимости от выбранного способа финансового оздоровления формируется механизм управления предприятием при угрозе банкротства, обеспечивающий реализацию срочных мер по возобновлению платежеспособности и восстановлению финансовой устойчивости. Его деятельность должна быть основана на последовательном использовании определенных моделей управленческих решений, выбираемых в соответствии со спецификой хозяйственной деятельности предприятия и масштабами кризисных явлений в его развитии. В механизме антикризисного финансового предприятия первостепенное внимание уделяется системе внутрифирменного контроля всех параметров его деятельности.

В связи с тем, что нестабильность и неопределенность внешней и внутренней среды выдвигают повышенные требования к антикризисному управлению предприятием, необходимыми элементами такой системы являются:

- ✓ постоянный и непрерывный контроль за текущими параметрами предприятия;

- ✓ усиление роли прогноза будущего состояния социально-экономической системы наряду с текущим контролем и анализом;

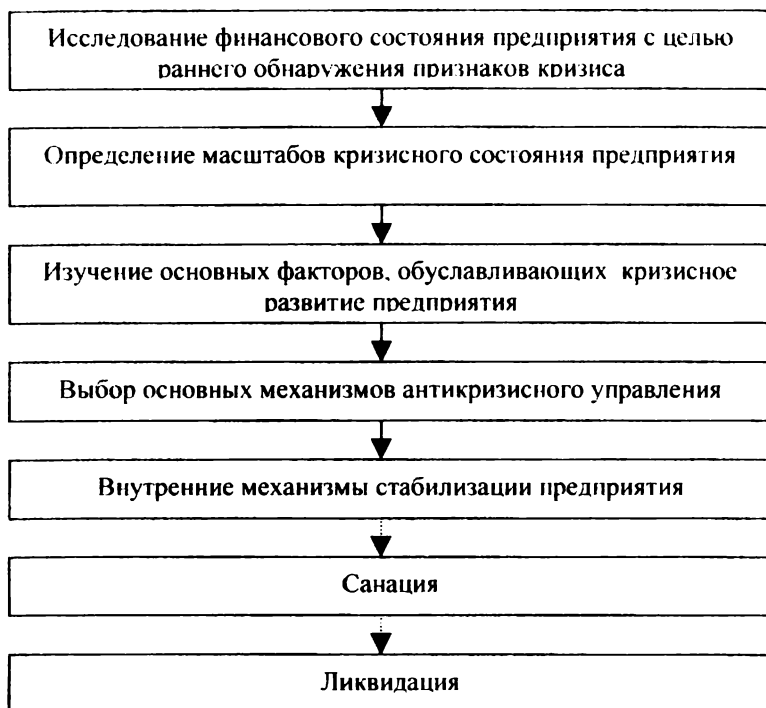
- ✓ быстрое реагирование управляющих подсистем на внешние воздействия благодаря гибкости и адекватности системы;

- ✓ научно-обоснованный подход к принятию управленческих решений, направленный на обеспечение жизнеспособности предприятия.

Как известно, контроль – одна из важных функций менеджмента. Задачей контроля, как особого вида управленческой деятельности, является учет результатов работы предприятия, а также их количественная и качественная оценка. Главные инструменты выполнения данной функции – сбор информации, её измерение, оценка, учет и анализ. В процессе антикризисного управления контроль выступает как элемент обратной связи, т.к. по его данным производится корректировка ранее принятых решений и планов. Эффективная подсистема внутрифирменного контроля должна иметь стратегическую направленность, ориентированную

на результаты, действовать в реальных масштабах времени и быть, по возможности, несложной. Без многопланового, последовательного и тщательного внутрифирменного контроля трудно выстоять на рынке в борьбе с конкурентами.

Рис. 1. Содержание политики антикризисного управления при угрозе банкротства



В той или иной мере на каждом предприятии имеет место внутрифирменный контроль, выступающий как система мер, способствующих его нормальной работе, прежде всего, в финансовой области. Его объектами является обеспечение сохранности активов, достижение высоких финансовых показателей (дохода, прибыли), повышение конкурентоустойчивости. Такого рода финансовый контроль осуществляется обычно администрацией предприятия и соответствующими экономическими службами. Кроме того, имеет место контроль качества продукции, внутренний бухгалтерский и технологический контроль, внешний контроль за результатами деятельности фирмы со стороны аудиторских фирм и контролирующих органов.

Для осуществления внутреннего контроля руководство ис-

пользует отчётно-аналитическую и статистическую информацию, плановые и нормативные документы, инструктивные материалы. Проверка же итогов работы предприятия аудиторской фирмой нацелена на определение уровня достоверности показателей, содержащихся в бухгалтерских документах и отчетах. Задачей всех видов контроля состоит в квалифицированном определении предела допустимых отклонений текущего состояния системы от планового или эталонного, их оценку, анализ и выработку решений, направленных на устранение обнаруженных расхождений.

Эффективность антикризисного управления может значительно повыситься при объединении всех выше описанных видов контроля в интегрированную систему внутрифирменного контроля, позволяющую формализовать описание его процедур и использовать для их выполнения современные вычислительные средства.

Необходимым условием для эффективного и действенного контроля является информационная прозрачность его объекта. Качество информации в системе внутрифирменного контроля определяется по таким критериям, как достаточность, достоверность, своевременность, аналитичность, адекватность конкретным целям и ситуационным факторам.

Список литературы

1. "Антикризисное управление" /под.ред. Короткова Э.М. - М.: ИНФРА-М, 2000.
2. И.А.Бланк "Основы финансового менеджмента" - К.:Ника-Центр, 1999.
3. «Антикризисное управление». Журнал «Хозяйственное право», 2000, №1.
4. "Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти". Журнал "Проблемы теории и практики управления", 1999, №4.