

АНАЛИТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ КОНТРОЛЬНОГО СПИСКА ИССЛЕДОВАНИЯ ФИНАНСОВ В РАМКАХ КУЛЬТУРЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

© 2022 **Попова Елена Александровна**

доктор экономических наук, доцент

Южно-Уральский государственный университет (Национальный Исследовательский Университет),
Россия, Челябинск

E-mail: 73519045153@yandex.ru

© 2022 **Демина Надежда Константиновна**

кандидат экономических наук

Южно-Уральский государственный университет (Национальный Исследовательский Университет),
Россия, Челябинск

E-mail: deminank@susu.ru

Представлен контрольный список исследования финансов в рамках культуры антикризисного управления промышленным предприятием. Обоснован алгоритм аналитической деятельности по построению данного списка в решении финансовых задач. Особое внимание уделено основным оперативным, тактическим и стратегическим задачам.

Ключевые слова: финансы, культура, менеджмент, эффективность, антикризисное управление.

Введение. В рамках культуры антикризисного управления (АУ) исследование финансов — ключевой вопрос, определяемый встречами с кредиторами, инвестиционными банками и т.д. Аналитический аспект деятельности лидеров кризисного предприятия при этом органически связан с выработкой решений в сфере формирования контрольного списка приоритетов исследования финансов (и выработке соответствующих рекомендаций).

Данный — контрольный — список позволяет установить и оценить финансовое положение промышленного предприятия и понять, почему это положение возникло. Антикризисному управлению (лидеру данного хозяйствующего субъекта) необходимо при этом принимать перспективные управленческие решения.

Эти решения можно свести к определенным группам проблем, а именно: 1) задачи, связанные с управлением финансовой деятельностью; 2) выбор средств и инструментов, позволяющих решать эти задачи; 3) оценка условий, в которых данные задачи могут быть решены.

Методологическому аспекту решения этих задач и посвящается данная работа. Прежде всего, речь идет об аналитической деятельности в сфере «рентгенограммы» баланса предприятия, что позволяет выявить истинное положение вещей. Контрольный список при этом играет ключевую роль в разработке рекомендаций по выводу предприятия из кризиса. По сути, он во многом опре-

деляет суть культуры АУ.

Результаты исследования и их обсуждение. Они определяются следующим его алгоритмом (рисунок 1).

1. Оперативный список приоритетов

1.1 Деление источников финансирования на собственные и заемные и нахождение оптимальных пропорций между ними. Более подробная информация об этих источниках представлена на рисунке 2.

1.2 Формирование основного и оборотного капитала. Основной капитал включает в себя внеоборотные активы (активы, которые используются более 12 месяцев: основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения и т.п.).

Структура оборотного капитала представлена на рисунке 3. Прежде всего это оборотные активы (активы, которые используют менее 12 месяцев: сырье, материалы, дебиторская задолженность, денежные средства и т.п.).

Источники формирования оборотного капитала следующие:

1) Собственные источники: уставный, резервный и добавочный капитал, а также нераспределенная прибыль.

2) Заемные источники — долгосрочные и краткосрочные кредиты, кредиторская задолженность (задолженность перед поставщиками и подрядчиками, прочими кредиторами).



Рис. 1. Алгоритм аналитической деятельности по построению контрольного списка приоритетов в решении финансовых задач: 1–2–3 – приоритеты

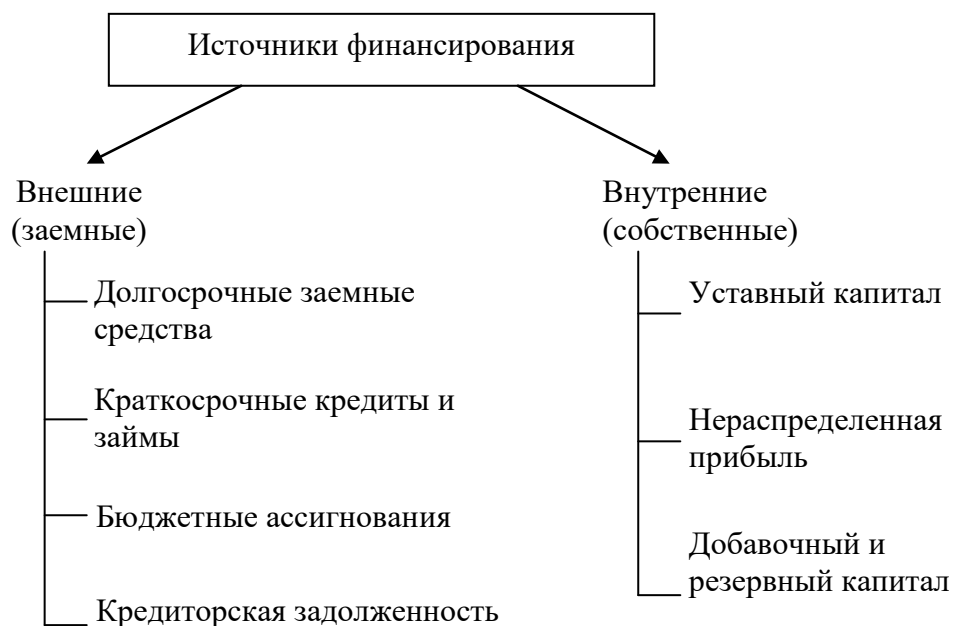


Рис. 2. Общее представление об источниках финансирования промышленного предприятия

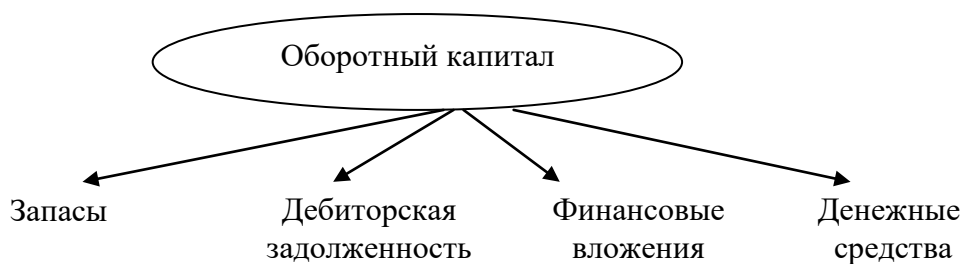


Рис. 3. Структура оборотного капитала организации

2. Тактический список приоритетов

2.1 Наличие системы управления финансовыми резервами и рисками. Под резервами следует понимать неиспользованные организацией возможности повышения рентабельности промышленного предприятия. Их размер определяется разрывом между достигнутым и возможным уровнем использования ресурсов исходя из накопленного промышленным предприятием потенциала. Резервы могут быть внешние и внутренние, текущие и перспективные, явные и скрытые. Если на предприятии ведется их поиск, значит оно изучает конкурентов, совершенствует методы управления финансовыми ресурсами, повышает квалификацию кадров [3].

Кроме системы управления резервами, предприятию необходимо знать и предвидеть риски. Их виды перечислены на рисунке 4.

2.2 Финансовый менеджмент на предприятии. В таблице 1 представлен понятийный аппарат его развития на промышленном предприятии.

Решаемые финансовым менеджментом задачи могут быть сведены к одной общей стратегической задаче – увеличение активов промышленного предприятия. В условиях антикризисного управления финансовый менеджмент определенным образом обновляется со стороны лидера (руководителя) промышленного предприятия.

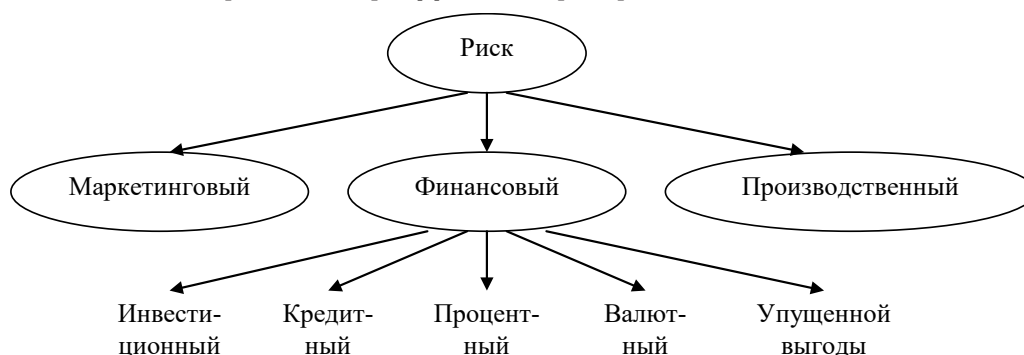


Рис. 4. Виды рисков предпринимательской деятельности

Таблица 1. Понятийный аппарат развития финансового менеджмента

Понятие	Содержательный аспект
1. Промышленное предприятие	Институт со сложной правовой и финансовой структурой. Определяет суть предпринимательской деятельности
2. Предназначение финансовых средств	Создание инфраструктуры предпринимательской деятельности. Управление повседневной деятельностью промышленного предприятия
3. Основные средства финансирования	Кредиты и заимствования Выпуск акций Реинвестируемая прибыль
4. Затратные статьи	Материальные затраты на выпуск промышленной продукции Заработная плата персоналу, страховые взносы Накладные расходы Амортизация основных средств
5. Ключевые вопросы финансового менеджмента	Дебиторская и кредиторская задолженность Финансовый результат Динамика финансовых показателей Сравнение с конкурентами
6. Категории активов	Денежные средства Дебиторская задолженность Финансовые вложения Запасы Машины и оборудование Транспортные средства Недвижимость
7. Выгоды бюджетирования	Способствует прогнозированию будущего (процессу стратегического планирования) Позволяет точно измерить финансовые результаты. Позволяет финансовым менеджерам лучше управлять затратами

На рисунке 5 представлена связь финансово-го менеджмента с эффективностью деятельности предприятия. Более подробно об этом будет говориться далее (в рамках стратегического списка приоритетов).



Рис. 5. Оценка финансовых результатов деятельности промышленного предприятия

3. Стратегический список приоритетов

Планирование и регулирование основных производственных, экономических и финансовых показателей предпринимательской деятельности. Это дает возможность предвидеть свое развитие и использовать это предвидение для корректировки своей деятельности.

Для успешного развития на рынке промышленное предприятие должно иметь систему финансового планирования, состоящую из трех звеньев: стратегического планирования, бизнес-планирования, бюджетирования (рисунок 6).

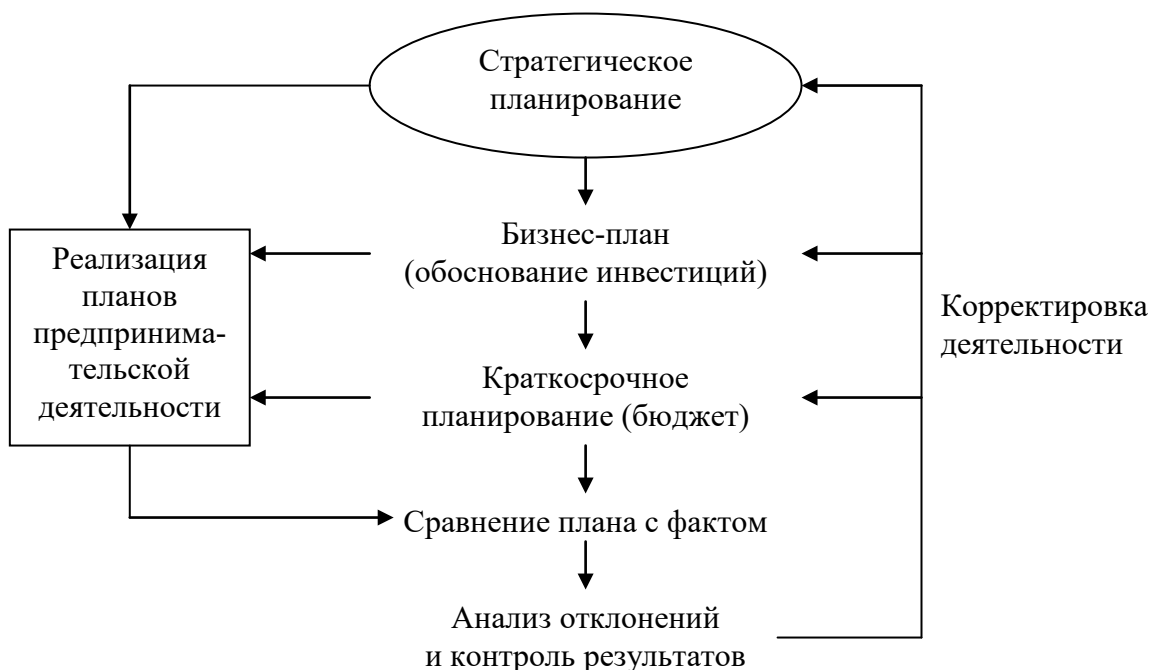


Рис. 6. Система планирования предпринимательской деятельности промышленного предприятия

Такая система планирования помогает сосредоточить все виды имеющихся ресурсов на реализации того направления деятельности, которое является наиболее выгодным. Она также способствует повышению конкурентоспособности на рынке товаров и услуг.

В рамках промышленного предприятия следует выделять три цикла финансовой деятельности: эксплуатационный, инвестиционный и финансовых операций.

Концептуальный подход к управлению финансовым оздоровлением промышленного предприятия.

Результаты исследования определены концептуальным подходом к антикризисному управлению финансовым оздоровлением промышленного предприятия. Конкретно об этом можно судить по схеме, представленной на рисунке 7.



Рис. 7. Концептуальный подход к управлению финансовым оздоровлением промышленного предприятия: 1 — проверка правильности выбранной стратегии по наращиванию прибыли и сокращению убытков; 2 — проверка правильности разрабатываемой стратегии по обеспечению экономической безопасности предпринимательской деятельности ИП

В центре внимания данного — концептуального — подхода лежат факторы исследуемой реструктуризации, под которыми понимаются движущие силы структурных изменений, подразделяемых на внутренние и внешние (непосредственные и базовые).

В качестве обобщения укажем на роль управленческого учета в формировании предпринимательского образа мышления руководителя

(лидера) промышленного предприятия. Как известно, его основное предназначение — представление информации руководителям о том, как промышленное предприятие зарабатывает деньги и куда оно их тратит, какие направления бизнеса наиболее доходны. Кроме того, управленческий учет позволяет планировать деятельность, оценивать работу сотрудников (и прежде всего систему менеджмента орга-

низации предпринимательского типа) с точки зрения эффективности принимаемых ими решений.

Каждая организация самостоятельно разрабатывает систему управленческого учета, основываясь на собственных представлениях об информации, необходимой для принятия рациональных управленческих решений. В связи с этим в управленческом учете в принципе не существует единого универсального решения о том, какая информация должна собираться и анализироваться. Соответственно, не бывает и единого универсального уровня детализации, с учетом стоимости данной системы, ее качества и эффективности.

С этих позиций управленческий учет является коммерческой (инновационной) тайной, «глубина» которой определяет экономический реинжиниринг в системе предпринимательского образа мышления руководителя промышленного предприятия. Элементом этой системы является описанный нами ранее «контрольный список» приоритетов в работе вновь назначенного лидера. И с этих позиций правы те авторы, которые утверждают, что жесткие рамки бюджетно-экономических реалий оказываются важнейшим фактором принятия любых управленческих решений. Отмеченное прежде всего касается организации предпринимательской деятельности в целом.

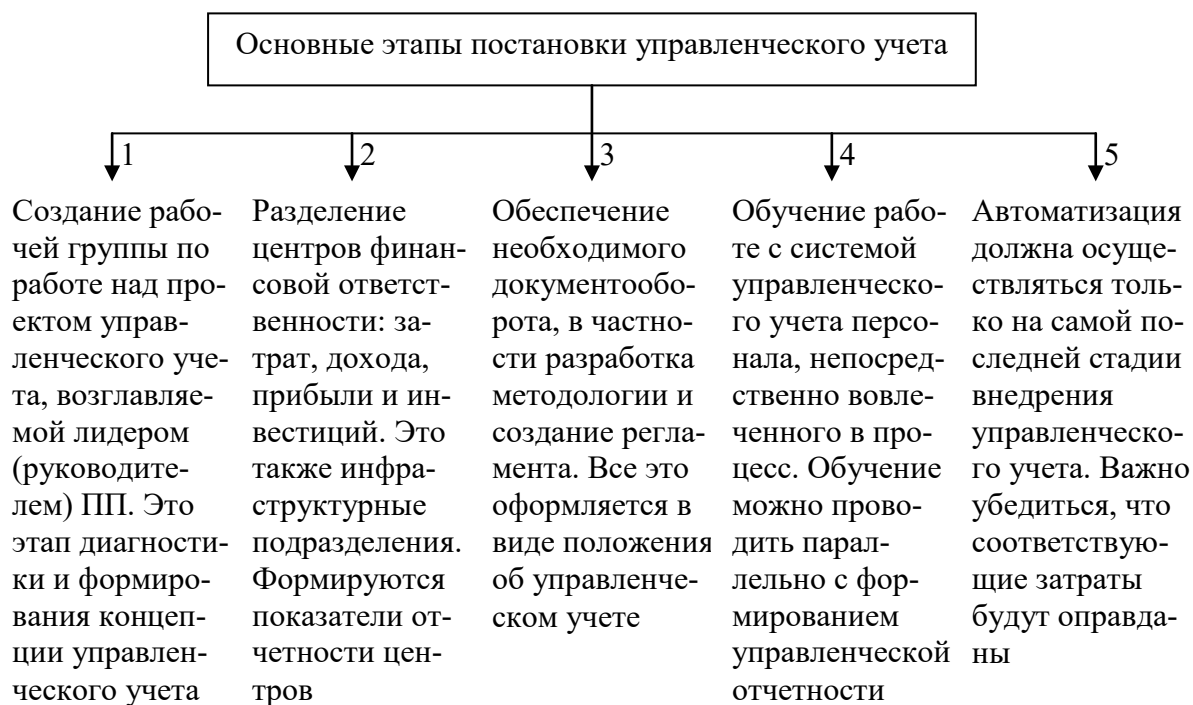


Рис. 8. Постановка управленческого учета лидером промышленного предприятия

На рисунке 8 названы основные этапы постановки управленческого учета (формирование управленческой информации для руководителя промышленного предприятия). Поэтапность такой работы обусловлена необходимостью освоения полученных сведений и выработки навыка анализировать их. Постепенность и простота является залогом эффективности внедрения и развития управленческого учета.

Катализатором такой работы является осознание необходимости сбора и анализа сведений, способствующих повышению качества

управленческих решений. По своему содержанию — это новации в управленческой деятельности, экономический реинжиниринг в системе предпринимательского образа мышления руководителя (лидера) промышленного предприятия. Именно оно — это мышление — и определяет прежде всего деловой успех в рамках антикризисного управления промышленным предприятием.

Заключение.

1. Работа посвящена аналитическому аспекту контрольного списка исследования финансов

в рамках культуры антикризисного управления. Данный список состоит из трех разделов, определяемых, соответственно, решением оперативных, тактических и стратегических задач.

2. Бухгалтерская финансовая отчетность в рамках антикризисного управления является доступным источником информации для внешних и внутренних пользователей. Внутри предприятия данная отчетность, предоставляемая в соответствии с контрольным списком, используется для анализа сильных и слабых сторон

финансовой деятельности предприятия, его возможностей и угроз осуществляемой предпринимательской деятельности.

3. Из содержания работы следует, что контрольный список исследования финансов является методологическим инструментом, позволяющим сосредоточить внимание на самых важных областях деятельности кризисного предприятия. Именно поэтому данная работа (в ее рекомендательном аспекте) во многом определяет культуру антикризисного управления.

Библиографический список

1. Основные категории и функции экономического образа мышления финансового топ-менеджера / Н. С. Мощенко, Т. В. Михайленко. — Костанай: КСТУ, 2009. — 86 с.
2. Организация внутрифирменного планирования делового успеха / Сост. Е. А. Попова. — Челябинск: УралГУФК, 2010. — 112 с.
3. Смагин, В. Н. Финансовый менеджмент / В. Н. Смагин. — Челябинск: ЮУрГУ, 1999. — 124 с.