

Яхьяев М. А.

*доктор экономических наук, профессор,
Российская академия предпринимательства*

Коновалова Д. О.

аспирант, Российская академия предпринимательства

Системный подход в управлении финансовой устойчивостью предприятий

Научная статья посвящена инструментарию антикризисного менеджмента, которая включает в себя большое количество механизмов. Интегрируя все методологические подходы к этим механизмам, в статье приведен образец построения комплексной системы управления финансовой устойчивостью в рамках задач антикризисного менеджмента.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент; финансовая устойчивость; предприятия; системный подход.

System approach in management of the financial stability of the enterprises

The scientific article is devoted to tools of anti-recessionary management which includes a large number of mechanisms. Integrating all methodological approaches to these mechanisms, the model of creation of a complex control system is given in article by financial stability within problems of anti-recessionary management.

Keywords: anti-recessionary management; financial stability; enterprises; system approach.

Инструментарий антикризисного менеджмента включает в себя большое количество превентивных механизмов, образующих в совокупности так называемый «защитный контур» при возникновении финансовых проблем.

Финансовое состояние предприятия, являясь динамичной категорией, нуждается в постоянном мониторинге в целях исключения риска несостоятельности или банкротства. Именно поэтому в последние годы, практическое использование технологий системного подхода для выявления причинно-следственных связей кризиса, приобрело особую популярность как в зарубежной, так и в отечественной практике финансового анализа. На его основе сегодня функционируют разнообразные методы финансового анализа, такие как ситуационный метод, методы стресс-тестирования, методы проектного анализа.

Как справедливо отмечает Нестеров А.В.¹, в основе ситуационного анализа лежит принцип диагностики предприятий. Изменчивость внешней и внутренней среды заставляет предприятия «подстраиваться», совершенствовать собственные технологии менеджмента. Однако в отличие от конкретной стратегии или стратегического управления вообще, ситуационный анализ позволяет решать отдельные задачи с учетом возникающих проблем, требующих незамедлительного решения.

Принципы ситуационного анализа достаточно часто используются в финансовом аудите или аналитике, поскольку именно в этих направлениях сосредоточены задачи по глубокому анализу причин или закономерностей, повлекших негативные события, риски в деятельности предприятий. Выявление отдельных событий или рисков, позволяет не только указать на конкретные проблемы, но и в целом обосновать вектор дальнейшего развития хозяйствующего субъекта, так сказать от частного к целому.

Литвак Б.В. справедливо отмечает, что возможности ситуационного анализа практически безграничны, а возможность его использования совместно с подходами, определенными в стратегическом управлении, позволяет его рассматривать как элемент антикризисного менеджмента².

Отвечая на вопрос «почему возникла проблема», ситуационный анализ позволяет не просто получить формализованный ответ, а дифференцировать проблемы на различные этапы с учетом очередности их возникновения.

В рамках ситуационного анализа, возможно, сформировать так называемые реперные точки, связывающие проблемы с рисками которые они предопределяют. Следует отметить, что именно на основе ситуационного анализа, возникла, известна во всем мире методология — COSO. В качестве небольшого отступления лишь отметим, что данная методология была создана для применения ее в бюджетной сфере с учетом нескольких основных обстоятельств. Формирование Комитета COSO³ в 1985 году было связано с необходимостью борьбы с фальсификацией финансовой отчетности в публичных компаниях. Поэтому ос-

¹ Нестеров А.В. О соотношении идентификации, диагностики и ситуационного исследования // Вестник криминалистики. 2009. № 3. С. 34–37.

² Литвак Б.В. Управленческие решения. М.: ЭКМОС, 2006. С. 248.

³ Прим. автора. COSO — Официальный сайт Комитета спонсорских организаций США (COSO) [<http://www.coso.org>].

новые усилия Комитета были направлены на изучение различных способов фальсификации отчетности и выработку рекомендаций по их выявлению и предотвращению⁴. Методология COSO основана на изучении и обобщении практики корпоративного управления, и не должна рассматриваться с позиций нормативной теории, модель доказала свою практическую полезность в различных условиях и в настоящее время применяется в зарубежных стандартах внутреннего государственного контроля⁵. В России модель COSO наиболее активно используется в аудиторской деятельности. Более широкое ее распространение в частном секторе экономики сдерживается из-за отсутствия единых законодательных требований к организации внутрихозяйственного контроля.

Возвращаясь к описанию особенностей ситуационного анализа, можно отметить, что его важным моментом является ситуация, т.е. определённый набор обстоятельств, сильно влияющих на деятельность предприятия в конкретный момент времени. Так как в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Кризис можно интерпретировать как особую ситуацию, угрожающую стабильности функционирования организации. Все вышесказанное актуализирует использование рассмотренного подхода как средства антикризисного управления.

С нашей точки зрения, ситуационный анализ может использоваться как средство диагностики финансовой устойчивости предприятия с определением набора сценариев (гипотетический, исторический и пр.) Понимание ситуационного анализа именно в таком ключе, существенно сближает его с аналогичным методом, именуемым в научной литературе, как стресс-тестирование, получившее свое развитие в США преимущественно в финансовой среде⁶.

Первые стресс-тесты появились в России более десяти лет назад, задачи которых состояли в независимой оценке финансовой устойчивости банковского рынка. Однако позднее данные подходы стали использоваться более широко в практике кризис и риск-менеджмента, бюджетном и финансовом планировании, для построения определенных прогнозов в финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

⁴ Gupta P.P., Thomson J.C. 2006. Use of COSO 1992 in management reporting on internal control. *Strategic Finance* (September). P. 26–33; Root S.J. *Beyond COSO: internal control* NY.: John Wiley & Sons, 1988. P. 71.

⁵ <http://www.gao.gov> [Официальный сайт Главного контрольного управления США]

⁶ Малахова Т. Стресс-тестирование, подходы регулятора // *Банковское обозрение*. 2011. № 12. С. 18–20.

В основе любого стресс-теста лежит определенный сценарий негативного развития ситуации с определенным набором допустимых параметров и переменных. Процедуры стресс-тестирования предполагают предварительное задание необходимых изменений факторов риска, которые могут не вписываться в текущие рыночные тенденции и конъюнктуру рынка. Тем самым стресс-тестирование позволяет «проиграть» последствия гипотетических событий, вероятность появления которых хоть и невелика, но в то же время последствия таких событий могут иметь катастрофические события для компании.

Представляя процесс преодоления кризиса в виде отдельного проекта, считаем, что он может иметь особую управленческую технологию, и применим на той или иной стадии и глубины кризиса. Следовательно, можно сделать вывод о применимости проектных подходов в системе антикризисного управления организацией, предприятиями в частности, которые позволяют: выделить конкретные, критические для компании цели и задачи, связанные с определением финансовой устойчивости; максимально четко определить потребность и спланировать выделение ресурсов в условиях неопределенности и глубины кризиса; построить взаимодействие участников проекта, основываясь на прозрачном распределении их ответственности и системы коммуникаций; организовать систему контроля (оперативного и срочного) по достижению целей, позволяющую выявлять негативные тенденции и своевременно принимать управленческие решения по их устранению; повысить ответственность как руководителей и исполнителей, так и «антикризисной» команды в целом за достижение конечных, а не промежуточных задач.

Проведенный выше анализ научно-теоретических разработок в области управления финансовой устойчивостью предприятий позволяет сделать вывод о необходимости систематизации данного инструментария в целях его практического использования в антикризисном менеджменте для агрегирования его результатов в виде комплексной системы, которая включала бы в себя такие элементы, как сбор, обработка и предоставление информации, принятие управленческих решений и организация средств контроля за их реализацией (рис.1).

Интегрируя все рассмотренные выше методологические подходы, на рисунке 1 мы привели образец построения комплексной системы управления финансовой устойчивостью в рамках задач антикризисного менеджмента.

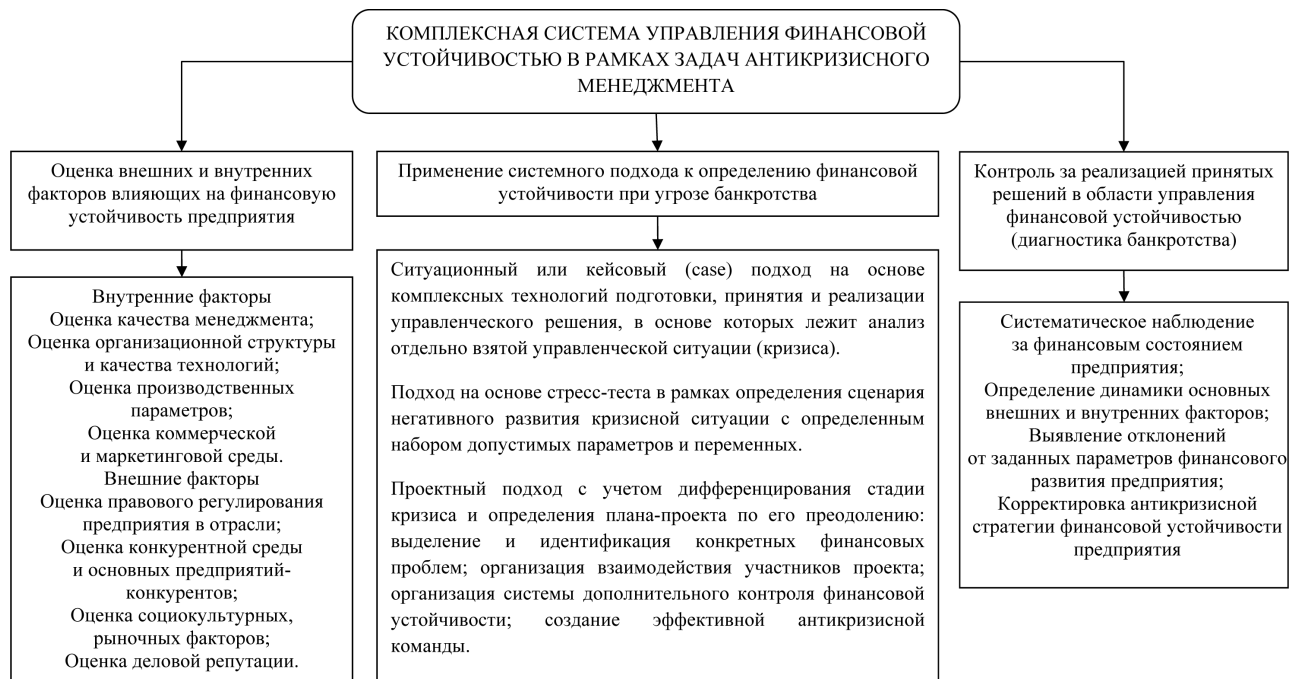


Рис. 1. Система управления финансовой устойчивостью предприятия в рамках антикризисного менеджмента [авторская разработка]

Ее практическое использование позволяет сочетать в себе концептуальную, структурную и методическую составляющие в области антикризисного менеджмента, поскольку она связала воедино в себе оценку ресурсного потенциала предприятия, разработку мер по обеспечению финансовой устойчивости, а также контроль за реализацией принятых решений для предотвращения кризисных явлений в деятельности предприятия.

Используемые источники

1. Нестеров А.В. О соотношении идентификации, диагностики и ситуационного исследования // Вестник криминалистики. 2009. № 3. С. 34–37.
2. Литвак Б.В. Управленческие решения. М.: ЭКМОС, 2006. С. 248.
3. Gupta P.P., Thomson J.C. 2006. Use of COSO 1992 in management reporting on internal control. Strategic Finance (September). P. 26–33
4. Root S.J. Beyond COSO: internal control NY.: John Wiley & Sons, 1988. P. 71.
5. <http://www.gao.gov> [Официальный сайт Главного контрольного управления США].
6. Малахова Т. Стресс-тестирование, подходы регулятора // Банковское обозрение. 2011. № 12. С. 18–20.