

ОЦЕНКА УСПЕШНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Хомякова Анна Александровна (Хомякова@mail.ru)

ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет»

Карасёва Светлана Николаевна

ФГБОУ ВПО «Ивановский институт Государственной противопожарной службы

Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий»

Статья посвящена исследованию проблемы оценки успешности антикризисного управления предприятием. На основе сбалансированной системы показателей выявлены ключевые факторы успешности антикризисного управления. Сформирована система показателей успешности антикризисного управления. Разработан интегральный показатель оценки эффективности организации финансовой службы предприятия.

Ключевые слова: антикризисное управление, предприятие, сбалансированная система показателей, финансы.

В условиях современной динамичной внешней среды, состояние которой определяется действием сложных механизмов взаимодействия различных хозяйствующих субъектов и государственного регулирования экономики, нестабильностью политического и правового поля, активизацией процессов инноватизации и глобализации экономических систем, проблемы антикризисного управления приобретают перманентный характер. При этом одной из задач повышения эффективности антикризисного управления является адекватная оценка его успешности.

Целью проводимого нами исследования является выявление индикаторов деятельности предприятия, наиболее чувствительных к воздействию антикризисных мероприятий. В наиболее общем случае, антикризисное управление предполагает реализацию таких первоочередных мероприятий как перевод активов предприятия в денежную форму, снижение текущих затрат предприятия, реструктуризация кредиторской задолженности. В более длительной перспективе антикризисное управление может быть направлено на реперофилитрование, ликвидацию или повышение деловой активности предприятия.

Для того чтобы из всего массива показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия отобрать те из них, которые в наибольшей степени коррелируют с указанными антикризисными мероприятиями, на наш взгляд, целесообразно воспользоваться принципом «цель – ключевые аспекты деятельности – ключевые факторы успеха – показатели», лежащим в основе различных сбалансированных систем показателей, таких как модель управления бизнес-процессами (Business Process Management), реинжиниринг бизнес процессов (Business Process Redesign), модель стратегических карт (Balanced scorecards).

В классическом варианте сбалансированная система показателей является инструментом, позволяющим полномасштабно увязать

стратегию предприятия с оперативным бизнесом. Подчеркнём, что в рамках проводимого нами исследования разработка стратегии антикризисного управления предприятием не является целью использования сбалансированной системы показателей: идея сбалансированности показателей используется нами именно для разработки методики оценки успешности реализации уже разработанной антикризисной стратегии. Возможность использования системы сбалансированных показателей в данном ключе, в частности отмечается Петером Хорвартом [4], который утверждает, что «применение сбалансированной системы показателей – это процесс не разработки стратегии, а ее реализации, предполагающий наличие на предприятии уже четко сформулированной стратегии». Подобный подход подразумевает выявление ключевых аспектов деятельности, воздействуя на которые через использование ключевых факторов успеха можно достичь поставленных целей организации. При этом с целью реализации конкретных мероприятий и обеспечения контроля и оценки эффективности реализации стратегии по каждому аспекту деятельности выявляется набор показателей. Сбалансированность выбранных показателей позволяет комплексно подходить к разработке управленческих решений и оценке их эффективности. При этом авторы модели стратегических карт [2] подчёркивают важность использования нефинансовых показателей. Это связано с тем, что деятельность компании не сводится к получению прибыли в краткосрочной перспективе, в частности деятельность финансово-неблагополучного предприятия кроме восстановления платёжеспособности должна быть также направлена на восстановление утраченного имиджа, на формирование сильной корпоративной культуры и т.д. Применение подобного подхода в рамках исследуемой нами проблемы позволяет получить систему сбалансированных индикаторов успешности реализации антикри-

зисной стратегии путём установления целевых значений для каждого показателя.

Отметим, что разработка строго определённой системы показателей безотносительно к конкретному предприятию представляется достаточно проблематичной. Это связано с тем, что процесс разработки и реализации антикризисных мероприятий должен основываться на анализе причин возникновения кризисной си-

туации в рамках условий конкретного предприятия, а следовательно и мероприятия будут индивидуальны. Однако в общем плане ключевые факторы успеха, позволяющие восстановить платёжеспособность предприятия и сбалансированность его денежных потоков, будут следующими (рис. 1).

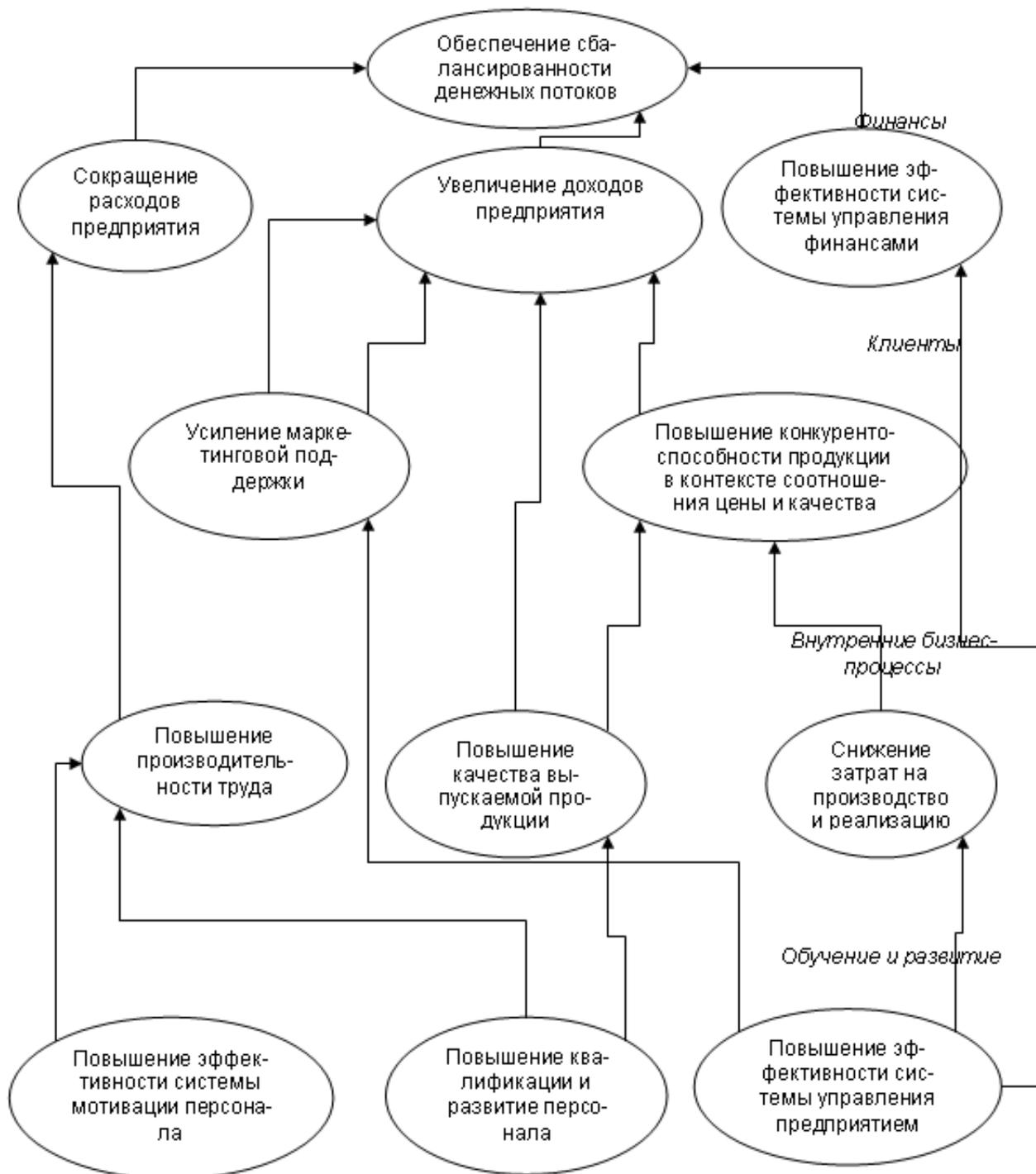


Рисунок 1. Ключевые факторы успешности антикризисного управления

Так как антикризисное управление подразумевает комплекс действий в области таких подсистем предприятия как маркетинг, кадры, производство и финансы, то объекты наблюдения (ключевые аспекты деятельности) идентифицированы нами в плоскости каждой из данных подсистем. В качестве основной цели антикризисного управления для разработки системы ключевых факторов успеха нами принято восстановление платёжеспособности предприятия и сбалансированности его денежных потоков

В области финансов обеспечение достаточности денежных средств в основном связано с управлением капиталом и активами предприятия, при этом в условиях кризиса на приток денежных средств можно влиять преимущественно путём управления дебиторской задолженностью, а на отток путём управления кредиторской задолженностью предприятия.

Маркетинг на кризисном предприятии должен в условиях недостаточности финансирования обеспечить использование его конкурентных преимуществ. Оптимизация ассортимента продукции и соотношения цены, затрат и качества позволят сократить или исключить неэффективные затраты, и повысить поступления. Создание привлекательного имиджа предприятия позволит в определённой степени сформировать основу стабильной работы предприятия в будущем.

Ключевые факторы успеха в области *производства* в основном касаются способности предприятия снизить свои затраты, что становится возможным путём повышения эффективности системы сбыта и снабжения, повышения производительности труда, внедрения ресурсосберегающих технологий и снижения накладных расходов, связанных с управлением предприятием.

Ключевые факторы успеха в области *кадров* предприятия в основном связаны с формированием его корпоративной культуры, которая должна быть основана на внедрении эффективных систем стимулирования персонала, постоянном повышении квалификации кадров и поощрении их творческой инициативы. Последнее проявляется в процессе развития внутрифирменного предпринимательства (интрапренёрства), которое позволяет не только получить привлекательные идеи, но и повысить степень приверженности персонала своему предприятию. В соответствии с выявленными ключевыми факторами успеха нами сформирован набор показателей (рис. 2).

Особо необходимо отметить тот факт, что успешное антикризисное управление предприятием должно подразумевать наличие решений, которые носят инновационный характер, однако недостаточность источников финансирования, очевидная в условиях развития финансового кризиса, не позволяет реализовывать проекты, связанные с модернизацией оборудования, приобретением перспективных технологий. В подобных условиях прежде всего необходимо ориентироваться на комплексную оптимизацию существующей хозяйственной системы, которая в случае успеха, позволит в дальнейшем реализовывать и инновационные проекты.

Среди показателей оценки достижения стратегических целей в деятельности финансовой подсистемы нами выделена эффективность организации финансовой службы предприятия. Рационально организованная финансовая служба предприятия позволяет оптимизировать выполнение финансовой функции. Обобщение практики деятельности предприятий [1, 3, 5] позволяет выделить следующие слабые стороны в организации финансовой службы предприятия:

✓ *Несовершенство процессов коммуникации на предприятии* (преобладает устная форма передачи информации; не организовано хранение и накопление информации; поток информации не централизован на одном этапе).

✓ *Дублирование функций финансовой службы в рамках организационной структуры* (различные отделы выполняют одну и ту же функцию (выставление счета); финансовая функция часто выполняется нефинансовыми отделами; финансовые подразделения выполняют нефинансовые операции (например, координация отгрузки)).

✓ *Невыполнение принципиально важных функций в рамках установившихся процессов* (отсутствуют управленческий учет, поддерживающий принятие решений; управление налоговыми платежами; сбор дебиторской задолженности; внутренний финансовый контроль).

✓ *Недостаточная квалификация персонала.*

С учетом указанных недостатков нами сформирован обобщающий показатель оценки эффективности организации финансовой службы предприятия (табл. 1). Данный показатель относится к группе нефинансовых и может быть рассчитан с использованием балльного метода на основе экспертных оценок.

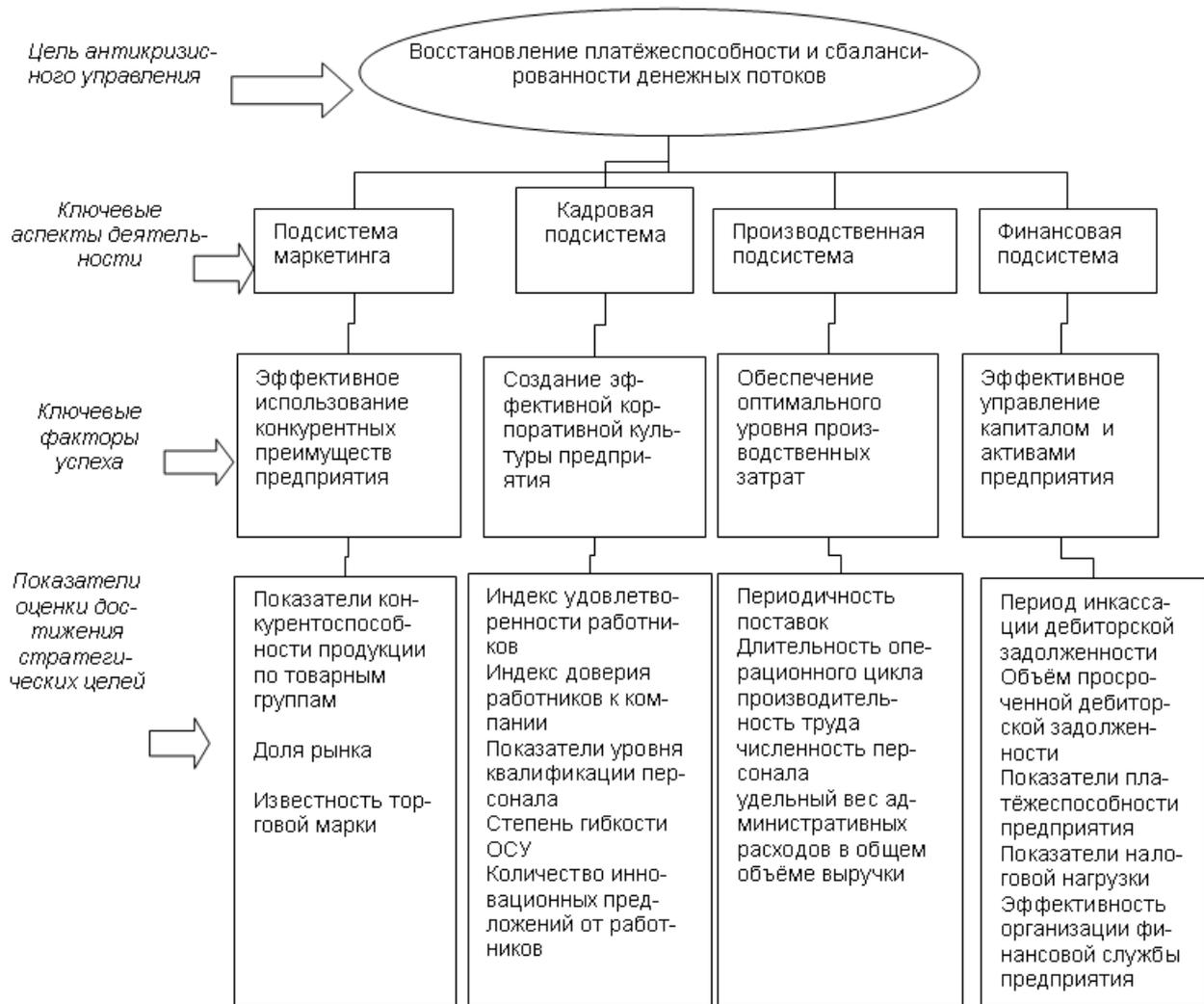


Рисунок 2. Ключевые показатели успешности антикризисного управления предприятием

Таблица 1

Интегральный показатель (К) оценки эффективности организации финансовой службы предприятия

Количество баллов (1-10)	Содержание показателя	Вес
K1	Наличие финансовой службы на предприятии	0,30
K2	Централизация финансовых функций в рамках финансовой службы предприятия (отсутствие дублирования финансовых функций другими отделами (маркетинга, сбыта, и т.п.)).	0,10
K3	Выполнение таких функций в рамках управленческого учета как управление затратами, запасами, задолженностью покупателей, финансовыми рисками, денежными потоками	0,25
K4	Уровень квалификации финансовых работников, качество выполнения аналитических расчётов и наличие предложение по повышению эффективности деятельности предприятия	0,15
K5	Совершенство документооборота, информационного и технического, в т.ч. компьютерного обеспечения.	0,20
$K = \alpha_1 K1 + \alpha_2 K2 + \alpha_3 K3 + \alpha_4 K4 + \alpha_5 K5$		

Об эффективности организации финансовой службы предприятия свидетельствует значение интегрального показателя, близкое к 10.

В заключении отметим, что эффективность применения предложенного подхода к оценке

успешности антикризисного управления обусловлена в первую очередь корректностью разработки системы показателей и их целевых уровней. Для разработки сбалансированной системы показателей успешности антикризис-

ного управления рекомендуется создавать «инициативные группы», включающие специалистов различных подразделений предприятия, а также привлекать внешних консультантов. В связи с чем, разработанные в представленной статье методические положения представляют практический интерес, прежде всего, для антикризисного управления в рамках внесудебной санации: в условиях судебных процедур разработка подобной системы показателей может потребовать недопустимых затрат финансовых ресурсов и/или привести к чрезмерному затягиванию процесса оздоровления кризисного предприятия.

Литература

1. Дворецкая А.Е. Организация управления финансами на предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002 - №4 – С.8-13.
2. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 304 с.
3. Румянцева Е.Е. Современные финансовые технологии управления предприятием: реорганизация финансовой функции // Менеджмент в России и за рубежом. - 2002. - №1. – С. 112-115.
4. Хорварт Петер. Сбалансированная система показателей, как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления, 2000. - №4. – С. 13-22.
5. Цупко А.А. Методические аспекты организации внутрикорпоративного финансового контроля // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» - 2011. - № 2. – С. 61-66.