

## Информационное и организационное обеспечение антикризисного финансового управления компанией сферы рекреационных услуг

© 2010 С.А. Зиринов

кандидат экономических наук, доцент

Институт экономики, права и гуманитарных специальностей, г. Краснодар

E-mail: 7gtm@mail.ru

В статье рассматриваются современный механизм антикризисного финансового управления компанией сферы рекреационных услуг с использованием информационных и организационных возможностей.

*Ключевые слова:* информационное обеспечение, организационное обеспечение, антикризисное управление, документальность, интегрированная структура.

В современной действительности успешность реализации аналитических исследований антикризисного финансового управления во многом зависит от информационных и организационных возможностей. Одним из основных факторов, определяющих полноту решения задач, является информационное обеспечение. Применительно к антикризисному финансовому управлению интегрированной компанией сферы рекреационных услуг оно приобретает особое значение, так как от качества используемой информации при принятии управленческих решений в значительной степени зависят объем затрат финансовых ресурсов, уровень прибыли, рыночная стоимость предприятия, альтернативность выбора инвестиционных проектов и финансовых инструментов инвестирования и другие показатели.

Как показывает практика, эффективное использование информационных систем позволит получить следующие результаты:

- увеличение прибыльности бизнеса;
- повышение конкурентоспособности компании;
- рост стоимости компании.

Информационное обеспечение антикризисного финансового управления представляет собой функциональный комплекс, обеспечивающий процесс непрерывного целенаправленного подбора соответствующих информативных показателей, необходимых для осуществления анализа, планирования и подготовки эффективных и оперативных управленческих решений по всем аспектам деятельности компании. Характеризуя состав основных пользователей данной информации, следует отметить, что круг интересов ее внешних и внутренних потребителей существенно различается. Для внешних пользователей значение имеет лишь та часть информации, которая характеризует результаты финансовой деятель-

ности предприятия и его финансовое состояние. Подавляющая часть этой информации содержится в официальной финансовой отчетности предприятия. Внутренние пользователи наряду с вышеперечисленной используют значительный объем информации, представляющей собой коммерческую тайну, а также значительный круг финансовых показателей, формируемых из внешних источников, которые также входят в информационную систему антикризисного финансового управления предприятием.

Важная роль финансовой информации в подготовке и принятии эффективных управленческих решений обуславливает высокие требования к ее качеству при формировании информационной системы антикризисного финансового управления компанией. К информации, включаемой в эту систему, предъявляются следующие основные требования (см. рисунок).

На наш взгляд, необходимо к требованиям, представленным на рисунке, добавить требования к качеству информации:

- аддитивность – сводимость воедино соответствующих показателей по структурным подразделениям и стратегическим бизнес-единицам интегрированной компании сферы рекреационных услуг, а также различным периодам;
- непрерывность информации как необходимое условие качества принимаемых решений;
- перспективность, которая определяет ценность и востребованность не только и не столько ретроспективной информации, сколько прогнозной;
- правдивость, это требование определяет необходимые для компании и ее структурных подразделений объем и точность как внешней, так и внутренней информации, а также достоверность дальнейших данных;
- документальность, это требование определяет необходимость интерпретации информации

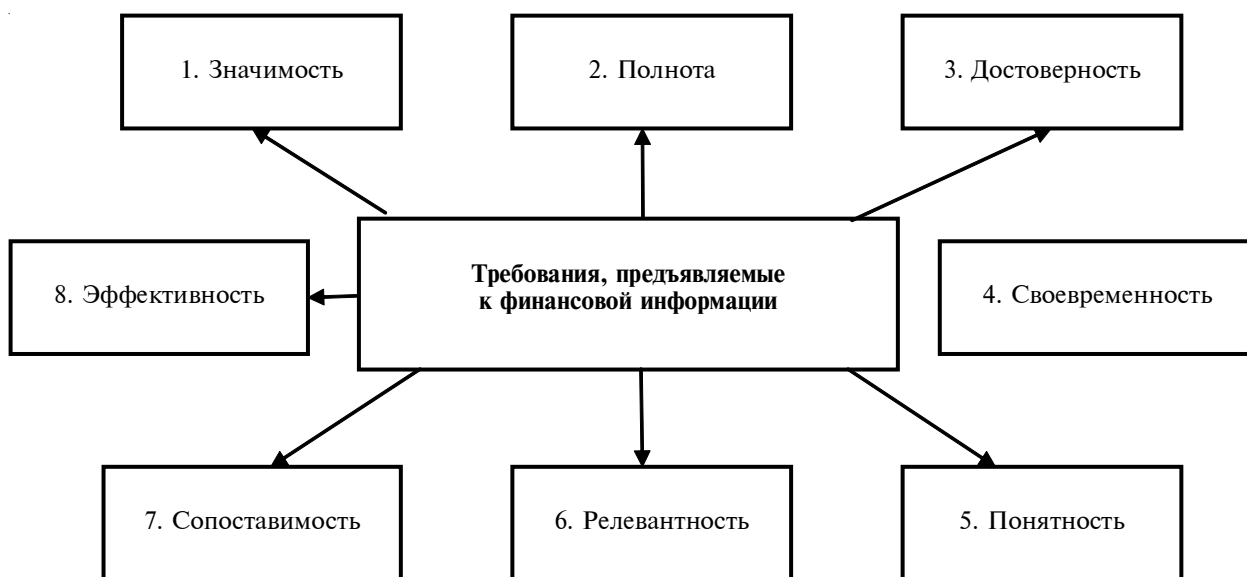


Рис. Основные требования, предъявляемые к информации

в виде справок, содержащих исходные данные или ссылки на них, аналитические расчеты, таблицы, графический материал, а также выводы и предложения;

- уместность, это требование позволяет обеспечить возможность осуществления перспективного и ретроспективного анализа, т.е. разработки прогноза результатов текущих и будущих решений в системе антикризисного финансового управления, а также подтверждения правильности прошлых решений или выявления их ошибочности.

Получение качественной аналитической информации в системе антикризисного финансового управления возможно только при условии организации информационно-аналитического обеспечения. Основными задачами организации информационно-аналитического обеспечения в системе антикризисного финансового управления, на наш взгляд, являются:

- внедрение новых способов сбора необходимой информации и сведений;
- выявление информационных источников для выполнения поставленных целей;
- конкретизация объектов исследования с целью поиска информационно-аналитических данных;
- обеспечение процесса проведения управленческой бизнес-диагностики достоверной и востребованной информацией.

В соответствии с вышеперечисленными задачами необходимо создание информационно-аналитического подразделения в организационной структуре холдинга.

Неоспоримым фактом выступает то, что интегрированным компаниям сферы рекреацион-

ных услуг для обеспечения конкурентоспособности в рыночной среде необходима объективная внешняя информация, позволяющая проводить сопоставление информационно-аналитических данных. Она является результатом отбора и оценки исходных сведений о внешней среде как фактического, так и нормативного и правового характера. Подробная информация может быть получена от следующих субъектов: турфирм, средств массовой информации, налоговых органов, государственной статистики, конкурентов, посредников, рейтинговых агентств, торгово-промышленных палат, научно-исследовательских институтов, коммерческих банков, бирж, дипломатических торговых представительств, отдельных лиц. Необходимая информация может поступать от временных организаций, таких как ярмарки, выставки, презентации, семинары и т.д.

В системе информационного обеспечения сбор необходимой информации - это задача, требующая серьезных финансовых затрат, организационных усилий, наличия квалифицированного персонала. Как отмечает Н. Герасименко, "эффективность реализации ключевых задач антикризисного управления в значительной мере зависит от используемых средств информационных технологий, призванных повысить качество и производительность труда управленческого персонала"<sup>1</sup>. Совершенно очевидно, что даже при хорошо поставленной работе в ряде случаев получить реальные сведения просто невозможно. В частности, это касается информации об изменениях во внешней среде или в структуре затрат конкурентов. В подобных ситуациях необходимо попытаться осуществить оценку данных. В части оценки внешней среды это может быть

прогноз или сценарий развития обстановки, в отношении конкурентов – экспертные оценки аналитиков предприятия. Степень приближения данных сведений к действительности в значительной мере зависит от опыта и квалификации управленческого персонала организации. Наличие таких оценок важно, поскольку это дает возможность проверить их обоснованность.

Важными источниками информационных данных о финансовом состоянии компании являются учетные регистры всех типов (сводные, аналитические) текущего и предшествующих периодов. Плановая информация содержится в бизнес-плане, который служит инструментом текущего финансового регулирования деятельности организации. Нормативные и регулирующие сведения отражаются в технологической, организационно-распорядительной и прочей регламентирующей документации. Правовые сведения содержатся в договорных документах, регулирующих отношения организации и других юридических лиц.

Существующие различные подходы к информационно-аналитическому обеспечению системы управления ориентированы в основном на ис-

пользование бухгалтерской (финансовой) отчетности и данных бухгалтерского управленческого учета. Бухгалтерская (финансовая) отчетность – основной источник информации об имущественном и финансовом положении организации, конечных результатах деятельности и ее способности генерировать денежный поток, что важно как для внешних (кредиторы, реальные и потенциальные инвесторы, налоговые органы и т. д.), так и для внутренних (собственники, менеджеры) пользователей. По мнению И.А. Бланка, “грамотно составленная в соответствии с требованиями менеджмента и своевременно представленная управленческая отчетность позволяет обеспечить решение следующих задач: быстрый обзор деятельности; представление информации о фактической эффективности; определение существующих проблем и недостатков, а также указание на потенциальные проблемы в будущем; предоставление информации для выбора оптимальных вариантов решения вопросов и проблем повседневной деятельности, а также предоставление информации для принятия стратегических решений”<sup>2</sup>. В связи с этим весьма важна правильная интерпретация требований и допу-

#### Структура информационных разделов финансовой отчетности

Информационные разделы	Возможности информационной базы	Аналитические особенности бизнес-диагностики
1. Информация о ресурсах организации	Оценка способности предприятия осуществлять текущую деятельность и генерировать денежные средства	Анализ оборачиваемости показателей, структуры активов, анализ инвестиций в основной капитал
2. Информация об активах, дебиторской и кредиторской задолженности, срочных обязательствах, долгосрочных обязательствах кредиторской задолженности	Оценка способности предприятия выполнять в установленный срок текущие обязательства	Анализ платежеспособности и ликвидности, чистых активов, финансовой устойчивости, выявление первых признаков неплатежеспособности
3. Информация о финансовых результатах деятельности организации	Выявление и оценка влияния факторов на финансовую несостоятельность; оценка показателей эффективности	Оценка финансовой устойчивости, анализ финансовых результатов, рентабельности и доходности деятельности
4. Информация о денежных потоках	Оценка способности создавать денежные потоки за счет внутренних ресурсов организации; определение направления расходования денежных средств	Анализ денежных потоков
5. Информация о структуре собственных и заемных средств	Оценка потребности в заемных средствах, достаточности собственного капитала	Анализ структуры капитала, финансовых рисков, оценка финансовой устойчивости
6. Информация о ликвидационной стоимости имущества	Оценка рыночной стоимости имущества и степени ее достаточности для покрытия требований кредиторов; анализ доходов от продажи имущества	Анализ ликвидационной стоимости имущества, чистых активов
7. Информация о деловой репутации предприятия	Оценка разницы (гудвилл) между покупной ценой (как приобретенного имущественного комплекса в целом) и балансовой стоимостью ее активов	Анализ эффекта приобретения рыночной силы, повышающей устойчивость предприятия в кризисных ситуациях

щений к бухгалтерской (финансовой) отчетности, игнорирование которых может привести к неверным выводам по итогам проведения анализа финансового состояния и управленческой бизнес-диагностики. В таблице структурированы основные разделы бухгалтерской (финансовой) отчетности, выявлены их информативные возможности с целью информационно-аналитического обеспечения процесса организации и проведения управленческой бизнес-диагностики предприятия.

Основной целью составления финансовой отчетности и ее использования в антикризисном финансовом управлении является раскрытие информации:

- о финансовом положении, финансовых ресурсах организации, объемах и формах привлечения в оборот собственного и заемного капитала;
- об изменении показателей финансового состояния организации, источников финансирования и направлений их использования, движении денежных потоков за отчетный период;
- о деловой репутации компании, наличии скрытых активов, высококвалифицированного менеджмента, накопленного делового опыта, налаженной системе сбыта, хорошей кредитной истории и репутации на рынке, выигрышного экономико-географического положения, иных активов, которые не могут быть отчуждены от предприятия и переданы другим лицам.

Данные показатели позволяют определить причины ухудшения или улучшения состояния предприятия, выявить признаки возникновения кризисной ситуации, определить динамику данного явления и разработать в дальнейшем антикризисную финансовую стратегию.

На основании данных финансового учета проводится экспресс-диагностика и разрабатываются прогнозные оценки значений важнейших финансовых показателей. Данные управленческого учета используются для обоснования решений в области управления затратами, бюджетирования и финансовых результатов, прогнозирования основных финансово-экономических показателей. К данным оперативного учета следует отнести сведения о техническом состоянии основных средств, наличии и движении денежных средств, достаточности материально-технического снабжения, дебиторской и кредиторской задолженности, которые необходимы для оперативного управления денежными потоками. Информация о денежных потоках организации представлена показателями отчета о движении денежных средств. Анализ информации о движении денежных средств позволяет оценить:

- из каких источников и в каком объеме были получены денежные средства;
- достаточно ли у организации собственных средств для основной, финансовой, инвестиционной деятельности;
- в состоянии ли предприятие расплатиться по своим текущим обязательствам;
- достаточно ли полученной прибыли для поддержания и расширения текущей деятельности.

К прочим источникам информации можно отнести протоколы и отчеты о решениях собраний акционеров, решения совета директоров, материалы переписки с финансовыми и кредитными организациями

Внешняя информация - то которая, характеризует общеэкономическую и политическую ситуацию в стране (политическая, общеэкономическая информация; отраслевая; информация о состоянии рынка капитала; информация, характеризующая собственников организации ее дочерних компаний).

Использование указанной информации позволяет определить причины кризиса, обосновать решения и сформулировать рекомендации по финансовому оздоровлению, обеспечить контроль реализации управленческих решений и осуществлять мониторинг.

Особое место в системе информационно-аналитического обеспечения антикризисного финансового управления занимает система организации бухгалтерского учета, которая является исходной базой для проведения управленческой бизнес-диагностики и разработки стратегических направлений развития промышленного предприятия.

Традиционные формы бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также дополнительные аналитические расшифровки дают информацию о текущем имущественном и финансовом положении предприятия, финансовых результатах его деятельности. На основании этих информационных данных в системе антикризисного финансового управления должны проводиться оценка состояния предприятия и разработка стратегических направлений и перспектив его развития.

С целью эффективного использования информационно-аналитических показателей в системе антикризисного финансового управления целесообразно структурировать показатели финансовой отчетности по отдельным направлениям.

Система антикризисного финансового управления является неотъемлемой частью общей системы управления интегрированной компанией, следовательно, ее организационное обеспечение

также должно соответствовать общей функциональной структуре управления. Взаимодействие систем общего и антикризисного менеджмента позволяет создать на каждом предприятии, входящем в холдинг, и в компании в целом эффективный механизм разработки и реализации управленческих решений.

Таким образом, подводя итоги, отметим, что в условиях обострения конкуренции необходимо, чтобы требования потребителей и клиентов доходили непосредственно до руководителей производственных подразделений в интегрированных компаниях сферы рекреационных услуг. Если в компании несовершенна система информационно-аналитического обеспечения, то это негативно отразится на результатах антикризисного финансового управления, что, в свою оче-

редь, свидетельствует о нерациональной организационной структуре управления. Формирование стратегических бизнес-единиц в системе антикризисного финансового управления может способствовать повышению уровня информационного обеспечения и эффективности работы интегрированной компании благодаря быстрой адаптации к рыночным механизмам и сокращению времени разработки и принятия управленческих решений.

---

<sup>1</sup> Герасименко Н. Антикризисное управление: информационно-аналитические системы поддержки принятия решений // Проблемы теории и практики управления. 2007. №3. С. 69.

<sup>2</sup> Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев, 2003.

*Поступила в редакцию 08.10.2010 г.*