

браться в финансовых проблемам и лично осуществлять контроль денежных потоков и, в первую очередь, расходов. В этом случае это также будет и важным критерием повышения ответственности подчиненных за конечные результаты.

Повышение эффективности бизнеса в современных условиях напрямую связано с созданием и функционированием целостной системы планирования и управления финансовыми ресурсами. Она создается в рамках системы управленческого учета и ее разработка начинается с обоснования перечня основных показателей, которые будут представляться в виде проектов финансовых отчетов. Финансовый план не может ограничиваться только разработкой отдельных важнейших показателей, а обязан базироваться на системе взаимосвязанных финансовых показателей, нормативов оценок и параметров. Круг планируемых финансовых показателей может быть, по сравнению с отчетностью, небольшим. Но он должен включать важнейшие агрегированные показатели, сопоставимые с аналогичными показателями за прошлые периоды и отражающие в комплексе основные результаты финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия, размещения капитала и источников его образования, а также важнейшие потоки денежных средств.

<http://edoc.bseu.by>

*С.И. Бай
УО КНТЭУ (Киев)*

АДАПТАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Система антикризисного управления предусматривает в организационном отношении достаточную гибкость и приспособленность к условиям, которые быстро изменяются. Традиционно кризисному развитию присущи быстрое изменение внутреннего состояния фирмы и позиции в окружающей социально-экономической среде.

Возникает объективная необходимость деформализации управления по определенному направлению, причем форсированными темпами. Организационные изменения обуславливают определенную реструктуризацию предприятия. В структурном отношении более адаптивными и, соответственно, пригодными для антикризисного управления являются гибкие (матричные) структуры управления. Но для большинства предприятий торговли на сегодняшний день типовыми являются линейно-функциональная или линейно-штабная структура управления. И в классической интерпретации именно эти типы структур считались традиционно оптимальными и наиболее адаптивными, а также такими, что в наибольшей степени отвечают отраслевой специфике и особенностям функционирования предприятий торговли. Именно поэтому необходимо установить тип матричной структуры, которая будет реальной и наиболее адекватной: проектно-матричная, функционально-матричная, объектно-матричная или программно-матричная. Ведь система управления предприятия в этом случае должна испытать существенную диверсификацию, которая будет оказывать содействие расширению диапазона выбора вариантов поведения в кризисных условиях (управленческих решений, стратегических ориентиров, инновационных программ и инвестиционных проектов).

Кроме того, в антикризисном управлении наиболее восприимчивыми и рациональными являются программно-целевые механизмы в принятии управленческих решений, которые обеспечивают мобильность процессов управления, своевременность этих решений.

Предметом особого внимания со стороны руководства предприятия торговли должно быть качество решений. В условиях антикризисного управления ошибочные решения усиливаются обстоятельствами. Качество управленческих решений определяются методологией и организацией их разработки, наличием и ценностью информации.

Вместе с тем, требованиям и условиям антикризисного управления должен отвечать также механизм управления, который реализуется в мотивировании антикризисной деятельности, в установках персонала фирмы на оптимизм и уверенность в преодолении кризиса, в поддержании инициатив поиска путей развития, выхода из кризиса.

Это обусловлено, в первую очередь, спецификой труда в торговле, а именно: высоким уровнем зависимости эффективности управления предприятия от человеческого фактора, субъективной неоднозначностью участников в межорганизационных процессах, противоположностью интересов продавца и покупателя, высоким уровнем конфликтности операционного цикла и т.д.

Совокупность всех рассмотренных характеристик системы, механизма и процесса управления должна отразиться на формировании стиля антикризисного управления. Такому стилю должны быть присущи целеустремленность и профессионализм в решении всех проблем, ярко выявленная антибюрократичность и исследовательский подход к оценке ситуаций и разработке управленческих решений, индивидуальная инициативность и самоорганизация, принципиальность и объективность.

Для предприятий торговли ключевой может быть стратегия упреждения кризиса, которая в значительной мере зависит от своевременности распознавания кризисного явления, анализа его характера и тенденций.

Стратегия ожидания зрелости кризиса предусматривает решение комплекса проблем выхода из него только при достижении своего пика в развитии. Это осуществляется при кризисах очистительного типа, кризисах обновления, когда не препятствуют его наступлению, но готовятся реализовать все нововведения, которые обусловлены этим кризисом (но если последствия кризиса не ожидаются чрезвычайно разрушительными). Стратегия противодействия совокупности явлений кризисного характера есть стремление сдержать наступления кризиса, оттянуть время его обострения. Такая стратегия не всегда рациональна, но иногда оправдана, поскольку дает возможность лучше всего подготовиться к негативным сценариям развития кризиса.

Таким образом, кризис не всегда следует рассматривать как отрицательное явление. Часто это — переломный момент развития, импульс к его ускорению. Наконец, кризисные явления бывают к определенной мере управляемыми. Но в любом случае усилия могут быть сосредоточены на проблемах устранения последствий кризиса. Ведь стратегия определяется приоритетами, которые могут быть следствиями кризиса, которые в этом случае надо прогнозировать и исправлять.