

**РАЗВИТИЕ УЧЕТНО–АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Дубойская Виктория Павловна, м.э.н., ассистент,
Полесский государственный университет**

Duboiskaya Victoria, assistant, Polesky State University, victoria.pinsk@mail.ru

Аннотация: представлен механизм учётно–аналитического обеспечения в условиях антикризисного управления

Ключевые слова: убыток, антикризисное управление, учетно–аналитическое обеспечение

Необходимым условием развития общественного производства, постоянного повышения уровня жизни населения является экономический рост. В силу ряда причин он, применительно к отдельным хозяйствующим субъектам, не всегда равномерен и может прерываться периодами экономической нестабильности и спада. Данные периоды жизненного цикла зачастую оборачиваются для предприятия получением убытков. Убыток – является важным индикатором предкризисного или текущего кризисного состояния предприятия.

В таблице представлены данные о прибыльных и убыточных предприятиях Республики Беларусь за период 2005–2014г. Информация в таблице представлена без учёта банков, страховых организаций, бюджетных организаций, микроорганизаций и малых организаций без ведомственной подчинённости.

На 1 января 2015г. число убыточных предприятий составляло 2 088 единиц, на 1 января 2016г. – 2 510 единиц (темп роста — 120,2%); сумма чистого убытка убыточных предприятий — 42 089,0 млрд. рублей и 26 115,1 млрд. рублей соответственно. Содержание и обслуживание убыточных организаций влечет за собой дополнительные расходы государства, а так же недополучение бюджетом прибыли в виде налогов, в том числе налога на прибыль.

Причинами убыточной деятельности предприятий могут быть экономический кризис в стране, политическая нестабильность, усиление конкурентной борьбы на рынках сырья и сбыта готовой продукции, ошибочные управленческие решения, а следствиями – угроза банкротства и вероятность ликвидации организации. Следует отметить, что угроза возникновения кризисной ситуации на предприятии зависит в среднем от 25–30% из-за внешних факторов и от 70–75% из-за внутренних. Таким образом, в кризисных условиях функционирования предприятия повышаются требования к качеству управленческих решений, как в финансовой, так и в производственной сфере. Достижение высокого качества управленческих решений во многом определяется качеством информационной базы, являющейся основой для принятия данных решений. Особое значение приобретают проблемы теории и методик выявления неблагоприятных тенденций развития предприятия, а

также разработки на этой основе научно обоснованных рекомендаций по улучшению учетно–аналитической работы.

Таблица – Годовые данные о прибыльных и убыточных организациях Республики Беларусь за период 2005–2014г.

	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Количество прибыльных организаций, единиц	10 086	9 937	9 996	9 888	9 652	8 496	8 193	7 992	7 354	6832
Удельный вес прибыльных организаций в общем количестве обследуемых организаций, %	96,5	91,5	93,5	94,9	92,4	94,5	94,6	94,5	89,4	84,8
Сумма чистой прибыли прибыльных организаций, млрд. рублей	6 558	8 415	9 521	15 856	12 218	14 721	46 046	74 308	50 339	63 032
Количество убыточных организаций, единиц	370	926	691	528	789	495	468	468	875	1 221
Удельный вес убыточных организаций в общем количестве обследуемых организаций, %	3,5	8,5	6,5	5,1	7,6	5,5	5,4	5,5	10,6	15,2
Сумма чистого убытка убыточных организаций, млрд. рублей	158	484	511	602	1 403	1 114	6 375	3 382	9 489	19 672

Примечание – Источник: [1].

Формирование учетно–аналитического обеспечения представляет собой комплекс учетных, аналитических и контрольных процедур сбора, обобщения, накопления и хранения информации о состоянии организации. Механизм учётно–аналитического обеспечения в условиях антикризисного управления может быть представлен в виде следующих элементов, взаимодействующих между собой (рисунок 1).

1. Субъект. Субъектами являются руководители, менеджеры, бухгалтера и экономисты по центрам ответственности.

2. Объект. Объектом является производственная и финансовая деятельность предприятия в условиях антикризисного управления.

3. Цель. При взаимодействии всех элементов достигается цель, которая заключается в обеспечении руководителей, менеджеров, ответственных лиц информацией, необходимой для достижения конкретных управленческих решений на разных уровнях в условиях антикризисного управления.

4. Нормативно–правовое обеспечение представлено законодательными и нормативными документами, методическими рекомендациями и другими документами. Нормативно–правовое обеспечение регулирует порядок проведения процедур в целях выявления убыточных и неплатежеспособных организаций и принятия мер по отношению к ним.

5. Информационное обеспечение. Информационное обеспечение включает в себя подсистему внутренней и внешней информации, а так же подсистему нефинансовых сведений. Подсистема внутренней информации включает информацию из учётно–плановых источников. Внешняя информация включает данные общеэкономической статистики, результаты опросов и наблюдений и другие. К нефинансовым сведениям относятся известные действия конкурентов, стратегические планы и другие.

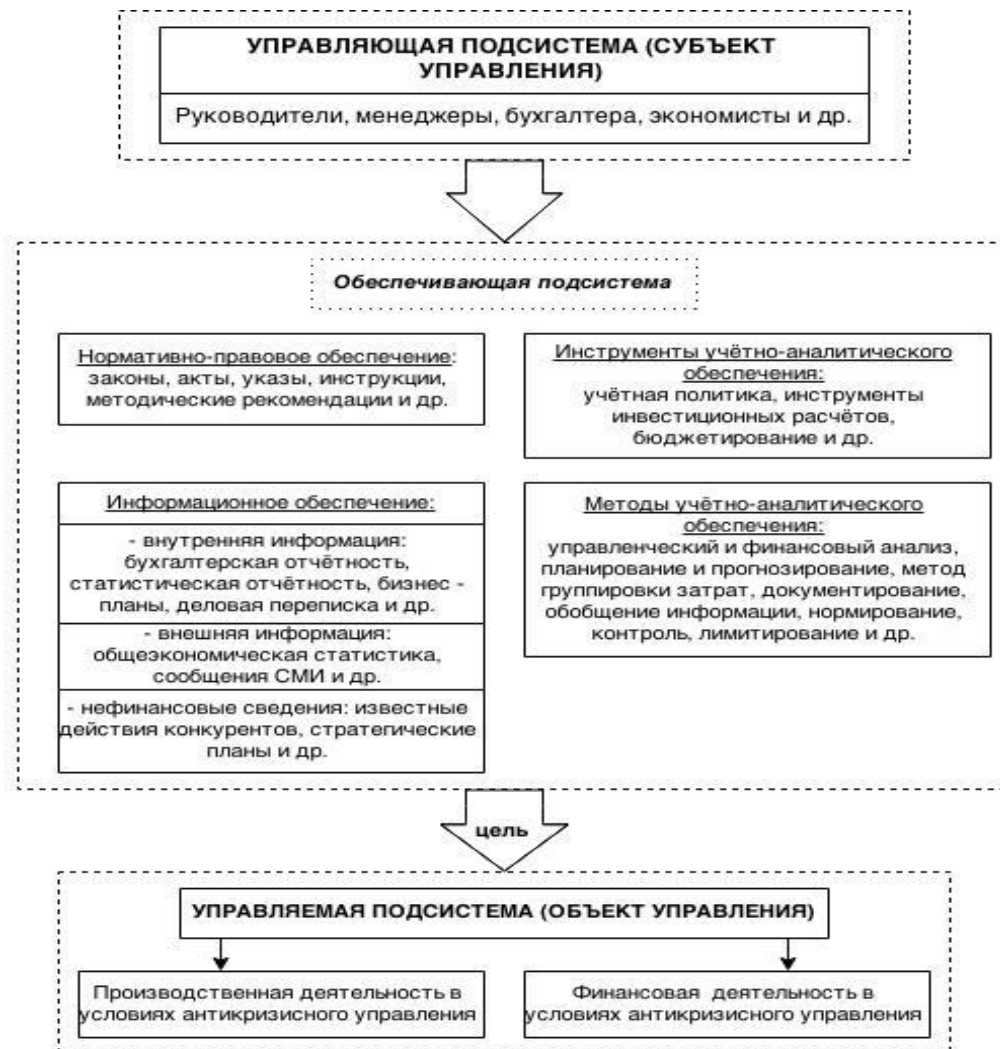


Рисунок 1 — Механизм учётно–аналитического обеспечения в условиях антикризисного управления

Примечание — Источник: собственная разработка.

От качества учётно–аналитического обеспечения процессов управления во многом зависит успешное преодоление финансовых трудностей предприятия и его выход из кризисной ситуации. Основная учётно–аналитическая информация на предприятии генерируется в системе бухгалтерского и управленческого учёта. Важным является предоставление информации таким образом, чтобы она была достаточно понятной и полезной для пользователей.

Наиболее удобной и мобильной формой предоставления данных в процессе антикризисного управления является управленческий баланс и отчёт о прибылях и убытках. Форма управленческого баланса и отчета о прибылях и убытках не установлена законодательством, соответственно статьи регламентируются индивидуально, с учетом специфики деятельности каждого предприятия. Управленческая отчётность составляется в агрегированном виде, в неё можно добавлять или убирать разделы (в отличие от бухгалтер-

ского баланса), изменять их структуру, увеличивать или уменьшать детализацию, переклассифицировать активы или затраты, изменить порядок оценки и порядок признания операций и т.п. Положительным моментом при проведении анализа на основании управленческой информации является то, что она отражает состояние на текущий момент времени с учетом выполненных на данный момент антикризисных мероприятия, составленная по требованию руководства, в отличие от бухгалтерской, которая составляется реже, что уменьшает ее актуальность через промежуток времени.

6. Инструменты. Инструменты учётно–аналитического обеспечения представлены на экране. В соответствии со спецификой деятельности в условиях антикризисного управления руководство каждого предприятия индивидуально выбирает и использует свой инструментарий.

7. Методы. Учётно–аналитическое обеспечение осуществляется с использованием различных методов, представленных на экране.

Антикризисное управление требует особых методов и инструментов его осуществления. Реализация антикризисных процедур предполагает выход на безубыточную работу и повышение прибыли организации, что в рыночных условиях возможно при снижении затрат на производство и реализацию. Внимание механизма учётно–аналитического обеспечения акцентируется на методах, которые позволяют снизить затраты.

Рекомендуется дополнительно использовать такие методы антикризисного управления, как аутсорсинг и таргет–костинг.

Аутсорсинг — это стратегия управления, которая позволяет оптимизировать функционирование организации за счет сосредоточения деятельности на главном направлении. Цель аутсорсинга – освободить предприятие от непрофильных функций, путем привлечения сторонней организации, и на этой основе более эффективно использовать финансовые ресурсы. Аутсорсинг позволяет снизить себестоимость функций, передаваемых аутсорсеру, за счет ”оптовой“ продажи его услуг, оптимизации накладных расходов и др. В условиях антикризисного управления для коммерческих организаций наиболее приемлемым является передача аутсорсеру таких непроизводственных функций, как реклама, маркетинговые и коммерческие функции. Передача данных функций позволит:

1. снизить уровень постоянных затрат за счёт разницы между стоимостью текущих расходов по данным направлениям и стоимости услуг аутсорсера, при увеличивается маржинальный доход, и как следствие увеличение прибыли, что является положительной тенденцией в условиях антикризисного состояния предприятия;

2. после покрытия постоянных расходов снизить цену продукции. Снижение постоянных затрат позволяет переносить данные расходы на меньший объём производства продукции. После перенесения постоянных расходов, себестоимость каждой выпущенной дополнительной единицы будет состоять только из переменных затрат, что соответственно позволит снизить цену продукции или получить дополнительную прибыль;

3. дополнительно высвобождаемые средства от экономии постоянных затрат могут быть направлены на наращивание объёма производства, на проведение антикризисных процедур или на расчёт по обязательствам.

Таргет–костинг — это концепция управления поддерживающая стратегию снижения затрат и реализующая функции планирования производства, контроля издержек и калькулирования целевой себестоимости в соответствии с рыночными реалиями. В концепции таргет–костинг национальная формула установления цены на продукцию трансформировалась в равенство: $Ц - П = С$. Данное равенство позволило сформировать инструмент предварительного контроля и экономии затрат.

При использовании метода таргет–костинг, можно выделить преимущества:

1. Выраженное обоснование экономии затрат в процессе планирования. Необходимость удерживать целевую себестоимость ограждает от применения более дорогостоящих технологий или материалов. Сравнение реальной и целевой себестоимости позволяет выявить сумму экономии затрат при неизменной рентабельности на каждый вид выпускаемой продукции.

2. Определение статей затрат по высвобождению средств, которые в последствии могут быть направлены на антикризисные мероприятия. Для достижения целевой себестоимости

мости определяются статьи, по которым расходы могут быть уменьшены, что не повлияет на качество выпускаемой продукции.

3. Расчет экономии на стадии разработки нового вида продукции. При диверсификации кризисного производства важным является выявление новых наиболее рентабельных и менее затратных видов продукции.

4. Выявление выпуска нерентабельной продукции. При определении целевой себестоимости и заданной величине прибыли, с учётом производственных и финансовых мощностей менеджеры выявляют нерентабельную продукцию. Далее, данную продукцию следует исключить из производства, тем самым высвободить материальные и денежные средства.

Таким образом, совершенствование и развитие учётно–аналитического обеспечения позволит руководителям предприятий находить новые пути выхода из кризисных ситуаций, а так же проводить антикризисные процедуры в более короткие сроки.

Список использованных источников:

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [электронный ресурс] / Финансы. – Минск, 2016. – Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/makroekonomika-i-okruzhayushchaya-sreda/finansy/> . Дата доступа: 20.03.2016.