

## ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ СУБЪЕКТА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Кризисные процессы отдельных предприятий в условиях реформирования экономики — явление естественное, но, тем не менее — опасное. Развитие деструктивных изменений происходит в большинстве случаев значительно быстрее, чем преодоление их последствий, поэтому управление предприятием требует применения инструментов поддержки принятия управленческих решений в кризисных ситуациях, предоставляющих возможности диагностики состояния предприятия и оценки тенденций его развития.

Проведенный анализ возможностей применения наиболее распространенных показателей (балансовых коэффициентов и показателей объема прибыли) для диагностики кризисных ситуаций позволил выявить ряд недостатков, выводящих названные показатели из числа надежных индикаторов кризисной ситуации, и подтвердил необходимость разработки инструментария диагностики и анализа, более точных в условиях кризиса.

Анализ описания процессов развития кризиса на различных предприятиях Республики Беларусь и Российской Федерации, изложенных в экономической литературе, а также собранных посредством экспертных опросов специалистов предприятий машиностроительной отрасли Гомельской области, позволил получить следующие результаты:

• выявить общие закономерности развития кризиса, противостояния разрушению и устранения последствий кризиса (цепной характер развития кризиса от уровня материальных объектов через уровень материальных потоков к уровню финансовых потоков, взаимодополнение механизмов устойчивости и антикризисного управления);

– построить иерархическую модель механизмов устойчивости и антикризисного управления предприятием;

– выявить наиболее важные этапы развития (предел действия механизмов устойчивости и предел возможностей самостоятельного антикризисного управления);

– установить критерии диагностики этих состояний.

Критериям диагностики указанных стадий развития кризисной ситуации дана следующая количественная интерпретация.

1. *Критерий диагностики кризиса, повлекшего за собой выход предприятия за границы устойчивости* — невозможность восста-

новления нормального движения финансовых потоков после исчерпания страховых и резервных фондов предприятия. Для количественной интерпретации разработана потоковая модель кризисной ситуации предприятия, основанная на исследовании двух потоковых показателей:

1) Чистый денежный поток (динамическая интерпретация)

$$\text{ЧДП}_i = \text{СН}_i + \text{ДП}_i - \text{ДП}_i, \quad (1)$$

где  $\text{ЧДП}_i$  — значение чистого денежного потока на конец анализируемого периода;  $\text{СН}_i$  — остаток денежных средств на счетах предприятия на начало анализируемого периода;  $\text{ДП}_i$  — сумма положительных денежных потоков за анализируемый период;  $\text{ДП}_i$  — сумма отрицательных денежных потоков за анализируемый период;  $i$  — анализируемый период.

2) Поток потребности в денежных средствах

$$\text{ПД}_i = \text{НДП}_{i-1} + \text{ДП}_i, \quad (2)$$

где  $\text{НДП}_{i-1}$  — сумма обязательств, не оплаченных в предыдущем периоде;  $\text{ДП}_i$  — объем платежей, намеченных на период  $i$ .

В целях получения точной картины диагностики кризиса анализируемые показатели корректируются на объем положительных и отрицательных потоков, порождаемых или устраняемых применяемыми временными антикризисными мерами (неденежные формы расчетов, привлечение банковских кредитов для покрытия долговых обязательств, договоры об отсрочке платежа и т.п.).

При построении потоков возможны несколько вариантов выбора шага дискретности. Самый малый шаг дискретности, равный одному дню, позволяет зафиксировать любые сложности в движении денежных средств. Укрупнение шага дискретности до месяца и года позволяет ответить на вопрос, были ли вызваны сложности недостатком генерируемых предприятием денежных средств или недостаточной синхронностью движения денежных потоков, а значит, выявить направление необходимых корректирующих мероприятий.

Важным представляется также анализ тенденций изменения разности между уровнем чистого денежного потока и потока потребности в денежных средствах. Отрицательные значения такой разности отражают имеющийся на некоторый момент времени дефицит денежных средств. Тенденция к увеличению этого показателя иллюстрирует ухудшение состояния предприятия.

Кроме общей тенденции изменения, интерес представляют также и экстремальные значения функции. Наибольшая разность между потоком потребности и чистым денежным потоком отражает уровень необходимого привлечения денежных средств из внутренних и внешних источников.

2. Критерии выхода за границы самостоятельного антикризисного управления определяют условия возникновения оснований для возбуждения производства по делу о банкротстве должника в отношении исследуемого предприятия, закрепленные законодательно. Указанные условия отражают проявление инициативы со стороны некоторых лиц или организаций по возбуждению дела о банкротстве или принудительного исполнения (критерии группы 1) и состояние объекта исследования (критерии группы 2 — неплатежеспособность, наличие долга установленного размера).

При диагностике кризиса на основе критериев первой группы следует исходить из того, что инициатива будет проявлена сразу после возникновения оснований для этого. Применение такого жесткого условия позволит учесть самый неблагоприятный сценарий развития событий в случае ухудшения кризисной ситуации.

Исследование взаимосвязей между коэффициентами, отражающими критерии второй группы, позволяет утверждать, что количественными показателями выхода предприятия за границы самостоятельного антикризисного управления будут коэффициент текущей ликвидности и объемы просроченных долговых обязательств перед каждым кредитором при значениях отношения объема долгосрочных вложений к объему оборотных средств выше уровня, представленного выражением (3), либо уровень коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами и величины просроченных долговых обязательств перед каждым кредитором в противном случае

$$\frac{\text{строка 720}}{ПА} = 1 - K2_{\text{норм}} - \frac{1}{K1_{\text{норм}}}, \quad (3)$$

где  $K1_{\text{норм}}$  — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности для отрасли, к которой относится предприятие;  $K2_{\text{норм}}$  — нормативное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами для отрасли, к которой относится предприятие; ПА — итог раздела II актива бухгалтерского баланса; строка 720 — строка 720 «Объем долгосрочных кредитов и займов» бухгалтерского баланса.

С целью проверки возможностей использования разработанной методики диагностики кризисной ситуации предприятия в практической деятельности был проведен анализ состояния и тенденций развития предприятия П1 в период с 1 апреля 2004 г. по 31 марта 2005 г. В результате были зафиксированы нарушения устойчивости (выявлены состояния, требующие синхронизации денежных потоков и коррекции их объемов), а также отсутствие признаков выхода за границы самостоятельного антикризисного управления. Применяемая на предприятии система временных антикризисных мер (привлечение краткосрочных кредитов для выплаты заработ-

ной платы, соглашения по отсрочке платежей за материалы и комплектующие, применение неденежных форм расчета) позволяют сократить потребность в денежных средствах на 192,8 млн р. и в значительной степени синхронизировать положительные и отрицательные денежные потоки. Но оказалась недостаточной даже для временного поддержания нормального движения денежных средств. Зафиксирована тенденция к росту дефицита денежных средств, что можно расценивать как признак углубления кризисных тенденций.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что предприятие израсходовало запас устойчивости и движется к исчерпанию возможностей самостоятельного антикризисного управления. Это означает, что для изменения ситуации ему требуется проведение глубокой санации.

Разработанный инструментарий диагностики кризисной ситуации может быть применен для постоянного мониторинга состояния предприятия и отслеживания тенденций его развития. Сочетание изложенной модели диагностики с инструментами прогнозирования и оценки возможностей предприятия по повышению объема генерируемой денежной наличности и привлечению внешних вложений позволяет анализировать планы санации предприятия, инвестиционные проекты и проекты модернизации.

В случае разработки программ санации предприятия потоковые показатели могут быть дополнены с учетом прогноза изменения объемов денежных поступлений и потребности в дополнительном финансировании для реализации предлагаемых мер. Это позволит выбирать из возможных вариантов реализуемые (с точки зрения возможностей предприятия по генерации денежной наличности и привлечению внешних инвестиций) и наиболее эффективные (с точки зрения продолжительности периода, необходимого для восстановления денежных потоков до нормального уровня и оценки долгосрочных последствий санации).

Применение потоковой модели диагностики при оценке проектов модернизации предприятия позволит выявить пределы возможностей предприятия, за которыми временные сложности, вызванные процессами преобразования, могут привести к потере хозяйственной самостоятельности.

Таким образом, инструментарий диагностики кризисной ситуации в условиях преобразования предприятия и изменений его внешней среды является необходимым средством поддержки принятия управленческих решений как для предприятий, претерпевающих негативные изменения, так и для достаточно устойчиво развивающихся субъектов хозяйствования.