

ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Н.Н. Масалитина,

аспирант Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого

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, с тем чтобы диагностировать состояние предприятия и оценивать тенденции его развития.

Экономическая наука предлагает значительное количество инструментов, направленных на решение задач диагностики и управления кризисом, основанных на исследовании разнообразных показателей платежеспособности. Другой распространенный критерий оценки успешности предприятия – способность работать с прибылью.

С целью определения уровня точности применения таких показателей в диагностике кризисной ситуации было проведено исследование на примере предприятий машиностроительной отрасли Гомельской области. Оценивалась динамика показателей текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, используемых в качестве официальных показателей кризисной диагностики [8], показате-

ля объема прибыли за анализируемый период, а также объема просроченной кредиторской задолженности.

В период с 1 апреля 2004 г. по 31 марта 2005 г. по показателям платежеспособности и уровню нераспределенной прибыли положение предприятия можно было охарактеризовать как удовлетворительное. Вместе с тем имели место явные признаки неблагополучия и неспособности оплачивать свои обязательства: дефицит денежной наличности и, как следствие, просроченная кредиторская задолженность. Пример динамики показателей по предприятию П1 представлен в табл. 1 (название предприятия не указывается, так как часть сведений, используемых при анализе, составляет его коммерческую тайну). Сложившаяся ситуация может быть объяснена следующими особенностями балансовых коэффициентов и показателей объема прибыли.

1. Перечисленные показатели предназначены для сопоставления денежных средств и обязательств предприятия только по суммарному объему, в то время как для диагностики кризиса важным является и сопоставление по времени возникновения.

2. Применяемый при анализе шаг дискретности, равный году и кварталу, сглаживает особенности изменения состояния пред-

Таблица 1

Динамика показателей платежеспособности, объема прибыли и просроченной кредиторской задолженности предприятия П1 с 1 апреля 2004 г. по 31 марта 2005 г.

Показатель	2004 г.			2005 г.
	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.
Коэффициент текущей ликвидности	2,15	2,37	2,12	1,96
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,54	0,58	0,53	0,47
Нераспределенная прибыль, млн руб.	15	99	8	9
Просроченная кредиторская задолженность, млн руб.	11	12	27	46

Источник. Собственная разработка на основе бухгалтерской отчетности предприятия П1.

приятия, которые в случае возникновения кризисных ситуаций представляют больший интерес, чем общие тенденции.

3. Сравнение показателей со средними по отрасли нормативными значениями является некорректным в условиях уникальности течения кризисных процессов на отдельных предприятиях.

При несомненной высокой информационной емкости балансовых коэффициентов платежеспособности и показателя объема прибыли, используемых при решении задач финансового анализа, перечисленные особенности выводят их из числа надежных индикаторов кризисных ситуаций предприятия и обуславливают необходимость пересмотра выбора критериев диагностики кризисной ситуации и разработки комплексного инструментария поддержки принятия управленческого решения в условиях потенциально-го и реального кризисов.

Критерии диагностики кризисной ситуации субъекта хозяйствования

Кризисная ситуация - результат воздействия на предприятие дестабилизирующих факторов и механизмов противостояния этим изменениям. Потому диагностика кризисных ситуаций - это процесс фиксирования несоответствия системы противостояния кризисам уровню интенсивности дестабилизирующих факторов в определенный момент времени [1].

Экономическая литература содержит значительное количество описаний кризисных изменений, происходивших на предприятиях в течение последних лет. Кроме того, достаточно подробно рассмотрены события, послужившие причиной кризиса, разнообразные механизмы, применяемые для предупреждения и устранения последствий деструктивных изменений [2-6 и др.].

Отбор наиболее полных описаний кризисных изменений, их причин и действий, направленных на их преодоление и устранение, позволил составить базу данных о кризисных изменениях, имевших место на одиннадцати российских и восьми белорусских предприятиях. Посредством экспертных опросов специалистов машиностроительных предприятий Гомельской области, проведенных в период с мая по сентябрь 2005 г., база

данных была дополнена материалом еще по восьми предприятиям.

Анализ собранного материала позволил установить, что система противостояния кризисным изменениям неоднородна и включает в себя механизмы, отличающиеся характером и последовательностью действий. Она объединяет явления и процессы двух типов. К первому относятся комплексы действий на случай возникновения той или иной кризисной ситуации. Эти механизмы наиболее подробно описаны в научной литературе, посвященной проблемам антикризисного управления [7 и др.]. Для обозначения совокупности таких процессов был выбран термин «*система антикризисного управления*». Другой класс объединяет механизмы, созданные заранее, постоянно действующие или запускаемые в случае необходимости без существенных изменений. По аналогии с физическими процессами комплекс подобных мероприятий был обозначен термином «*система устойчивости*»-.

Механизмы антикризисного управления запускаются в том случае, если система устойчивости оказывается недостаточной для противостояния разрушительным изменениям. Сам факт применения тех или иных антикризисных мер на предприятии можно считать признаком кризисной ситуации. Однако многочисленные кризисы преодолеваются на предприятии за счет налаженного и эффективного действия системы устойчивости и не требуют применения особых инструментов диагностики и анализа. Для практической деятельности больший интерес представляет не фиксация кризиса как такового, а, скорее, выявление тех кризисных ситуаций, развитие которых требует применения дополнительных управленческих воздействий, т. е. диагностика *выхода за границы устойчивости*, а также тех кризисов, с которыми предприятие не способно справиться и после применения всех доступных антикризисных мероприятий, т. е. диагностика *выхода за границы самостоятельного антикризисного управления*. Потому выбор критериев диагностики кризисных ситуаций сводится к определению признаков нарушения устойчивости и исчерпания возможностей антикризисной системы предприятия.

В силу того, что система устойчивости предприятия содержит множество разнообразных элементов, для выявления критерия нарушения указанного состояния необходимо определить признаки недостаточности всех механизмов устойчивости к определенным изменениям, имеющихся в распоряжении предприятия.

Цепной характер развития кризиса, отмеченный в [7] и подтвержденный на основе исследований автора [1], позволяет утверждать, что выявление критериев диагностики кризисных изменений требует определения причинно-следственных связей между механизмами устойчивости, антикризисного управления и деструктивными изменениями предприятия. Такое исследование закономерно приведет к выявлению механизмов, находящихся в конце кризисной цепочки, а значит, отделяющих устойчивое состояние от неустойчивого.

Для решения указанных задач были проанализированы последовательности и закономерности возникновения тех или иных кризисных событий и применяемых для их преодоления механизмов устойчивости и антикризисного управления на предприятиях, охваченных нашим исследованием. В результате выявлены следующие особенности протеканий кризисных изменений на предприятиях.

Начало кризисной цепочки в большинстве случаев лежит *на уровне материальных объектов* предприятия и его среды. Кризисы такого рода проявляются через разнообразные события, приводящие к физической невозможности выполнения функций предприятия: поломки оборудования; сбои, обуславливающие невозможность выполнения поставщиками условий договоров; явления, затрудняющие процессы реализации продукции, и т. д. Предприятие обладает механизмами, позволяющими предупреждать такого рода сбои или устранять их последствия до того, как они существенно отразятся на результатах его деятельности. В первую очередь, к этим механизмам относится *система предупреждения и механического гашения сбоев*, которая объединяет комплексы действий по поддержанию надежности оборудования, техническому обслуживанию, исследованию рынка, стимулированию сбыта и

т. п. Недостаточность этих механизмов может быть компенсирована действием *системы устранения последствий сбоев на уровне материальных объектов*, включающей в себя аварийные ремонты, приемы интенсификации маркетинговых усилий, совершенствование аналитической системы.

Период времени, необходимый для осуществления антикризисных мер такого класса, может быть достаточно продолжительным. Для того чтобы кризис за это время не распространился на следующие уровни, на предприятии действуют механизмы устойчивости другого класса - *система компенсации на уровне материальных потоков*, которая включает в себя различные страховые запасы и аналогичные им механизмы, позволяющие поддерживать нормальное функционирование предприятия в условиях сбоев в производстве и снабжении.

Дальнейшее распространение кризиса в течение времени, необходимого для пополнения запасов и совершенствования механизма движения материальных потоков, предотвращается при помощи *компенсации на уровне финансовых потоков*. К механизмам этого блока относится система страховых и резервных фондов, средства из которых направляются на погашение убытков, вызванных нарушением нормального движения потоков сырья, материалов, сбыта продукции и т. д.

Каких-либо механизмов устойчивости, позволяющих дополнить действие элементов системы компенсации на уровне финансовых потоков, в процессе исследования выявлено не было. На основании этого был сделан вывод о том, что механизмы указанного уровня определяют границу устойчивости предприятия.

Устранение кризиса, исчерпавшего страховые и резервные фонды предприятия, может быть достигнуто только на основе применения комплекса антикризисных мер на всех уровнях. В такой ситуации необходимо, во-первых, восстановить нормальное движение денежных потоков, во-вторых, скорректировать механизмы устойчивости, нарушение которых вызвало развитие такого глубокого кризиса. В противном случае деструктивные процессы посредством постепенного вымывания капитала предприятия [4] достаточно быстро приведут к стадии, когда систе-

ма управления станет неэффективной для устранения последствий кризиса.

Таким образом, цепной характер развития кризисных ситуаций определяет цепной характер запуска механизмов противостояния кризису.

Обобщение полученных результатов позволило разработать иерархическую модель системы противостояния кризисным изменениям на предприятии, графическая интерпретация которой представлена на рис. 1.

Разработанная модель отражает взаимосвязи различных элементов кризисной цепочки и позволяет выявить пограничные механизмы, определяющие предел возможностей системы устойчивости.

Так как элементы системы устойчивости и антикризисного управления предприятия связаны между собой строгой последовательностью, поступательное движение по цепочке развития кризисных изменений и запуска механизмов противостояния им по-

зволяет заметить, что границы устойчивости предприятия определяются уровнем финансовых потоков. Значит, *критерием диагностики кризиса, повлекшего за собой выход предприятия за границы устойчивости, следует считать невозможность восстановления нормального движения финансовых потоков после исчерпания страховых и резервных фондов предприятия.* Нормальным является такое движение денежных потоков, при котором в каждый момент времени объем денежных средств в распоряжении предприятия соответствует объему обоснованной потребности в них.

Другой важной стадией развития кризиса является предел возможностей системы антикризисного управления предприятием. Экономические системы в отличие от физических в случае реализации кризиса такого уровня интенсивности не прекращают свое существование в прямом смысле этого слова. Механизмом, регулирующим отношения между субъектами хозяйствования в

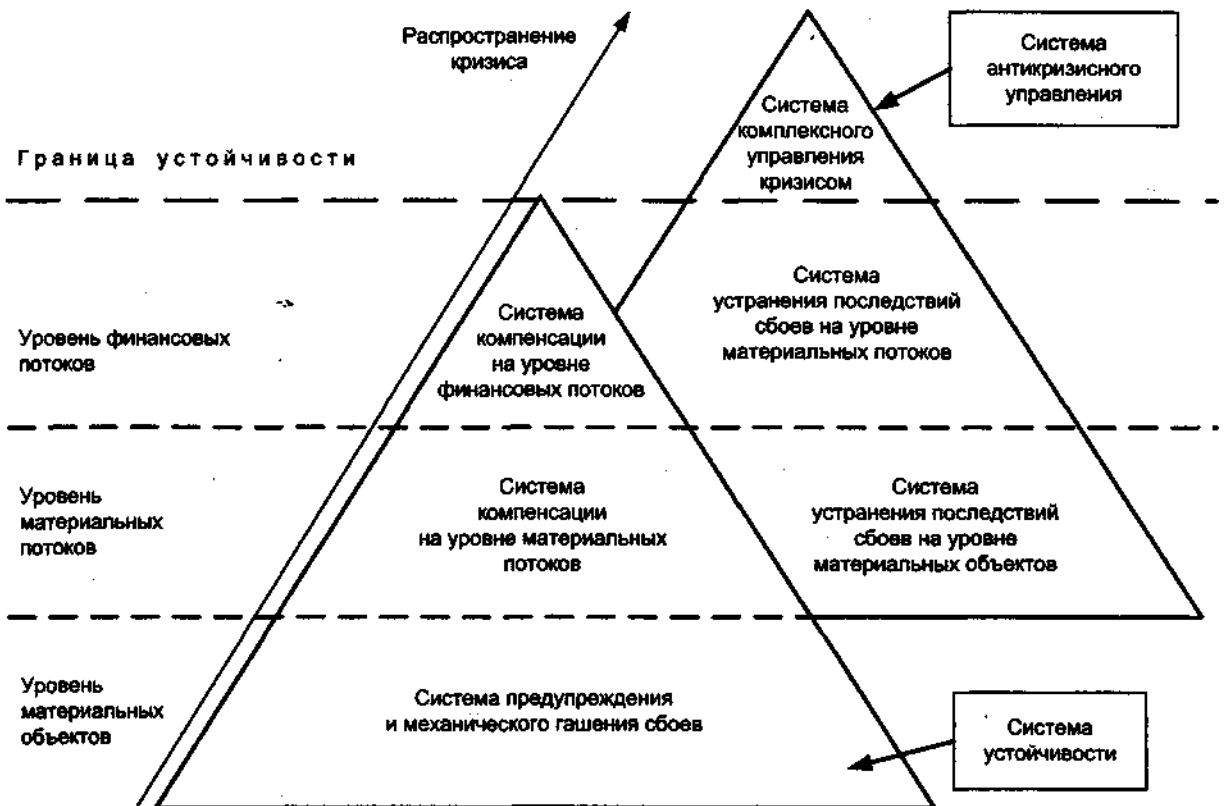


Рис. 1. Иерархическая модель системы противостояния кризисным изменениям на предприятии. Источник. Собственная разработка.

таких условиях, является институт банкротства, отражающий официальное признание предприятия неспособным самостоятельно управлять течением развивающегося деструктивного процесса.

Возможность применения антикризисных мер может быть существенно ограничена введением защитного периода в случае вынесения хозяйственным судом определения о возбуждении производства по делу о банкротстве должника в отношении исследуемого предприятия. Официальные основания начала такого процесса закреплены законодательно [9; 10]. Границу самостоятельного антикризисного управления, таким образом, определяет критерий возникновения оснований начала указанного процесса.

Действующее в Республике Беларусь законодательство, регулирующее вопросы несостоятельности, в качестве условий вынесения хозяйственным судом определения о возбуждении производства по делу о банкротстве должника указывает на одновременное наличие следующих признаков [9; 10]:

признак 1 – устойчивая неплатежеспособность или неплатежеспособность, приобретающая устойчивый характер;

признак 2 – долг перед некоторым кредитором не менее 100 базовых величин (250 базовых величин для градообразующих предприятий);

признак 3 – принудительное исполнение*;

признак 4 – заявление о банкротстве, поданное в хозяйственный суд лицом или организацией, имеющей на это право в соответствии с законодательством.

Часть перечисленных условий отражает характеристики предприятия (неплатежеспособность, наличие долга установленного размера), другие отражают проявление инициативы со стороны некоторых лиц или организаций по возбуждению дела о банкротстве или по принудительному исполнению. Для оценки возможности применения антикризисных мер следует исходить из того, что инициатива будет проявлена сразу после возникновения оснований для этого. При-

менение такого жесткого условия позволит учесть самый неблагоприятный сценарий развития событий в случае ухудшения кризисной ситуации. Поэтому границы применения антикризисных мер определяются возникновением признаков 1 и 2.

Анализ условий признания неплатежеспособности устойчивой и приобретающей устойчивый характер, изложенных в «Инструкции по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности» [8], позволяет установить, что множество предприятий, неплатежеспособность которых приобретает устойчивый характер, включает в себя все устойчиво неплатежеспособные предприятия. Поэтому в качестве критерия выхода за границы антикризисного управления следует использовать условия определения неплатежеспособности, приобретающей устойчивый характер, в сочетании с наличием долга некоторому кредитору свыше установленной величины.

Количественная реализация критерия выхода предприятия за границы устойчивости

Для решения задачи количественного представления нарушения устойчивости субъекта хозяйствования могут быть применены различные показатели, характеризующие наличие и потребность в денежных средствах. Среди возможных количественных интерпретаций данного критерия наиболее удобной, по нашему мнению, является сопоставление показателей, представленных в потоковой форме. Под потоком в данном случае следует понимать непрерывную последовательность значений некоторой величины, сопоставленных с временными периодами.

Потоковым показателем обеспеченности предприятия денежными средствами является показатель чистого денежного потока, соответствующий динамической интерпретации этого термина [11]:

$$ЧДП_i = СН_i + ДП_i^* - ДП_i^-, \quad (1)$$

где $ЧДП_i$ – значение чистого денежного потока на конец анализируемого периода;

$СН_i$ – остаток денежных средств на счетах предприятия на начало анализируемого периода;

* Комплекс процедур, обеспечивающих взыскание просроченного платежа с исследуемого юридического лица в случае нарушения им установленных судебными органами сроков погашения долгового обязательства.

$ДП^+_i$ – сумма положительных денежных потоков за анализируемый период;

$ДП^-_i$ – сумма отрицательных денежных потоков за анализируемый период;

i – анализируемый период (в зависимости от целей анализа колеблется с периодичностью от одного дня до одного года).

Объем денежных средств в распоряжении предприятия может быть дополнен средствами страховых и резервных фондов, в случае если недостаток средств обусловлен теми событиями, для компенсации которых создавался тот или иной фонд.

Поток потребности предприятия в денежных средствах представляет собой величину платежей, которые необходимо внести в анализируемом периоде для поддержания нормального функционирования предприятия. Если же некоторые платежи не удалось осуществить в намеченный срок в полном объеме, то сумма остатка добавляется к платежам следующего периода.

$$ПД_i = НДП_{i-1} + ДП_i, \quad (2)$$

где $НДП_{i-1}$ – сумма обязательств, не оплаченных в предыдущем периоде;

$ДП_i$ – объем платежей, намеченных на период i .

Анализ структуры денежных потоков белорусских предприятий позволяет установить, что, наряду с результатами производственной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия, показатели чистого денежного потока и потока потребности в денежных средствах отражают также действие некоторых механизмов системы противостояния кризисам. Часть из них совершенствуют систему устойчивости предприятия, а потому обладают длительным действием, другие носят временный характер, не исправляет ситуацию в корне, но скрывают наметившиеся кризисные тенденции. Мероприятия такого рода можно условно обозначить термином «временные антикризисные меры».

К числу наиболее распространенных временных приемов, изменяющих денежные потоки предприятия, можно отнести: неденежные формы расчетов; привлечение банковских кредитов для покрытия долговых обязательств; договоры об отсрочке плате-

жей и т.п. В целях получения точной картины диагностики кризиса анализируемые показатели должны быть скорректированы на объем положительных и отрицательных потоков, порождаемых или устраняемых применяемыми временными антикризисными мерами.

Превышение потока потребности в денежных средствах над суммой чистого денежного потока с учетом возможностей страховых и резервных фондов в сложившихся условиях говорит о развитии кризиса, интенсивность которого превышает возможности системы устойчивости предприятия.

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. Когда сопоставление показателей, построенных с шагом дискретности, равным одному месяцу, показывает нормальное соотношение потоков, а детализация по дням выявляет расхождения, необходимы меры, позволяющие переместить по времени те или иные положительные и отрицательные денежные потоки. То же самое можно сказать в случае, если годовые объемы потребности в денежных средствах не превышают имеющихся денежных средств, но при детализации по месяцам наблюдаются сложности. Если же несоответствие прослеживается при любых вариантах выбора шага дискретности, то необходимы действия по увеличению общего объема денежных поступлений или сокращению потребностей в них.

Важным представляется также анализ тенденций изменения разности между уровнями чистого денежного потока и потока потребности в денежных средствах. Отрицательные значения такой разности отражают имеющийся на некоторый момент времени дефицит денежных средств. При этом в отличие от показателей просроченной кредиторской задолженности, позволяющих оха-

рактизовать только дефицит, не погашенный до конца месяца, потоковые показатели дают возможность более точно отражать ситуацию и выявлять все признаки негативных изменений.

Исследование изменений дефицита денежных средств позволяет получить информацию о тенденции изменения состояния предприятия. Тенденция к увеличению этого показателя иллюстрирует ухудшение его состояния.

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

Количественная реализация критерия выхода предприятия за границы самостоятельного антикризисного управления

Для количественной реализации условий, соответствующих критерию выхода предприятия за границы самостоятельного антикризисного управления, необходимо выразить в численной форме выявленные ранее законодательно закреплённые критерии:

- 1) наличие долга перед некоторым кредитором свыше установленной величины;
- 2) наличие признаков неплатежеспособности, приобретающей устойчивый характер.

Для фиксации первого признака удобной является рассмотренная ранее потоковая форма представления просроченных долговых обязательств с разбивкой по отдельным кредиторам.

Признаком неплатежеспособности, приобретающей устойчивый характер, в соответствии с «Инструкцией по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности» [8], является одновременное падение значений коэффициентов текущей ликвидности ($K1$) и обеспеченности собственными оборотными средствами ($K2$) меньше установленного норматива в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса. Указанный нормативно-правовой акт устанавливает следующие правила расчета показателей $K1$ и $K2$.

$$K1 = \frac{IIA}{VII - \text{строка } 720}, \quad (3)$$

где IIA – итог раздела II актива бухгалтерского баланса;

VII – итог раздела V пассива бухгалтерского баланса;

строка 720 – строка 720 «Объем долгосрочных кредитов и займов» бухгалтерского баланса.

$$K2 = \frac{III + IV - IA}{IIA}, \quad (4)$$

где IA – итог раздела I актива бухгалтерского баланса;

III – итог раздела III пассива бухгалтерского баланса;

IV – итог раздела IV пассива бухгалтерского баланса;

IIA – итог раздела II актива бухгалтерского баланса.

Указанные показатели связаны между собой следующей зависимостью:

$$\frac{1}{K1} = 1 - K2 - \frac{\text{строка } 720}{IIA}. \quad (5)$$

Варьируя значения отношения объема долгосрочных кредитов и займов к объему оборотных средств, было установлено, что при значениях указанной величины выше уровня, представленного выражением (6), падение коэффициента текущей ликвидности ниже нормативного значения всегда сопровождается падением коэффициента обеспеченности собственными средствами ниже нормы. В противном случае определяющее значение имеет коэффициент обеспеченности собственными средствами. Падение этого показателя ниже нормативного значения всегда сопровождается выходом из нормы второй величины.

$$\frac{\text{строка } 720}{IIA} = 1 - K2_{\text{норм}} - \frac{1}{K1_{\text{норм}}}, \quad (6)$$

где $K1_{\text{норм}}$ – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности для отрасли, к которой относится предприятие;

$K2_{\text{норм}}$ – нормативное значение коэффициента обеспеченности собственными оборот-

ными средствами для отрасли, к которой относится предприятие.

Таким образом, количественными показателями выхода предприятия за границы самостоятельного антикризисного управления будут коэффициент текущей ликвидности и объемы просроченных долговых обязательств перед каждым кредитором при значении отношения объема долгосрочных вложений к объему оборотных средств выше уровня, представленного выражением (6), либо коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и величина просроченных долговых обязательств перед каждым кредитором в противном случае.

Анализ кризисных тенденций предприятия III с применением разработанного инструментария

С целью проверки возможностей использования разработанной методики диагностики кризисной ситуации предприятия в практической деятельности был проведен анализ состояния и тенденций развития предприятия III в период с 1 апреля 2004 г. по 31 марта 2005 г. В результате предварительного исследования установлено, что среди элементов уровня финансовых потоков системы устойчивости предприятия нет резервов, которые могли бы пойти на покрытие возникающего дефицита денежных средств, имеется лишь резервный фонд, средства которого могут быть использованы только на покрытие задолженности по заработной плате в случае банкротства предприятия. Поэтому исследование устойчивости следует проводить по фактическим и скорректированным с учетом действия временных антикризисных мероприятий потокам.

Анализ динамики чистого денежного потока и потока потребности в денежных средствах без учета действия предпринимаемых предприятием антикризисных мер временного характера позволил диагностировать выход предприятия за пределы устойчивости (фрагмент графика на рис. 2а). В случае исключения антикризисных мер дефицит денежных средств предприятия в исследуемом периоде составил бы 278,1 млн руб.

Исследование платежеспособности предприятия выявило отсутствие признаков выхода за границы самостоятельного анти-

кризисного управления. Ключевым показателем на протяжении всего периода исследования следует считать коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, так как объем долгосрочных кредитов и займов, а значит и его отношение к объему оборотных средств, в течение четырех кварталов имели нулевое значение, что меньше значения уровня, представленного выражением (6), равного 0,03 для машиностроительной отрасли, к которой относится предприятие.

На протяжении исследуемого периода коэффициент обеспеченности собственными средствами имел значения выше нормативного (см. табл. 1).

Применяемая на предприятии система временных антикризисных мер (привлечение краткосрочных кредитов для выплаты заработной платы, соглашения по отсрочке платежей за материалы и комплектующие, применение неденежных форм расчета) позволяет сократить потребность в денежных средствах на 192,8 млн руб. и в значительной степени синхронизировать положительные и отрицательные денежные потоки (фрагмент графика на рис. 2б). В нашем случае комплекс мер не только не стабилизировал ситуацию, но и оказался недостаточным даже для временного поддержания нормального движения денежных средств.

Сопоставление денежных потоков, построенных, с шагом дажжретаоста, равным одному месяцу, а затем одному дню, позволило выявить в мае, августе, сентябре и ноябре 2004 г. нарушения устойчивости, которые могут быть преодолены посредством синхронизации денежных потоков. Расхождения показателей были обнаружены при малом шаге дискретности и не прослеживались при большем.

В апреле, июне, июле, октябре 2004 г., а также в период с 1 декабря 2004 г. по 31 марта 2005 г. зафиксированы нарушения устойчивости, требующие применения мер по сокращению потока обязательств или увеличению положительного денежного потока (рис. 3). Нарушение критерия устойчивости прослеживалось при построении показателей как с однодневным шагом дискретности, так и с большими, равными декаде и месяцу.

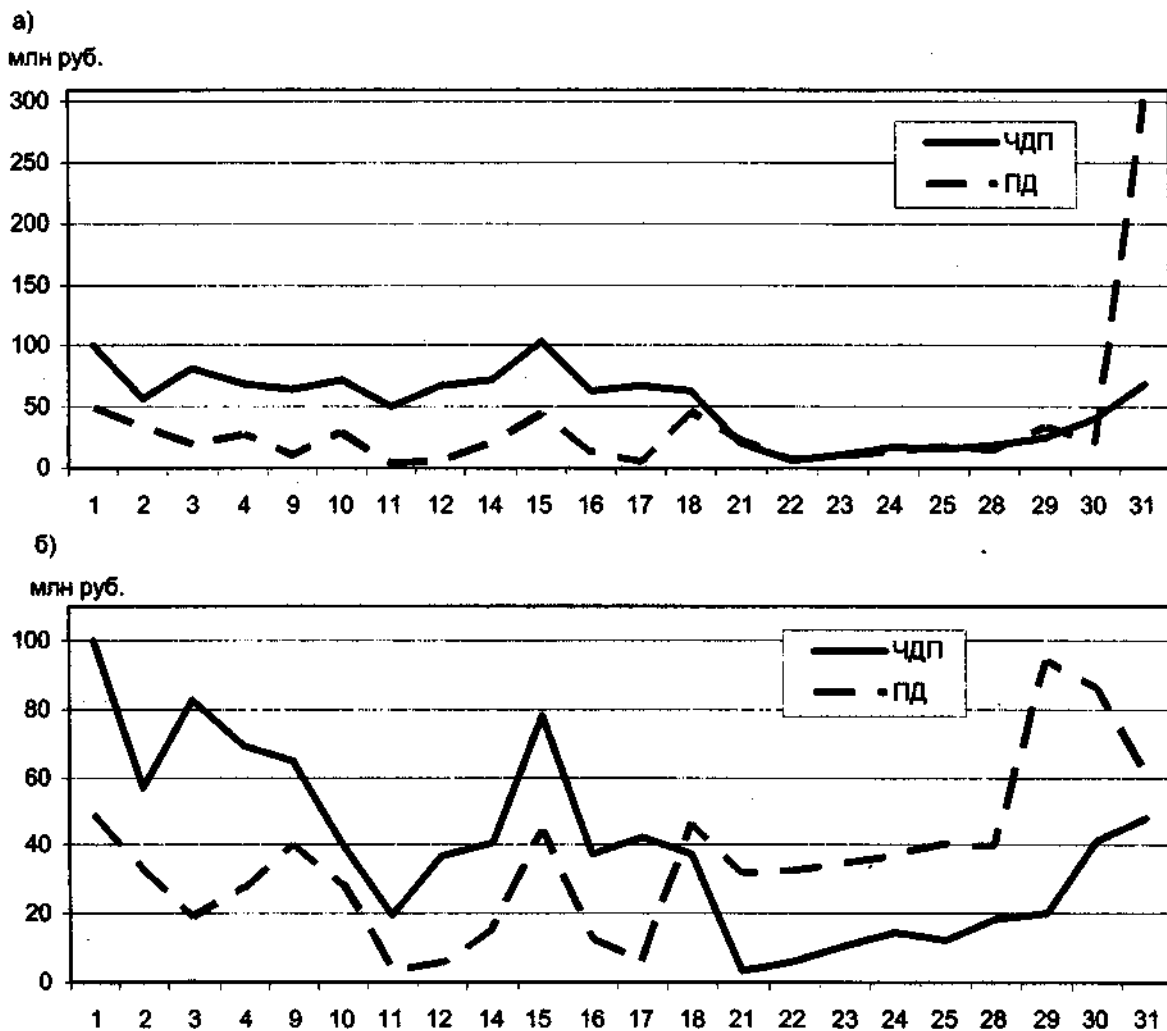


Рис. 2. Динамика показателей чистого денежного потока и потока потребности в денежных средствах предприятия П1 в марте 2005 г.:

а) без учета антикризисных мер; б) с учетом применяемых временных антикризисных мер.
 Источник. Собственная разработка на основе финансовой отчетности предприятия П1.

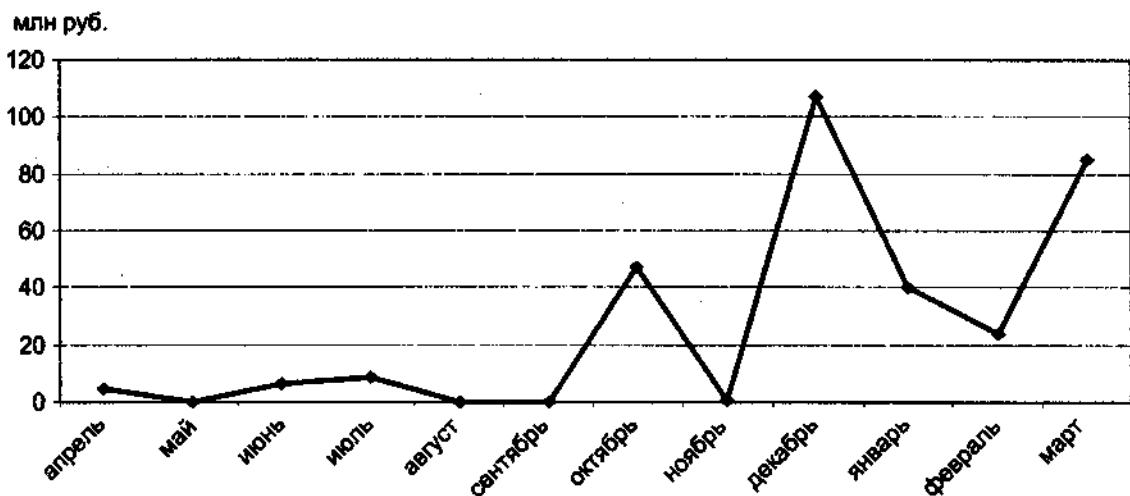


Рис. 3. Динамика дефицита денежных средств предприятия П1 с учетом применяемых антикризисных мер в период с 1 апреля 2004 г. по 31 марта 2005 г.

Источник. Собственная разработка на основе финансовой отчетности предприятия П1.

Выявленную тенденцию роста дефицита денежных средств в IV квартале 2004 г. и в I квартале 2005 г. по сравнению со II и III кварталом 2004 г. следует рассматривать как явный признак углубления кризисных процессов на предприятии и недостаточности его антикризисной системы и системы устойчивости.

Таким образом, предприятие исчерпало запас устойчивости и движется к исчерпанию возможностей самостоятельного антикризисного управления. В случае продолжения сложившихся тенденций постоянный дефицит денежных средств может вызвать последствия двух типов: либо накопление кредиторской задолженности и, как следствие, нарушение хозяйственной самостоятельности, либо истощение ресурсов предприятия, идущих на покрытие накапливающихся долгов, дальнейшее снижение эффективности его деятельности и углубление кризиса, что в конечном итоге также повлечет за собой банкротство.

Для изменения ситуации следует провести комплекс мероприятий, направленных на восстановление соответствия механизмов противостояния деструктивным изменениям предприятия условиям его среды. Для того чтобы процесс указанных преобразований не был нарушен ограничением хозяйственной самостоятельности предприятия, необходим также комплекс мер по поддержанию его устойчивости в краткосрочном периоде. Более подробно возможности таких преобразований рассмотрены в [12].

Возможности использования разработанного инструментария диагностики при принятии управленческих решений в условиях потенциального и реального кризисов

Разработанный инструментарий диагностики кризисной ситуации может быть применен для постоянного мониторинга состояния предприятия и отслеживания тенденций его развития. Используемые при анализе потоковые показатели позволяют получать результаты анализа в удобной для графического отображения форме. Кроме того, предлагаемые расчетные построения поддаются компьютерной реализации, что сокращает временные и финансовые затраты на диагностику и анализ.

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 планов санации предприятия потоковые показатели могут быть дополнены с учетом прогноза изменения объемов денежных поступлений в результате намеченных преобразований и потребности в дополнительном финансировании для их реализации. Это позволит выбирать варианты, с учетом возможностей предприятия генерировать денежную наличность и привлекать внешние инвестиции, а также наиболее эффективные - с точки зрения продолжительности периода, необходимого для восстановления денежных потоков до нормального уровня и оценки долгосрочных последствий санации.

Существенные преобразования, модернизация предприятия и инвестированные вложения также являются переломными и потенциально кризисными моментами в развитии предприятия, поэтому их реализация требует оценки на предмет вероятности возникновения кризисных тенденций. Применение потоковой модели диагностики 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.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Водополова Н. В., Масалитина Н. Н.* Кризисы в развитии предприятия: сущность понятия, возможности распознавания и управления // Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. 2005. № 3.

2. Демочкина АЗ., Кувалин Д.Б., Кузнецов Ю.В. Российские предприятия: адаптация к кризису и поиски новых стратегий развития // Проблемы прогнозирования. 2000. № 3.

3. *Реформирование и реструктуризация предприятий.* Методика и опыт / Под. ред. В.А. Ирикова и С.В. Леонтьева. М.: Изд-во «ПРИОР», 1998.

4. *Санация предприятия в условиях кризиса.* Монография / Под общ. ред. В.С. Кивачука. Брест: БГТУ, 2005.

5. Семенихин А.И. Реструктуризация предприятий: от локальных решений к системному подходу // Проблемы прогнозирования. 2000. № 3.

6. Таран М.Ф. Короткий путь от банкротства к эффективной работе // Организация и управление. 2000. № 2.

7. *Теория и практика антикризисного управления:* Учеб. пособие. / Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.

8. *Инструкция по анализу и контролю за финансовым состоянием и платежеспособностью субъектов предпринимательской деятельности.*

Утв. Постановлением Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь, Министерства статистики и анализа Республики Беларусь от 14.05 2005 г. № 81/128/65 // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь № 8/11057, 2004.

9. *Об экономической несостоятельности (банкротстве).* Закон Республики Беларусь № 423-3 от 18.06 2000 г. // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь № 127 2/198, 2000.

10. *О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства).* Указ Президента Республики Беларусь № 508 от 12. 11 2003 г. // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь № 127 1/5085, 2003.

11. *Бланк А.И.* Управление денежными потоками. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2002.

12. *Масалитина Н.Н.* Возможности применения потоковой модели кризисной ситуации в управлении предприятием // Весні Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі Серыя гуманітарных навук. 2005. № 5. Ч. 1.

