

сюда вытекает необходимость сопоставления доходов и затрат и приведения их в сопоставимый вид.

В общем виде критерии, используемые в анализе эффективности инновационных проектов, можно разделить на две группы в зависимости от того, учитывается или нет временной параметр: а) основанные на учетных оценках (без дисконтирования) и б) основанные на дисконтированных оценках. К первой группе относятся: срок (период) окупаемости (*PP*); коэффициент эффективности (*APP*); коэффициент покрытия долга (*DCR*). Ко второй группе относятся следующие критерии: чистый приведенный эффект (*NPV*); индекс рентабельности (*PI*); внутренняя норма рентабельности (*IRR*); модифицированная внутренняя норма рентабельности (*MIRR*); дисконтированный срок окупаемости (*DPP*).

Метод определения срока окупаемости инвестиций в инновационные проекты (*PP*) следует признать одним из самых простых. Он не предполагает временной упорядоченности денежных поступлений и может быть широко распространенным в аналитической практике.

Н.В. Водополова, канд. экон. наук,
Н.Н. Масалитина, аспирант
ГГТУ им. П.О. Сухого (Гомель)

АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

В условиях развития кризисных процессов особое значение приобретает возможность обоснованного выбора направления управленческого воздействия из некоторого заданного перечня альтернатив с минимальными затратами времени. С целью решения указанных задач авторами разработана автоматизированная система поддержки принятия управленческих решений в кризисной ситуации, которая позволяет диагностировать основные стадии кризисного процесса: выход предприятия за границы устойчивости (*У*), квазиустойчивости (*КУ*), самостоятельного антикризисного управления (*САУ*), исследовать тенденции развития кризисных изменений, разработать рекомендации по управлению предприятием на разных стадиях развития кризисного процесса.

Процесс анализа состояния предприятия на основе разработанной автоматизированной системы предполагает последовательную реализацию следующих этапов.

Этап 1. Анализ сложившегося состояния предприятия с учетом перспектив его развития. Реализуется посредством последова-

тельной проверки нарушения состояний У, КУ и САУ на фактических и прогнозных данных.

Этап 2. Определение временного и финансового резерва У, КУ и САУ, т.е. оценка периода времени и запаса денежных средств (с учетом связи указанных показателей), который отделяет предприятие от границы состояния У, КУ и САУ.

Этап 3. Определение необходимости санации. Санация предприятия признается необходимой в случае, если оно работает неустойчиво, существует угроза его банкротства (диагностируется посредством сопоставления прогнозных показателей, соответствующих критериям У, КУ и САУ), а также в случае отсутствия такой перспективы в обозримом будущем, если состояние предприятия по некоторым критериям рассматривается ЛПР как неудовлетворительное в настоящем или будущем периоде (диагностируется посредством сопоставления прогнозных и действительных показателей, характеризующих деятельность предприятия, с требованиями, установленными ЛПР).

Этап 4. Обоснование выбора мер по предотвращению банкротства, восстановлению устойчивости, увеличению временных и финансовых резервов У, КУ и САУ. В силу того что коррекция состояния предприятия как в направлении расширения резерва устойчивости (квазиустойчивости), так и по предотвращению банкротства предполагает различные варианты выбора комплексных действий, результаты действия подобных мер необходимо представить в сопоставимой форме (в виде чистых денежных потоков, возникших в результате действия тех или иных мер, и потоков потребности в денежных средствах на их реализацию) с последующим выбором реализуемых и оптимальных.

Этап 5. Выявление критериев допустимости и оптимальности плана санации, анализ существующих вариантов санации предприятия на основе полученных критериев. В зависимости от глубины кризиса предлагается три схемы требований к планам санации, сочетающие условия соответствия объема финансирования, необходимого для реализации плана санации, возможностям предприятия по привлечению средств из внешних и внутренних источников, а также требования к промежуточному (если прогнозируется нарушение хозяйственной самостоятельности) и конечному результатам реализации плана санации.

Предлагаемый инструмент поддержки принятия управленческих решений в кризисной ситуации реализован в виде автоматизированной системы с использованием стандартных средств *MS Excel* и *VBA*.