

Формирование системы раннего диагностирования кризисных симптомов в управлении предприятием

© 2010 г. Виноградская Н.А., Очерет А.Ю.*

Предотвращение финансового кризиса предприятия, эффективное его преодоление и ликвидация негативных последствий могут быть обеспечены только в процессе профессионального антикризисного финансового управления как системы принципов и методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений.

Несомненно, основными в антикризисном управлении предприятием являются принципы постоянной готовности реагирования, превентивности действий, срочности и адекватности реагирования, комплексности принимаемых решений, альтернативности действий, адаптивности управления, приоритетности использования внутренних ресурсов, оптимальности внешней санации и эффективности [1].

На основе исследования деятельности конкретного предприятия по производству метизов, которое в течение последнего десятилетия находится в крайне неустойчивом состоянии, нами разработана и апробирована система ранней диагностики кризисных явлений. Система предполагает создание условий срочного адекватного реагирования на различные кризисные явления в соответствии со степенью реальной угрозы его финансовому благополучию, а также полной реализации внутреннего потенциала для выхода из кризиса.

Вопросам диагностики в антикризисном управлении посвящено множество публикаций. В результате анализа общеизвестных методик в качестве основы нами выбрана система мониторинга деятельности предприятия в рамках антикризисного управления, разработанная И.А. Бланком. На наш взгляд, она оптимальна в условиях предприятия с

хорошо развитым учетом и контролем показателей в рамках действующей на предприятии системы бюджетирования. Разработка в условиях данного предприятия действенной системы диагностирования кризисных симптомов на ранней стадии, совершенствование коммерческой деятельности и последующая стабилизация финансового состояния базируется на определении задач антикризисного управления (табл. 1).

Процесс антикризисного финансового управления состоит из ряда этапов:

1. Мониторинг финансового состояния с целью раннего обнаружения симптомов финансового кризиса.
2. Разработка профилактических мероприятий по предотвращению финансового кризиса при диагностировании предкризисного состояния.
3. Идентификация параметров кризиса при диагностировании его наступления по результатам мониторинга «индикаторов кризисного развития».
4. Исследование факторов, обусловивших возникновение финансового кризиса и генерирующих угрозу его дальнейшего углубления.
5. Оценка потенциальных финансовых возможностей преодоления кризиса.
6. Выбор механизмов финансовой стабилизации предприятия, адекватных масштабам его кризисного финансового состояния.
7. Разработка и реализация комплексной программы выхода из кризиса.
8. Контроль реализации программы вывода предприятия из кризиса.
9. Разработка и реализация мероприятий по устранению предприятием негативных последствий финансового кризиса.

Финансовый кризис проявляется в существенном нарушении финансового равновесия предприятия, потере платежеспособности, снижении устойчивости и ряда параметров, обеспечивающих безопасность предприятия [2]. С учетом этого объектом усилий антикризисного управления предприятия

* Виноградская Н.А. — к.э.н., доцент кафедры «Промышленный менеджмент» НИТУ «МИСиС».

Очерет А.Ю. — главный инспектор Государственной таможенной службы Украины.

Таблица 1

Система целей и задач антикризисного управления предприятием [1]	
Главная цель антикризисного управления	Основные задачи антикризисного финансового управления
Восстановление финансового равновесия предприятия и минимизация потерь его рыночной стоимости, вызываемых финансовыми кризисами	1. Своевременное диагностирование предкризисного финансового состояния предприятия и принятие мер по предупреждению финансового кризиса. 2. Устранение неплатежеспособности предприятия. 3. Восстановление финансовой устойчивости предприятия. 4. Предотвращение банкротства и ликвидации предприятия. 5. Минимизация негативных последствий финансового кризиса предприятия.

Таблица 2

Система индикаторов оценки угрозы возникновения финансового кризиса для отдельных объектов наблюдения «кризисного поля»		
Объекты наблюдения «кризисного поля»	Показатели-индикаторы	
	Объемные	Структурные
1. Структура капитала предприятия	1. Сумма собственного капитала предприятия 2. Сумма заемного капитала предприятия	1. Коэффициент автономии 2. Коэффициент финансирования (финансового левериджа)
2. Состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения	1. Сумма долгосрочных финансовых обязательств 2. Сумма краткосрочных финансовых обязательств 3. Сумма финансового кредита 4. Сумма товарного кредита 5. Сумма текущих обязательств по расчетам	1. Коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств 2. Коэффициент соотношения привлеченного и товарного кредита 3. Коэффициент неотложных финансовых обязательств в общей их сумме 4. Период обращения кредиторской задолженности
3. Состав активов предприятия	1. Сумма внеоборотных активов 2. Сумма оборотных активов 3. Сумма текущей дебиторской задолженности – всего, в т.ч. просроченной 4. Сумма денежных активов	1. Коэффициент обеспеченности высоколиквидными активами 2. Коэффициент текущей платежеспособности 3. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности 4. Продолжительность операционного цикла
4. Состав текущих затрат	1. Общая сумма текущих затрат 2. Сумма постоянных текущих затрат	1. Уровень текущих затрат к объему реализации продукции 2. Уровень переменных текущих затрат 3. Коэффициент операционного левериджа
5. Чистый денежный поток	1. Сумма чистого денежного потока по предприятию в целом 2. Сумма чистого денежного потока по операционной деятельности предприятия	1. Коэффициент достаточности чистого денежного потока 2. Коэффициент ликвидности денежного потока 3. Коэффициент реинвестирования чистого денежного потока
6. Рыночная стоимость предприятия	1. Сумма чистых активов предприятия по рыночной стоимости	1. Рыночная стоимость предприятия 2. Стоимость предприятия по коэффициенту капитализации прибыли
7. Уровень концентрации финансовых операций в зоне повышенного риска		1. Коэффициент критического риска 2. Коэффициент катастрофического риска

является восстановление равновесия между фактическим состоянием его финансового потенциала и необходимым объемом финансовых ресурсов.

Особое внимание нами было уделено созданию на предприятии условий для постоянного мониторинга финансового состояния с целью раннего обнаружения симптомов кризиса (**этап 1**).

На первой стадии данного этапа была установлена особая группа объектов наблюдения, формирующих возможное «кризисное поле», параметры, нарушение которых свидетельствует о кризисном развитии. Опыт показывает, что практически все аспекты деятельности предприятия могут генерировать угрозу его банкротства. Поэтому на исследуемом предприятии система наблюдения «кризисного поля»

была построена на основе методики И.А. Бланка с учетом степени генерирования угрозы банкротства путем выделения наиболее существенных объектов по этому критерию.

На второй стадии для каждого из параметров была сформирована система наблюдаемых показателей – «индикаторов кризисного развития». С учетом условий данного предприятия и перечня показателей, характеризующих различные аспекты деятельности организации (Приказ Минэкономразвития [3] и Приказ ФСФР РФ[4]), из числа традиционных показателей выбраны наиболее представительные показатели-индикаторы (**табл. 2**).

На третьей стадии была определена периодичность наблюдения «индикаторов кризисного разви-

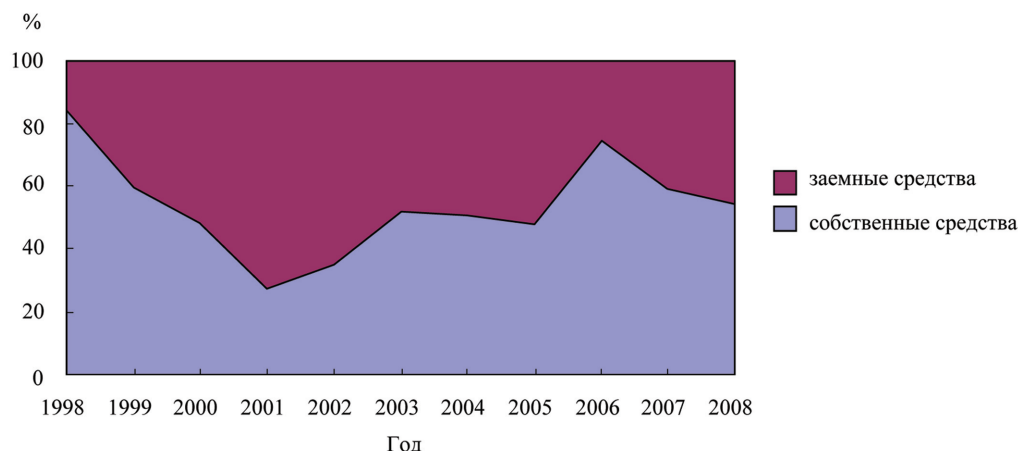


Рис. 1. Динамика изменения структуры капитала

тия», в основном – ежеквартальная, что соответствует периодичности формирования и предоставления бухгалтерской финансовой отчетности. Вместе с тем в периоды высокой динамики факторов внешней финансовой среды, реализующих угрозу финансового кризиса предприятия, основные объемные показатели требуют ежедневного наблюдения, для чего разработаны специальные аналитические таблицы.

На четвертой стадии по результатам мониторинга были определены размеры отклонений фактических значений «индикаторов кризисного развития» от предусмотренных плановых либо нормативных. Величина отклонений устанавливается по каждому из «тревожных» показателей в зависимости от динамики факторов внешней финансовой среды, реализующих угрозу финансового кризиса предприятия.

В результате мониторинга объектов наблюдения «кризисного поля» «Структура капитала предприятия» (п. 1 табл. 2) установлено, что в соответствии с требованиями самофинансирования, самостоятельности и независимости предприятия в структуре источников формирования имущества большую часть составляли собственные средства (около 60 %) (рис. 1)

Динамика изменения источников формирования имущества (рис. 2) свидетельствует о преимуще-

ственном росте собственного капитала по сравнению с внешними источниками.

Анализ объектов наблюдения «кризисного поля» «Состав финансовых обязательств по срочности погашения» (п. 2 табл. 2) показал, что в целом кредиторская задолженность составляет большую часть обязательств (рис. 3). Величина наиболее срочных обязательств – задолженности поставщикам и подрядчикам, увеличивалась с каждым годом не только и не столько из-за роста объемов производства, но и из-за недостатков в системе мониторинга задолженностей. Поэтому был предложен и апробирован регламент управления кредиторской задолженностью на предприятии.

Анализ объектов наблюдения «кризисного поля» «Состав активов» (п. 3 табл. 2), позволил установить, что стоимость имущества (рис. 4) увеличивается в основном за счет оборотных активов, управлению структурой которых должно уделяться основное внимание. Этому должен способствовать разработанный на предприятии регламент управления запасами и дебиторской задолженностью.

В течение анализируемого периода в общей структуре оборотных средств (рис. 5) большую часть составляли запасы (около 60–70 %), что снижает

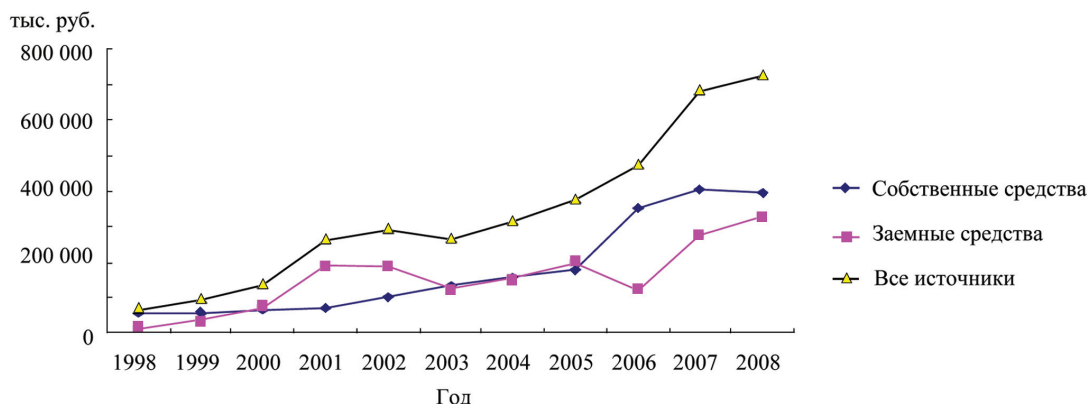


Рис. 2. Динамика изменения источников формирования имущества

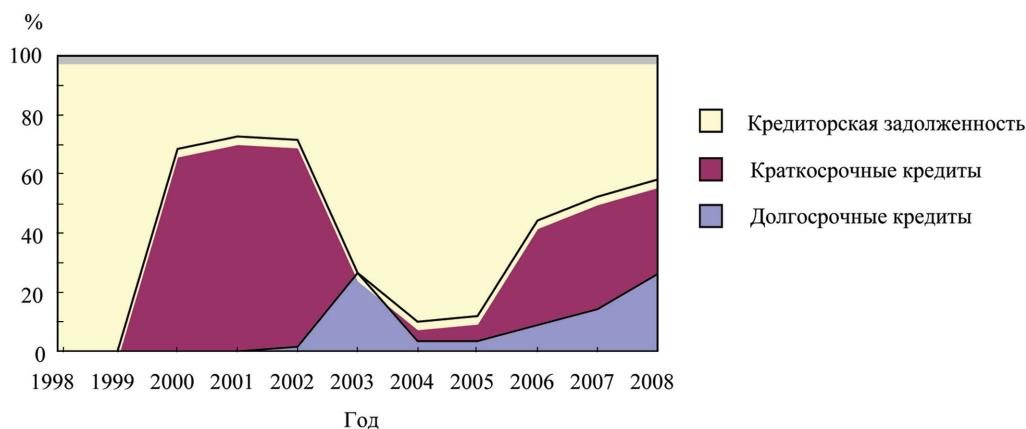


Рис. 3. Динамика изменения структуры заемных средств

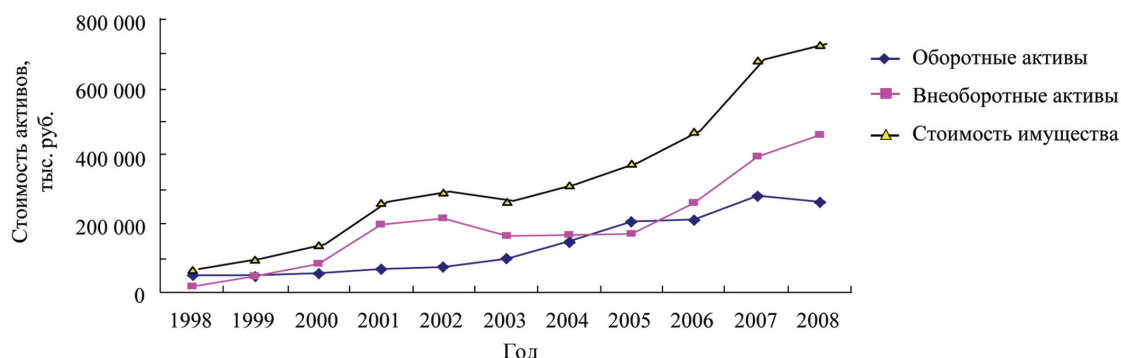


Рис. 4. Динамика изменения стоимости имущества предприятия

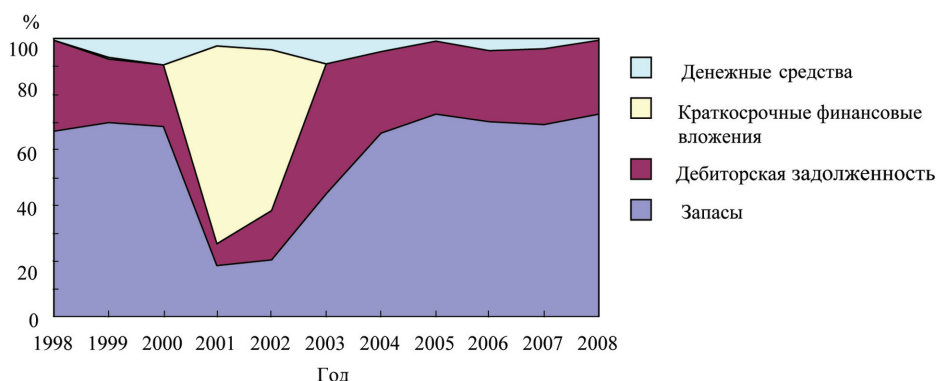


Рис. 5. Динамика изменения структуры оборотных средств

оборачиваемость капитала и как следствие ухудшает финансовое состояние предприятия.

Динамика коэффициентов финансовой устойчивости свидетельствует об увеличении степени использования заемных средств (рис. 6).

При высокой доле в капитале предприятия собственных средств долгосрочные и краткосрочные источники финансирования текущей деятельности недостаточны для формирования запасов, а в отдельные годы собственные источники отсутствовали. Предприятие постоянно находилось в кризисном состоянии, сопряженном с нарушением платежеспособности.

На пятой стадии проводился анализ отклонений по каждому параметру «кризисного поля», устанавливалась степень отклонений, вызвавшие их причины, а также их влияние на конечные результаты. Было определено влияние изменения величины собственных оборотных средств $\Delta f(СС)$, внеоборотных активов $\Delta f(ВА)$ и общей величины оборотных активов $\Delta f(ОА)$ на изменение коэффициента обеспеченности собственными средствами (табл. 3).

Расчеты показывают, что, несмотря на значительное увеличение собственных средств (положительное влияние), коэффициент обеспеченности собственными средствами снизился, наиболее суще-

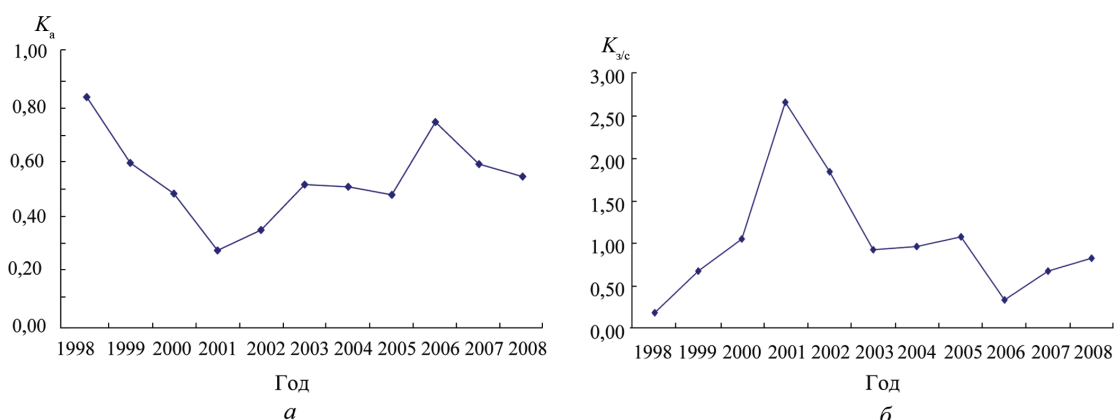


Рис. 6. Динамика изменения коэффициентов финансовой устойчивости:
 а – коэффициент автономии (K_a); б – коэффициент соотношения заемных и собственных средств ($K_{з/с}$)

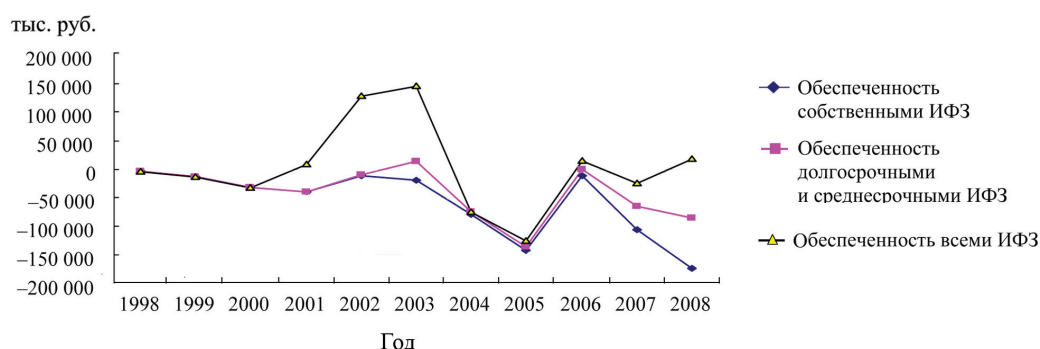


Рис. 7. Источники формирования запасов

Таблица 3

Влияние факторов на изменение коэффициента обеспеченности собственными средствами (на конец года)											
Показатель	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
K_{occ}	0,357	0,164	0,150	0,032	0,129	0,233	0,070	-0,153	0,542	0,308	0,286
ΔK	–	-0,193	-0,014	-0,117	0,097	0,104	-0,162	-0,224	0,695	-0,234	-0,022
$\Delta f(CC)$	–	0,102	0,219	0,069	0,155	0,159	0,142	0,123	1,017	0,201	-0,021
$\Delta f(BA)$	–	0,003	-0,110	-0,142	-0,044	-0,111	-0,304	-0,350	-0,033	-0,270	0,045
$\Delta f(OA)$	–	-0,298	-0,123	-0,045	-0,013	0,055	0,000	0,003	-0,288	-0,165	-0,046
Δf	–	-0,193	-0,014	-0,117	0,097	0,104	-0,162	-0,224	0,695	-0,234	-0,022

Наименование показателя	Изменение (+,–)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами	-0,071
Изменение величины коэффициента обеспеченности собственными средствами за 1998–2008 годы под влиянием следующих факторов:	
Роста собственного капитала	+2,165
Роста внеоборотных активов	-1,316
Роста оборотных активов	-0,920

ственное влияние оказало увеличение внеоборотных активов (отрицательное влияние), увеличение же оборотных активов сказалось в меньшей степени (отрицательное влияние).

Наиболее обобщающим показателем финансового состояния является коэффициент финансового левериджа (соотношения заемных и собственных средств). Расчеты влияния факторов на уровень коэффициента левериджа за 1998–2008 годы представлены в **табл. 4**.

По результатам факторного анализа установлено, что коэффициент соотношения заемных и собственных средств увеличился на 0,644 и на его увеличение в большей степени повлиял рост краткосрочных обязательств, в результате чего коэффициент возрос на 2,525. Увеличение долгосрочных обязательств сказалось в меньшей степени (+0,362), и рост собственных средств оказал отрицательное влияние (-2,244).

Таблица 4

Влияние факторов на коэффициент финансового левериджа (на конец года)											
Показатель	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
$K_{з/с}$	0,189	0,672	1,060	2,656	1,849	0,928	0,965	1,085	0,338	0,682	0,833
ΔK	–	0,483	0,388	1,596	–0,807	–0,921	0,037	0,120	–0,748	0,345	0,150
$\Delta f(\text{ДО})$	–	0,000	0,000	0,000	0,037	0,306	–0,209	0,010	0,021	0,082	0,116
$\Delta f(\text{КО})$	–	0,503	0,575	1,826	–0,060	–0,914	0,412	0,248	–0,446	0,363	0,018
$\Delta f(\text{СС})$	–	–0,020	–0,187	–0,229	–0,784	–0,313	–0,165	–0,138	–0,323	–0,101	0,017
Δf	–	0,483	0,388	1,596	–0,807	–0,921	0,037	0,120	–0,748	0,345	0,150

Наименование показателя	Изменение (+, –)
Коэффициент финансового левериджа	+0,644
Изменение величины коэффициента финансового левериджа за 1998–2008 годы под влиянием следующих факторов:	
Роста долгосрочных обязательств	+0,362
Роста краткосрочных обязательств	+2,525
Роста собственных средств	–2,244

Таблица 5

Анализ коэффициентов ликвидности предприятия (на конец года)											
Показатель	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
$K_{\text{тек}} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2}$	1,556	1,196	1,176	1,033	1,165	1,774	1,111	0,896	2,394	1,688	1,899
$K_{\text{крит}} = \frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2}$	0,517	0,363	0,371	0,843	0,927	0,986	0,376	0,243	0,714	0,525	0,519
$K_{\text{абс}} = \frac{A_1}{\Pi_1 + \Pi_2}$	0,011	0,091	0,112	0,762	0,721	0,160	0,052	0,006	0,099	0,063	0,016



Рис. 8. Динамика изменения коэффициентов ликвидности предприятия

На шестой стадии осуществлена предварительная диагностика характера развития финансового состояния предприятия. Установлено что, несмотря на снижение финансовой устойчивости, достаточно стабильно растет уровень текущей ликвидности, не дающий возможности признать предприятие банкротом в соответствии с современным законодательством (табл. 5, рис. 8).

С использованием структурно-логической модели выполнен факторный анализ коэффициента текущей ликвидности в целях выявления резервов повышения платежеспособности предприятия (рис. 9).

В первую очередь на основании индикаторов «кризисного поля», представленных в табл. 6, рассчитано изменение коэффициента ликвидности за счет факторов первого порядка, для чего определе-

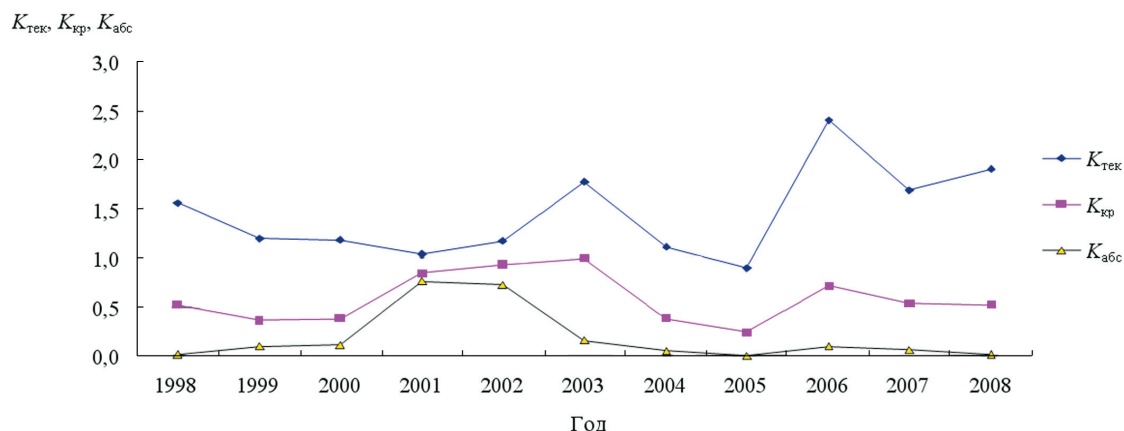


Рис. 9. Структурно-логическая модель факторного анализа коэффициента текущей ликвидности

Показатели	1998 г., тыс. руб.	2008 г., тыс. руб.	Отклонение (+, –)
Текущие активы, всего	15 965	458 451	+442 486
В том числе:			
Денежные средства	108	3 787	+3 679
Краткосрочные финансовые вложения	–	–	–
Дебиторская задолженность	5 201	122 473	+117 272
Запасы	10 656	335 191	+321 535
Текущие пассивы, всего	10 261	243 021	+232 760
В том числе:			
Краткосрочные кредиты и займы	0	104 756	+104 756
Кредиторская задолженность	10 261	138 265	+128 004

Наименование показателя	На 31.12.1998	На 31.12.2008
Доля оборотных активов в валюте баланса	0,149	0,457
Доля запасов в оборотных активах	0,667	0,726
Доля дебиторской задолженности в оборотных активах	0,326	0,265
Доля денежных средств в оборотных активах	0,007	0,009
Доля прочих оборотных активов	0	0
Доля краткосрочных обязательств в валюте баланса	0,159	0,335
Доля краткосрочных кредитов в текущих пассивах	0	0,43
Доля кредиторской задолженности в текущих пассивах	1	0,57

Наименование показателя	Изменение (+, –)
Коэффициент текущей ликвидности	+0,427
Изменение величины коэффициента текущей ликвидности за 1998–2008 годы под влиянием следующих факторов:	
Роста оборотных активов	+1,937
Роста текущих (краткосрочных обязательств)	–1,510

на доля каждой составляющей оборотных активов и текущих пассивов (табл. 7).

$$K_{\text{тлусл}} = \frac{D_{\text{OA1}}}{D_{\text{KFOo}}}, \quad (2)$$

$$K_{\text{тл0}} = \frac{D_{\text{OAo}}}{D_{\text{KFOo}}}, \quad (1)$$

где D_{OA1} – доля оборотных активов в валюте баланса на 31.12.2008,

где D_{OAo} – доля оборотных активов в валюте баланса на 31.12.1998, D_{KFOo} – доля краткосрочных обязательств в валюте баланса на 31.12.1998,

$$K_{\text{тл1}} = \frac{D_{\text{OA1}}}{D_{\text{KFO1}}}, \quad (3)$$

Таблица 8

Анализ влияния факторов на изменение коэффициента текущей ликвидности				
Фактор	Абсолютный прирост, тыс. руб.	Доля фактора в общей сумме прироста, %	Расчет влияния	Уровень влияния
1. Изменение суммы оборотных активов	+442 486	100	2,874–0,937	+1,937
1.1. Запасов	+321 535	72,7	1,937·72,7/100	+1,408
1.2. Денежных средств	+3 679	0,8	1,937·0,8/100	+0,015
1.3. Дебиторской задолженности	+117 272	26,5	1,937·26,5/100	+0,514
2. Изменение текущих пассивов	+232 760	+100	1,364–2,874	–1,510
2.1. Краткосрочных кредитов и займов	+104 756	45,0	–1,510·45/100	–0,680
2.2. Кредиторской задолженности	+128 004	55,0	–1,510·55/100	–0,830

где $D_{\text{кф}01}$ – доля краткосрочных обязательств в валюте баланса на 31.12.2008,

$$K_{\text{тл}0} = \frac{0,149}{0,159} = 0,937; \quad K_{\text{тл}0\text{сл}} = \frac{0,457}{0,159} = 2,874;$$

$$K_{\text{тл}1} = \frac{0,457}{0,335} = 1,364.$$

Затем эти приросты были разложены по факторам второго порядка, для чего доля каждой статьи оборотных активов в общем изменении их суммы умножена на прирост коэффициента текущей ликвидности за счет данного фактора. Аналогично рассчитывается влияние факторов второго порядка на изменение величины коэффициента ликвидности и по текущим пассивам.

Повышение коэффициента текущей ликвидности на 0,427 произошло за счет увеличения доли оборотных активов на 1,937 и уменьшения доли текущих обязательств на 1,510.

Существенно сказалось увеличение величины запасов и дебиторской задолженности и прирост текущих пассивов, что привело к уменьшению коэффициента за счет краткосрочных кредитов и займов на 0,68 и за счет кредиторской задолженности на 0,83.

В соответствии с приказом Минэкономразвития [3], в качестве критерия оценки платежеспособности предприятия наряду с коэффициентом текущей

ликвидности названа степень платежеспособности по текущим обязательствам как частное от деления суммы краткосрочных обязательств на среднемесячную валовую выручку от продаж (**рис. 10**).

На основании анализа появляется возможность выявления основных тенденций изменения показателей и определения направления их оптимизации.

Разработка системы профилактических мероприятий по предотвращению финансового кризиса (**этап 2**) при диагностировании предкризисного финансового состояния предприятия предусматривает «управление по слабым сигналам» превентивной направленности.

На первой стадии оценивается возможность предотвращения финансового кризиса в условиях предстоящей динамики факторов внешней и внутренней финансовой среды предприятия.

На второй стадии, в зависимости от результатов оценки, дифференцируются направления действий на предотвращение финансового кризиса или на смягчение условий его будущего протекания.

На третьей стадии разрабатывается система превентивных мероприятий, направленных на нейтрализацию угрозы кризиса (сокращение финансовых операций на рискованных направлениях; повышение уровня страхования финансовых рисков, генерирующих угрозу кризиса; реализация излишних или неиспользуемых активов с целью увеличения резервов; конверсия в денежную форму дебиторской задолженности и денежных эквивалентов).

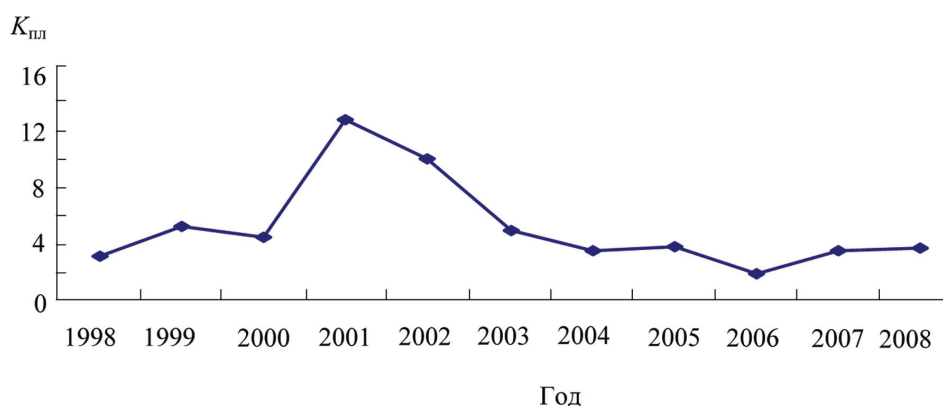


Рис. 10. Динамика степени платежеспособности по текущим обязательствам

На четвертой стадии по результатам реализации мероприятий определяется их эффективность и принимаются дополнительные меры.

Далее осуществляется идентификация параметров кризиса (**этап 3**) при диагностировании его наступления по результатам мониторинга «индикаторов кризисного развития».

На первой стадии идентифицируется масштаб охвата деятельности предприятия финансовым кризисом, т.е. определяется, носит ли он системный или структурный характер. Если финансовый кризис идентифицирован как структурный, то определяется его преимущественная структурная форма.

На второй стадии идентифицируется степень воздействия кризиса на предприятие, выявляется его легкий, глубокий или катастрофический характер.

На третьей стадии с учетом ранее проведенных оценок прогнозируется возможный период протекания финансового кризиса предприятия.

Затем исследуются факторы, обусловившие возникновение финансового кризиса и генерирующие угрозу его дальнейшего углубления (**этап 4**).

На первой стадии идентифицируются отдельные внешние и внутренние факторы финансового кризиса.

На второй стадии исследуется степень влияния отдельных факторов на формы и масштабы финансового кризиса предприятия в разрезе отдельных параметров «кризисного поля».

На третьей стадии прогнозируется развитие факторов финансового кризиса и их совокупное негативное влияние на развитие предприятия.

Оценка потенциальных финансовых возможностей предприятия по преодолению финансового кризиса (**этап 5**) позволяет определить направленность антикризисных мероприятий и интенсивность использования стабилизационных механизмов.

На первой стадии оценивается объем чистого денежного потока, генерируемого в кризисных условиях функционирования, и степень его достаточности для преодоления финансового кризиса.

На второй стадии оценивается состояние страховых резервов предприятия и их адекватности масштабам угроз, генерируемых кризисом.

На третьей стадии определяются возможные направления экономии финансовых ресурсов предприятия в период протекания финансового кризиса (экономия текущих затрат, связанных с операционной деятельностью; экономия инвестиционных ресурсов за счет приостановления реализации отдельных реальных инвестиционных проектов и т.п.).

На четвертой стадии определяются возможные альтернативные внешние источники финансовых ресурсов, необходимые для функционирования предприятия в кризисных условиях и его вывода из состояния кризиса.

На пятой стадии оценивается качественное состояние финансового потенциала предприятия с позиций возможного преодоления финансового кри-

зиса — уровень квалификации финансовых менеджеров, их способность к быстрому реагированию на изменения факторов внешней финансовой среды, эффективность организационной структуры финансового управления и т.п.

Таким образом, появляется возможность выбора механизмов финансовой стабилизации (**этап 6**) предприятия, адекватных масштабам его кризисного состояния, призванных стабилизировать финансовое состояние путем соответствующих преобразований важнейших параметров структуры капитала, активов, денежных потоков, источников формирования финансовых ресурсов, инвестиционного портфеля и т.п. Выбор механизмов направлен на поэтапное устранение неплатежеспособности, восстановление финансовой устойчивости, обеспечение устойчивого роста предприятия в долгосрочной перспективе.

Разработка и реализация комплексной программы вывода предприятия из кризиса (**этап 7**) осуществляется в форме двух альтернативных документов — комплексного плана мероприятий по выводу предприятия из состояния финансового кризиса или инвестиционного проекта финансовой санации.

Комплексный план мероприятий по выводу предприятия из состояния финансового кризиса разрабатывается в случаях использования преимущественно внутренних механизмов финансовой стабилизации в рамках объема финансовых ресурсов, формируемых из внутренних источников. План содержит перечень антикризисных мероприятий; объем финансовых ресурсов для их реализации; сроки и перечень лиц, ответственных за реализацию отдельных мероприятий; ожидаемые результаты финансовой стабилизации.

Инвестиционный проект финансовой санации разрабатывается в тех случаях, когда предприятие для выхода из финансового кризиса намерено привлечь внешних санаторов, и содержит общие сведения о предприятии; оценку кризисного состояния; обоснование концепции и формы санации; систему мероприятий по финансовому оздоровлению; результаты санации.

После разработки и утверждения комплексной программы вывода предприятия из финансового кризиса предприятие получает возможность приступить к ее реализации.

Контроль реализации программы вывода предприятия из финансового кризиса (**этап 8**) возлагается на главных менеджеров в рамках оперативного финансового контроллинга, организованного на предприятии. Результаты реализации программы требуют периодического их обсуждения с целью внесения необходимых коррективов, направленных на повышение эффективности антикризисных мероприятий.

В результате проведения предыдущих этапов становится возможной разработка и реализация

мероприятий по устранению негативных последствий финансового кризиса, направленных на последующую стабилизацию качественных структурных преобразований финансовой деятельности предприятия (**этап 9**).

Мониторинг финансового состояния исследуемого предприятия за десятилетие показал, что оценка кризисных симптомов и диагностирование финансового кризиса должны были быть осуществлены задолго до проявления его явных признаков. Такая оценка и прогнозирование развития кризисных симптомов должны были стать предметом диагностики финансового кризиса как системы целевого финансового анализа, направленного на выявление возможных негативных тенденций развития предприятия.

Проблемы и затруднения, возникающие в финансовом состоянии исследуемого предприятия, в конечном итоге имеют три основные проявления:

1. Дефицит денежных средств, низкая платежеспособность. Экономическая суть проблемы состоит в том, что в ближайшее время может не хватить или уже не хватает средств для своевременного погашения обязательств. Индикаторами являются неудовлетворительные показатели ликвидности, просроченная кредиторская задолженность, сверхнормативные задолженности перед бюджетом, персоналом и кредитующими организациями.

2. Недостаточная отдача на вложенный в предприятие капитал (недостаточное удовлетворение интересов собственника, низкая рентабельность) – собственники получают дивиденды, несоизмеримо малые по сравнению со своими вложениями. О недостаточной отдаче на вложенный в предприятие капитал свидетельствуют низкие показатели рентабельности. При этом наибольший интерес проявляется к рентабельности собственного капитала как индикатору удовлетворения интересов собственников.

3. Низкая финансовая устойчивость, означающая возможные проблемы в погашении обязательств в будущем, рост зависимости компании от кредиторов, потеря самостоятельности. Об этом свидетельствует снижение показателей автономии, доли собственного капитала и чистого оборотного капитала относительно их оптимальных величин.

Заключение

Можно выделить две глобальные причины проблем и затруднений, возникающих в финансовом состоянии исследуемого предприятия: отсутствие потенциальных возможностей сохранять приемлемый уровень финансового состояния (невысокая величина уставного капитала и низкие объемы получаемой прибыли) и нерациональное управление прибылью.

Выяснение того, какая из указанных выше причин привела к ухудшению финансового состояния предприятия, имеет принципиальное значение. В зависимости от этого осуществляется выбор управленческих решений, направленных на оптимизацию финансового положения организации.

Разработанная в рамках конкретного предприятия система своевременного диагностирования появления кризисных симптомов дает возможность избежать банкротства и встретить его в «полном вооружении». Важно, чтобы антикризисные механизмы были применены как можно раньше, насколько это возможно. И чем раньше они будут использованы, тем больше шансов будет у предприятия в минимальные временные сроки выйти из кризисного состояния.

Библиографический список

1. Бланк И.А. Антикризисное управление предприятием. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
2. Федеральный закон РФ от 26.10.2002 N 126-ФЗ (ред. от 18.06.2006) «О несостоятельности (банкротстве)».
3. Приказ ФСФО РФ «Об утверждении методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций» (от 23.01.2001 г. № 16).
4. Приказ Минэкономразвития РФ от 21 апреля 2006 г. «Об утверждении методики проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций».
5. Очерет А.Ю. Взаимосвязь систем корпоративного управления и банкротства как фактор предотвращения банкротства предприятий на примере Украины // Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции «Современная российская модель управления: эффективность, кризисы и риски». – Самара. ГОУ ВПО СФ МГПУ. 2009. – С. 120–124.