

Потоня Л.И., Зазерская В.В.

ПРОБЛЕМЫ И ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

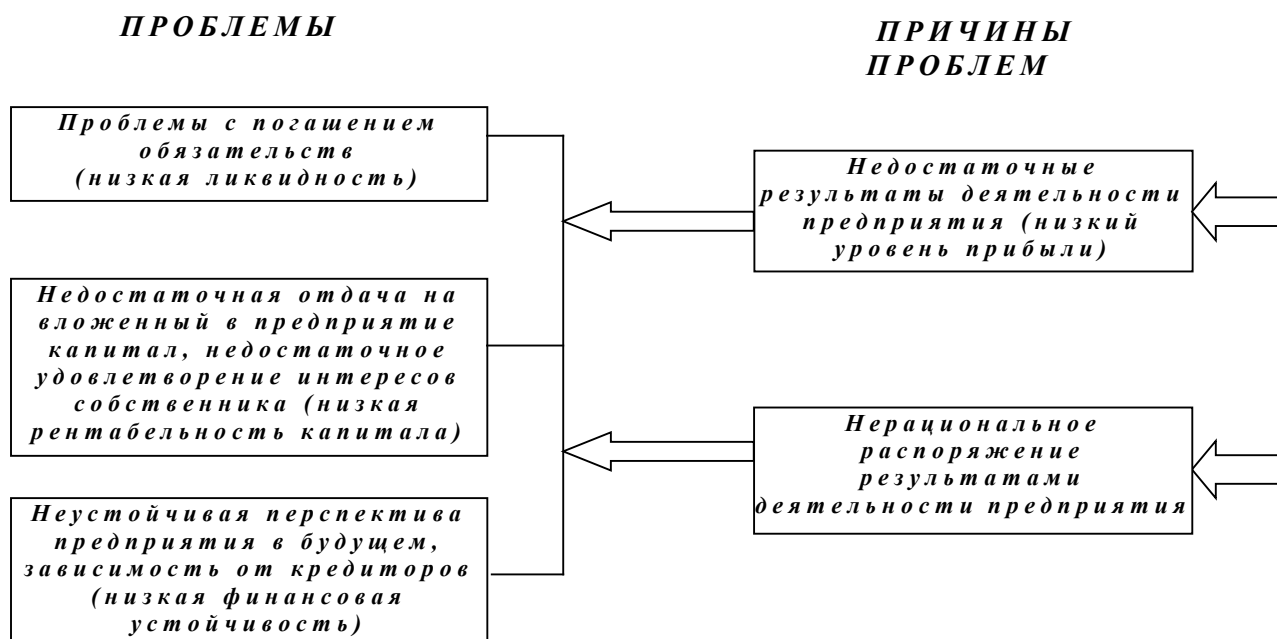


Рис. 1. Взаимосвязь причин и проблем кризисов.

Тема кризиса особенно актуальна на современном этапе развития экономики Республики Беларусь. Кризисная ситуация наблюдается абсолютно на всех уровнях экономики и выражается в большом числе неплатежеспособных предприятий. Родионова Н.В. под кризисом понимает крайнее обострение противоречий в социально-экономической жизнедеятельности системы, угрожающее ее жизнестойкости. По пониманию авторов кризис - это экстремальное состояние, из которого есть только два выхода: либо переход на новый, более совершенный уровень, либо - прекращение существования в данном качестве.

подавляющее большинство крупных предприятий в своем развитии проходило и проходит через кризисное состояние в своей деятельности, как в нашей стране, так и за рубежом. Причем попадают в них, как из неблагоприятного состояния, сопровождающегося спадом производства и оборота, усилением неплатежеспособности и т. п., так и из процветающего, когда оборот растет слишком быстро. В этом случае руководство не справляется с управлением предприятием, в результате чего повышаются накладные и управленческие расходы, а кредиты идут в основном на погашение ранее взятых обязательств.

Диагностика состояния предприятия похожа на диагностику состояния человека. Гораздо важнее найти и понять, что может быть причиной кризиса, чем обсуждать по какой шкале его измерять. При анализе любого кризисного явления необходимо первостепенное место отдавать причинно-следственной связи: причина /причины всегда порождает

проблему/проблемы.

Проблемы, связанные с платежеспособностью, финансовой независимостью, рентабельностью имеют единые корни: либо у компании нет возможности сохранять приемлемое финансовое положение - компания зарабатывает недостаточно для того, чтобы быть финансово здоровой - либо компания не рационально распоряжается результатами деятельности (рис. 1).

Однако выяснение нерационального использования средств и констатация недостаточности финансовых результатов для нормального функционирования не означает проведение полноценного финансового анализа. Необходимы действия по дальнейшему уточнению причины и, как результат - предложения по выходу из сложившейся ситуации.

Причины, «благодаря» которым предприятие сталкивается с недостатком финансовых средств, отражены на рис. 2.

Второй группой немаловажных причин, «способствующих» приближению кризисной ситуации выступают, как и в первом случае, причины микроуровня, т.е. причины, вытекающие из внутренних особенностей функционирования предприятия, связанные с нерациональным использованием результатов деятельности предприятия.

Для выхода предприятия из кризисного состояния в зону безубыточности, прежде всего, необходимо создать действенную систему планирования, учета, контроля и анализа показателей по центрам финансовой ответственности (подразделениям, руководители которых несут полную ответственность за формируемые в них затраты).

Потоня Лилия Игоревна. Аспирантка каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

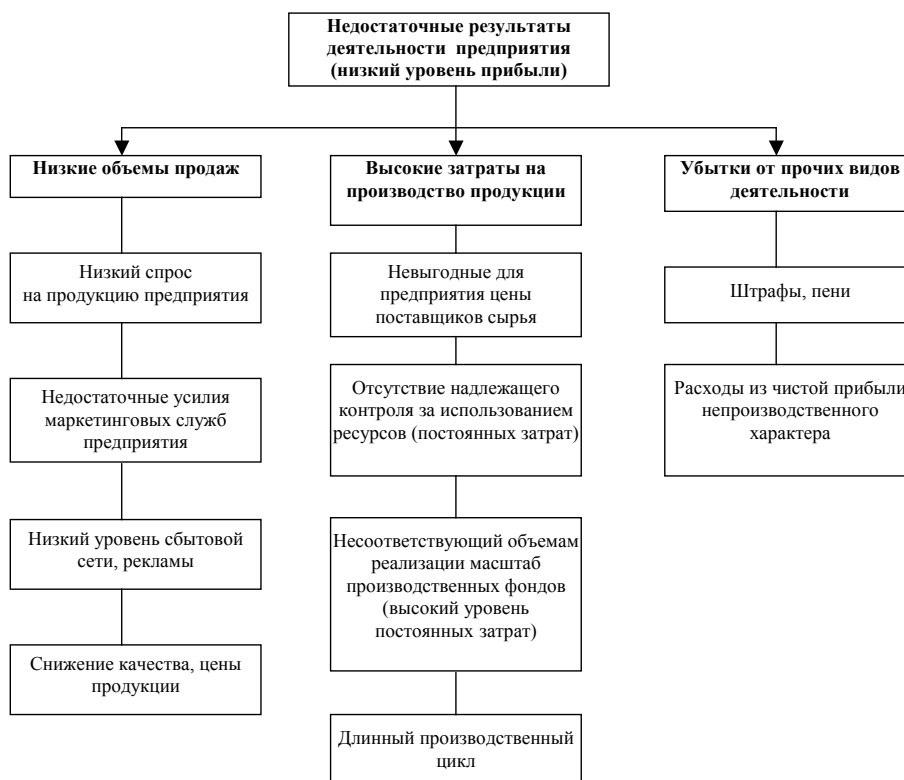


Рис. 2. Детализация причин кризиса, связанных с недостатком результатов от деятельности предприятия.



Рис. 3. Детализация причин кризиса, связанных с нерациональным использованием результатов деятельности.

Реформирование предприятия сводится к активному использованию и развитию собственных возможностей, в первую очередь за счет совершенствования системы управления.

Выделим три первоочередные меры для повышения эффективности деятельности предприятия:

1. Использование быстрореализуемых резервов, в том числе благодаря оптимальным управленческим решениям (переход на технологию управления по результатам). Эти изменения реализуются за 2 - 4 месяца, почти не требуют затрат и могут дать 10 - 20% прироста эффективности в работе предприятия.
2. Структурные изменения за счет совершенствования ассортиментной политики (снижение доли низкорентабельной продукции) и технической политики (снижение доли использования неэффективной техники и технологий). Изменения скажутся через 5 - 8 месяцев и могут повысить эффективность на 20 - 40%.
3. Активизация инновационных процессов, включая создание и использование новых эффективных продуктов, услуг и технологий (в том числе технологий и систем стратегиче-

ского управления изменениями), экономических механизмов и т. п. Результаты этих изменений будут видны через 10 - 18 месяцев. Через год они могут дать 10 - 20% прироста эффективности, через 2 года - до 60 - 70%. В дальнейшем - рост на 20 - 30% ежегодно в течение 2 - 3 лет.

Увидеть и осознать проблему - наполовину решить ее, поэтому предприятие, желающее не сталкиваться с кризисом, прежде всего, должно научиться своевременно определять степень близости к банкротству. Выявление причин затруднений - первый шаг к устранению их. Для этого его руководству следует освоить методы формальной оценки состояния своего предприятия (регулярно вычислять и контролировать соответствующие коэффициенты на основе данных баланса), освоить методы прогнозирования и предотвращения состояния банкротства (инструментарий анализа финансовых потоков).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Родионова Н.В. Антикризисное управление
2. <http://www.finansy.ru/publ/fm/001vasina.htm>
3. <http://www.icar.ru>

УДК 65.016.7

Сенокосова О.В.

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРИ СУДЕБНОЙ САНАЦИИ

Проблема управления затратами приобретает особую значимость для предприятий, находящихся в кризисной ситуации, в том числе на стадии конкурсного производства. От того, как на предприятии поставлена система управления затратами будет зависеть способность предприятия выйти из кризисной ситуации, успешность оздоровления предприятия. Особое внимание необходимо уделить управлению затратами на стадии санации предприятия. Для более эффективного управления затратами важно использовать все имеющиеся для этого инструменты, а также успешно применять их сочетания.

Санация – это процедура конкурсного производства, проводимая с целью оздоровления предприятия путем перехода права собственности, изменения договорных и иных обязательств, реорганизации, реструктуризации, оказания финансовой поддержки должнику и пр. Санация заведомо не предполагает ликвидационное производство.

Управление затратами предприятия в период санации преследует следующие цели:

- снизить себестоимость выпускаемой продукции и получить прибыль;
- восстановить платежеспособность предприятия;
- изыскать резервы для расчета с долгами на конец санационного периода.

Управление затратами при судебной санации может осуществляться в рамках проведения разовых мероприятий, направленных на снижение затрат в краткосрочном периоде, и мероприятий, имеющих долгосрочный характер.

Деление санационных мероприятий по управлению затратами на разовые и долгосрочные является весьма условным. Это связано с тем, что согласно статье 128 Закона РБ “Об экономической несостоятельности (банкротстве)” санация вводится на срок, не превышающий восемнадцати месяцев со дня вынесения решения о ее проведении. По ходатайству собрания кредиторов или управляющего срок санации может быть сокращен или продлен хозяйственным судом, но не более чем на двенадцать месяцев. В связи с этим, определение “долгосрочности” при санации является относительным. Сле-

довательно, к разовым санационным мероприятиям по снижению затрат будем относить мероприятия, результат от применения которых проявляется уже в следующем отчетном периоде. Мероприятия, эффект от внедрения которых прослеживается в течение периода, превышающего два месяца, будем считать долгосрочными.

Все оздоровительные мероприятия по восстановлению платежеспособности предприятия и выведению его из кризисной ситуации осуществляются в соответствии с проектом санации.

Классификация инструментов управления затратами представлена на рис. 1.

К разовым санационным мероприятиям по снижению затрат относятся:

1. **Закрытие нерентабельных производств.**

Закрытие нерентабельных производств приведет к снижению затрат и позволит повысить рентабельность предприятия в целом. Кроме того, неиспользуемые активы могут быть проданы, полученные денежные средства направлены на восстановление платежеспособности предприятия либо на обновление его материальной базы.

2. **Снятие с производства нерентабельных видов продукции.**

Это мероприятия позволят снизить затраты от деятельности предприятия и улучшить его финансовые показатели. Смена ассортимента выпускаемой продукции на более рентабельную и пользующуюся спросом даст возможность улучшить платежеспособность предприятия.

3. **Диверсификация производства.**

Изменения в структуре ассортимента выпускаемой продукции в связи с производством более рентабельных и конкурентоспособных, пользующихся спросом, товаров в рамках имеющейся мощности оборудования приведут к увеличению прибыльности предприятия. Это мероприятие может дать существенный толчок для выхода предприятия из кризиса.

Сенокосова Ольга Владимировна. Ассистентка каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.