

УДК 336.763

## ДИАГНОСТИКА КРИЗИСА НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Примаков А. М., Зубкова В. И.*

*Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация*

*E-mail: druzinrv@gmail.com*

Рассмотрены основные положения диагностики кризисных ситуаций на предприятии. Раскрыта сущность, основные методы и этапы диагностики кризиса на предприятии. Выявлены причины наступления кризисных ситуаций на предприятиях. Описаны пути решения кризисных проблем и способы их предотвращения. Предложена программа увеличения доходов и снижения расходов предприятия.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, методика диагностики кризиса, предотвращение кризиса.

### ВВЕДЕНИЕ

В условиях нестабильной экономики, высокой инфляции, нестабильности налоговой системы, недостаточной квалификации или отсутствия менеджеров все большее распространение получает несостоятельность субъектов хозяйствования.

В рыночной экономике возрастают конкуренция, степень риска, одновременно и реальная стоимость предприятия, повышается его ответственность за принятие и реализацию всех решений с учетом конечной выгоды. Чтобы выжить в условиях рынка, недостаточно только считать свои доходы и расходы, регистрировать движение денежных средств, необходимо еще и уметь предвидеть наступление кризисной ситуации на своем предприятии, а также быть готовым к борьбе с ним.

Целью статьи является раскрытие сущности и содержания методики диагностики кризисной ситуации на предприятии, методов и этапов её проведения, выявление причин возникновения кризисных ситуаций и путей их преодоления.

### ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

Любое предприятие с самого момента своего основания сталкивается с целым перечнем проблем, которые могут привести к кризисной ситуации. Зачастую кризис сопровождается быстрым ухудшением таких показателей финансовой деятельности, как ликвидность предприятия, оборачиваемость запасов, рентабельность, финансовая устойчивость, способность выплачивать кредиты и займы, скорость получения средств по дебиторским кредитам и т. д.

Кризисы могут возникнуть на любом этапе жизненного цикла предприятия вне зависимости от сферы его деятельности и успехов на рынке. Причины возникновения кризисов могут быть:

1) внутренние – по вине самого предприятия. Это могут быть ошибки персонала; нехватка ресурсов для выполнения обязательств; низкая ликвидность; дефицит баланса и др.

2) внешние – пагубное влияние внешних сил. К влиянию таких сил можно отнести: политическую обстановку в стране, где свою деятельность осуществляет

## ДИАГНОСТИКА КРИЗИСА НА ПРЕДПРИЯТИИ

предприятие; внезапное падение спроса на товар; давление конкурентов; стихийные бедствия, повредившие само предприятие или населенный пункт, в котором осуществляется деятельность и др.

Несмотря на большое количество возможных причин наступления кризиса, наиболее распространенными из них являются те, которые возникают из-за ошибок менеджеров организации, вовремя не заметивших или не обративших внимание на:

- изменяющиеся показатели деятельности предприятия, которые могут ухудшить его состояние;
- изменения на рынках сбыта, а именно – спроса и предложения на товар, появление новых товаров и др.;
- изменения в социуме, которые могут отразиться на деятельности предприятия;
- появление сильных конкурентов и игнорирование их деятельности;
- изменение законодательной базы касательно деятельности предприятия.

Для того чтобы подобных ситуаций не возникало, на предприятии должна присутствовать система диагностики и предупреждения кризисов, особенно если оно является крупным, и кризис может возникнуть по многим причинам.

Чем же является диагностика кризисных ситуаций?

Диагностика кризисов на предприятии – комплекс методов, направленных на выявление слабых сторон в системе управления предприятием, которые приводят к ухудшению финансового состояния предприятия, а также определение отклонений, которые могут ухудшить стабильность положения предприятия внутри или вне его.

То есть диагностика кризисов на предприятии – это комплекс мероприятий, направленных на выявление опасных моментов в деятельности и поиск решений для предотвращения их наступления [1].

Основные методы диагностики кризисов на предприятии предоставлены в табл. 1.

Таблица 1

Методы диагностики кризисов на предприятии

Метод	Сущность
Мониторинг внешней среды	Оценка состояния и перспектив развития важнейших с точки зрения организации субъектов и факторов окружающей среды (например, рынок или отрасль), которые могут оказывать негативное влияние на предприятие.
Аудит финансового состояния	Представляет собой проверку финансового состояния предприятия. Аудит нужен для подтверждения того, что финансовая отчетность отражает реальное положение дел и не содержит ошибок или просчетов.
Анализ кредитной политики и задолженности предприятия	Оценка состава движения дебиторской задолженности, анализ структуры дебиторской задолженности, анализ показателей оборачиваемости дебиторской задолженности и составление реестра старения дебиторской задолженности. Оценка и анализ динамики и структуры кредиторской задолженности по сумме и кредиторам, проверка соблюдения правил расчетной и финансовой дисциплины, выделение сумм просроченной кредиторской задолженности, поиск резервов роста финансовой устойчивости, разработка рекомендаций по упорядочению расчетов, увеличению эффективности кредиторской задолженности.

Продолжение таблицы 1

Определение рисков	Выявление рисков на предприятии и поиск путей сведения их к минимуму.
Оценка текущего состояния предприятия и прогнозирование его возможных состояний в будущем	Определение того, по каким направлениям нужно вести работу по улучшению текущего состояния предприятия. При этом желаемым является такое состояние финансовых ресурсов, при котором предприятие, свободно маневрируя средствами, способно путем эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции, а также расходы по его расширению и возобновлению.

Источник: составлено автором.

Для эффективного результата диагностики кризисного состояния необходимо использовать несколько методов одновременно и на постоянной основе.

Рассмотрим показатели, которые могут негативно повлиять на предприятие и стимулировать кризис. Для удобства отобразим их в виде рисунка.



Рис. 1. Показатели, оказывающие негативное влияние на предприятие.

Источник: составлено автором.

## ДИАГНОСТИКА КРИЗИСА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Главные требования к проведению диагностики кризисов:

1. Реалистичность – рассмотрение проблемы должно основываться на правдивой, исходной, первичной и достоверной информации.
2. Объективность – результаты исследования должны показывать реальное положение дел.
3. Точность и результативность – в процессе диагностики должны быть получены точные данные, на основе которых можно принимать правильные решения [2].

Диагностика проводится в 6 этапов. Последовательное и качественное выполнение мероприятий всех перечисленных этапов позволяет выработать эффективные меры преодоления кризисной ситуации.

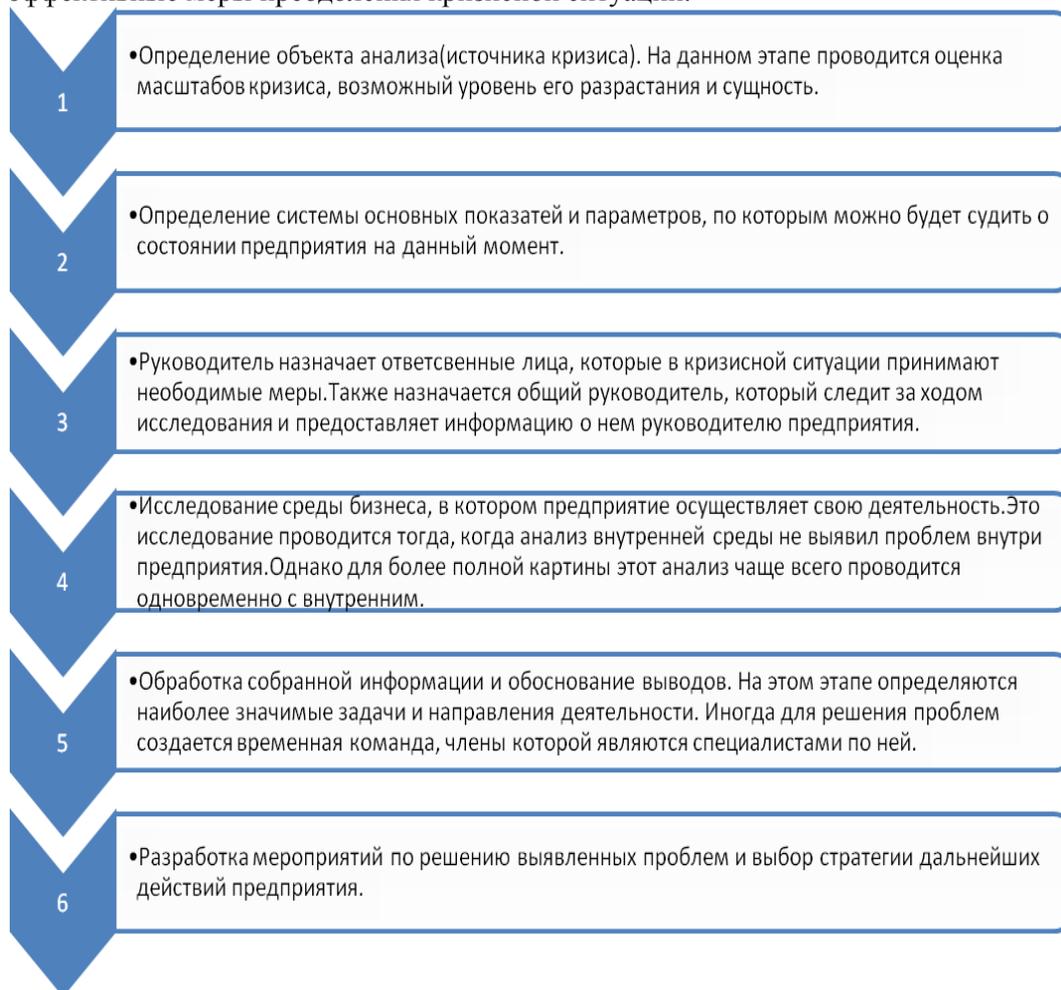


Рис. 2. Этапы диагностики кризисов на предприятии.

Источник: составлено автором.

Результатом диагностики кризиса не всегда будет выявление проблемы и её решение. Нередко в процессе анализа может быть выявлен уже существующий на предприятии кризис или в крайнем случае – угроза банкротства. В таком случае специалисты по антикризисному управлению будут иметь дело не с одной проблемой, а с комплексом проблем, решение которых может занять довольно продолжительный промежуток времени.

Если кризис внутренний, то предприятие может преодолеть кризис само. Основные пути преодоления внутреннего кризиса предприятия являются стандартными и зачастую не являются для предприятия фатальными. К таким мероприятиям относятся: повышение цен на продукцию; разработка мер в области улучшения управления дебиторской задолженностью; снижение себестоимости продукции; внедрение системы стимулов за эффективное выполнение различных видов работ; реорганизация предприятия; продажа или сдача в аренду неиспользуемого оборудования и помещений, а также уменьшение затрат на их хранение и поддержание рабочего состояния и др.

Объектом исследования в рамках данной работы выбрано ОАО «ИЗМВ», сферой деятельности которого являются производство и оптовая реализация продукции винодельческого производства.

Предприятие располагает достаточной величиной имущества, однако присутствует динамика его сокращения. В структуре активов предприятия отсутствуют сигнальные статьи, показатели структуры капитала свидетельствуют о низкой зависимости предприятия от внешних инвесторов. У предприятия присутствует возможность в дальнейшем к стабилизации финансового положения, что проявляется в незначительном росте нераспределенной прибыли в валюте баланса и некотором росте финансовых результатов. Проведенный анализ ликвидности показал, что величина абсолютной и промежуточной ликвидности не соответствуют нормативным значениям. Однако ГП «ИЗМВ» достаточно неэффективно использует свои ресурсы, что является следствием весьма низких показателей рентабельности и деловой активности. Исходя из данных предпосылок, можно сделать вывод о том, что кризисное состояние предприятия ГП «ИЗМВ» является средним, не имеет внешних проявлений (отсутствие просроченной кредиторской задолженности по займам, обязательствам и расчетам), имеет тенденции к стабилизации в дальнейшей перспективе за счет эффективного управления предприятием и получения прибыли в достаточных для финансирования своей деятельности объемах. Особого внимания, на наш взгляд, заслуживает изыскание внутренних резервов по увеличению доходов и сокращению расходов, что будет способствовать выходу предприятия из кризиса (табл. 2).

## ДИАГНОСТИКА КРИЗИСА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Таблица 2

Программа сокращения расходов и увеличения доходов, рекомендуемая ОАО  
«ИЗМВ» на предстоящий период

Направление деятельности	Организационные, производственные и экономические мероприятия
<b>УВЕЛИЧЕНИЕ ДОХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	
Рост уровня цен на реализуемую продукцию	эффективное осуществление разработанной ценовой политики предприятия на рынке и осуществление ее своевременной корректировки;
	использование благоприятной рыночной конъюнктуры на отдельных этапах планового периода (летние продажи);
	повышение уровня рекламной поддержки с соответствующим повышением уровня цен на отдельную продукцию;
Рост объема реализации производимой продукции	реализация эффективной маркетинговой политики на предприятии;
	оптимизация ассортимента;
	заключение взаимовыгодных контрактов с предприятиями оптовой торговли в различных регионах страны;
	интенсификация рекламной и информационной деятельности производственного предприятия;
<b>СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	
Совершенствование управления предприятия	упорядочение организационной структуры предприятия по функциональному признаку;
	сокращение звенности управления;
	выделение в составе структурных подразделений и структурных единиц производственного предприятия центров затрат и центров ответственности;
	внедрение на предприятии системы управленческого учета расходов в разрезе центров ответственности и центров затрат;
Совершенствование управления технологическими процессами	использование прогрессивной технологии при упаковке и транспортировке продукции;
	сокращение звенности и рационализации движения сырья и полуфабрикатов между производственными цехами;
	внедрение прогрессивных методов продажи, в наибольшей степени соответствующих специфике реализуемого ассортимента продукции;
Совершенствование системы управления производственными запасами	закупка сырья, материалов и вспомогательных средств оптимальными партиями на основании нормирования потребности в запасах;
	осуществления контроля за сохранностью сырья и материалов, товаров, незавершенного производства, готовой продукции;
Совершенствование системы управления материально-технической базой предприятия	увеличение коэффициентов сменности (часов) и непрерывности (дней) работы <u>производственных участков и цехов</u> ;
	повышение производственных мощностей за счет расширения производственной площади, мощности и пропускной способности оборудования и т. д.;
	повышение коэффициента использования машин и механизмов по мощности за счет рационализации выбора их видов;
Совершенствование системы управления дебиторской задолженностью предприятия	сокращение сроков нахождения денежных средств в расчетах путем установления системы контроля за платежами;
	создание резерва сомнительной задолженности на предприятии;
	выбор платежеспособных партнеров (покупателей продукции) на основе оценки их финансового состояния независимыми экспертами.

Источник: составлено автором.

Основной проблемой преодоления кризиса может стать следующий момент – преодолеть кризис за счёт внутренних средств предприятия невозможно. В этом случае решение проблемы может лежать в получении кредитов, субсидий или дотаций, слиянии компаний, присоединении к крупной компании и т. п.

Однако «решение проблемы» и есть сама проблема. Например, получение субсидий или дотаций:

- займет определенное время от подачи заявления до рассмотрения и принятия решения по нему;

- субсидии и дотации могут иметь одноразовый характер. Зачастую регулярные субсидии или дотации получают предприятия, которые либо являются лидерами в своей отрасли и находятся в состоянии кризиса, либо являются предприятиями национального значения (например, ОАО «АвтоВАЗ» подходит под эти два критерия и регулярно получает финансовую поддержку со стороны государства);

- нет никаких гарантий, что предприятие сможет преодолеть кризис за счёт нерегулярной помощи государства.

С получением кредитов похожая ситуация, которая сопровождается последующей выплатой процентов. А сможет ли их выплатить предприятие в будущем – большой вопрос.

Слияние компаний или присоединение к более крупной в большинстве случаев означает потерю независимости предприятия, возможные сокращения персонала, смену рода деятельности и прочее.

Самым правильным решением для предприятий будет диагностика кризисных ситуаций на постоянной основе. Это сведет шанс наступления кризиса к минимуму, позволит иметь «запасной план» по выходу из кризиса, а также позволит избежать принятия неправильных управленческих решений на текущий момент жизнедеятельности предприятия.

## **ВЫВОДЫ**

Проведенные исследования показывают, что диагностика кризисного состояния на предприятиях играет очень важную роль в принятии правильных управленческих решений, а также выборе верной тактики и стратегии организации.

В ходе анализа стало очевидно, что гораздо легче предотвратить наступление кризиса, чем пытаться преодолеть уже существующий, который возникнет вследствие неправильных действий руководства.

## **Список литературы**

1. Авдошина З. А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики // Планово-экономический отдел. 2012. № 7.
2. Кован С. Е., Мокрова Л. П., Ряховская А. Н. Теория антикризисного управления предприятием. М., 2009. 160 с.

*Статья поступила в редакцию 10.10.2016*