

Планирование, мониторинг, диагностика финансово-хозяйственной деятельности корпорации проводится в целях стратегического планирования и выявления симптома кризиса. Диагностика – это универсальный способ определения кризисного состояния предприятия с помощью преимущественно количественных, финансовых и экономических показателей для разработки и реализации АКС. Диагностика осуществляется в ходе анализа финансового состояния должника, его финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности, положения на товарных и иных рынках. Финансовый анализ основывается на данных бухгалтерского учета. Он служит основой для антикризисных управленческих решений по поддержанию платежеспособности и рентабельности предприятия, оптимальной структуры актива и пассива баланса. Диагностика включает два вида анализа: 1) экспресс-анализ, целью которого служит простая и быстрая оценка финансового состояния; 2) комплексный (финансовый) анализ, целью которого служит детальная и всесторонняя характеристика предприятия для разработки и осуществления стратегии его развития. Деление на два вида анализа отражает проблему количества и качества показателей, необходимых для результативной диагностики для каждого конкретного предприятия – от одного универсального показателя до нескольких (экспресс-анализ) и далее – до некоторого их набора в комплексном анализе [1]. Экспресс-анализ необходим антикризисному менеджменту, для оперативного контроля и реагирования на негативные изменения в деятельности фирмы. Понятно, что для диагностики, нет одного универсального показателя. Тем не менее, на его роль мог бы претендовать рекомендованный в свое время Федеральной службой по финансовому оздоровлению России (ныне не существующей) для проведения мониторинга (систематического анализа) финансового состояния организаций и учета их платежеспособности показатель степени платежеспособности по текущим обязательствам. Он определяется как отношение текущих заемных средств (краткосрочных обязательств) к средне месячной выручке. Среднемесячная выручка является источником доходов организаций для погашения их текущих долгов. Если значение показателя краткосрочной кредиторской задолженности составляет меньше трехмесячной выручки, что не соответствует признаку банкротства (ст. 3) Федерального закона «О несостоятельности», то предварительно для цели экспресс-анализа можно считать данное предприятие платежеспособным. Предприятие считается неплатежеспособным первой категории, если значение показателя составляет от 3 до 12 месяцев, и неплатежеспособным второй (худшей) категории, если значение показателя – свыше 12 месяцев. По одному показателю оценка платежеспособности предприятия приближительна. Поэтому можно было бы дополнить его несколькими важнейшими показателями деятельности предприятия в рамках экспресс-мониторинга текущей деятельности, такими, как: 1) динамика выручки

от реализации, прибыли и рентабельности продаж; 2) чистые активы; 3) коэффициент текущей ликвидности (рассматривается и комплексном анализе); 4) оборачиваемость дебиторской задолженности и товароматериальных запасов; 5) производительность труда. Ухудшение показателей выручки и рентабельности продаж (отношение прибыли к выручке (нетто)) отражает в целом ухудшение качества маркетинговых активов и инструментов. Реакцией на это могло бы быть введение антикризисной маркетинговой политики [2].

Регулярные оценки рыночной стоимости чистых активов (активов предприятия по рыночной стоимости, очищенных от совокупности долгов) могли бы характеризовать степень общей платежеспособности. Чем выше значение рыночной стоимости чистых активов, тем лучше для предприятия. В литературе отмечается положительное качество неравенства в темпах роста шовных показателей: темпы роста прибыли больше темпов роста выручки, которые в свою очередь больше темпов роста активов предприятия: Ухудшение оборачиваемости дебиторской задолженности (выручке) отражает ухудшение ее качества и требует изменений кредитной политике предприятия (снижение доли просроченной и безнадежной задолженности). Ухудшение оборачиваемости товароматериальных запасов (выручке) отражает затоваривание и требует изменений в производственной и логистической политике предприятия (улучшение ассортимента, кредитной политики, управление складским хозяйством и транспортом и пр.). Динамика производительности труда (отношение выручки к количеству рабочих или к фонду их заработной платы) может свидетельствовать о неэффективной производственной и/или кадровой политике на предприятии. Регулярное отслеживание фактических значений этих показателей в сравнении с плановыми ориентирами, с одной стороны, и с критическими значениями, с другой стороны, служит либо обоснованием проведения комплексного анализа, либо принятием управленческих решений. Комплексный финансовый анализ необходим для более точной и детальной диагностики состояния кризиса на предприятии, для разработки и осуществления антикризисной стратегии. Финансовый анализ включает основные методы изучения финансовой отчетности, к которым относятся: 1) горизонтальный анализ; 2) вертикальный анализ; 3) трендовый анализ; 4) коэффициентный анализ; 5) сравнительный анализ; 6) факторный анализ. Горизонтальный (временной) анализ – сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом. Вертикальный' (структурный) анализ – определение структуры итоговых показателей с изучением влияния каждого на общий результат. Трендовый анализ – сравнение показателей в отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, т.е. основной тенденции в развитии показателя без учета случайных влияний и особенностей отдельных периодов. С помощью тренда прогнозируются будущие значения показателей. Коэффициентный анализ – расчет отношений (коэффициентов) показателей

финансовой отчетности. Сравнительный анализ – внутрихозяйственное сравнение показателей дочерних фирм, подразделений, цехов и т.д., а так же межхозяйственное сравнение показателей с конкурентами, со среднеотраслевыми данными. Факторный анализ – изучение влияния отдельных факторов на итоговый показатель с помощью математической статистики. Следующие этапы финансового анализа для арбитражного управления (на основе постановления Правительства РФ «Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа» (далее – Правила) от 25.06.2003 г. № 367) таковы: 1. Сбор и обработка необходимой информации «Правила» к ней относят статистическую, бухгалтерскую и налоговую отчетность, отчеты оценщиков, договоры, планы, сметы, калькуляции, результаты инвентаризации и т.п. 2. Расчет и анализ коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности должника и показателей, используемых для их расчетов с целью установления причин утраты платежеспособности с учетом динамики изменения коэффициентов. Коэффициент текущей ликвидности – характеризует обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств и определяется как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам должника. Согласно постановлению Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20.05.1994 г. № 498 универсальное пограничное значение коэффициента – (бенчмарк) для признания структуры баланса удовлетворительной – больше или равно 2. Если фактическое значение меньше 2, то у предприятия имеются кризисные проблемы. При значении коэффициента ниже 1 предприятие сможет погасить свои текущие обязательства, только причиняя вред производственной деятельности. Универсальность рекомендованного значения в 2 подверглась за последнее десятилетие обоснованной критике, так как для разных предприятий в разных отраслях необходимы поправки. Степень платежеспособности по текущим обязательствам – был рассмотрен выше как универсальный показатель экспресс-анализа [3]. Рентабельность активов – характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия и определяется в процентах как отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам организации. В литературе по антикризисному управлению обычно выделяют следующие принципы как совокупность требований к разработке и реализации АКС: - Целевой принцип. С учетом поставленных задач (финансовое оздоровление, достижение лидирующего положения в отрасли и т.д.) выбирается стратегия расширения, стабилизации или сжатия бизнеса для достижения целей. - Системный принцип. В рамках разработанной стратегии определяется комплекс мер в основных сферах деятельности предприятия, направленный на существенное улучшение качества используемых активов, затрат, кадрового

состава и пр. - Принцип адекватности антикризисных мероприятий. Набор мероприятий должен максимально соответствовать поставленным целям и задачам по времени исполнения (согласно календарному графику мероприятий, например, в плане внешнего управления) и по достигнутому эффекту (с учетом финансового и технико-экономического анализа). Например, для финансового оздоровления достаточно провести краткосрочные инициативы в области маркетинга (гибкое ценообразование) или в кадровой сфере (повысить дисциплину труда). Иногда требуется длительная стратегическая реструктуризация в сфере производства и в инвестициях. - Принцип приоритетности. Чем глубже кризис на предприятии, тем меньше свободных средств и финансового маневра имеется у антикризисного управляющего. Действия управляющего, особенно вначале, должны быть крайне обоснованы поочередности и экономны. По мере наращивания экономического потенциала это требование выполнить легче. - Командный принцип – формирование слаженной команды управляющего для реализации стратегии. Примером может служить команда руководителя автомобильного предприятия Ниссан-Рено М. Гозана из Франции, прославившегося в начале 2000-х годов успешным достижением финансового оздоровления японской фирмы за счет безжалостного увольнения излишних работников на разных уровнях организации. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами – определяет степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости, и рассчитывается как отношение разницы собственных средств и скорректированных необоротных активов к величине оборотных активов. Коэффициент автономии как отношение собственных средств к совокупным активам. Рекомендованное западной практикой значение – 0,5–0,7. Для российских неплатежеспособных организаций, как правило, значение 0,1–0,2. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам – отражает степень эффективности кредитной политики предприятия к своим должникам.