

# Антикризисное управление финансами предприятия

## Тема 10.

Дисциплина «Анализ и диагностика  
финансово-хозяйственной деятельности  
предприятия»

# Диагностика банкротства по У. Биверу

Наименование показателя	Расчет показателя	Значение показателей, доли		
		Благополучного предприятия	За 5 лет до банкротства	За 1 год до банкротства
Коэффициент Бивера	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{(Долгоср. + Краткоср. Обяз.)}}$	0,4 – 0,45	0,17	– 0,15
Рентабельность активов	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$	0,06 – 0,08	0,04	– 0,22
Финансовый леверидж	$\frac{\text{(Долгоср. + Краткоср. Обяз.)}}{\text{Совокупные активы}}$	> 0,37	> 0,50	> 0,80
Коэфф-т покрытия активов оборотн. капиталом	$\frac{\text{(Собств. Кап. – Внеоб. Капитал)}}{\text{Совокупные активы}}$	0,4	> 0,3	0,06
Коэффициент покрытия краткосрочных обязательств	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	> 3,2	> 2,0	> 1,0

# Сущность управления финансами

- **Эффективное управление финансовой деятельностью предприятия обеспечивается реализацией ряда принципов, основными из которых являются:**
  - 1) **интегрированность с общей системой управления предприятием;**
  - 2) **комплексный характер формирования управленческих решений;**
  - 3) **высокий динамизм управления;**
  - 4) **многовариантность подходов и разработка отдельных управленческих решений;**
  - 5) **ориентированность на стратегические цели развития предприятия.**

# Сущность управления финансами

- **Стратегическая цель управления финансами – максимальное увеличение благосостояния владельцев предприятия, которое выражается в максимизации рыночной стоимости предприятия.**
- **Этот подход базируется на следующей основополагающей идее развития общества – достижение социального и экономического процветания общества через частную собственность**



# Сущность управления финансами

- **Другие цели управления финансами:**
  - 1) выживание предприятия в условиях конкурентной борьбы;**
  - 2) избежание банкротства и крупных финансовых неудач;**
  - 3) лидерство в борьбе с конкурентами;**
  - 4) устойчивые темпы роста экономического потенциала предприятия;**
  - 5) рост объема производства и реализации;**
  - 6) минимизация расходов;**
  - 7) обеспечение рентабельной деятельности и т. д.**

# Сущность управления финансами

- Первое направление управления финансами – общая оценка:
  - активов предприятия и источников их финансирования;
  - величины и состава ресурсов, необходимых для поддержания экономического потенциала предприятия и расширения его деятельности;
  - источников дополнительного финансирования;
  - системы контроля за состоянием и эффективностью использования финансовых ресурсов.



# Сущность управления финансами

- Второе направление управления финансами – детальная оценка:
  - объема требуемых финансовых ресурсов;
  - форм их предоставления;
  - методов мобилизации финансовых ресурсов;
  - степени доступности и времени предоставления;
  - затрат, связанных с привлечением данного вида ресурсов;
  - риска, связанного с конкретным источником средств.



# Сущность управления финансами

- **Третье направление управления финансами – анализ и оценка долгосрочных и краткосрочных решений инвестиционного характера:**
  - **оптимальность трансформации финансовых ресурсов в другие виды ресурсов;**
  - **целесообразность и эффективность вложений в основные средства, их состав и структура;**
  - **оптимальность оборотных средств в целом и по видам;**
  - **эффективность финансовых вложений.**





# Сущность управления финансами

- Как практическая сфера деятельности, управление финансами имеет несколько крупных областей:
  - 1) общий финансовый анализ и планирование, формулирование общей финансовой стратегии;
  - 2) управление инвестиционной деятельностью;
  - 3) управление источниками финансовых ресурсов;
  - 4) управление финансовой деятельностью, обеспечивающее рентабельную работу в среднем;
  - 5) текущее управление денежными средствами.

# Основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии

- Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды
- В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов



# Основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии

- **Внешние социально-экономические факторы общего развития страны:**
  - **рост инфляции;**
  - **нестабильность налоговой системы;**
  - **нестабильность регулирующего законодательства;**
  - **снижение уровня реальных доходов населения;**
  - **рост безработицы.**

# Основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии

- **Внешние рыночные факторы:**
  - **снижение емкости внутреннего рынка;**
  - **усиление монополизма на рынке;**
  - **нестабильность валютного рынка;**
  - **рост предложения товаров-субститутов.**



# Основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии

- Прочие внешние факторы:
  - Политическая нестабильность;
  - Стихийные бедствия;
  - Ухудшение криминогенной ситуации.



# Основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии

- **Внутренние управленческие факторы:**
  - **высокий уровень коммерческого риска;**
  - **недостаточное знание конъюнктуры рынка;**
  - **неэффективный финансовый менеджмент**
  - **плохое управление издержками производства;**
  - **отсутствие гибкости в управлении;**
  - **недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности**

# Основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии

- **Внутренние производственные факторы:**
  - **необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса;**
  - **устаревшие и изношенные основные фонды;**
  - **низкая производительность труда;**
  - **высокие энергозатраты.**



# Основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии

- **Внутренние рыночные факторы:**
  - **низкая конкурентоспособность продукции;**
  - **зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей.**





# Принципы эффективного управления финансами

- **Постоянная готовность к возможному нарушению финансового равновесия предприятия**
- **Систематическая диагностика показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия**
- **Дифференциация индикаторов кризисных явлений по степени их опасности для финансового развития предприятия**
- **Срочность реагирования на отдельные кризисные явления в финансовом развитии предприятия**
- **Полная реализация внутренних возможностей предприятия**

# План доходов и расходов

- **План продаж**

**Цель - рассчитать прогноз объема продаж в целом**

$$Q_s = \sum Q_k P_k$$

$Q_s$  - прогноз объема продаж в целом

$Q_k$  - количество потенциально реализуемой продукции (в натуральных единицах);

$P_k$  - прогнозные отпускные цены



# План доходов и расходов

- **План производства**

**Цель - рассчитать прогноз объема производства исходя из результатов расчета плана продаж и целевого остатка произведенной, но нереализованной продукции (запасов продукции).**

$$Q_p = Q_s + FG_e = Q_n - FG_s$$

$Q_s$  - прогноз объема продаж;

$FG_e$  - целевой остаток на конец планируемого периода;

$FG_s$  - остаток продукции на начало планируемого периода;

$Q_n$  - общая потребность в готовой продукции на период.

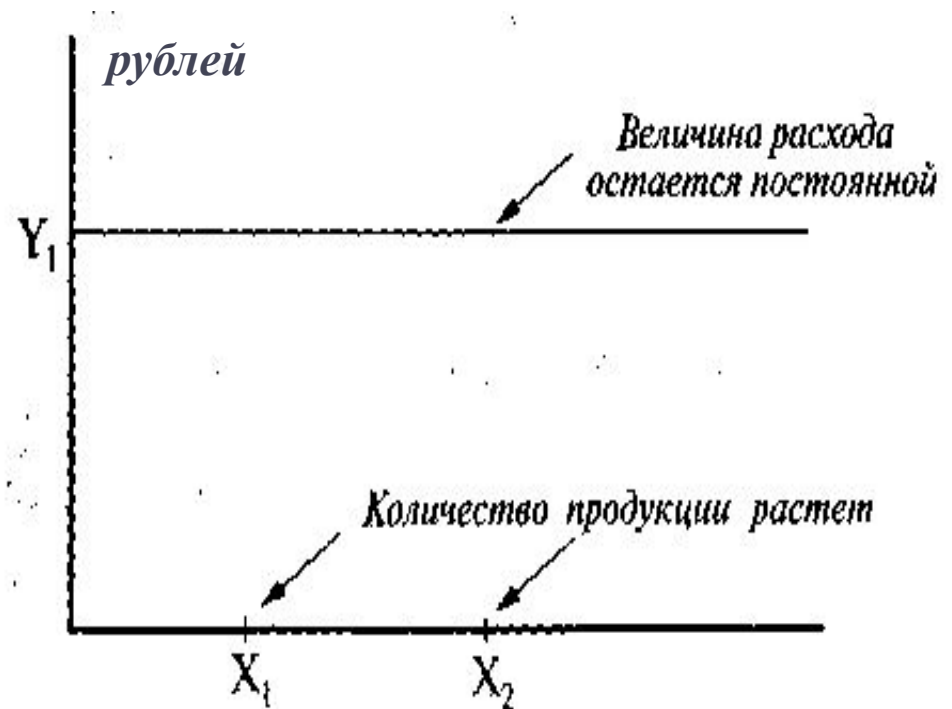
# План доходов и расходов

- **План расходов:**
  - **Прямые затраты сырья и материалов**
  - **Прямые затраты труда**
  - **Накладные расходы**



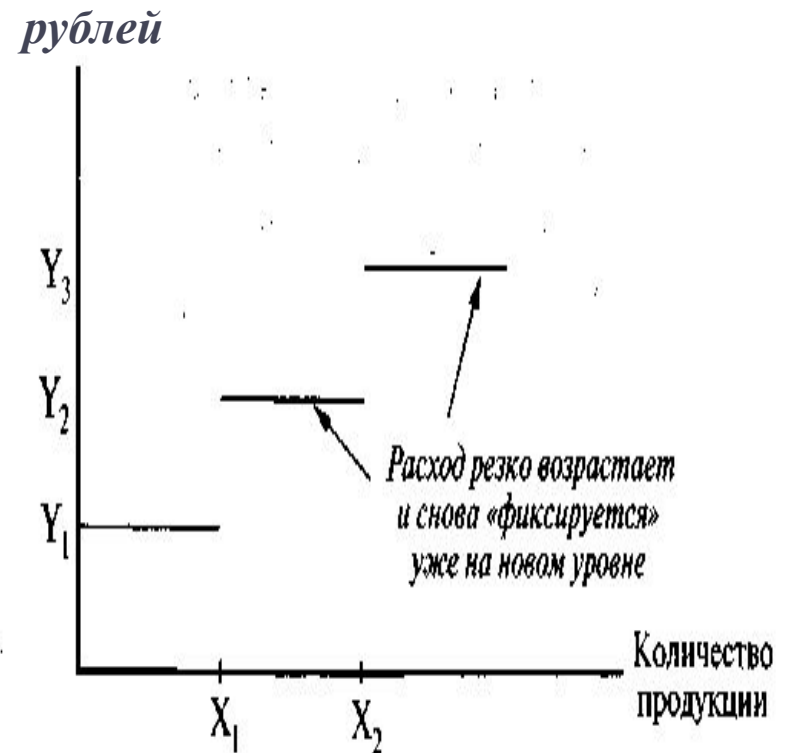
# Расчет точки безубыточности

- **Постоянные затраты –** это затраты, которые не изменяются вместе с изменением объёма бизнеса



# Расчет точки безубыточности

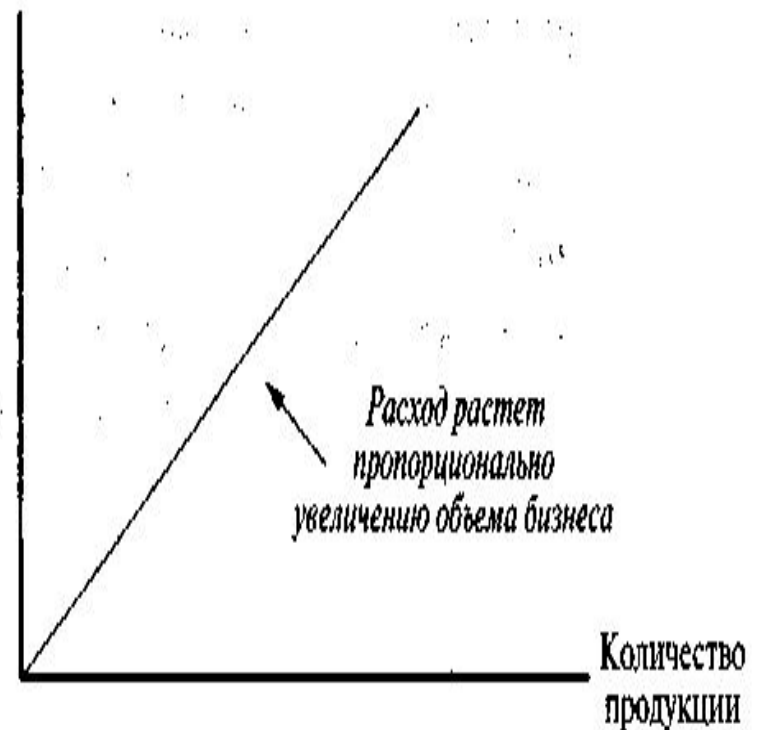
- В долгосрочной перспективе имеет место скачкообразный (ступенчатый) рост постоянных затрат



# Расчет точки безубыточности

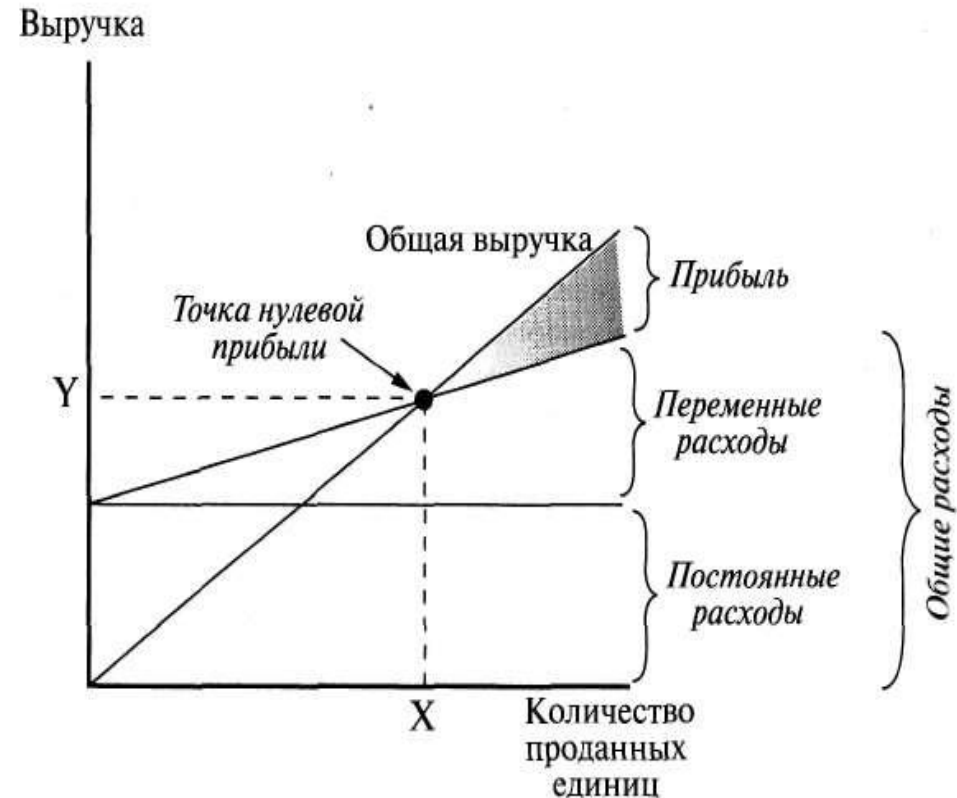
- **Переменные затраты**  
– это затраты,  
которые изменяются  
(увеличиваются или  
уменьшаются)  
вместе с ростом  
(спадом) объёма  
бизнеса

*рублей*



# Расчет точки безубыточности

- **Точка безубыточности (нулевой прибыли) – это точка, в которой общие затраты бизнеса равны его общим доходам**





# Оборотные средства и эффективное управление ими

- **Оборотный капитал (оборотные средства) - это часть капитала предприятия, вложенного в его оборотные (текущие) активы, которые возобновляются с определенной регулярностью для обеспечения текущей деятельности и, как минимум, однократно оборачиваются в течение года или одного производственного цикла.**



# Оборотные средства и эффективное управление ими

- **Управление денежными средствами предполагает анализ и планирование движения денежных средств, моделирование чистых денежных потоков, планирование краткосрочного финансирования, определение оптимального уровня остатков денежных средств на расчетном счете.**



# Оборотные средства и эффективное управление ими

- **Управление дебиторской задолженностью непосредственно влияет на прибыльность предприятия и определяет кредитную политику, пути ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежной задолженности, а также выбор условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств**

# Оборотные средства и эффективное управление ими

- **Управление запасами**

**Целью управления товарно-материальными запасами является разработка политики, с помощью которой можно достичь оптимальных инвестиций в запасы. Умелое управление запасами минимизирует их объем, снижая расходы, связанные с запасами, и повышая доходность активов. Вместе с тем объем запасов должен быть достаточным для успешной работы предприятия**