

## **ТЕМА 2. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

**2.1. Экспресс-диагностика**

**2.2. Проблемная диагностика состояния  
предприятия**

**2.3. Стадии и симптомы банкротства  
предприятия**

### **Виды диагностики состояния предприятия**

***экспресс-диагностика (термометр)*** - формальная оценка близости состояния предприятия к банкротству на основе регулярного вычисления соответствующих коэффициентов и данных баланса;

***проблемная диагностика*** - всесторонняя и глубокая оценка текущего состояния предприятия, выявление причин его ухудшения и ожидаемых тенденций развития.

## 2.1. Экспресс-диагностика

# Структура баланса предприятия

Активы		Капитал	
Внеоборотные активы	600	Собственный капитал (уставный капитал, резервы, нераспределенная прибыль)	400
Оборотные активы		300	
	400	Краткосрочные обязательства	300
	1000		1000

Совокупные активы

Инвестированный капитал

## **Типы финансового состояния предприятия**

- а) абсолютная финансовая устойчивость;**
- б) нормальная финансовая устойчивость;**
- в) неустойчивой финансовое состояние;**
- г) кризисное финансовое состояние.**

**ИФЗ** – источники финансирования запасов и затрат

**ЗЗ** – запасы и затраты;

**СОК** – собственный оборотный капитал

1. Абсолютная финансовая устойчивость:

$$\mathbf{ЗЗ < СОК}$$

2. Нормальная финансовая устойчивость:

$$\mathbf{СОК < ЗЗ < ИФЗ}$$

3. Неустойчивое финансовое состояние:

$$\mathbf{ЗЗ > ИФЗ}$$

4. Кризисное финансовое состояние:

$$\mathbf{ЗЗ > ИФЗ}$$

## 2.1. Экспресс-диагностика

**Экспресс-диагностика подразумевает расчет следующих коэффициентов:**

**1. Коэффициент текущей ликвидности =**

$$\frac{\text{Оборотные}_\text{активы} - \text{РБП}}{\text{Краткосрочные}_\text{обязательства} - \text{ДБП} - \text{РПР}}$$

**2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами =**

$$\frac{\text{Оборотные}_\text{активы} - \text{Краткосрочные}_\text{обязательства}}{\text{Оборотные}_\text{активы}}$$

**3. Коэффициент восстановления платежеспособности =**

$$\frac{K_{\text{ТЛ1}} + 6/T(K_{\text{ТЛ1}} - K_{\text{ТЛ0}})}{2}$$

**4. Коэффициент утраты платежеспособности =**

$$\frac{K_{\text{ТЛ1}} + 3/T(K_{\text{ТЛ1}} - K_{\text{ТЛ0}})}{2}$$

### **Методика оценки финансового состояния предприятия:**

**I этап** - предварительная оценка финансового состояния предприятия;

**II этап** - анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия;

**III этап** - анализ кредитоспособности предприятия и ликвидности его баланса;

**IV этап** - анализ финансовых результатов предприятия;

**V этап** - анализ эффективности инвестирования;

**VI этап** - анализ потенциального банкротства.



### **Методика диагностики технико-экономического состояния предприятия:**

**I этап** - анализ культурно-технического уровня работников и оценка эффективности использования их рабочей силы;

**II этап** - анализ обеспеченности и технического уровня основных средств, оценка эффективности их использования;

**III этап** - анализ обеспеченности, технического уровня и качества оборотных средств и оценка эффективности их использования;

**IV этап** - анализ доступности использования научно-технического потенциала;

**V этап** - оценка качества выпускаемой продукции (услуг) и ее конкурентоспособности;

**VI этап** - анализ технического уровня организации производства, труда и управления;

**VII этап** - анализ эффективности производства.

### Методика определения вероятности банкротства Альтмана

$$Z = 0,717 X1 + 0,843 X2 + 3,107 X3 + 0,42 X4 + 0,995 X5$$

где **X1** - отношение величины собственных оборотных средств к сумме активов, %;

**X2** - отношение суммы нераспределенной прибыли к сумме активов, %;

**X3** - отношение суммы прибыли до уплаты процентов и налогов к сумме активов, %;

**X4** - отношение рыночной стоимости акций (собственного капитала) к сумме долгосрочных и краткосрочных заемных средств, %;

**X5** - отношение суммы выручки (нетто) от реализации к сумме активов, %.

<i>Z-счет</i>	<i>Вероятность банкротства</i>
<i>До 1,8</i>	<i>Очень высокая</i>
<i>1,81-2,70</i>	<i>Высокая</i>
<i>2,71-2,99</i>	<i>Возможная</i>
<i>3,00 и выше</i>	<i>Очень низкая</i>

## 2.2. Проблемная диагностика состояния предприятия

### Методика Л.В. Донцовой и Н.А. Никифоровой

Показатели	1 класс	2 класс	3 класс	4 класс	5 класс	6 класс
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25-2 0	0,2-16	0,15-12	0,1-8	0,05-4	Менее 0,05-0
Коэффициент быстрой ликвидности	1,0-18	0,9-15	0,8-12	0,7-9	0,6-6	Менее 0,5-0
Коэффициент текущей ликвидности	2,0-16 ,5	1,9-1,7 15-12	1,6-1,4 10,5-7,5	1,3-1,1 6-3	1,0-1, 5	Менее 1,0-0
Коэффициент финансовой независимости	0,6-17	0,59-0,5 4 15-12	0,53-0,43 11,4-7,4	0,42-0, 41 6,6-1,8	0,4-1	Менее 0,4-0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,5-15	0,4-12	0,3-9	0,2-6	0,1-3	Менее 0,1-0
Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	1,0-15	0,9-12	0,8-9,0	0,7-6	0,6-3	Менее 0,5-0
Минимальное значение границы	100	85-64	63,9-56,9	41,6-28 ,3	18	Менее 18

## Стадии банкротства предприятия

**1 стадия — «допустимое банкротство»**

**2 стадия — «критическое банкротство»**

**3 стадия — «катастрофическое банкротство»**

### **Симптомы, проявляющиеся на I стадии:**

- сокращение объемов продаж;
- снижение доходов (прибыли) от основной деятельности;
- увеличение продолжительности оборота капитала;
- наличие сверхнормативных запасов сырья;
- увеличение до опасных пределов доли заемного капитала в общей его сумме;
- срыв выполнения какого-либо проекта, от которого предприятие полностью зависит;
- всевозможные реорганизации (открытие и закрытие представительств, филиалов, дочерних обществ и т.п.);
- скрытое снижение цены предприятия;
- недостаточность капитальных вложений;
- моральный износ используемых техники и технологий;
- вынужденные простои, неритмичная работа и т.п.

### **Симптомы, проявляющиеся на II стадии:**

- **уменьшение поступления денежных средств от хозяйственных операций, приводящие к трудности с наличностью;**
- **негативные изменения в структуре баланса, а именно: резкое уменьшение денег на счетах; увеличение сумм дебиторской и кредиторской задолженности, их разбалансирование; возникновение убытков;**
- **низкие значения коэффициентов ликвидности и тенденция к их снижению;**
- **дефицит собственного оборотного капитала;**
- **нарушение сроков выплаты заработной платы;**
- **рост текучести кадров;**
- **ухудшение социально-психологического климата в трудовом коллективе и т.п.**

### **Симптомы, проявляющиеся на III стадии:**

- **неудовлетворительная структура баланса;**
- **нарушение баланса дебиторской и кредиторской задолженности;**
- **хронический спад объема производства или приостановление деятельности;**
- **скопление на складе готовой продукции, которая заведомо не реализуется;**
- **возрастание убытков;**
- **недостаток оборотных средств;**
- **неспособность погасить срочные обязательства;**
- **низкая зарплата работников;**
- **длительные вынужденные простои, сокращенный рабочий день (неделя);**
- **массовые высвобождения работников, конфликты на производстве и т.п.**

## **ТЕМА 3. Система антикризисного управления на предприятии**

### **3.1 Этапы антикризисного управления**

### **3.2. Меры по восстановлению платежеспособности предприятия**

### **3.3. Профилактические мероприятия**



## Этапы антикризисного управления

1. Диагностика состояния предприятия
2. Формирование стратегии антикризисного управления
3. Антикризисное прогнозирование
4. Антикризисное планирование
5. Принятие управленческого решения
6. Организация выполнения управленческого решения
7. Осуществление антикризисных процедур
8. Преодоление конфликтов
9. Учет результатов осуществления процедур
10. Контроль за ходом выполнения решений

## Взаимосвязь стратегии и тактики в антикризисном управлении



### 3.1. Этапы и процесс антикризисного управления на предприятии

#### Воздействие факторов макросреды на предприятие в условиях кризиса

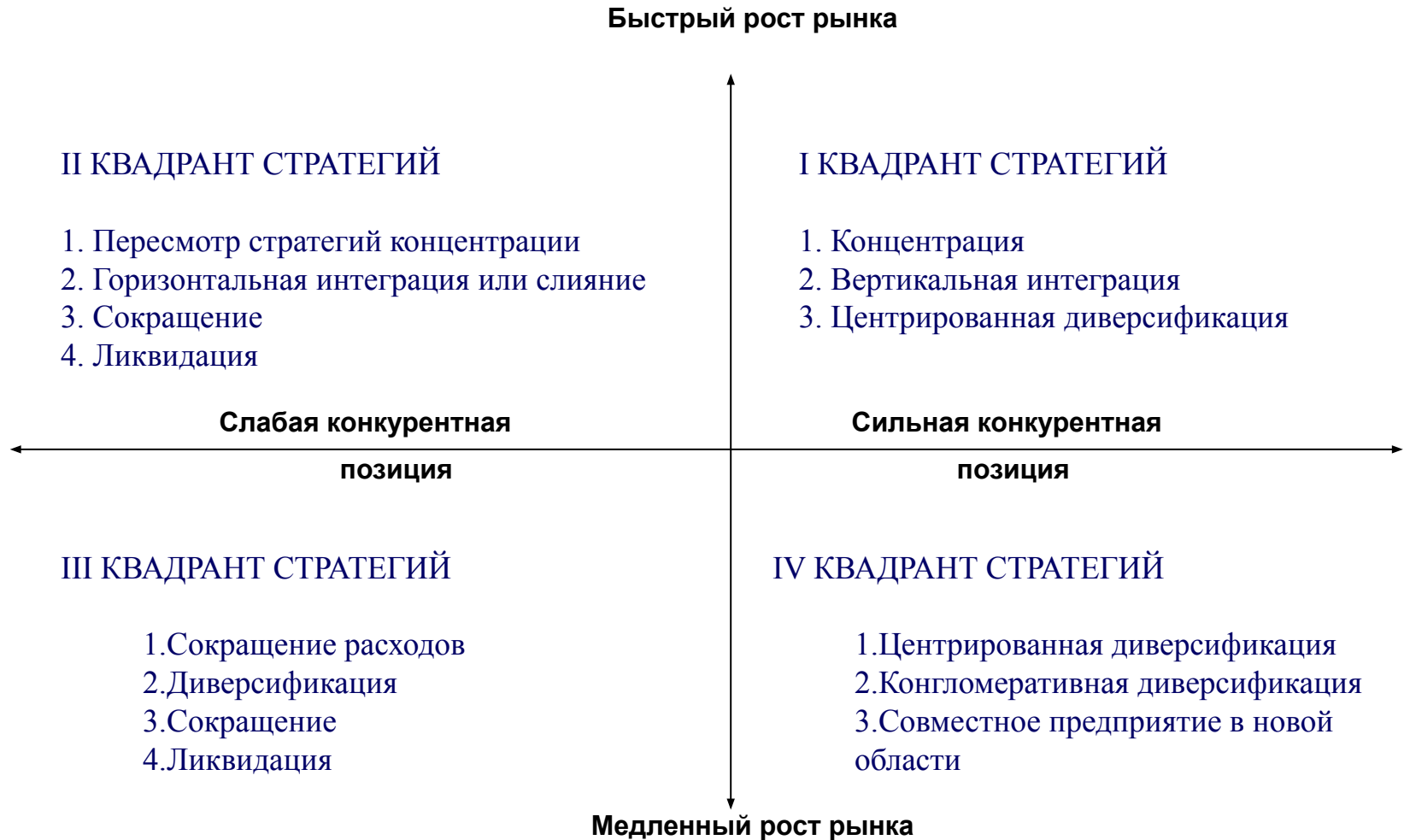
Факторы	Проявление кризисных факторов	Последствия для предприятия
Демографические	<ul style="list-style-type: none"><li>– снижение рождаемости;</li><li>– старение населения;</li><li>– урбанизация населения;</li><li>– усиление миграции населения</li></ul>	сокращение рабочей силы, повышение конкуренции на рынке труда, снижение уровня квалификации рабочей силы
Экономические	<ul style="list-style-type: none"><li>– рост безработицы;</li><li>– снижение покупательной способности населения;</li><li>– снижение темпа экономического роста;</li><li>– рост инфляции;</li><li>– удорожание кредита;</li><li>– усиление налогового бремени</li></ul>	рост издержек на предприятии, ухудшение качества продукции, сокращение возможностей долгосрочного планирования, ухудшение психологического климата на предприятии
Природные	<ul style="list-style-type: none"><li>– дефицит сырья;</li><li>– наличие специфических рисков;</li><li>– загрязнение окружающей среды</li></ul>	диспаритет цен, рост издержек предприятия на способы снижения рисков, штрафы
Технические	<ul style="list-style-type: none"><li>– отставание научно-технического прогресса;</li><li>– преимущественное использование экстенсивных технологий</li></ul>	технологический застой, низкое качество и высокая себестоимость продукции, низкий уровень производительности и конкурентоспособности предприятий
Политические	<ul style="list-style-type: none"><li>– нестабильность политической ситуации</li></ul>	коррупция, сокращение возможностей долгосрочного планирования
Правовые	<ul style="list-style-type: none"><li>– несовершенное законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность</li></ul>	возникновение теневого сектора экономики, преступность, коррупция, трудности интеграции в международный бизнес
Культурные	<ul style="list-style-type: none"><li>– низкий уровень культуры;</li><li>– менталитет административно – плановой экономики</li></ul>	снижение качества управленческих решений, преступность

### 3.1. Этапы и процесс антикризисного управления на предприятии

#### Воздействие факторов микросреды на предприятие в условиях кризиса

Факторы	Проявление кризисных факторов	Последствия для предприятия
Конкуренты	– появление сильного конкурента; – потеря конкурентной позиции	сокращение конкурентных преимуществ
Поставщики	– банкротство поставщиков; – нарушение договорных обязательств поставщиками; – появление просроченной кредиторской задолженности	необходимость поиска новых поставщиков, возникновение признаков банкротства предприятия, сокращение персонала, введение процедуры банкротства на предприятии, банкротство
Дебиторы	– нарушение договорных обязательств дебиторами; – появление просроченной дебиторской задолженности	отсутствие возможности оплаты краткосрочных обязательств
Рынки сбыта	– банкротство покупателей продукции; – снижение покупательной способности населения	необходимость поиска новых рынков сбыта
Инфраструктура	– деградация инфраструктуры; – ухудшение социального обслуживания работников предприятия	рост издержек предприятия, ухудшение психологического климата на предприятии
Кредитно-финансовые учреждения	– удорожание кредита; – сокращение возможностей использования методов снижения рисков	уменьшение возможностей внешнего финансирования, снижение объема производства, ухудшение качества продукции
Инвесторы	– ухудшение инвестиционного климата	сокращение инвестиций

### Матрица Томпсона и Стрикленда



## **Стратегии в антикризисном управлении:**

- 1. Пересмотр стратегии концентрации**
- 2. Горизонтальная интеграция или слияние**
- 3. Сокращение расходов (экономия)**
- 4. Диверсификация**
- 5. Сокращение**
- 6. Ликвидация**

## **Этапы антикризисного прогнозирования**

- 1. Выделение основных показателей состояния предприятия;**
- 1. Построение оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного сценариев;**
- 1. Составление соответствующих сценариев возможных будущих изменений состояния предприятия посредством корректировки базового прогноза;**
- 1. Оптимизация полученных прогнозов;**
- 1. Изыскание возможности снижения риска развития предприятия по пессимистическому сценарию.**

## **Структура антикризисной программы**

- 1. Титульный лист**
- 2. Исполнительское резюме**
- 3. Оглавление**
- 4. Описание организации**
- 5. Описание бизнеса организации и состояние рынка выпускаемой продукции;**
- 6. Анализ финансового состояния**
- 7. Маркетинговый план**
- 8. Направления развития организации и пути финансового оздоровления**
- 9. План производства**
- 10. Финансовый план**
- 11. Приложения**



**Антикризисная процедура – мера, направленная на повышение платежеспособности предприятия**

**Процедуры-доноры – приносящие предприятию средства значительно преобладающие над затратами**

**Процедуры-реципиенты – потребляющие средства на их проведение и нацеленные на перспективную их отдачу**

## Требования к системе учета

- **возможность вносить исправления и уточнения**
- **наглядность и простота в использовании**
- **обеспечение учета показателей по всем подсистемам антикризисного управления и внешней среды предприятия**
- **учет всех показателей в динамике**
- **обеспечение сопоставимости показателей**
- **автоматизация учета**

### **Управление кредиторской задолженностью предполагает:**

- расчет и тщательное соблюдение минимальных переходящих остатков по расчетам с кредиторами;**
- определение потребности в собственных оборотных средствах и уровня прироста устойчивых пассивов;**
- анализ и контроль уровня кредиторской задолженности;**
- анализ и контроль структуры кредиторской задолженности;**
- оценку кредиторской задолженности с позиций платежной дисциплины;**
- определение цены кредиторской задолженности.**

### **Управление дебиторской задолженностью включает:**

- контроль за образованием и состоянием дебиторской задолженности;**
- определение политики предоставления кредита и инкассации для различных групп покупателей и видов продукции;**
- анализ и ранжирование клиентов;**
- контроль расчетов с дебиторами по отсроченным и просроченным задолженностям ;**
- прогноз поступлений денежных средств от дебиторов;**
- определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов.**

### Виды дебиторской задолженности

1. Дебиторская задолженность за товары (работы и услуги), **срок оплаты которых не наступил;**

2. Дебиторская задолженность за товары (работы и услуги), **не оплаченные в срок, предусмотренный контрактом:**

- **ожидаемая в согласованные с заказчиком сроки;**
- **труднореализуемая;**
- **сомнительная;**
- **безнадежная.**

## 3.2. Меры по восстановлению платежеспособности предприятия

---

## 3.2. Меры по восстановлению платежеспособности предприятия

---