

РАСПОЗНАВАНИЕ И ДИАГНОСТИКА КРИЗИСА

О.В.Сергиенко , к. э. н., доцент

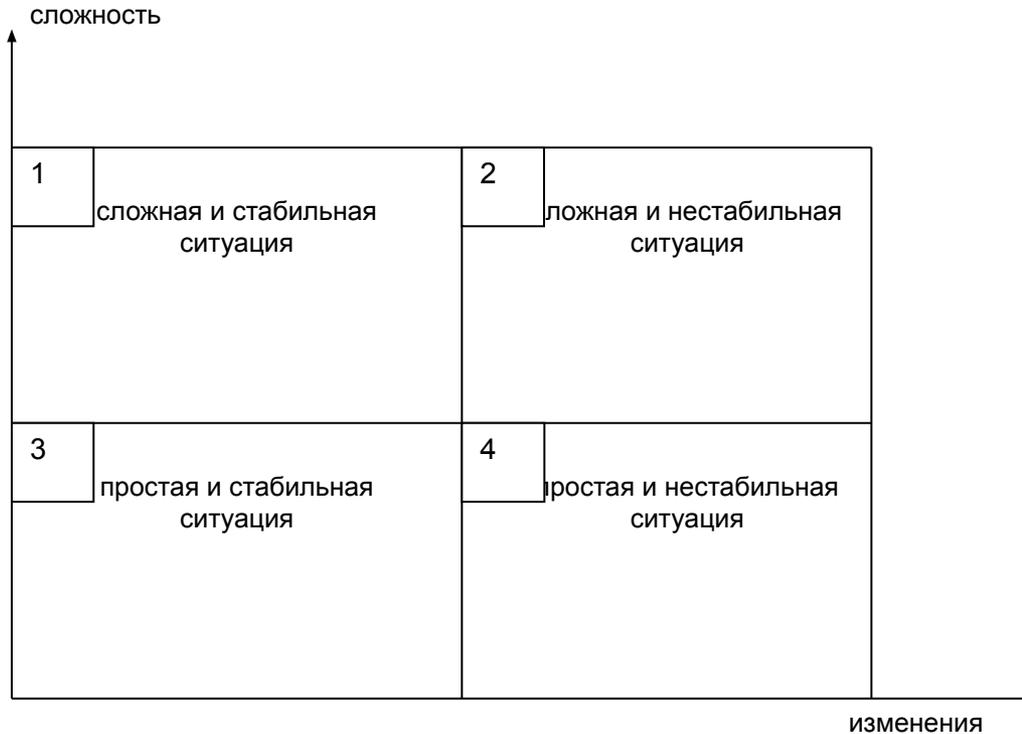
- **Заблаговременное распознавание кризиса и его диагностика** – важнейшая составная часть успешного противодействия его неблагоприятным последствиям. Это позволит выработать адекватные меры реагирования на возникшие опасности.
- **Синонимом термина «диагностика»** является термин «распознавание».
- **Диагностика** представляет собой процесс определения состояния объекта с помощью различных исследовательских процедур.

- В антикризисном управлении существуют следующие объекты диагностики:
- — социально-экономические системы;
- — элементы сложной системы;
- — функции, выполняемые системой.

- **Основные требования к диагностике:**
- **аутентичность** (диагностика должна основываться на достоверной, первичной, исходной информации);
- **объективность** (результаты должны зависеть только от реального состояния объекта, а процедура оценки — минимизировать субъективный фактор);
- **точность и результативность** (должна обеспечиваться возможность получать однозначные выводы и принимать правильные решения).

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНЫХ СОСТОЯНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ВНЕШНЯЯ СРЕДА: 1) С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СЛОЖНОСТИ; 2) С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ ЕЕ ФАКТОРОВ;



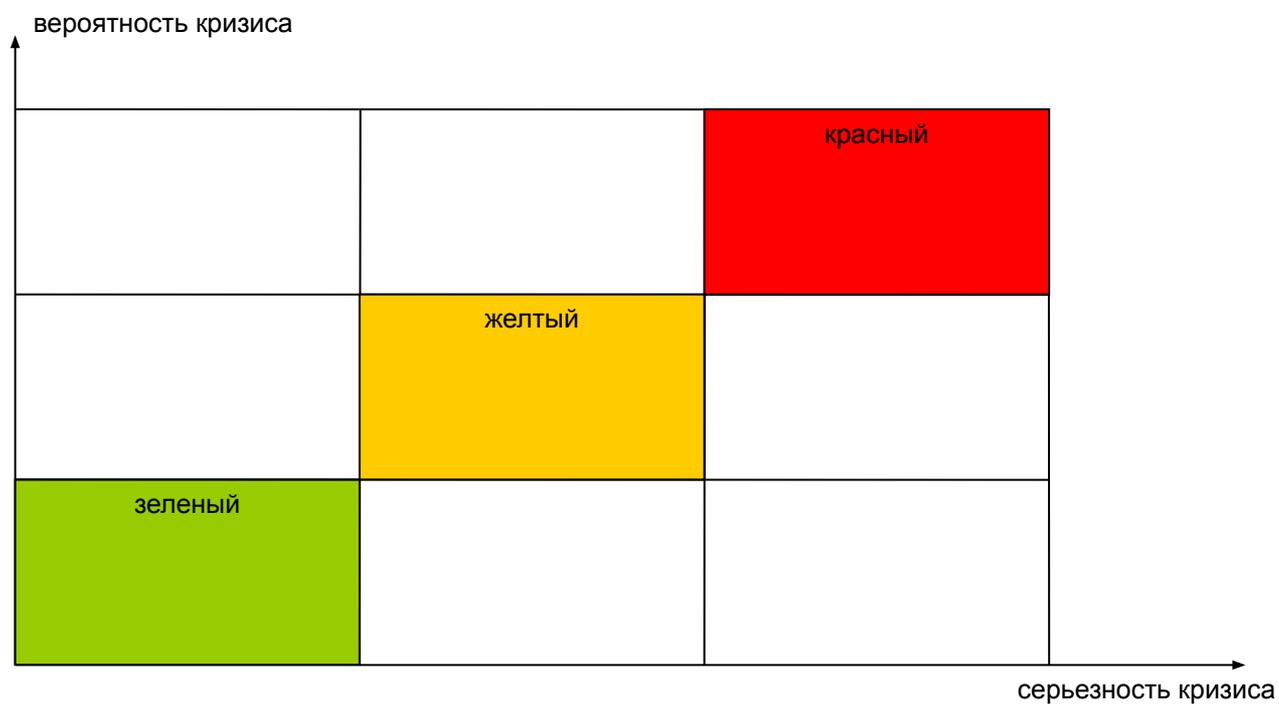
Массовое производство продуктов питания.
Кризисы возникают на основе прошлого опыта.
Диагностика проводится редко.

2 – Много факторов, они не изменяются.
Упор делается на диагностику факторов.
Производство бытовой техники, университеты,
химическая промышленность,
деревообработка.

3 – Производство одежда, информационные
технологии, аудио- и видеозаписи.
Антикризисный аудит необходимо производить
постоянно.

4 – Электронные фирмы, программные
продукты, авиастроение. Антикризисное
управление – основная функция данной
организации.

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ - ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ РАССМАТРИВАЮТСЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ВЕРОЯТНОСТИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ И СЕРЬЕЗНОСТИ ПОСЛЕДСТВИЙ КРИЗИСА.



УПРАВЛЕНИЕ ПО СИЛЬНЫМ СИГНАЛАМ - МЕТОДЫ РАНЖИРОВАНИЯ ЗАДАЧ.
УПРАВЛЕНИЕ ПО СЛАБЫМ СИГНАЛАМ - СИТУАЦИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННАЯ, А МОЖЕТ БЫТЬ И НЕОЖИДАННАЯ.

СЛАБЫЕ СИГНАЛЫ - РУКОВОДИТЕЛЬ НА УРОВНЕ ИНТУИЦИИ ЧУВСТВУЕТ, ЧТО ЧТО-ТО ДОЛЖНО ПРОИЗОЙТИ, НО НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ ИСТОЧНИК ОПАСНОСТИ. НЕОБХОДИМО ОТЛИЧАТЬ СЛАБЫЙ СИГНАЛ ОТ «ШУМА» (ТЕКУЩЕЙ ИНФОРМАЦИИ О СОСТОЯНИИ ОРГАНИЗАЦИИ). СЛАБЫЙ СИГНАЛ МОЖЕТ БЫТЬ ЛОЖНОЙ ТРЕВОГОЙ.

ЕСЛИ УРОВНИ СИГНАЛА УВЕЛИЧИВАЮТСЯ, СЛЕДОВАТЕЛЬНО, ПРОИСХОДЯТ ИЗМЕНЕНИЯ ВО ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ ОРГАНИЗАЦИИ. СИЛА СИГНАЛА РАСТЕТ, ЗНАЧИТ КРИЗИСНАЯ СИТУАЦИЯ ВЫДЕЛЯЕТСЯ ИЗ ОБЩЕГО СОСТОЯНИЯ.

ВОСПРИЯТИЕ СИГНАЛА - ЯВЛЕНИЕ СУЩЕСТВУЕТ, КОНКРЕТНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ИЛИ ОПАСНОСТЬ УСТАНОВЛЕНА, ВЕЛИЧИНА СИГНАЛА ДОСТАТОЧНА ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ОПРЕДЕЛИТЬ НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ.

УПРАВЛЕНИЕ ПО СЛАБЫМ СИГНАЛАМ ПОДРАЗУМЕВАЕТ РАЗРАБОТКУ СТРАТЕГИИ «СЛАБЫХ РЕАКЦИЙ» (РЕАКЦИЯ ФИРМЫ НА ВНУТРЕННЮЮ И ВНЕШНЮЮ СРЕДУ).

РЕАКЦИЯ НА СЛАБЫЕ СИГНАЛЫ:

РЕАКЦИЯ НА ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ ОБ ОБСТАНОВКЕ.

РЕАКЦИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГИБКОСТИ.

РЕАКЦИЯ ГОТОВНОСТИ К ДЕЙСТВИЯМ.

Типичные тревожные сигналы (для внутренней среды):

- Недовольные рабочие, сотрудники
 - 1) забастовки
 - 2) беспорядок на рабочем месте
 - 3) текучесть
- Увеличение уровня брака
 - 1) снижение реализации
 - 2) потерянные ресурсы (сырье, деньги)
- Неудовлетворительные финансовые результаты
 - 1) недовольство собственников, поставщиков, сотрудников, государства
 - 2) негативное освещение в СМИ
- Жалобы клиентов
 - 1) отзыв продукции
 - 2) увеличение затрат
- Высшие менеджеры пенсионного возраста
 - 1) кризис управления
 - 2) ликвидация предприятия

- Загрязнение окружающей среды
 - 1)штрафы
 - 2)лишение лицензии
 - 3)иски
 - 4)снижение доверия
- Отсутствие бизнес-плана
 - 1)затоваривание склада
 - 2)упущенная выгода
- Недостаток программ по обучению персонала
 - 1)слабые результаты деятельности
 - 2)увольнение ключевых сотрудников
- Отсутствие или снижение издержек на НИОКР (промышленные предприятия).
 - 1)потеря доли рынка
 - 2)устарение продукции
 - 3)слабые финансовые результаты
- Отсутствие антикризисного планирования
 - 1)неэффективные меры в выходе из кризисной ситуации
 - 2)неэффективное управление кризисом

ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ДИАГНОСТИКИ И ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ

- **Построение системы диагностики** – это разработка механизма, который должен обеспечить своевременное получение информации об угрозах, возникающих в деятельности предприятия или другой социально-экономической структуры.
- **I этап:** проведение анализа и определение набора показателей, характеризующих кризис, его факторы и тип, которые (показатели) наиболее полно охватывают состояние и деятельность системы.
- **II этап:** определение критериальных значений показателей, которые проводят границу между нормальным состоянием и кризисным, что позволяет при сравнении наблюдаемых показателей с критериальными установить глубину (стадию) кризиса.
- **III этап:** проведение регулярного анализа (мониторинга) факторов кризиса посредством наблюдения за динамикой определенного на I этапе набора показателей.

ЭТАПАМИ ПРОЦЕССА ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ В СООТВЕТСТВИИ С РАЗРАБОТАННОЙ СИСТЕМОЙ ДИАГНОСТИКИ ЯВЛЯЮТСЯ:

- 1) установление принадлежности объекта к некоторому классу или группе. Это этап качественной идентификации;
 - 2) выявление отличий объекта от объектов своего класса (группы) сопоставлением количественного показателя, который характеризует его состояние с базовыми (граничными) значениями. Это – этап количественной идентификации.
- Например, все российские предприятия составляют множество объектов различной платежеспособности. Для расчета показателя платежеспособности (K) примем отношение суммы текущих обязательств ($ТО$) к среднемесячной выручке ($СрВ$):
- $K = ТО : СрВ$.
 - Платежеспособность предприятия показывает, сколько месяцев понадобится ему для того, чтобы рассчитаться по текущим обязательствам за счет выручки при сохранении ее величины на данном уровне.
 - Очевидно, что этот показатель может иметь значения от нуля до бесконечности и чем больше его величина, тем платежеспособность хуже.

- Для дифференциации множества предприятий по группам платежеспособности определяются границы значений рассматриваемой показателя:
- $K = 0–3$ мес. – платежеспособные предприятия;
- $K = 3–12$ мес. – проблемные предприятия;
- $K = 12–\infty$ мес. – неплатежеспособные предприятия.
- Значение показателя $K = 3$ мес. выбрано в качестве критического потому, что трехмесячный срок задержки расчета по долгам определен законодательством о банкротстве как признак банкротства предприятия.
- Предположим, некоторое рассматриваемое предприятие имеет значение $K = 4,8$ мес. Это означает, что предприятие принадлежит к группе проблемных предприятий и при этом в соответствии со значением показателя платежеспособности оно ближе к предприятиям благополучным, чем к неплатежеспособным.

- При комплексной бизнес-диагностике выполняются следующие виды анализа:
- — ситуационный;
- — организационно-управленческий;
- — финансово-экономический;
- — производственно-хозяйственный;
- — анализ кадрового потенциала.

- Задачей ситуационного анализа является определение положения предприятия (ситуации, места) в общем экономическом пространстве, основных факторов, воздействующих на предприятие, а также его укрупненных характеристик.
- Понятие ситуационного анализа близко понятию SWOT-анализа (преимущества, недостатки, возможности, угрозы), но в нашем понимании они не совпадают.
- В результате проведения SWOT-анализа определяется матрица, которая дает качественную характеристику предприятия

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
Угрозы	Возможности

- **Проведение ситуационного анализа и содержание его этапов**
- SWOT-анализ - Анализ и оценка сильных и слабых сторон, возможностей предприятия и угроз его деятельности
- Анализ стратегической позиции компании - Определение и анализ стратегических зон хозяйствования предприятия
- Анализ сегментов рынка - Определение и анализ сегментов рынка, на которых функционирует предприятие, выявление структуры потребителей продукции и их характеристика
- Анализ конкуренции - Выявление и анализ текущих и потенциальных конкурентов, а также товаров-заменителей
- **Позиционный анализ** - Определение места, занимаемого предприятием, его продукцией, торговой маркой, по отношению к другим предприятиям и торговым маркам

- Организационно-управленческий анализ оценивает состояние системы управления предприятием.
- Предметом этого вида анализа является организационная структура предприятия, т.е. структурные подразделения, взаимодействия и связи между ними. Анализируется иерархическая структура (система подчиненности), как и кем осуществляются выработка, передача, исполнение и контроль управленческих решений, как организовано делопроизводство и учет, как передается информация, как она доходит до руководства, до исполнителей, в какой степени развиты и совершенны организационная структура, технологии и культура.
- Проведение такого исследования должно опираться на анализ системы целей предприятия. Это позволяет определить, насколько организационно-управленческая структура соответствует целям и стратегии развития предприятия.

- В задачи финансово-экономического анализа входят:
- – оценка текущего финансового состояния, результатов и эффективности деятельности предприятия;
- – оценка динамики финансово-экономических показателей;
- определенный период времени и составление прогноза изменения этих показателей на ближайшую перспективу;
- – оценка существующих финансовых ограничений;
- – выявление и оценка возможных источников финансирования планируемых мероприятий.

- Специфика антикризисного управления при проведении финансового анализа выводит на первый план оценку платежеспособности и кредитоспособности предприятия. Результаты такого исследования должны ответить на четыре главных вопроса:
- 1) может ли предприятие исполнять свои текущие обязательства в текущем режиме;
- 2) если предприятие привлечет заемные средства под свои программы и разрабатываемые меры, то сможет ли оно затем эти средства возратить;
- 3) если предприятие имеет долги, то способно ли оно самостоятельно их погасить в обозримой перспективе;
- 4) насколько качественно, привлекательно и эффективно имущество, которым обладает предприятие, чтобы иметь возможность в случае необходимости использовать его как источник покрытия долгов?

- **Анализ производственно-хозяйственной деятельности** призван оценить уровень использования производственных ресурсов, предприятия при производстве и реализации продукции, выявить резервы повышения эффективности их использования. Для этого проводится исследование состояния производственных мощностей, износ оборудования, степень его загрузки и возможностей модификации, а также анализируются используемые материальные и трудовые ресурсы, производительность труда.

- Для проведения финансового анализа необходимо располагать исходной информацией (информационной базой) и владеть методами финансового анализа. Часто аналитики обобщают информацию в аналитические формы, отличающиеся от исходного представления данных (например, форм бухгалтерской отчетности). Это делается для удобства и наглядности проведения анализа с использованием выбранных методов. При выборе методов анализа и построении аналитических форм большое значение имеют опыт и предпочтения аналитика.
- Финансовый анализ обычно включает расчет финансовых показателей и исследование их значений в некоторый промежуток времени в целях формирования «истории» развития ситуации в неплатежеспособной организации. Стандартный подход к финансовому анализу подразумевает расчет и исследование показателей платежеспособности, ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности, эффективности деятельности.
- На основе анализа данных показателей оценивается платежеспособность и кредитоспособность организации.
- Цель такой оценки – выявление причин и негативных факторов возникновения, кризисных ситуаций для их последующего устранения.

МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА

- Горизонтальный (временной) анализ заключается в сравнении одних и тех же показателей финансовых отчетов (например, баланса или отчета о прибылях и убытках) в разные периоды времени в целях исследования их изменения.
- Вертикальный (структурный) анализ состоит в определении удельного, или процентного, веса показателей в структуре базового составного показателя, например, удельный вес убытков в валюте баланса или удельный вес основных средств во внеоборотных активах организации.
- Коэффициентный анализ базируется на вычислении по данным финансовой отчетности новых показателей – коэффициентов, разработанных для того, чтобы характеризовать различные стороны финансового состояния предприятия- финансовую устойчивость, ликвидность, платежеспособность, деловую активность, рентабельность.
- Трендовый анализ основан на сравнении значений одного и того же показателя за несколько последовательных периодов. Тренд – главная тенденция динамики показателя, очищенная от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. Тренд можно определить с помощью математических методов анализа временных рядов, в частности метода наименьших квадратов. На основе анализа и тренда прогнозируется поведение исследуемого показателя в будущем периоде.
- Факторный анализ применяется для исследования влияния отдельных факторов на результирующий показатель с помощью экономико-математических детерминированных или стохастических методов.
- Сравнительный анализ основан на сопоставлении показателей предприятия с нормативными, общепризнанными или среднеотраслевыми данными, показателями конкурентов.

- Финансовые коэффициенты вычисляются в виде относительных величин и характеризуют различные стороны финансового состояния предприятия. На практике применяется большое количество коэффициентов, которые удобно разбить на группы.
- Ниже представлены коэффициенты, наиболее часто используемые для финансового анализа неплатежеспособных предприятий, а также для платежеспособных предприятий в целях оценки угроз потери платежеспособности.

- **Степень платежеспособности общая** вычисляется как отношение суммы долгосрочных и текущих обязательств (т.е. суммы заемных средств) к среднемесячной выручке ($СрВ_p$):
- $Спобщ = (ДО + ТО) : СрВ_p$,
- где $Ср В_p$ – выручка от реализации в данный период, деленная на количество месяцев в периоде. Период может быть равен 3, 6, 9, 12 мес.
- Этот показатель имеет размерность «месяцы» и характеризует, сколько месяцев требуется предприятию для расчета по всем долгосрочным и краткосрочным обязательствам при сохранении сложившегося уровня выручки в гипотетическом случае, если не осуществлять другие платежи.

- **Степень платежеспособности по текущим обязательствам** определяется как отношение только текущих обязательств к среднемесячной выручке:
- $СП\ t\ e\ k - ТО : СрВ\ p .$
- Этот показатель, так же как и предыдущий, имеет размерность «месяцы» и характеризует, сколько месяцев необходимо предприятию для расчета по краткосрочным обязательствам при сохранении сложившегося уровня выручки без осуществления других платежей.
- Рекомендуемое значение этого показателя < 3 мес. При соблюдении данного условия предприятие считается платежеспособным, в противном случае оно неплатежеспособно. Срок три месяца обоснован тем, что для большинства предприятий признаком банкротства является наличие задолженности, срок погашения которой истек именно три месяца назад.
- Для предприятий – субъектов естественных монополий (предприятия ТЭК и др.), стратегических предприятий, перечень которых утверждает Правительство РФ, и для кредитных организаций (банков) признаки банкротства отличаются по срокам задержки платежей.
- Поэтому соответственно меняются рекомендуемые значения показателя, которые составляют < 6 мес.
- для стратегических предприятий и субъектов естественных монополий, для кредитных организаций – < 14 дн.

- **Коэффициент абсолютной ликвидности** представляет собой отношение стоимости быстроликвидных активов к текущим обязательствам:
- Каб ик. - Бла : ТО,
- где быстроликвидными активами считаются краткосрочные финансовые вложения и денежные средства на счетах предприятия.
- Этот показатель характеризует, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена практически немедленно (в течение нескольких дней). Как правило, на отечественных крупных и средних промышленных предприятиях он составляет единицы процентов.
- **Коэффициент промежуточной ликвидности** представляет собой отношение суммы быстроликвидных активов и краткосрочной дебиторской задолженности к текущим обязательствам:
- $K_{бл} = (Бла + КДЗ) : ТО$.
- Этот показатель характеризует, какую часть краткосрочных обязательств можно погасить за счет оборотных активов, не вовлеченных в производство, т.е. какая часть обязательств может быть погашена достаточно быстро (в срок несколько месяцев). Отсюда следует, что, для того чтобы иметь возможность погашения задолженности без каких-либо осложнений для текущей деятельности, все краткосрочные обязательства должны покрываться указанными активами. Рекомендуемое значение показателя — > 1 .
- **Коэффициент текущей ликвидности** вычисляется как отношение текущих активов к текущим обязательствам:
- $K_{тскликв} = ТА : ТО$.
- Он показывает часть текущих активов, покрываемую текущими обязательствами. Значение показателя > 2 (для стран развитой рыночной экономики). В России в конце 1990-х гг. значение показателя в среднем составляло около 1. Если он $> 1,5$, то предприятие считается платежеспособным.
- Группа показателей платежеспособности и ликвидности позволяет оценить способность организации оплачивать свои обязательства за счет доходов от своей деятельности и за счет

Показатели финансовой устойчивости. Эта группа показателей

характеризует степень обеспеченности производственной деятельности предприятия собственными финансовыми источниками и степень зависимости от внешних источников (кредиторов, инвесторов).

Коэффициент финансовой независимости рассчитывается как отношение суммы стоимости собственных средств к сумме активов предприятия:

$K_{\text{фин незав}} = \frac{C}{E_a}$.

Данный коэффициент показывает долю собственных (стабильных) источников финансирования активов и характеризует степень зависимости от кредиторов.

Рекомендуемое значение показателя $> 0,5$.

Коэффициент обеспеченности инвестициями вычисляется как отношение суммы собственных средств и долгосрочных обязательств к стоимости внеоборотных активов:

$$K_{об инв} = (CC + ДО) : ВА .$$

Данный коэффициент показывает, насколько внеоборотные активы (здания, сооружения и т.д.) обеспечены стабильными и долгосрочными источниками финансирования.

Коэффициент маневренности собственных средств

представляет

собой отношение разницы собственных средств и внеоборотных активов к величине собственных средств. Разница собственных средств и внеоборотных активов $(CC - ВА)$ носит названия – «собственный оборотный капитал» (СОК), «собственный капитал в обороте», «собственные оборотные средства»:

$$K_{ман Сс} = (CC - ВА) : CC = СОК : CC .$$

Показатель характеризует, какая доля собственных средств финансирует оборотные активы.

Коэффициент обеспеченности текущих активов вычисляется в виде отношения собственного оборотного капитала и текущих активов:

$$K_{об тек акт} = СОК : ТА .$$

Этот коэффициент показывает, какая часть текущих активов финансируется из собственных источников.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами вычисляется в виде отношения собственного оборотного капитала и оборотных активов:

$K_{об\ соб\ ср-в} = СОК : ОА.$

Характеризует, какая часть оборотных активов финансируется из собственных источников. Рекомендуемое значение показателя $> 0,1$.

Коэффициент обеспеченности материально-производственных запасов (МПЗ) рассчитывается как отношение собственного оборотного капитала к стоимости материально-производственных запасов:

$K_{бМ\ мз} = СОК : МПЗ.$

Если значение данного показателя > 1 , то из этого следует, что, если даже предприятию будет отказано в кредите, оно все равно сможет продолжать свою производственную деятельность, поскольку его внеоборотные активы и материально-производственные запасы сформированы из собственных стабильных источников.

Группа показателей финансовой устойчивости позволяет оценить степень зависимости предприятия от внешнего финансирования и возможности осуществления (продолжения) деятельности за счет собственных финансовых ресурсов.

Показатели деловой активности и эффективности производства;
В этой группе выделяют показатели оборачиваемости и показатели рентабельности.

Показатель оборачиваемости = Выручка от реализации (иногда себестоимость) : Средняя стоимость активов.

Средняя стоимость активов = (Стоимость активов на начало периода + Стоимость активов на конец периода) : 2.

Коэффициент оборачиваемости активов оказывает, сколько рублей дохода приходится на 1 руб., вложенный активы (капиталоотдача).

$K_{об\ акт} = \frac{В}{Ср}$

Коэффициент оборачиваемости собственных средств:

$K_{об\ сс} = \frac{В}{Ср}$

Величина этого коэффициента характеризует, сколько рублей

Дохода приходится на 1 руб. собственных средств.

Коэффициент оборачиваемости основных средств:

$$K_{Обос} = ВР : ВА Т Р$$

Показывает, сколько рублей дохода приходится на 1 руб., вложенный во внеоборотные активы (фондоотдача).

Коэффициент оборачиваемости текущих активов:

$$K_{ов ТА} = ВР : ТА С Р$$

показывает, сколько рублей дохода приходится на 1 руб., вложенный в текущие активы.

Коэффициент оборачиваемости материально-производственных Запасов:

$$K_{об. Мпз} = С : М ПЗ с р$$

характеризует, сколько рублей затрат приходится на 1 руб., вложенных в материально-производственные запасы.

показатель, обратный данному коэффициенту, показывает, сколько рублей МПЗ приходится на 1 руб. затрат на производство.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$K_{обдз} Вр : (ДДЗ + КДЗ) с р$$

показывает, сколько рублей дохода приходится на 1 руб., выведенный из производства в дебиторскую задолженность.

Показатели рентабельности

Общая формула расчета данных показателей имеет следующий вид:

Показатель рентабельности = Прибыль : Показатель.

В качестве числителя обычно выступает прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, чистая прибыль, в знаменателе — стоимость активов, величина доходов и (или) затрат

○ Спасибо за
внимание!