

**ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

The necessity of constant continuous supervision over an enterprise financial status organization is proved, principles and ways of correct realization of this process are considered in this article.

Согласно данным журнала «Экономика и бизнес», по состоянию на 1 января 2006 года в республике насчитывалось 5,5% убыточных промышленных предприятий от общего их числа. Наибольшие суммы чистого убытка – у предприятий лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности, составляющие 28,3 млрд руб. (для сравнения – общая сумма чистого убытка промышленных предприятий составляет 83,8 млрд руб.) [1].

Отметим, что чередование стабильного развития предприятия и экономического успеха с финансовой неустойчивостью закономерно для всех участников рыночных отношений. Мировая экономика не знает примеров предприятий, которых в той или иной мере когда-либо не коснулись кризисные явления.

Кризис может возникнуть на любой стадии деятельности предприятия, как в период становления и развития, так и в период стабилизации и расширения производства и, конечно, в начале экономического спада. Для распознавания кризиса на каждой стадии развития предприятия важно представлять механизм его образования, что отражает теория жизненного цикла предприятия.

Причины, симптомы, факторы кризисного развития предприятия, а также теория жизненного цикла предприятия и его конкурентного преимущества позволяют на микроуровне исследовать процесс зарождения, возникновения, развития кризиса и дальнейшего его преобразования в экономическую несостоятельность (банкротство).

Наглядной иллюстрацией жизненного цикла предприятия является его кривая, которая помогает осмыслить механизм возникновения кризисов предприятия. Исследователи данного вопроса предлагают строить кривую жизненного цикла в виде кривой «прибыль-убытки» во времени, что позволяет получать кривую жизненного цикла не гипотетически, а по реальным данным; использовать кривую не просто как теоретическую модель, а как практический инструмент стратегического управления; определить этап жизненного цикла, на котором в данный момент находится исследуемое предприятие.

Кривая жизненного цикла предприятия отражает следующие стадии его развития: I – стадию организации (создания) предприятия, II – стадию становления, III – стадию роста

(можно выделить фазы ускорения роста – III и замедления роста – IV), V – стадию устойчивости (зрелости), VI – стадию спада, VII – стадию умирания.

Исследователи утверждают, что идею жизненного цикла конкретного предприятия имеет смысл закладывать в стратегический план (прогноз) развития предприятия с тем, чтобы максимально продлевать стадию устойчивости. Определение местоположения на кривой жизненного цикла достаточно просто осуществляется на стадии организации предприятия (основным критерием является наличие убытков от производственно-хозяйственной деятельности деятельности).

На II, III и IV стадиях (то есть на стадиях становления, ускорения и замедления роста предприятия) определение местоположения на кривой жизненного цикла также достаточно простое – предприятие начинает получать прибыль от деятельности, причем темпы получения этой прибыли определяют стадию ускорения или замедления роста субъекта хозяйствования. Именно на этих стадиях наиболее важным становится прогнозирование кризиса предприятия.

Одним из наиболее важных инструментов ранней диагностики кризисного состояния является мониторинг финансового состояния предприятия. Мониторинг представляет собой организацию постоянного наблюдения за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предпочтениям [2].

На финансовое состояние предприятия постоянно оказывают влияние внешние и внутренние факторы. Мониторинг финансового состояния предприятия, соответственно, подразделяется на мониторинг внешней и внутренней среды предприятия. Выделяют четыре способа реализации мониторинга внутренней и внешней среды предприятия:

– *внецелевое наблюдение* осуществляется, когда ответственный исполнитель не ставит перед собой никакой конкретной цели мониторинга: он постоянно ведет поиск любых данных, которые могут быть потенциально полезными для предприятия в настоящий момент или в будущем. Одновременно он оценивает и потенциальные угрозы, как настоящие, так и будущие;

– при проведении *целевого наблюдения* ответственный за мониторинг внешней или внут-

ренной среды предприятия направляет свое внимание на определенную сферу деятельности без осуществления активного поиска. В случае возникновения какого-либо сигнала в пределах наблюдаемой сферы он должен оперативно оценить вероятные последствия данного сигнала;

– *неформальный поиск* подставляет собой активный, целенаправленный, но относительно неупорядоченный поиск конкретной информации;

– *формальный поиск* является систематическим выполнением заранее составленного шага поиска информации [3].

Набор факторов, определяющих финансовое состояние предприятия, не является определенным, поскольку предприятие представляет собой открытую систему, в которой происходит непрерывный обмен информацией, качественные и количественные изменения. В процессе мониторинга принять во внимание абсолютно все факторы невозможно. Следовательно, мониторинг финансового состояния предприятия представляет собой целевое наблюдение, а конкретные предложения по его организации придают мониторингу характер формального поиска.

Мониторинг финансового состояния предприятия, диагностика его несостоятельности являются основными элементами антикризисного управления, которые основываются на определенных принципах, правилах, используют специальные методы и методики для достижения основных целей – определения финансового состояния предприятия на момент исследования, выявления степени сложности его кризисного состояния и вероятности наступления банкротства.

Организацию мониторинга финансового состояния следует осуществлять исходя из основных принципов антикризисного управления для того, чтобы она была наиболее эффективной при выявлении кризиса и диагностировании экономической несостоятельности предприятия. Система отслеживания финансового состояния предприятия должна обеспечивать:

– постоянную готовность руководства предприятия к возможному нарушению финансового равновесия;

– раннюю диагностику кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия с целью своевременного использования возможностей их нейтрализации;

– дифференциацию индикаторов кризисных явлений по стадии их опасности для финансового развития предприятия (финансовый менеджмент использует в процессе диагностики банкротства предприятия целый ряд индикаторов его кризисного развития. Эти индикаторы фиксируют различные аспекты финансовой

деятельности предприятия, характер которых с позиции генерирования угрозы экономической несостоятельности неоднозначен. В связи с этим в процессе мониторинга финансового состояния предприятия необходимо соответствующим образом учитывать индикаторы кризисных явлений по степени их опасности для финансового развития предприятия);

– быстроту реагирования на отдельные кризисные явления в финансовом развитии предприятия (проявившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом предприятия, но и порождает новые, сопутствующие ему кризисные финансовые явления. Поэтому, чем раньше будут включены антикризисные механизмы по каждому диагностированному кризисному явлению, тем большими возможностями к восстановлению нарушенного финансового равновесия будет располагать предприятие);

– адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы ее финансовому равновесию (используемая система механизмов по нейтрализации угрозы экономической несостоятельности в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями, вызванными сокращением объемов операционной производительной деятельности, приостановлением реализации инвестиционных проектов и т. п. Включение отдельных механизмов нейтрализации угрозы банкротства должно исходить из реального ее уровня и быть адекватным этому уровню. В противном случае либо не будет достигнут ожидаемый эффект, если действие механизмов недостаточно, либо предприятие будет нести неоправданно высокие расходы, если действие механизма избыточно для данного уровня угрозы экономической несостоятельности);

– определение всех внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния;

– определение эффективных форм санации предприятия [4].

Кроме того, система мониторинга финансового состояния предприятия должна удовлетворять трем основным требованиям:

1) достоверность результата распознавания;

2) своевременность распознавания кризисных явлений;

3) непрерывность процесса диагностики

Достоверность результата распознавания кризиса зависит от правильности выбора модели диагностирования кризисного развития, набора факторных показателей этой модели, соотношений между ними, тесноты связи с результативными показателями и прочих объективных характеристик самой модели.

Своевременность выявления кризисных явлений напрямую связана с непрерывностью организации процесса диагностики. В данном случае очень важная роль отводится техническим и организационным средствам, которыми предприятие может обеспечить непрерывность, а значит, и своевременность мониторинга кризисных явлений.

Исследования жизненного цикла предприятий, условий возникновения кризисов, экономической несостоятельности как последней стадии кризисного развития, принципов и моделей антикризисного управления, а также практическая апробация данных моделей позволили предложить самостоятельно разработанную схему практической организации мониторинга кризисного состояния предприятий, приведенную на рисунке.

Поясним схему практической организации мониторинга кризисного состояния предприятия. Процесс мониторинга следует начинать с предварительной оценки финансового состояния предприятия, определения диспропорций в его финансово-хозяйствен-

ной деятельности, основных тенденций развития (блоки 1 и 2). Для этого можно применить либо способ парных сопоставлений, либо одну из методик экспресс-анализа, которые апробированы ранее [5]. Если предварительный анализ не выявляет признаков кризисного развития, то его необходимо осуществить повторно через установленный промежуток времени, например через месяц, после получения отчетных данных. Отметим, что чем чаще повторяемость предварительной оценки финансового состояния предприятия, тем больше вероятность обнаружения кризиса на самой ранней его стадии, когда антикризисные мероприятия наиболее эффективны.

В случае, если предварительный анализ показал наличие признаков кризисного развития предприятия, необходимо оценить степень тяжести кризисной ситуации. Для этого следует использовать выбранную интегральную методику первого порядка (блоки 3 и 4), то есть методику расчета вероятности наступления экономической несостоятельности.



Рисунок. Схема организации мониторинга финансового состояния предприятия

Наличие признаков кризисного развития предприятия предполагает принятие мер по их устранению. Выбор антикризисных мероприятий зависит от определенной степени вероятности наступления банкротства. Если эта вероятность низка, необходимо применять *предупредительные меры* – тактические и стратегические управленческие решения, позволяющие снизить риск неплатежеспособности в будущем (повышение гибкости технологического процесса, диверсификация, создание холдингов, ориентация на самые передовые технологии, маркетинг, переподготовка кадров (с антикризисным уклоном), упор на инновации и оправданный риск, дешевое сырье, страхование коммерческих рисков, введение позаказной формы взаимоотношений между производителем и покупателем), направленные на снижение риска наступления банкротства в будущем (блок 4.2.3). Если же она высока, то мероприятия должны быть *экстренными* – это оперативные меры, направленные на быстрое восстановление платежеспособности в условиях возникшей кризисной ситуации (блок 4.1.3). Эту категорию антикризисных мер подразделяют на два вида:

– внутрисистемные – получение краткосрочных кредитов, задержка выплаты заработной платы, продажа контрольного пакета акций, снижение цены товаров, предупреждение забастовок, заклад части недвижимого имущества в залог;

– внесистемные – задержка внешних платежей, поиск дешевого сырья, поиск новых рынков сбыта, получение налоговых льгот, получение государственных субсидий, получение страховки при наступлении страхового случая.

В любом случае перед выбором определенных антикризисных мероприятий необходимо провести дополнительный анализ, используя методики второго порядка (блоки 4.1.1 и 4.2.1), которые оценивают отдельные стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия, что позволяет выявить факторы и причины кризиса.

После применения предупредительных мероприятий необходимо вновь возобновить цикл мониторинга кризисного состояния предприятия. Применение экстренных мер требует дополнительной оценки их эффективности способами экономического анализа (блок 4.1.4). Восстановление финансового состояния предприятия определяет необходимость возобновления цикла мониторинга. Неэффективность принятых мер требует принятия *последующих*, предполагающих серьезные структурные изменения предприятия либо начала процедуры банкротства.

Практическая реализация предложенной схемы организации мониторинга финансового состояния предприятия позволит наиболее эффективно осуществлять управление субъектом хозяйствования, своевременно обнаруживать признаки его кризисного развития и принимать антикризисные меры, способствующие восстановлению финансового состояния предприятия с наименьшими для него затратами.

#### Литература

1. Новости // Экономика и бизнес [Электронный ресурс] / 28 февраля 2006. Режим доступа: <http://news.tut.by/economics/64803.html>.
2. Золотогоров В. Г. Экономика: Энциклопедический словарь. – Мн.: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2003. – С. 305.
3. Бобылева А. З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
4. Антикризисное управление предприятиями и банками / Под ред. Г. К. Таля, Г. Б. Юна. – М.: Дело, 2001. – 840 с.
5. Макаренко И. В., Суденкова Н. В. Анализ финансового состояния как инструмент антикризисного управления предприятиями химико-лесного комплекса // Организационно-техническое управление в межотраслевых комплексах: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Мн.: БГТУ, 2004. – С. 395–400.