УДК 339.15.054.22

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Л. В. НАРКЕВИЧ
Государственное учреждение высшего профессионального образования
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Могилев, Беларусь

Управленческие решения в отношении повышения эффективности хозяйственной деятельности, оптимизации процессов производства в условиях санации предприятия требуют объективного аналитического обоснования. Повышение эффективности аналитической функции менеджмента представляется актуальной темой исследования. В системе развития рыночных отношений вопросам банкротства предприятий уделяется все больше внимания. В документах, регулирующих процедуру банкротства, предусмотрены меры по реализации интересов государства в действующем институте банкротства, в частности акцент сделан на досудебное финансовое оздоровление предприятий. Досудебное финансовое оздоровление предприятий предусматривает разработку бизнес-проектов, ориентированных на мобилизацию в первую очередь внутрихозяйственных резервов повышения эффективности производства. Такой проект должен иметь экономическое обоснование, использовать инструменты анализа хозяйственной деятельности предприятия. Антикризисное управление на предприятии в условиях угрозы банкротства предполагает разработку оптимизационных моделей управления ресурсами предприятия. Управляющий должен точно оценивать сложившуюся ситуацию на предприятии и выбирать возможные и наиболее эффективные варианты решений по финансовому оздоровлению предприятия. При этом процесс антикризисного управления должен включить следующие этапы.

Оценка текущего состояния предприятия и его изменения по сравнению с предыдущим периодом. Собственные наблюдения руководителя (например, дефицит денег очень трудно не ощутить) целесообразно дополнить расчетом финансовых коэффициентов. Снижение коэффициентов может сигнализировать, что положение предприятия ослабевает, рост – положение становится более устойчивым. Задачей данного этапа является не только анализ динамики показателей, но и определение допустимого уровня снижения коэффициентов. В некоторых случаях осознанно допускается временное снижение показателей. Например, проводя серьезную инвестиционную программу, стремясь в рекордно короткие сроки построить, реконструировать, модернизировать производство, предприятие может осуществлять вложения, превышающие его текущие финансовые возможности. То есть на финансирование капитальных затрат помимо заработанной прибыли и привлеченных долгосрочных кредитов (если целесообразно их привлечение в хозяйственную деятельность предприятия) могут использоваться краткосрочные кредиты, кредиторская задолженность, что может привести к

Электронная библиотека Белорусско-Российского университета

снижению показателей ликвидности и финансовой устойчивости. Такие действия могут быть оправданы только в том случае, если короткие сроки реального инвестирования позволят не упустить сложившуюся рыночную ситуацию. Ведь растянув капитальное строительство на долгие годы, предприятие может прийти к тому, что производство будет готово к запуску нового продукта, а рынок уже изменится и этот продукт не будет так актуален. Задача менеджеров состоит в определении той грани, переступать которую нельзя, ниже которой финансовая ситуация станет критической для предприятия.

Определение причин, которые привели к изменению (ухудшению) финансового положения предприятия. Необходимо установить не только причины проблем, но и причины успехов. При этом важно определить в какой области лежат эти причины: результаты деятельности или использование результатов. Эффективным инструментом на данном этапе выступает детерминированный факторный анализ, который позволяет установить количественное влияние факторов на объект исследования, а также направленность влияния с точки зрения конечного финансового результата деятельности предприятия. Объектами изучения при этом выступают прибыль и рентабельность, производство и реализация продукции, издержки на производство и реализацию продукции, использование материальных ресурсов, использование основных, оборотных и трудовых ресурсов предприятия, денежные потоки, финансовое состояние, налогооблагаемая прибыль, налоги и отчисления в бюджет. Целью проведения факторного анализа является выявление и мобилизация внутрихозяйственных резервов повышения эффективности производства, а также определение влияния факторов изменения внешней среды.

Разработка программы санации на основе произведенного анализа, то есть конкретных мероприятий по укреплению финансовой устойчивости, повышению платежеспособности предприятия. Варианты решений могут быть разнообразны и изменяться из периода к периоду, но обязательно следует экономически обосновать целесообразность реализации проекта в комплексе. В периоды спада прибыльности (например, сезонного падения спроса) особенно значимым становится контроль управления оборотным капиталом и определение допустимой величины капитальных вложений. Сокращение оборотных активов может создать дополнительный резерв средств для финансирования капитальных вложений: например, за счет закупки меньшего объема запасов (в пределах норм, необходимых для бесперебойного производства) или сокращения периода инкассации дебиторской задолженности. Если прибыль невелика и резервы оптимизации оборотного капитала практически исчерпаны, то целесообразно обратить особое внимание на затраты, связанные с производством и реализацией продукции. Как правило, значительные резервы экономии затрат связаны с перерасходом по постоянным статьям издержек.

Электронная библиотека Белорусско-Российского университета