

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ КАК РЕЗУЛЬТАТ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Л. Н. Эглит

**MANAGEMENT DECISIONS AS THE RESULT OF COMPLEX ASSESSMENT
OF AN ENTERPRISE'S ECONOMIC VIABILITY**

L. N. Eglit

Комплексная оценка экономической состоятельности предприятия по системе показателей и разработка управленческих решений посредством учета и распределения затрат.

the paper discusses complex assessment of an enterprise's economic viability through a system of properties and the development of management decisions through bookkeeping and costs distribution.

Ключевые слова: экономическая состоятельность предприятия; показатели рыночной состоятельности предприятия; управление предприятием; распределение затрат; абсорбшен-костинг; директ-костинг.

Keywords: economic viability of an enterprise, indicators of market viability of enterprises, enterprise management, distribution of costs, absorbtion costing, direct costing.

Для выявления причин банкротства предприятия на ранних стадиях и их устранения необходимы преобразования в финансовой и хозяйственной деятельности, изменения в организационно-юридической структуре предприятия, которые должны быть направлены на повышение эффективности бизнеса.

Рассмотрим данные особенности, используя методику комплексной оценки экономического состояния предприятия, предложенную Г. М. Куршевой [1].

Функциональными составляющими экономической состоятельности предприятия являются: рыночная деятельность, финансовая состоятельность, производственная состоятельность. Каждая из функциональных составляющих характеризуется системой показателей.

К показателям рыночной состоятельности предприятия предлагается отнести следующие: темп роста объема производства, работ, услуг за анализируемый период; индекс роста доли предприятия на рынке услуг, работ, продукции; соотношение индекса цен на реализованную продукцию и индекса инфляции; соотношение износа основных производственных фондов предприятия и отрасли; соотношение индекса цен на готовую продукцию предприятия и индекса цен на ресурсы; показатель удельного веса имущества, участвующего в производственном процессе, в общей стоимости имущества предприятия.

Производственную состоятельность предприятия также можно характеризовать системой следующих показателей:

- использование производственного потенциала, производственной мощности;
- изменение индекса фондоотдачи, материалоемкости, производительности труда, эффективности производства товаров (работ, услуг);
- показатель затрат на рубль произведенной продукции; индекс роста прибыли от основной деятельности; отношение индекса роста прибыли к индексу роста объема работ (услуг).

Финансовую состоятельность предприятия можно представить системой следующих показателей: соотно-

шение рентабельности производства со среднеотраслевой рентабельностью; отношение темпов роста дебиторской и кредиторской задолженностей; соотношение сроков погашения дебиторской и кредиторской задолженностей; коэффициент обеспеченности собственными средствами; коэффициент промежуточной ликвидности; коэффициент зависимости предприятия от кредиторов.

Методика расчета показателей рыночной, производственной и финансовой состоятельности предприятия приведена в литературе [1, с. 387 – 390].

Результаты комплексной оценки предприятия по выше приведенным показателям позволяют сформулировать реальные выводы о возможности финансового оздоровления предприятия, либо о его несостоятельности.

Программа финансового оздоровления предприятия по критериям рыночной, финансовой и производственной состоятельности может считаться:

- 1) перспективной, в том числе: оптимальный вариант (если критерий оценки ≥ 1); приемлемый вариант (если критерий оценки ≤ 1);
- 2) программа финансового оздоровления может быть признана бесперспективной, если критерии оценки меньше отраслевого показателя или не соответствует отраслевому.

Удовлетворительную или неудовлетворительную работу предприятия можно оценить по дебиторской и кредиторской задолженности, отследить тот предел, который определяет работу предприятия.

Если в результате анализа дебиторской задолженности установлено, что растут долги покупателей, увеличивается сроки задолженности, то можно сделать выводы о том, что предприятие проводит нерациональную политику коммерческого кредита по отношению к своим заказчикам, а может заказчики оказываются в неплатежеспособном состоянии.

Основные управленческие решения по снижению неплатежеспособности могут быть направлены на совершенствование маркетинговой стратегии предприятия. Восстановление платежеспособности невозможно без реструктуризации активов и пассивов.

Основные управленческие решения реализуются путем разработки и осуществления комплексных программ реструктуризации, как отмечается в работе [2, с. 263].

В настоящее время недостаточно научных и практических разработок антикризисных программ, поэтому при их разработке необходимо ориентироваться на общие положения методически программно-целевого управления.

В программе реструктуризации следует предусматривать не только улучшение финансовых показателей в целях увеличения прибыли, но и преобразование структуры производства, организации маркетинговой деятельности.

Процесс реструктуризации можно проводить как параллельно с другими видами финансового оздоровления, так и последовательно.

Процесс реструктуризации следует рассматривать как процесс изменений в производстве, а так же в структуре капитала, и как финансовую реструктуризацию. В итоге реструктуризация должна реализовать основные задачи, стоящие перед предприятием, а именно диверсифицировать производство, привлечь инвестиции в нетто, расширить производство, совершенствовать технологию и техническое оснащение производства.

Какое из направлений реструктуризации, как инструмента управления предприятием, можно рекомендовать, покажут результаты диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Обобщая результаты диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятий, можно отметить, что инструментами реструктуризации производства могут быть формы реорганизации производства – это:

- преобразование – изменение вида юридического лица;
- слияние нескольких юридических лиц с образованием нового юридического лица;
- присоединение к существующему юридическому лицу;
- разделение на нескольких новых юридических лиц; выделение нового юридического лица из остающегося.

Следующими направлениями реструктуризации называют реструктуризацию капитала. Здесь можно идти по направлению реструктуризации задолженности, а также по направлению оптимизации структуры капитала в установлении пропорций долга и собственного капитала. Для чего необходимо рассчитать коэффициент финансовой независимости и финансирования. Данные коэффициенты имеют нормативные значения, так коэффициент финансовой независимости (Кф.н.) показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования; его нормативное значение должно быть больше или равно 0,5. А нормативное значение коэффициента финансирования должно быть равно или больше единицы и характеризует какую часть деятельности

предприятия финансируется за счет собственных и заемных средств.

Следующим направлением реструктуризации является реструктуризации долга, которая не меняет статуса юридического лица и может осуществляться в формах: увеличения уставного капитала; государственной гарантии коммерческим банкам по тем кредитам, которые выдаются saniруемому предприятию; государственного льготного кредитования; дотации и субвенции за счет средств бюджета.

Естественно, но каждому конкретному предприятию можно по результатам диагностики выбрать и развивать свое направление реструктуризации.

В зависимости от состояния бизнеса, категории предприятия в литературе [2] предполагаются варианты реструктуризации, с которыми нельзя не согласиться.

Эффективность финансовой реструктуризации можно рассчитать [2]:

$$D = \frac{\Delta \text{ЧП}}{|\Delta \text{ЧА}|} \times p,$$

где D – эффективность финансовой реструктуризации;

ЧП – изменение чистой прибыли;

ЧА – изменение чистых активов;

p – вероятность осуществления варианта финансовой реструктуризации.

Рассмотрим возможности управления предприятием посредством: а) учета затрат; б) распределения затрат.

Использование определенных методов учета и распределения затрат позволяет более точно определить, выпуск продукции следует прекратить, а какой наращивать, закрыть или нет, какую установить цену на готовую продукцию, покупать ли предложенное оборудование, менять ли организацию производства и т. д.

Метод учета полных затрат (абсорбшен-костинг) и директ-костинг (верибл-костинг) являются наиболее известными методами учета затрат [3].

Так, при учете затрат по методу учета полных затрат в расчете производственной себестоимости участвуют и постоянные и переменные затраты. В этом случае коммерческие и административные расходы рассматриваются как периодические, а все производственные затраты распределяются между реализованной продукцией и остатками готовой продукции, т. е. часть постоянных затрат относим к запасам.

При использовании директ-костинга для исчисления производственной себестоимости используются только переменные производные затраты, а постоянные расходы полностью относятся на реализацию и рассматриваются как расходы текущего периода.

Рассмотрим данные различия методов на конкретном примере (формирования финансовых результатов на примере шахты) (табл. 1).

Методы учета и калькулирования затрат

<i>Метод учета полных затрат (абсорбшен-костинг)</i>	<i>Величина, т. р.</i>	<i>Метод учета директ-костинг</i>	<i>Величина, т. р.</i>
Выручка	1439478	Выручка	1439478
Производственные затраты (включая постоянные)	912052	Переменные расходы:	736551
		– производственные	552413
		– коммерческие	153203
		– административные	30935
Валовая прибыль	527426	Маржинальный доход	702927
Коммерческие и административные расходы	469845	Постоянные расходы:	645346
		– производственные	484009
		– коммерческие	134232
		– административные	27105
Чистая прибыль	57581	чистая прибыль	57581

Различия методов учета и калькулирования затрат приведены при условии, что вся производственная продукция продается в этом же периоде. Из приведенных данных видны различия подходов в учете постоянных и переменных затрат и в технологии счета, но преимуществ приведенных методов не просматривается. Для практиков интерес представляет, конечно, метод – абсорбшен-костинг (простота метода расчета и необходимость учета постоянных расходов в производственной себестоимости). Но, если у предприятия имеются остатки готовой продукции на складе, то преимущество метода директ-костинг прослеживается в управленческих решениях, позволяющих выявить маржинальный доход. Если конкретная продукция обеспечивает маржинальный доход, то она выгодна, т. е. вносит вклад в общую прибыль предприятия. В случае, если предприятие производит два вида продукции и одна из них прибыльна, а другая убыточна, то руководство предприятия готово снять убыточную продукцию с производства, но снимаемая ее с производства, значительная часть постоянных затрат не сократится, а будет перенесена на прибыльную продукцию, тем самым снизит ее рентабельность или же приведет к убыткам в целом по предприятию (производству). Следовательно, если продукция приносит маржинальный доход, то она полезна для предприятия, но здесь возникает проблема в сокращении постоянных затрат путем рационального распределения их по подразделениям. Распределение затрат по подразделениям и видам продукции непосредственно не влияет на величину финансовых результатов в целом

по предприятию, однако позволяет целенаправленно осуществлять контроль затрат и, конечно, приводит к их снижению [3]. Затраты могут быть распределены по центрам ответственности (по центрам затрат), а далее их относят на конкретную продукцию этого центра (например, цеха). Можно распределять затраты по заказам; по процессам; по срокам планирования; по методикам контроля.

Большие резервы в снижении управленческих расходов можно найти в распределении расходов на общехозяйственные и общезаводские, выделив из них постоянные и переменные расходы. Некоторые службы из общехозяйственных выделяют как вспомогательные службы по критерию наличия зависимости между затратами подразделений и оказываемыми услугами. Так, базой распределения для некоторых статей общехозяйственных расходов могут быть: для группы затрат «заработная плата управленческого персонала» базой распределения будет объем продаж подразделения; для группы затрат «содержание юридического отдела» базой распределения является объем оказания услуг; для группы затрат «содержание отдела маркетинга» – объем продаж; для затрат «содержание отдела кадров» – количество работающих; для затрат «содержание вычислительного центра» – объем услуг. Такое распределение затрат позволит подразделения предприятия привязать к конкретным результатам деятельности предприятия, подразделения и осуществлять контроль за их деятельностью.

Литература

1. Курошева, Г. М. Теория антикризисного управления предприятием / Г. М. Курошева. – СПб.: Речь, 2002. – 237 с.
2. Управление финансовым состоянием организации (предприятия): учебное пособие / под общ. ред. В. М. Власовой, И. В. Ивановой. – М.: ЭКСМО, 2007. – 416 с.

Информация об авторе:

Эглит Лидия Николаевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента КемГУ, 8(384-2)58-42-41, ferstjuliet@yandex.ru.

Lidia N. Eglit – Candidate of Economics, Assistant Professor at the Department of Management, Kemerovo State University.