

**ВЫЯВЛЕНИЕ И АНАЛИЗ РЕЗЕРВОВ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ
РУП «ГОМЕЛЬСКИЙ ЗАВОД ИЗМЕРИТЕЛЬНЫХ ПРИБОРОВ»)**

Н.Н. Масалитина

*Учреждение образования «Гомельский государственный
технический университет имени П.О. Сухого», Республика Беларусь*

Восстановление предприятия, попавшего в кризисную ситуацию, в большинстве случаев требует разработки и реализации программы глубокой санации, рассчитанной на достаточно продолжительный период. Вместе с тем деструктивные процессы, протекающие на предприятии в течение этого периода времени, могут разрушить его основные структуры, лишить предприятие оставшихся преимуществ до появления первых плодов санации. Потому выбор механизмов долгосрочной санации следует основывать на анализе возможностей предприятия по противостоянию кризису в краткосрочном периоде.

Продолжительность периода, в течение которого предприятие может противостоять кризису до реализации стратегических мероприятий в значительной степени определяется наличием и объемом *резервов антикризисного управления*, которые включают в себя следующее:

– денежные средства, которые могут быть использованы для покрытия возникающего дефицита;

– ресурсы, которые в течение короткого промежутка времени могут быть использованы в качестве источников денежных средств;

– возможности сокращения потребности в денежных средствах.

Для определения общей суммы подобных резервов необходимо оценить объем следующих ресурсов:

1) денежные средства страховых и резервных фондов предприятия;

2) сырье, материалы, комплектующие и полуфабрикаты, превышающие производственные потребности и страховые запасы, могут быть отнесены к резервам антикризисного управления, если существует реальная возможность их реализации в течение некоторого промежутка времени;

3) сверхнормативные запасы готовой продукции (с учетом возможностей установления цены для данной продукции и существующего спроса);

4) неиспользуемое оборудование и площади;

5) возможности получения внешнего финансирования (инвестиции, банковские кредиты, государственные дотации);

6) резервы оптимизации объемов производства с учетом возможностей реализации продукции позволяют сократить материальные затраты без потери объемов дохода. Такой эффект может быть достигнут, например, за счет сокращения объема производства до уровня объема реализации за вычетом имеющегося объема складских запасов и т. д.

Стоимость перечисленных ресурсов в разной степени изменяется в зависимости от сроков, отведенных на их реализацию. Так, если стоимость внутренних резервов денежных средств меняет свое значение только за счет пополнения соответствующих фондов, то стоимость запасов продукции и сырья, а также неиспользуемых производственных площадей и оборудования может колебаться с изменением срока, отведенного на их реализацию. В случае если срок, необходимый для оформления и

осуществления реализации некоторого ресурса, превышает период времени, которым располагает предприятие, то стоимость такого ресурса равна нулю. Таким образом, общая сумма резервов антикризисного управления будет представлять собой последовательность значений, сопоставленных с временными интервалами.

Для иллюстрации излагаемого подхода были проанализированы данные отчетности и опросов специалистов РУП «Гомельский завод измерительных приборов». В результате были выявлены объемы резервов антикризисного управления, соответствующие срокам реализации от нескольких недель до года.

**Оценка объемов резервов антикризисного управления
РУП «Гомельский завод измерительных приборов»**

Запас времени, месяцев	Менее 1	1	2	3	4	5
Объем резервов антикризисного управления, тыс. р.	0	6418	8052	10146	9295	8918

Продолжение

Запас времени, месяцев	6	7	8	9	10	11	12
Объем резервов антикризисного управления, тыс. р.	8775	6418	8052	10146	9295	8918	8775

Сопоставление этих данных с результатами анализа динамики положительных и отрицательных денежных потоков предприятия за период с июля 2004 по июнь 2005 года позволяет утверждать, что при сохранении сложившихся тенденций в предстоящие два полугодия, резервы антикризисного управления можно считать достаточными для поддержания устойчивости предприятия в течение этого периода. Использование резервов антикризисного управления позволяет скорректировать положительный поток и поток потребности в денежных средствах до уровня, характеризующего состояние предприятия как устойчивое.