

9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

9.1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКИ И АНАЛИТИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Кожин В.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой финансов НОУ «Нижегородский институт менеджмента и бизнеса», заслуженный экономист РФ;
 Иванова О.С., к.э.н., старший преподаватель кафедры финансов НОУ «Нижегородский институт менеджмента и бизнеса»;
 Шагалова Т.В., старший преподаватель кафедры экономики НОУ «Нижегородский институт менеджмента и бизнеса»;
 Кабанов В.Н., к.э.н., доцент кафедры финансов и банковского дела Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета ИНЖЕКОН, директор по качеству ОАО «Досчатинский завод медицинского оборудования»

Статья отражает научно-практическую значимость использования современных методов экспресс-диагностики и аналитических возможностей бюджетирования предприятия в условиях финансово-экономического кризиса. Идеи авторов подкреплены математическими методиками и аналитическими моделями экономического развития потенциальных предприятий с учетом детализации сильных и слабых сторон (возможностей, угроз). Авторами также рассматриваются научно-практические методы бюджетирования потенциальных предприятий и предлагаются пути совершенствования действующих систем построения бюджетов в виде единой системы ценностей с выделением центров ответственности топ-менеджмента.

1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Исследования показали, что мировая экономика и любого государства развивается по сценариям циклов:

- длинных (50 лет);
- средних (7-11 лет);
- коротких (3-3,5 года).

Поскольку предприятие как открытая экономическая система в своем развитии подчиняется не только своим внутренним, но и макроэкономическим законам, так как является частью экономической системы были высокого уровня, то и экономические процессы предприятия подвержены циклическому развитию.

В основе циклического развития экономических систем лежат инновационные процессы, происходящие под влиянием развития научно-технического прогресса. Однако кризисные ситуации на предприятии возникают не только в период глобальных кризисов, а всякий раз, когда руководство предприятия неадекватно реагирует на негативные изменения внешней среды: институциональные, рынки сбыта, ценообразование и

финансовую сферу, особенно когда они затрагивают его коренные жизненно важные сферы деятельности.

Это обстоятельство требует совершенствование использования современных методов диагностики для упреждения кризисных ситуаций на предприятии, включая выбор системы показателей; проведение в режиме времени мониторинга по их критериям: постоянной диагностики полученных результатов, которые позволяют оценить масштабы угрозы для предприятия и своевременно их упредить или нейтрализовать.

Однако экспресс-диагностика в настоящее время в полной мере не отработана теоретически, а зарубежные методические подходы не адаптированы к российским условиям. Экспресс-диагностика представляет собой совокупность методов оперативного анализа, способных определить состояние функционирования предприятия на всех стадиях цикла жизни для обеспечения и поддержания надежности его развития не только в настоящем, но и в будущем (рис. 1).

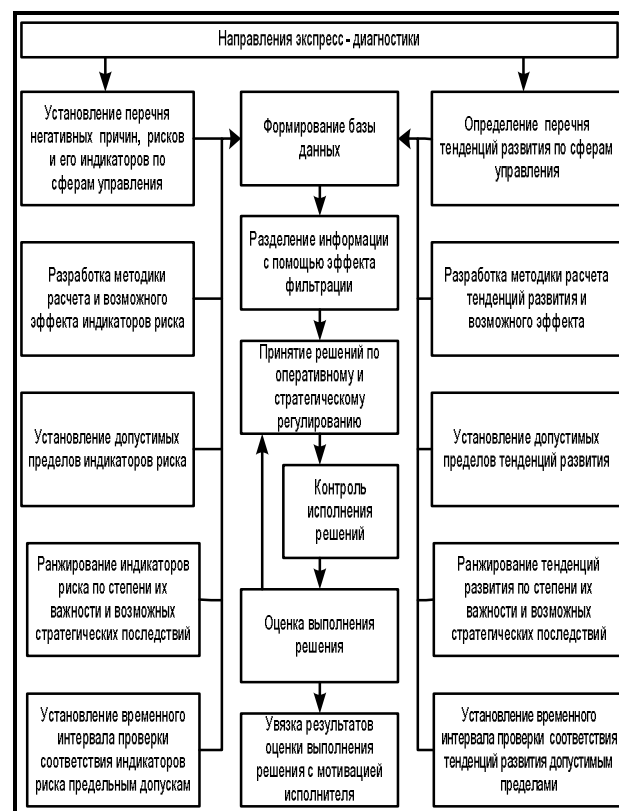


Рис. 1. Содержание экспресс-диагностики предприятия [8]

Цикл жизни предприятия, как и его экономические результаты деятельности, во многом зависят от факторов как внешней, так и внутренней среды.

- Внешняя среда – это среда окружения, складывающаяся под воздействием отраслевых, региональных, природных политических и глобальных факторов, формирующих возможности и угрозы для предприятия.
- Внутренняя среда ограничивается рамками предприятия, в которой формируются положительные или отрицательные факторы обстоятельства, зависящие от уровня целесообразности использования основных факторов произ-

водства, включая :капитал, труд, природные факторы, информатизацию и предпринимательскую деятельность. Внутренние факторы, связанные с уровнем развития предприятия, можно разделить таким образом:

- организационные;
- социально-экономические;
- материально-технические.

Причины неудач или успехов – это результат совместного воздействия на предприятие целого ряда внешних и внутренних факторов.

Эти обстоятельства приводят к тому, что ряд предприятий проходят стадии подъема и спада, а многие из них приближаются к банкротству или становятся банкротами. Поэтому для целей оперативного управления большое значение имеет диагностика цикла жизни предприятия, которую нелегко определить простыми методами.

Конкретную фазу развития предприятия можно установить по циклу жизни продукции на основе графического описания прироста (падения) объемов ее продаж.

Эмпирические исследования показали, что этот цикл можно описать следующей формулой (1):

$$y_x = \frac{A_1}{(1 + a) - bx}, \quad (1)$$

где y_x – объем продаж продукции в каждом временном периоде x ;

A_1 – предельный кумулятивный объем продаж при соблюдении неравенства $A_1 \leq A_{max}$, где A_{max} – максимальный объем продаж в фазе зрелости, исходя из реальной емкости рынка и возможного использования имеющихся мощностей предприятия;

a, b – параметры степени экспонентности:

- a – подъема;
- b – падения;

x – период, в течение которого осуществляется производство и продажа продукции (в месяцах, годах).

Для графического описания цикла жизни продукции построим кривую на условном примере, используя исходные данные табл. 1.

Используя данные табл. 1, построим график (рис. 2).

Данные рис. 2 показывают, что исследуемое предприятие приближается к фазе спада, что должно послужить сигналом для выработки соответствующей стратегии.

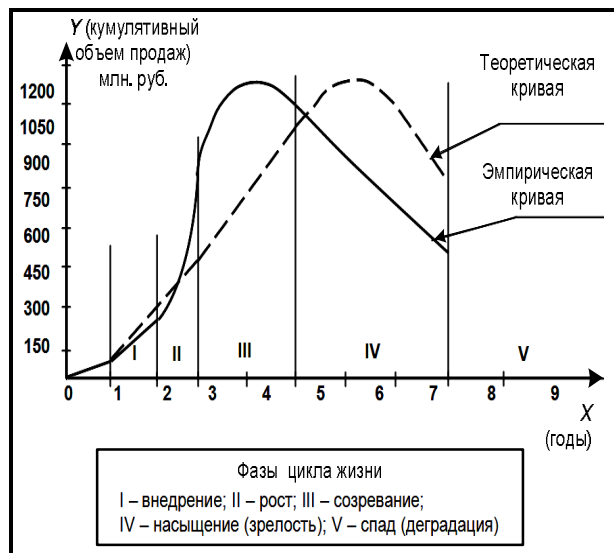


Рис. 2 Графическое описание цикла жизни предприятия на основе кривой динамики объемов продаж

На основе проведенных исследований был сформирован примерный перечень факторов внешней и внутренней среды предприятия, представленный в табл. 2.

Таблица 1

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ ГРАФИЧЕСКОГО ОПИСАНИЯ ЦИКЛА ЖИЗНИ ПРОДУКЦИИ ПРИ МАКСИМАЛЬНОМ ОБЪЕМЕ ПРОДАЖ В ФАЗЕ ЗРЕЛОСТИ ($A_{max} = 1\ 200$ МЛН. РУБ.)

Период времени в годах, x	Изменение объема продаж за год, млн. руб.		Кумулятивный объем продаж, млн. руб.	Параметры степени экспонентности		Объем продаж по годам для построения теоретической кривой, y_x
	Прирост ($+A_1$)	Падение ($-A_1$)		Подъема a	Падения b	
1	2	3	4	5	6	7
Первый	50	-	50	0,04	-	$Y_1 = 50 / [(1 + 0.04) - 0 * 1] = 48$
Второй	150	-	200	0,13	-	$Y_2 = 200 / [(1 + 0.13) - 0 * 1] = 177$
Третий	400	-	600	0,33	-	$Y_3 = 600 / [(1 + 0.33) - 0 * 1] = 451$
Четвертый	500	-	1100	0,42	-	$Y_4 = 1\ 100 / [(1 + 0.42) - 0 * 1] = 775$
Пятый	100	-120	1200	0,08	-	$Y_5 = 1\ 200 / [(1 + 0.08) - 0 * 1] = 1\ 111$
Шестой	-	-200	1080	-	0,1	$Y_6 = 1\ 080 / [(1 + 0) - 0.1 * 1] = 1\ 200$
Седьмой	-	-320	880	-	0,17	$Y_7 = 880 / [(1 + 0) - 0.17 * 1] = 1\ 060$
Восьмой	-	-	560	-	0,27	$Y_8 = 560 / [(1 + 0) - 0.27 * 1] = 767$

Таблица 2

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ СИЛЬНЫХ, СЛАБЫХ СТОРОН, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ В ЦЕЛОМ ПО ПРЕДПРИЯТИЮ

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внешние возможности предприятия	Потенциальные внутренние слабые стороны	Потенциальные внешние угрозы
Полная компетентность в ключевых вопросах	Способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка	Нет четкого стратегического направления развития	Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками
Адекватные финансовые ресурсы	Пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов	Устарелое оборудование низкая прибыльность из-за высоких цен на энергоресурсы и топливо	Рост продаж продуктов-аналогов

Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внешние возможности предприятия	Потенциальные внутренние слабые стороны	Потенциальные внешние угрозы
Хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей	Способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции	Недостаток управленческого таланта и умения	Медленный рост рынка
Признанный лидер рынка	Вертикальная интеграция (вперед или назад)	Отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности	Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств
Хорошо проработанная функциональная стратегия	Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках	Плохо зарекомендовавшая себя стратегия предприятия внутренние производственные проблемы	Дорогостоящие законодательные требования
Экономия на масштабах производства	Ослабление позиций фирм-конкурентов	Отставание в области исследований и разработок	Высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса
Умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов	Возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке	Слишком узкий ассортимент продукции недостаточный имидж на рынке плохая сбытовая сеть	Растущая требовательность покупателей и поставщиков
	Появление новых технологий	Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности	Изменение потребностей и вкусов покупателей
Собственная технология	-	Недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии	Неблагоприятные демографические изменения
Более низкие издержки (преимущество по издержкам)	-	Себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов	-
Лучшие рекламные кампании	-	-	-
Опыт в разработке новых товаров	-	-	-
Проверенный менеджмент	-	-	-
Большой опыт (опережение по кривой опыта)	-	-	-
Лучшие возможности производства	-	-	-
Превосходные технологические навыки	-	-	-

Поскольку влияния внешних и внутренних факторов на предприятие различное возникает необходимость оценки их значимости. Оценка степени важности возможностей и угроз, сильных и слабых сторон для предприятия может производиться с использованием матричного или экспертного (в баллах) методов. Результаты такой оценки внешних и внутренних факторов заносятся в табл. 3 и 4.

Таблица 3

ОЦЕНКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Возможность, попавшие в заштрихованные поля, заслуживают интереса для предприятия. Для позиционирования угроз заполняется матрица табл. 4.

Таблица 4

ОЦЕНКА УГРОЗ

Вероятность реализации угроз	Возможность последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВЛ
Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СЛ
Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НЛ

Заштрихованные в табл. 3 и табл. 4 поля ВР, ВК, СР представляют большую угрозу для предприятия и требуют обязательного немедленного устранения, а также поля ВТ, СК, НР должны находиться в поле зрения и должны быть устранены в первостепенном порядке.

Остальные угрозы должны быть под контролем руководства предприятия, и постоянно должно отслеживаться их развитие.

После уточнения перечня факторов внешней и внутренней среды предприятия производится матричный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз с использованием широко известного метода **SWOT**-анализа, который предполагает: установление цепочки связей между внутренними факторами (сильными, слабыми сторонами), и внешними факторами (возможностями и угрозами) предприятия, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования проблем и выработки стратегических мероприятий развития предприятия. Для установления таких связей на практике составляется матрица **SWOT**-анализа (табл. 5).

Таблица 5

МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА

Внутренние факторы	Внешние факторы	
	Возможности 1, 2. и т.д.	Угрозы 1, 2. и т.д.
Сильные стороны 1, 2. и т.д.	Поле 1. Сила и возможности, мероприятия	Поле 2. Сила и угрозы, мероприятия
Слабые стороны 1, 2. и т.д.	Поле 3. Слабость и возможности, мероприятия	Поле 4. Слабость и угрозы, мероприятия

Сопоставление каждой пары позиций сильных и слабых сторон с их возможностями и угрозами позволяют сформировать четыре поля, по каждому из которых формируется своя стратегия мероприятий. По полю 1 следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которая появилась во внешней среде. Такую стратегию можно назвать стратегией развития.

По полю 3 стратегия должна быть направлена на преодоление слабостей у предприятия за счет появившихся возможностей во внешней среде. По полю 2 стратегия должна быть направлена на максимальное использование силы предприятия для устранения угроз. Стратегии по полям 2 и 3 можно назвать стратегией оптимизации.

В этих полях предприятие может успешно функционировать, но не развиваться. По полю 4 стратегия должна быть направлена на то, чтобы избавиться от слабости и одновременно попытаться преодолеть нависшую над ним угрозу. Такая стратегия может быть стратегией выживания. Все некомпенсированные слабые стороны и угрозы становятся стратегическими проблемами для предприятия. Все неиспользованные сильные стороны и возможности становятся стратегическими резервами предприятия. Перечисленные причины проявляются через систему рисков, взаимосвязанных показателей и тенденций, приводящих к потерям, снижающих конкурентоспособность, эффективность работы предприятия и в конечном итоге его устойчивость.

Практика показывает, что деятельность предприятия связана с многочисленными рисками в различных сферах его деятельности. Увязка их с причинами позволяет оценить их значимость и оперативно принять решения по их предупреждению или выработку мер по ликвидации последствий.

Поскольку риски в большинстве случаев связаны с потерями для предприятия, на практике для их оценки используются различные методы. По нашему мнению, для этой цели необходимо использовать карты непрерывного наблюдения. Для этого предлагается определить границы потерь R с зонами:

- допустимого риска – это область, в пределах которой величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли $R \geq П$ и, следовательно, предпринимательская деятельность имеет экономическую целесообразность;
- критического риска – это область возможных потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины выручки $R \geq В$. Другими словами, здесь предприятие рискует не только не получать никакого дохода, но и может принести прямые убытки в размере всех произведенных затрат;
- катастрофического риска – это область вероятных потерь, которые превосходят критический уровень и могут достигать величины возможного дохода, рассчитанного на основе планируемого их уровня рентабельности от собственного капитала предприятия $R \geq Д$. Катастрофический риск способен привести предприятие или предпринимателя к краху и банкротству.

Для заполнения предложенных карт наблюдения рассчитывается также накопленная величина потеря от рисков. Одновременно устанавливаются зоны влияния на прибыль выигрышей W от рисков. При этом величина выигрышей на уровне прибыли $W \geq П$ оказывает слабое влияние, на уровне выручки $W \geq В$ – сильное, на уровне собственного капитала $W \geq К$ – желаемое.

Заполненные в карте непрерывного наблюдения величины потерь R и выигрышей W по форме 1 позволяет оперативно принимать решения по предупреждению потерь и поощрять работников, успешно реализовавших рискованный проект. В качестве практического примера обратим внимание на заполнение и аналитику, представленную в форме 1 (рис. 3).

Теоретические и экспериментальные исследования показали, что эффективное управление предприятием

невозможно без разработки системы взаимосвязанных показателей и методики их расчета для количественной оценки их возможных последствий; установления допустимых границ развития тенденций их ранжирования по степени важности.

Для наблюдения изменений можно использовать денежный поток $Д_n$, который полнее, чем прибыль, характеризует финансовые возможности предприятия, в решении стратегических задач и рассчитывается по формулам (2) и (3):

$$Д_n = (Ч_n + А + Зс + Пс) - (И + \Delta Q_c + Пк) + \Delta Д_n, \quad (2)$$

где

$Ч_n$ – чистая прибыль, руб.;

$А$ – амортизационные отчисления, руб.;

$Зс$ – заемные средства, руб.;

$Пс$ – привлеченные средства, руб.;

$И$ – инвестиционные вложения, руб.;

ΔQ_c – изменение потребности в собственных оборотных средствах (+, -), руб.;

$Пк$ – погашенные кредиты и процент по ссуде, руб.;

$\Delta Д_n$ – изменение остатков денежного потока (+, -), руб.

В свою очередь:

$$Ч_n = В - Н - С - П_p - Н_n - П_n, \quad (3)$$

где

$В$ – выручка, руб.;

$Н$ – налог на добавленную стоимость, руб.;

$С$ – себестоимость реализованной продукции, руб.;

$П_p$ – расходы по уплате регламентированных затрат сверх учтенных в себестоимости, руб.;

$Н_n$ – налог на прибыль, руб.;

$П_n$ – прочие платежи (штрафы, пени и т.д.), руб.

Фактически денежный поток – это свободные, собственные финансовые ресурсы, которые должны быть использованы по назначению с максимальным эффектом. Как следует из формул (2) и (3), на величину денежного потока влияют многочисленные показатели, формирующихся под влиянием внешних и внутренних факторов. В их числе:

- объем продаж;
- уровни цен на товары;
- издержки и уровень рентабельности производства;
- показатели финансового состояния предприятия.

Частным показателем, который мог бы использоваться для отслеживания тенденции изменения объема продаж за счет влияния внешних факторов, может служить индекс Харфиндела-Хиршмана $ИХХ$, рассчитываемый по формуле (4):

$$ИХХ = \sum_{j=1}^K (\alpha_j)^2, \quad (4)$$

где

α – доля j -го предприятия на рынке (при $\sum_{j=1}^K \alpha_j = 100\%$);

$j = 1, 2, 3, \dots$ – количество j -х предприятий.

При величине $ИХХ < 1000$ единиц рынок считается нормальным.

Безопасная конкуренция создается, если на рынке конкретного товара имеется:

- 10 и более предприятий;
- одно предприятие занимает > 31% доли рынка;
- два предприятия занимают > 44% рынка;
- три предприятия занимают > 54% рынка;
- четыре предприятия занимают > 63% рынка.

Рынок считается неконкурентным и опасным, если величина $ИХХ > 1800$ единиц.

Внутренним показателем, который мог бы использоваться для отслеживания тенденций изменения объема продаж за счет влияния внутренних факторов, может служить величина коэффициента запаса финансовой прочности Z_n , рассчитываемая по формуле (5):

$$Z_n = Q_{\phi} \setminus Q_k \tag{5}$$

где

Q_{ϕ} – фактический объем продаж, руб.;

Q_k – критический объем продаж, при которой предприятие имеет нулевую рентабельность, руб.

В свою очередь формула (6):

$$Q_k = \frac{C}{1 - \frac{Z_n}{Q_n}}, \tag{6}$$

где C – постоянные затраты, руб.;

Z_n – переменные затраты, руб.;

Q_n – объем выручки, руб.

При этом, если величина $Z_n \leq 1,1-1,2$, необходимо принимать меры по увеличению объема продаж.

Внешние факторы – совокупное предложение товара, эластичности спроса товара по цене и по доходу потребителей, уровень качества соответствующий скрытым (неочевидным, оригинальным, неожиданным) потребностям рынка.

Обобщающим критериальным показателем для отслеживания тенденций влияния внешних ценовых факторов на величину денежного потока может служить динамика влияния ценовой эластичности на выручку предприятия. С этой целью рассчитывается коэффициент эластичности E_d по формуле (7):

$$E_d = \frac{\Delta QD}{\Delta P}, \tag{7}$$

где ΔQD – процент изменения спроса относительно средней величины;

ΔP – процент изменения цены относительно средней величины.

Показателем, который можно использовать для отслеживания тенденций изменения цены за счет внут-

ренних факторов, может служить средний показатель конкурентоспособности K_m , рассчитанный по группе основных видов товаров по предложенным нами формулам (8) и (9):

$$K_m = \frac{m}{\sum_{j=1}^m (K_{Tj} B_j)}, \tag{8}$$

где $j = 1, 2, 3, \dots, m$ – количество основных видов продукции;

$$K_{Tj} = \frac{\sum_{i=1}^n (K_{i1} + C_1)}{\sum_{i=1}^n (K_{i2} + C_2)}, \tag{9}$$

где

K_{i1}, K_{i2} – относительные i -е качественные характеристики продукции своего предприятия и у ведущего конкурента;

C_1, C_2 – относительные значения продажной цены продукции своего предприятия и у ведущего конкурента;

B_j – удельный вес выпуска i -го вида продукции, в долях;

При этом, если $K_m \leq 1$ принимаются меры по повышению конкурентоспособности своих товаров.

Обобщающим показателем может служить индекс интенсификации производства, рассчитываемый по формуле (10):

$$J = \frac{Y_o}{Y_b}, \tag{10}$$

где Y_o, Y_b – уровни использования ресурсов, соответственно в базисном периоде.

В свою очередь $Y_o(Y_b)$ рассчитывается по формуле (11):

$$Y_o(Y_b) = \frac{D}{C_p}, \tag{11}$$

где

D – объем продаж, руб.;

C_p – совокупные ресурсы, использование в производстве, руб.

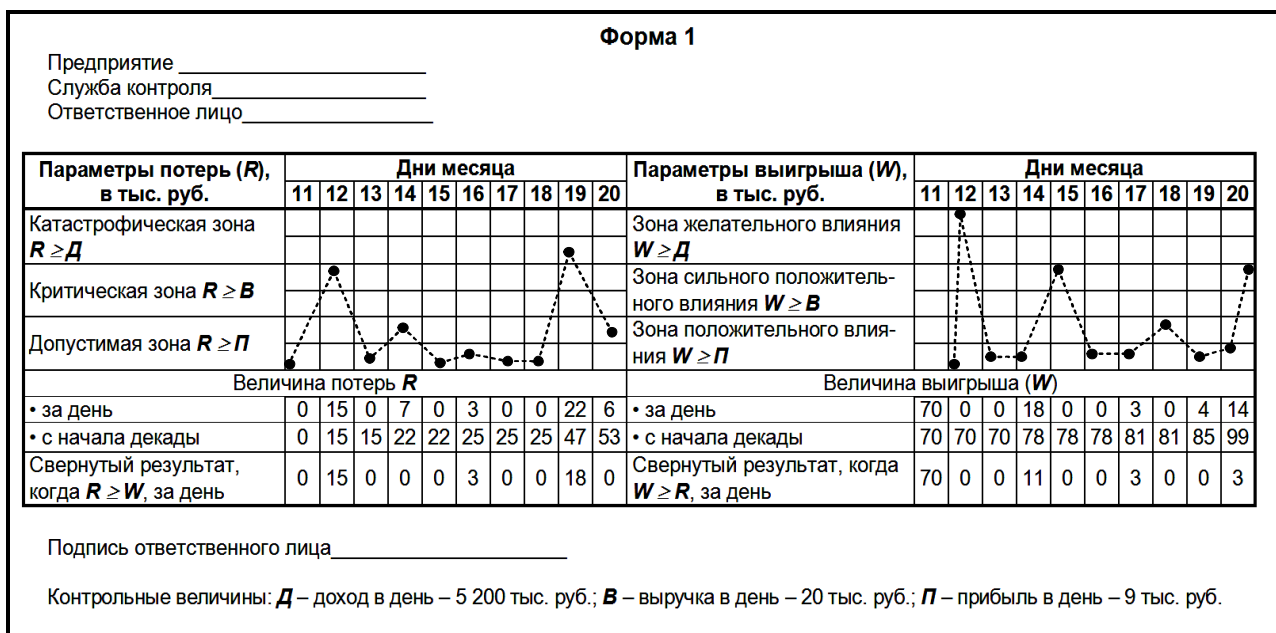


Рис. 3. Карта непрерывного наблюдения потерь R и выигрышей W предприятия, вызванных рисками за период с 11-20 июня 2009 г.

В свою очередь формула (12):

$$C_p = I_r + Q_\phi + \Phi_o, \quad (12)$$

где I – среднесписочная численность персонала, чел.;
 r – коэффициент замещения затрат живого труда овеществленным;

Q_ϕ , Φ_o – среднегодовые остатки соответственно основных производственных фондов и оборотных средств, руб.

В свою очередь формула (13):

$$r = f_6 \frac{\Delta f}{T_v}, \quad (13)$$

где f_6 – фондовооруженность труда в базисном году, руб./чел.;

Δf – прирост фондовооруженности труда в отчетном году по сравнению с базисным, %;

T_v – прирост производительности труда в отчетном году по сравнению с базисным, %.

При этом, если $J \leq 1$ принимаются меры по углублению интенсификации производства, снижающие уровень издержек производства.

На финансовое состояние предприятия влияют:

- внешние факторы – налоговая политика государства и регионов, четкое соблюдение партнерами договорных обязательств, страхование предпринимательской деятельности. Обобщающим критерием для отслеживания тенденций развития за счет внешних факторов является показатель удельного веса налоговых и штрафных платежей в процентах от объема продаж. Если фактическая величина получается выше допустимой, принимаются срочные меры;
- внутренние факторы – целесообразное, экономически обоснованное, расходование средств, связанных с реализацией инвестиционных и инновационных проектов и направляемые на покрытие текущих затрат предприятия; состояние расчетов с дебиторами и кредиторами; уровень запасов на складах, состояние учета и контроля за расходованием средств. Финансовое состояние характеризуется совокупностью частных показателей, их состав и предельные значения приведены в табл. 6.

Таблица 6

ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ [6; 7]

Показатели	Предельная нормальная величина
1. Коэффициент автономии	$\geq 0,5-0,7$
2. Коэффициент маневренности	$\geq 0,5-1,0$
3. Коэффициент устойчивости финансирования	$\geq 1,0$
4. Коэффициент общего покрытия затрат	$> 1,5-2,0$
5. Коэффициент быстрой ликвидности	$\geq 0,8-1,5$
6. Коэффициент абсолютной ликвидности	$> 0,1-0,2$
7. Коэффициент возврата средств на инвестирование	$>$ средних значений по отрасли
8. Экономической устойчивости предприятия [2, с. 206]	$> 0,3-0,6$

Обобщающим критериальным показателем для отслеживания влияния внутренних факторов на финансовое состояние предприятия может служить предложенный А.Д. Шереметом индекс экономического роста J_p , рассчитываемый по формуле (14) [9]:

$$J_p = \frac{J_e}{J_r}, \quad (14)$$

где J_e , J_r – индексы роста объема продаж и авансированных ресурсов. При этом, если величина J_p больше единицы, можно утверждать о положительной динамике экономического роста.

2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Глобальный финансовый кризис показал несостоятельность сырьевой направленности развития экономики страны и отношений, ориентированных на заимствование финансовых ресурсов у зарубежных банков. Это обстоятельство для отечественных предприятий еще раз показало, что в рыночных условиях необходимо жить по правилам и законам, диктуемым рынком. В частности, субъекты рынка, если не обеспечивают условия стабильной работы своих предприятий, должны не только заявить об этом, но и пройти стадию банкротства, чтобы пришли более компетентные менеджеры, способные негативные факторы превратить в позитив.

Наши предприниматели забыли очень важную истину настоящего хозяина, которая была давно сформулирована на Руси о том, что «богатство прирастает не только большими доходами, но и разумными расходами». Для этого необходимо воспитать каждого работника предприятия настоящим хозяином. В этой простой мудрости заложен большой смысл, который уже десятки лет успешно используют предприниматели Японии, создавая на своих предприятиях многочисленные «кружки качества». Об эффективности работы этих кружков красноречиво свидетельствует тот факт, что 25% бюджета Японии формируется за счет продуманной работы этих кружков и массового привлечения персонала компаний.

В рыночных условиях предприятиям реального сектора экономики, особенно в период кризиса, необходимо жить по средствам, а также постоянно принимать дополнительные меры, связанные с развитием персонала предприятия и повышения их компетенции, для обоснованной постановки цели и выбора стратегической политики, ориентированной на широкое, заинтересованное участие всего персонала предприятия в снижении затрат при минимальном заимствовании средств.

В рыночных условиях реального снижения экономических рисков предприятий и нейтрализации кризисных явлений в экономике можно добиться, если широко использовать бюджетирование. Учитывая тот факт, что бюджетирование появилось совсем недавно, в теории и практике нет единодушного мнения по поводу этого понятия.

Одни авторы идентифицируют бюджетирование с хозрасчетом, другие – с функцией планирования. Что касается хозяйственного расчета – это категория политической экономики социализма. Одновременно хозрасчет рассматривается как метод социалистической системы хозяйствования, основанный на директивном централизованном планировании и общественной форме собственности [4; 8, с. 169].

Рыночные преобразования привели к полной ликвидации экономических основ хозрасчета. Поэтому между хозрасчетом и бюджетированием, несмотря на одинаковые по форме цели, которые направлены на снижение издержек предприятия и эффективное использование ресурсов, существуют коренные отличия. Проведенные исследования позволили установить эти различия, которые представлены в табл. 7.

Таблица 7

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ХОЗРАСЧЕТА

Бюджетирование	Хозрасчет
Как метод рыночного хозяйствования, основан на конкуренции свободных товаропроизводителей, предполагает: формирование центров ответственности, делегирование и регламентирование им полномочий, независимое нормирование, ценообразование, планирование бюджетов, массовое привлечение персонала к рациональному использованию ограниченных ресурсов предприятия на основе заранее оговоренной системы мотивации и экономической оценки результатов труда, контроля и регулирования	Как метод социалистического хозяйствования, основан на директивном централизованном планировании, который не предполагает формирование центров ответственности, полномочия хозрасчетных единиц только декларируются, мотивация персонала основана на уравнительной системе оплаты труда

На основе данных табл. 7 можно сделать вывод, что бюджетирование – это основной и самый эффективный метод хозяйствования в рыночных условиях, направленный на широкое привлечение персонала предприятия для максимального достижения режима экономии и обеспечения эффективной предпринимательской деятельности с опорой на собственные силы. Этот метод, несмотря на схожесть решаемых задач, коренным образом отличается от хозяйственного расчета, присущего для централизованной плановой системы хозяйствования.

Метод бюджетирования позволяет максимально использовать творческий потенциал персонала для внедрения инновационных подходов в решении сложных задач, связанных с эффективным использованием ограниченных ресурсов предприятия, в условиях конкуренции и постоянного воздействия внешних и внутренних факторов. При этом бюджетирование не сводится к планированию, а является одной из важнейших функций и составной частью управленческого учета для эффективного управления предприятием.

Метод бюджетирования предполагает реализацию присущих ему принципов и функций, включая принципы:

- системности, стандартизации, дозированной ответственности и самостоятельности, сбалансированности, управляемости;
- обоснованности норм цен и бюджетов;
- планомерности, самофинансирования;
- объективности оценки, подконтрольности;
- заинтересованности в конечных результатах труда;
- информационной обеспеченности;
- экономической эффективности.

Место бюджетирования в системе управления предприятием представлено на рис. 4.

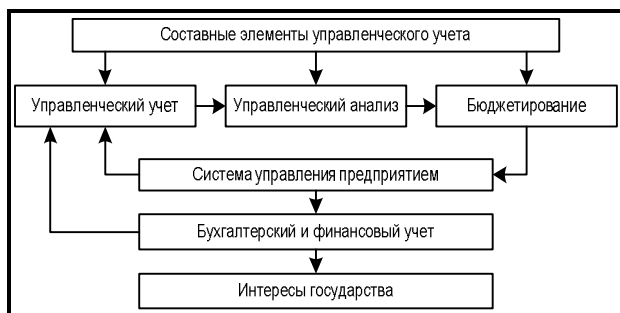


Рис. 4. Место бюджетирования в системе управления предприятием

Поэтому метод бюджетирования необходимо рассматривать в диалектическом взаимодействии функций и принципов управления. С другой стороны этот метод можно представить как совокупность экономических отношений, складывающихся по поводу результатов деятельности центров ответственности и предприятия в целом.

Графическое изображение метода бюджетирования можно представить на рис. 5.

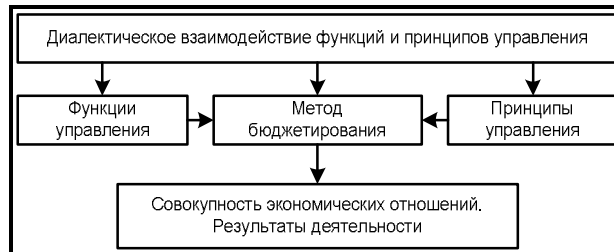


Рис. 5. Метод бюджетирования

Выполнение функции организации предполагает создание разнообразных центров ответственности [2].

Это разнообразие необходимо, чтобы более четко сформировать бюджеты с системой показателей, подлежащих контролю, и более объективно подойти к формированию прав и ответственности, а также определить сметы затрат, отражающих функциональные особенности деятельности центров ответственности.

На практике в их число включаются центры [3]:

- организации управления;
- взаиморасчетов, контроля, выручки, затрат, прибыли, доходов, инвестиций;
- полной финансовой ответственности, на базе которых формируется новая система управления.

В то же время все многообразие центров ответственности классифицируется по трем группам:

- центры затрат, в которых руководитель отвечает за исполнение сметы затрат;
- центры прибыли, отвечающие за затраты и прибыль;
- центры полной финансовой ответственности, отвечающие за выполнение функциональных показателей и обеспечение расширенного воспроизводства.

С созданием центров ответственности совместно с дочерними, зависимыми и независимыми организациями, создается система управления, функционирующая на условиях партнерских и долгосрочных отношений. Такая система отношений позволяет смягчить конкуренцию, сделать ее более цивилизованной и создать единое экономическое поле для всех участников, заинтересованных в партнерстве, и перейти от стратегии подавления и захвата к взаимопомощи, если возникают экономические трудности, чтобы сохранить все звенья единой цепочки, завязанные на сформированном рынке головного предприятия. В результате обеспечивается достаточно высокая стабильность работы всех участников.

Функция делегирование полномочий связана с наделением вновь создаваемых центров:

- дополнительными правами в части:
 - выполнения основных функций центров для наиболее эффективного достижения плановых заданий;
 - участия в распределении полученной экономии между членами коллектива с учетом объективной оценки результатов труда за рассматриваемый отчетный период;
- дополнительной ответственностью: за невыполнение договорных обязательств при исполнении бюджета затрат с убытками или невыполнении плановых заданий по оценочным показателям.

При этом списание затрат на центры ответственности должно быть, как правило, по внутренним – трансфертным ценам. Расчет по фактическим ценам производится в том случае, если их формирование зависит непосредственно от центров ответственности. Одновременно следует учитывать, что наступление ответственности за ущерб возникает только в том случае, если обстоятельства, вызвавшие убытки, непосредственно были связаны и зависимы от конкретного центра ответственности или на эти обстоятельства персонал центра реально может влиять.

Бюджетирование как функция планирования учеными и практиками часто понимается как составная часть финансового планирования, позволяющего определить объем, источники и целенаправленное использование бюджетных средств на определенном уровне управления. Однако это не совсем так. В рыночных условиях функция планирования рассматривается как специфический вид управленческой деятельности в составе метода бюджетирования, связанный с обоснованием целей и задач, путей их достижения в условиях влияния внешних и внутренних факторов, с учетом заданных ограничений по времени и ресурсам. Результатом выполнения этой функции являются различные бюджеты: продаж, закупок, инвестиций, доходов и расходов, производства, прибыли и др., отражающие многогранную деятельность предприятия.

Бюджетирование как функция планирования реализуется на основе следующих основополагающих принципов:

- сбалансированности за счет увязки бюджетов с функциями и объемами выполняемых работ;
- оптимального сочетания стратегических, текущих и оперативных планов (бюджетов);
- обоснованности, используя результаты ретроспективного диагностического анализа по системе сбалансированных показателей;
- реальные цены, нормы и нормативы, включая действующее законодательство;
- непрерывности и преемственности за счет их разработки сразу на три года по каждому центру ответственности.

При этом план первого года считается рабочим, второго – проектируемым, третьего – перспективным. По завершению года проектируемый план становится рабочим, перспективный – проектируемым, а проектируемый формируется вновь.

Таким образом обеспечивается непрерывность и преемственность формирования бюджетов. Эти бюджеты по центрам ответственности представлены на рис. 6.

Если функции взаиморасчетов выполняет банк предприятия, то последний формирует бюджеты, характерные для банков.

Обоснованность планов и результатов деятельности по центрам ответственности во многом зависит от оптимизации планов, уровня норм, цен и их обоснованности.

Для обоснования уровня цен каждое предприятие выбирает свою ценовую политику, исходя из сложившихся обстоятельств, обусловленных действиями внешних и внутренних факторов. Поскольку эти факторы постоянно меняются, на практике используется различная политика цен. Наиболее распространенными из них являются:

- поощрительная;
- основанная на делении рынков;
- ориентированная на конкуренцию;
- премиальная, а также политика проникающих и снижающихся цен.

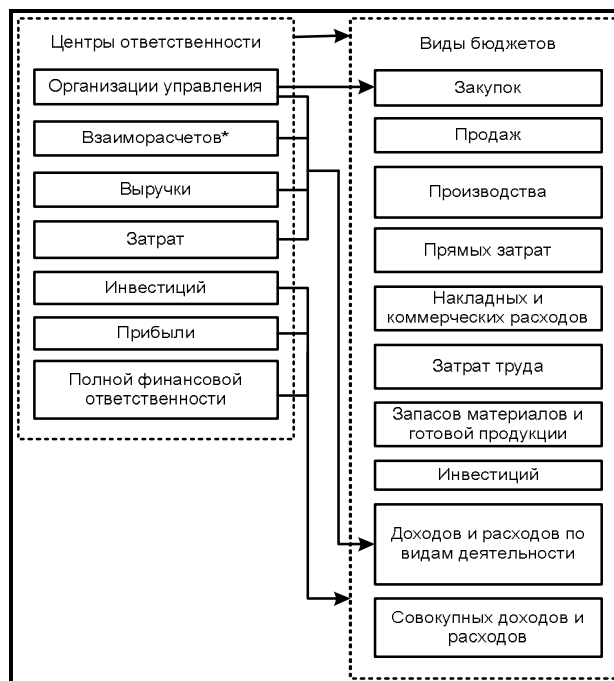


Рис. 6. Виды бюджетов

Оптимизация планов в условиях бюджетирования производится на основе системы директ-костинг, графическое изображение которой представлено рис. 7.

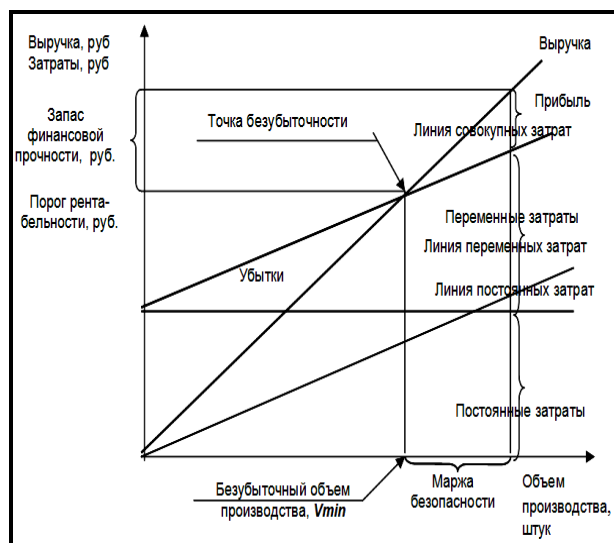


Рис. 7. Графическое изображение зависимости объема продаж, прибыли и затрат по системе директ-костинг

Концепция системы директ-костинг раскрывается в том, чтобы обеспечить необходимый уровень рентабельности производства. Для этого:

- продажная цена товара должна быть выше, чем переменные затраты на единицу продукции, в противном случае каждая произведенная единица продукции будет только увеличивать убытки предприятия, и приближаться к уровню переменных затрат;
- предприятие должно продать по крайней мере **N** количество единиц продукции, для того чтобы покрыть маржинальную прибыль предприятия, а дополнительно проданная единица продукции после покрытия всех постоянных затрат увеличивает прибыль;

- определить необходимый объем реализации продукции для получения заданной суммы прибыли можно по формуле (15):

$$V = (Zc + E) / (P - Zv), \tag{15}$$

где

V – необходимый объем производства для достижения планового уровня рентабельности продукции, единиц;

E – запланированная сумма прибыли;

Zc – постоянные затраты на производство продукции;

P – цена единицы продукции;

Zv – переменные затраты на единицу продукции.

Минимальную цену продукции, позволяющую обеспечить соответствующую сумму прибыли **E** при необходимом объеме производства продукции **V**, можно рассчитать по формуле (16):

$$P = (Zc + E + VZv) / V. \tag{16}$$

Для выполнения функций организации взаиморасчетов на первом этапе производится наделение дополнительными полномочиями работника финансового отдела или бухгалтерии. Затем может создаваться бюро и отдел взаиморасчетов. На заключительном этапе развития предприятия, при значительном увеличении масштабов его деятельности создается холдинг и на его базе формируется банк. Целью взаиморасчетов является подведение и документальное оформление итогов деятельности по центрам ответственности, которое представлено на рис. 8.

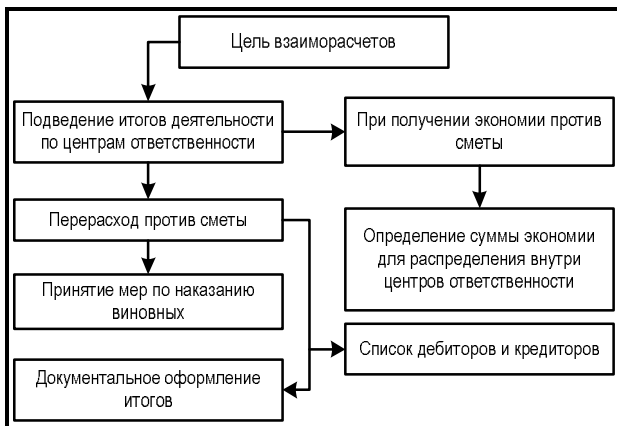


Рис. 8. Содержание работы по подведению итогов взаиморасчетов

Результаты взаиморасчетов и подведения итогов по центрам ответственности являются основой для проведения экономического анализа их деятельности, который призван выявить внутренние и внешние факторы, используя методы управленческого и финансового анализа.

Комплексный экономический анализ применяется в основном по центрам полной финансовой ответственности. По остальным центрам анализ производится в основном по исполнению сметы доходов и расходов и на основе выполнения оценочных показателей, за что непосредственно отвечает данный центр [5].

Для контроля и анализа используется система оценочных показателей, представленных на рис. 9.

Основным методом, используемым для анализа деятельности центров ответственности, является метод сравнения, который предполагает сравнение выполнения плана по оценочным показателям в целом по

предприятию в разрезе каждого центра во временной динамике: месяц, с начала года, квартал, год, представленный на рис. 10.

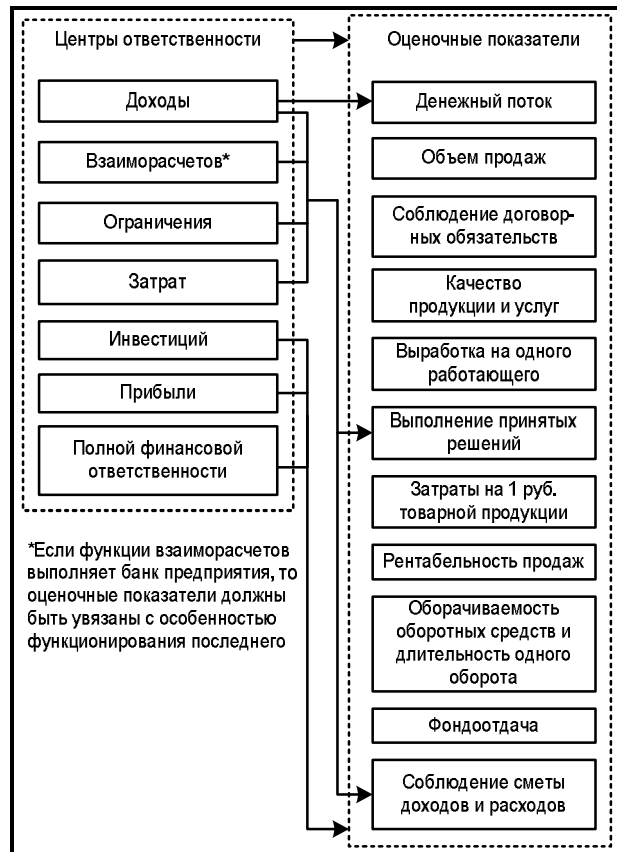


Рис. 9. Оценочные показатели по центрам ответственности

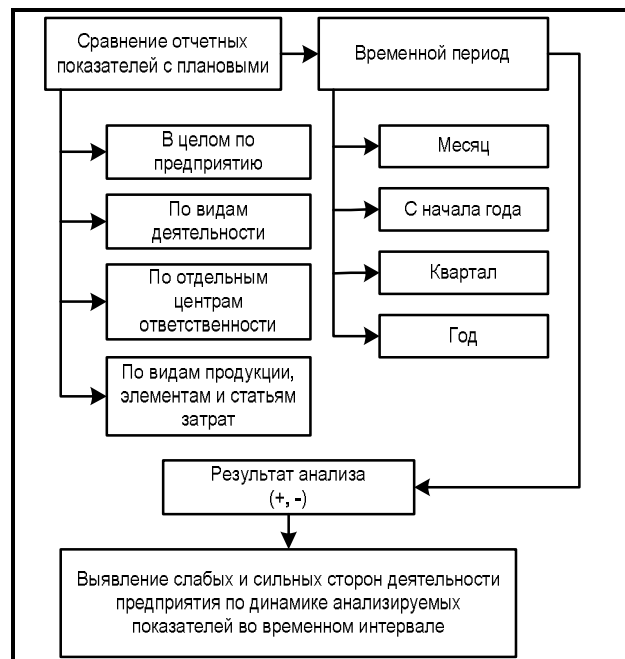


Рис. 10. Принципиальная схема метода сравнительного анализа выполнения плановых показателей

Функция мотивации центров ответственности и отдельных работников производится на основе оценки выполнения плана по совокупности взаимосвязанных показателей. В системе мотивации особое место отводится определению лидера на основе расчета рейтинга среди однопрофильных центров для установления доли экономии против сметы затрат, оставляемой в распоряжении центров. Алгоритм определения лидера среди центров ответственности производится в нижеследующей последовательности.

В начале производится оценка выполнения плана f_{ij} по i -м оценочным показателям в разрезе j -х центров ответственности. Затем рассчитываются стандартизированные коэффициенты K_{ij} по каждому i -му показателю в разрезе j -х центров ответственности, которые затем возводятся в квадрат, формула (17):

$$K_{ij} = (f_{ij} / f_{ij \max})^2. \quad (17)$$

Суммируя по каждому центру ответственности значения K_{ij}^2 по формуле (17), получается результирующий показатель P_j , на основе которого определяется рейтинг формула (18):

$$P_j = \sum (K_{ij})^2. \quad (18)$$

Функция мотивации отдельных работников реализуется с учетом показателя коэффициента трудового вклада (КТВ), рассчитанного на основе экономической оценки результатов труда с учетом новых возможностей бюджетирования, позволяющих объективно распределять полученную экономию средств против сметы затрат между работниками центров ответственности.

Функцию регулирования невозможно реализовать без:

- получения достоверной информации на основе автоматизированного рабочего места;
- организации информационных потоков;
- обеспечения эффекта фильтрации информации.

Эффект фильтрации информации позволяет обеспечить поступление информации на тот организационный уровень и тому специалисту, который в силу своих профессиональных способностей обязан принять единственно правильное оптимально – эффективное решение. По результатам анализа состояния внедрения бюджетирования на предприятии проводится **SWOT**-анализ и разрабатываются конкретные мероприятия, включающие следующие факторы.

1. Изменение организационной структуры предприятия для реализации проекта по бюджетированию с функциями:
 - организации, планирования, ценообразования;
 - контроля, системы взаиморасчетов;
 - мотивации, регулирования деятельности центров ответственности.
2. Формирование центров ответственности предприятия, включая центры организации управления: бюджетированием; взаиморасчетов, контроля, затрат, прибыли, выручки, инвестиций, доходов; полной финансовой ответственности. Распределение всех без исключения подразделений предприятия по центрам ответственности для создания единого поля экономических отношений на базе бюджетирования.
4. Разработку регламентов для упорядочения деятельности всех центров ответственности и уточнение по ним:
 - видов и количества создаваемых центров;
 - принципов бюджетирования;
 - функций, прав, полномочий, ответственности сторон;
 - содержания договоров для заключения и регламентацию отношений сторон в соответствии с Гражданским кодексом РФ.
5. Разработку и утверждение:
 - системы непрерывного планирования;

- форм текущих и оперативных планов;
 - правил защиты своих планов, горизонтов их разработки с составом показателей, норм и цен, отражающих специфику деятельности каждого центра ответственности, которые должны быть основой бюджетирования.
6. Уточнение структуры и порядка списания прямых затрат, накладных расходов каждого подразделения и общехозяйственных расходов в соответствии с действующими нормативными положениями, регламентирующими их состав и порядок отнесения на себестоимость продукции с разделением каждой группы затрат на условно-переменные и постоянные, а также условий, при которых наступает ответственность созданных центров при получении ими удорожаний.
 7. Организацию систему информационного обеспечения бюджетирования для учета, анализа, подведения итогов с учетом опыта других городов.
 8. Уточнение системы мотивации персонала за достижение положительного финансового результата от внедрения бюджетирования, а также порядка формирования и использования централизованных фондов предприятия.
 9. Уточнение функций, прав и ответственности высшего руководства:
 - топ-менеджеров;
 - собрания учредителей;
 - общего собрания сотрудников;
 - отражение всех проектируемых центров ответственности и других изменений в уставе предприятия.

Выводы

В заключение следует отметить, что проведенные исследования позволили описать совокупность показателей и современные методы диагностики, которые реально можно использовать для мониторинга и принятия эффективных мер, обеспечивающих эффективную работу предприятий. А также позволяют постоянно совершенствовать процесс бюджетирования при достаточно продуманной регламентации экономических отношений с учетом баланса интересов собственников и наемных работников. Это служит мощным внутренним фактором противостояния кризисным проявлениям на предприятии.

Литература

1. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении [Текст] / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов. – М. : Дело, 2005. – 368 с.
2. Бойдел Т., Минцберг Г. Как улучшить управление организацией [Текст] / Т. Бойдел, Г. Минцберг. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 204 с.
3. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы [Текст] / Х. Виссема. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 302 с.
4. Кабанов В.Н. Исторические аспекты диагностики конкурентоспособности промышленной организации [Текст] / В.Н. Кабанов // Вестник ИНЖЕКОНа, Сер. Экономика / Санкт-Петербургский гос. инженерно-экономический ун-т. – 2007. – №4. – С. 413-415.
5. Кабанов В.Н. и др. Системный подход в развитии методов диагностики экономической системы с учетом факторов риска [Текст] / Кабанов В.Н., Михайлов С.Н., Торопова В.В. // Экономические науки. – 2007. – №8. – С. 246-252.
6. Кабанов В.Н. Диагностика стратегического формирования конкурентоспособности промышленной организации [Текст] / В.Н. Кабанов, С.Н. Михайлов // Российское предпринимательство. – 2008. – №2. – С. 157-161.
7. Кабанов В.Н. Устойчивость функционирования российских предприятий на основе долгосрочной оценки эффективности развития экономической системы [Текст] / В.Н. Кабанов // 6-я Междунар. науч.-практ. конф. «Глобализация экономики и российские производственные предприятия»: сб. мат.-лов конференции ЮРГТУ (НПИ). – Часть 1. – Новочеркасск, 2008. – С. 7-10.
8. Кожин В.А. Стратегическое управление предприятием: теория и практика [Текст] / В.А. Кожин. – Н. Новгород : НИМБ, 2002. – 286 с.

9. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 176 с.

Ключевые слова

Экономическая система; диагностика предприятия; система показателей; надежность предприятия; эффективность работы; оценка риска; предупреждение потерь; денежный поток; себестоимость реализованной продукции; финансовое состояние предприятия; собственные финансовые ресурсы; запас финансовой прочности; бюджетирование предприятия; финансово-экономический кризис; комплексный экономический анализ; центры ответственности; эффект фильтрации информации.

Кожин Владимир Александрович

Иванова Ольга Сергеевна

Шагалова Татьяна Владимировна

Кабанов Владимир Николаевич

РЕКОМЕНДАЦИЯ

Я рекомендую к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ» научно-практическую статью «Совершенствование современных методов экспресс-диагностики и аналитических возможностей бюджетирования для предприятий в условиях финансово-экономического кризиса» коллектива авторов (Кожин В.А., Иванова О.С., Шагалова Т.В., Кабанов В.Н.).

О рекомендуемой статье могу сообщить дополнительно: она вполне соответствует раскрываемой проблеме проведения экспресс-диагностики и осуществления процесса бюджетирования предприятий в условиях кризисных явлений.

Рассматриваемая проблема проведенного авторами научно-практического исследования является на сегодняшний день вполне актуальной и интересной. Сущность статьи носит современный научно-практический характер, выражающийся в совершенствовании современных методов экспресс-диагностики и аналитических возможностей бюджетирования для предприятий в условиях финансово-экономического кризиса.

В статье присутствует научная новизна и доказуемость научных результатов проведенного авторами исследования, применимых для управления экономической системой предприятия.

Костров А.В., к.т.н., генеральный директор ОАО «ДЗМО»

РЕЦЕНЗИЯ

Глобальный финансовый кризис показал несостоятельность сырьевой направленности развития экономики страны и отношений, ориентированных на заимствование финансовых ресурсов у зарубежных банков. Это обстоятельство для отечественных предприятий еще раз показало, что в рыночных условиях необходимо жить по правилам и законам, диктуемым рынком. В частности, субъекты рынка, если не обеспечивают условия стабильной работы своих предприятий, должны не только заявить об этом, но и пройти стадию банкротства, чтобы пришли более компетентные менеджеры, способные негативные факторы превратить в позитив.

Актуальность проблемы налицо. Отсюда авторами Кожиним В.А., Ивановой О.С., Шагаловой Т.В., Кабановым В.Н. эта проблема анализируется с разных точек зрения и придает статье интерес читательской аудитории в области стабилизации экономических систем.

Первая часть статьи отвечает на вопросы принципиального проведения экспресс-диагностики на предприятиях в условиях финансово-экономического кризиса. В ней приведена структура экспресс-диагностики и принципиальные особенности ее проведения с экономико-математической точки зрения. Даны практические рекомендации по улучшению финансового состояния предприятия в период спада объема продаж.

Вторая часть статьи рассматривает аналитические возможности бюджетирования предприятия в условиях финансово-экономического кризиса. Детализированы эффективные методы бюджетирования экономических систем и рациональные перспективы распределения финансовых потоков по центрам ответственности топ-менеджмента. Дано математическое обоснование закономерностей при бюджетировании и аналитики возможностей стабилизации финансового состояния предприятия.

Рецензируемая статья выполнена на достаточно высоком уровне и является законченным научным исследованием в области системного экономического анализа и теории управления экономическими системами. Рекомендую статью для публикации в научном журнале в качестве научно-практического материала для научных деятелей и руко-

водителей предприятий с целью стабилизации финансовой устойчивости экономических систем в условиях кризисных явлений.

Голубцов А.Н., д.э.н., профессор кафедры экономики Нижегородского института менеджмента и бизнеса, заслуженный экономист РФ

9.1. IMPROVEMENT OF THE MODERN METHODS EXPRESS-DIAGNOSTICS AND ANALYTICAL POSSIBILITIES BYUDZHETIROVANIYA FOR ENTERPRISE IN CONDITION FINANCIAL-ECONOMIC CRISIS

V.A. Kozhin, Doctor of the Economic Sciences, Professor, Head of the Chair Finance Whine Nizhegorodskiy Institute of Management and Business, Well-earned Economist RF;

O.S. Ivanova, Candidate of the Economic Sciences, Senior Teacher of the Pulpit Finance Whine Nizhegorodskiy Institute of Management and Business;

T.V. Shagalova, Senior Teacher of the Pulpit of the Economy Whine Nizhegorodskiy Institute of Management and Business;

V.N. Kabanov, Candidate of the Economic Sciences, Assistant Professor of the Pulpit Finance Sankt-petersburg State engineering-economic University Inzhekon, Director on Quality OAO «Doschatinskiy Plant of the Medical Equipment»

The Article reflects scientifically-practical value of the use the modern methods express-diagnostics and analytical possibilities of budget enterprise in condition financial-economic crisis. The Ideas of the authors are supported mathematical methods and analytical model of the economic development potential enterprise with provision for study strong and weak sides (the possibilities, threats).

The Author are also considered scientifically-practical methods budget potential enterprise and are offered way of the improvement acting systems of the building budget in the manner of united system of valuables with separation centre to responsibility sink-management.

Literature

1. V.S. Anfilatov. The System analysis in upravlenii. / V.S Anfilatov, A.A.EMELIYANOV. – M: Deal. 2005. – 368 p.
2. T. Boydel. Mincberg What perfect management organizaciy. – M.: Infra-M, 2000. – 204 p.
3. Vissema H. Management in subdivisions firmy. – M.: Infra-M, 2001. – 302 p.
4. V.N. Kabanov. The History aspects of the diagnostics to competitiveness to industrial organization // scientific journal: Herald Inzhekon. – Saint Petersburg: Sankt-Petersburg state engineering-economic university, 2007. – a series economy 4 (17) – p. 413-415.
5. V.N. Kabanov. The System approach in development of the methods of the diagnostics economic of the system with account factor risk / V.N. Kabanov, S.N. Mihaylov, V.V. Toropova // scientifically-information journal: Economic nauki. – Moscow: OOO «Economic of the science», 2007. – 8(33) – p. 246-252.
6. V.N. Kabanov. The Diagnostics of the strategic shaping competitiveness industrial organization / V.N. Kabanov, S.N. Mihaylov // journal «Russian enterprise» – Moscow: «Kreativnaya economy», 2008. – 2/2008. – p. 157-161.
7. V.N. Kabanov. Stability of the operation russian enterprise on os-new long-term estimation to efficiency of the development of the economic system / V.N. Kabanov // 6-aya International

scientifically-practical conference «Globalizaciya economy and russian production enterprises»: collection material to conferences YURGTU (NPI – a Part 1. – Novocherkassk: YURGTU (NPI), 2008. – p. 7-10.

8. Kozhin V.A. Strategic management enterprise: theory and practice – N. Novgorod: NIMBUS, 2002. – 286 p.
9. A.D. Sheremet, R.S. Sayfulin. Methods of the financial analysis – M.: INFRA-M, 1996. – 176 p.

Keywords

Economic system; diagnostics of the enterprise; system of the factors; reliability of the enterprise; efficiency of the work; risk assessment; warning the losses; money flow; prime cost to marketed commodities; financial condition of the enterprise; own financial facility; spare to financial toughness; budget enterprises; financial-economic crisis; complex economic analysis; centres to responsibility; effect to filtering to information.