



Антикризисное управление

СКИФ



Кафедра «Экономика и менеджмент»

Лекционный курс

Автор

Бармута К. А.

Ростов-на-Дону,
2020

Аннотация

Лекционный курс предназначен для студентов направления 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика организации», всех форм обучения. Раскрывает теоретические и методологические аспекты антикризисного управления организациями в современных условиях хозяйствования.

Автор

Бармута К.А. – профессор, д.э.н.

Сфера научных интересов – диагностика банкротства организаций, инновационная деятельность организаций

ОГЛАВЛЕНИЕ

Сущность антикризисного управления	4
Законодательная база регулирования банкротства	6
Виды кризисов и их характеристика	16
Виды кризисов по целям предприятия, находящимся под угрозой.....	20
Стадии кризисного процесса.....	21
Основные факторы, обуславливающие кризисное развитие предприятия...	23
Механизм появления неплатежеспособности	29
Виды анализа неплатежеспособного предприятия	38
Система финансовых показателей в анализе потенциального банкротства ...	41
Методы прогнозирования угрозы банкротства предприятий	43
Анализ угрозы банкротства по зарубежным методикам оценки.....	43
Оценка финансового состояния предприятия по показателям У. Бивера	43
Анализ вероятности банкротства в РФ по официальной методике оценки ...	46
Стадии неплатежеспособности предприятия	50
Классификация причин неплатежеспособного предприятия.....	52
Основные направления антикризисного управления при угрозе банкротства	55
Алгоритм выбора методов финансового оздоровления	56
Устранение неплатежеспособности	57
Восстановление финансовой устойчивости	58
Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.....	61
Формы финансового оздоровления (санации) предприятия.....	62
Инновационный процесс как фактор антикризисного управления	67
Человеческий фактор в антикризисном управлении	73
Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления.....	76

СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Переход от плановой к рыночной экономике поставил в сложное экономическое и финансовое положение многие предприятия и коммерческие организации различных организационно-правовых форм. Имеются в виду как созданные на основе разгосударствления акционерные общества, так и многочисленные предпринимательские структуры. Неплатежеспособность и последующие банкротства предприятий все чаще становятся предметом рассмотрения арбитражных судов. Перед управляющими предприятий встают задачи предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение своих предприятий. На решение именно этих задач должна быть нацелена система мер, именуемая за рубежом «кризис-менеджмент» (crisis management), а в отечественной литературе – «антикризисное управление».

В последнее время в связи с обострившимся финансовым кризисом предприятий целых регионов под таким управлением понимают либо управление в условиях уже наступившего кризиса, либо управление, направленное на вывод предприятия из этого состояния.

Под «антикризисным управлением» понимается такое управление, которое нацелено на вывод предприятия из возникшей кризисной ситуации (т.е. управление в условиях кризиса), а также на предотвращение проявления кризисной ситуации.

Антикризисное управление включает:

- диагностику причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;
- комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления;
- бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия;
- выработку процедур антикризисного управления и контроль над их проведением.

Проблема антикризисного управления несостоятельным предприятием вытекает из самой природы проводимых в России экономических реформ. Воздействие на предприятие с помощью института банкротства позволяет перестроить не только работу самого предприятия, но и улучшить финансово-экономический климат других хозяйствующих субъектов, снизить объем платежей. Банкротство неэффективно работающих и финансово слабых производств является основой структурной перестройки российской экономики.

В рыночных условиях хозяйствования предприятия должны быть уверены в надежности и экономической состоятельности своих партнеров, в противном случае они имеют возможность использовать механизм банкротства как средство возврата долга неплатежеспособными партнерами. В связи с этим руководители предприятий, менеджеры различных уровней управления, руководители предприятий должны проводить антикризисную диагностику финансового состояния собственного предприятия с целью

Антикризисное управление

избежать возможного банкротства, а при угрозе банкротства изыскать возможности финансового оздоровления предприятия. Вместе с тем они должны уметь своевременно определить неблагоприятное финансовое положение предприятий на основе результатов проведенного финансового анализа и при необходимости воспользоваться своим правом в судебном порядке применить процедуры банкротства к должнику.

Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства) осуществляет Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО) на основе действующего российского законодательства. Важность для экономики России законодательной базы такого регулирования определила повышенное внимание к ней высшего законодательного органа страны - Государственной Думы РФ. За последнее десятилетие Государственная Дума РФ трижды занималась разработкой и принятием Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» (от 19.11.92 №3929-1, от 08.01.98 №6-ФЗ, от 26.10.02 №127-ФЗ).

Ныне действующий Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» №127-ФЗ содержит принципиальные изменения и дополнения. Так, если предыдущая редакция закона была, прежде всего, направлена на защиту интересов кредиторов, то в новой редакции круг решаемых задач существенно расширен. К системе процедур банкротства добавлена процедура финансового оздоровления (глава V, ст.76-92), которая играет важную роль в защите интересов неплатежеспособного предприятия, оказавшегося в затруднительном финансовом положении. В Федеральном законе определена система мер по восстановлению платежеспособности должника, что имеет серьезное экономическое значение не только для должника и его кредиторов, но и для государства в целом.

В связи с введением нового Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» особую актуальность приобретают меры государственной поддержки неплатежеспособных предприятий в целях сохранения перспективных товаропроизводителей.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА РЕГУЛИРОВАНИЯ БАНКРОТСТВА

Одной из задач финансового анализа является предотвращение угрозы банкротства. Самостоятельность предприятий, определенная Гражданским кодексом Российской Федерации, и возрастающая ответственность их перед кредиторами, акционерами, работниками, государством требует уделять внимание при финансовом анализе прогнозированию возможного банкротства предприятий.

Банкротство является следствием разбалансированности экономического механизма воспроизводства капитала предприятия, результатом его неэффективной ценовой, инвестиционной и финансовой политики. Массовое банкротство предприятий может вызвать серьезные негативные социальные последствия, поэтому в странах с рыночной экономикой выработан определенный механизм упреждения и защиты предприятий от полного краха.

Основные элементы механизма защиты предприятий от банкротства:

- правовое регулирование банкротства;
- организационное, экономическое и нормативно-методическое обеспечение принятия решений о несостоятельности (банкротстве) предприятий;
- меры государственной финансовой поддержки неплатежеспособным предприятиям в целях сохранения перспективных товаропроизводителей;
- финансирование реорганизационных и ликвидационных мероприятий;
- экономическая защита интересов всех участников процедуры банкротства;
- ведение реестра неплатежеспособных предприятий, гласность и доступность информации о банкротах для широкой общественности.

Сегодня нормативно-правовой базой банкротства предприятий Российской Федерации служат следующие документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (введен в действие с 1 января 1995 г.).
2. Арбитражный процессуальный кодекс РФ (принят Государственной Думой 5 апреля 1995 г.).
3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 9 июля 1999 г. №158.
4. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. №127-ФЗ.
5. Постановление Правительства РФ от 20 мая 1994г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий».
6. Методические положения по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса, утвержденные распоряжением Федерального управления России по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. № 31-р.

Антикризисное управление

В 1993 г. для реализации государственной политики по предупреждению банкротства и финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий при Государственном комитете РФ по управлению государственным имуществом было создано Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) (Постановление Правительства РФ от 20 сентября 1993 г. № 926). Впоследствии оно было преобразовано в Федеральную службу России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (ФСДН) (Постановление Правительства РФ от 1 июня 1998 г. № 537), при этом существенно возросла роль ФСДН в системе государственного управления, значительно расширился круг решаемых задач и уровень полномочий.

В дальнейшем приоритетными задачами ФСДН становятся задачи финансового оздоровления предприятий-должников. Это нашло свое отражение в «Положении о Федеральной службе России по финансовому оздоровлению и банкротству», утвержденному Постановлением Правительства РФ от 4 апреля 2000 г. № 301, и отразилось в уточнении названия Федеральной службы. По этому Положению Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО) является федеральным органом исполнительной власти, она осуществляет исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие и организационные функции, предусмотренные законодательством Российской Федерации о финансовом оздоровлении и несостоятельности (банкротстве) организаций.

Федеральная служба осуществляет возложенные на нее функции и полномочия непосредственно и через свои территориальные органы и представителей на соответствующих территориях.

Ее деятельность непосредственно контролирует и координирует первый заместитель Председателя Правительства РФ.

В круг задач ФСФО входят разработка и реализация мероприятий по финансовому оздоровлению и реструктуризации неплатежеспособных организаций; проведение государственной политики по предупреждению банкротства, а также создание условий для его реализации.

ФСФО имеет полномочия государственного органа по делам о банкротстве и финансовом оздоровлении, она обеспечивает защиту интересов Российской Федерации при решении вопросов о несостоятельности (банкротстве) организаций. В ее компетенции обеспечить анализ финансового состояния организаций и контроль за соблюдением ими платежно-расчетной дисциплины.

В соответствии с возложенными на нее задачами Федеральная служба принимает участие в формировании и реализации федеральных и межгосударственных программ, предусматривающих мероприятия по реструктуризации и финансовому оздоровлению неплатежеспособных организаций. При этом ФСФО привлекает необходимые для этого финансовые средства, в том числе зарубежных инвесторов, и участвует в

Антикризисное управление

рассмотрении вопросов о государственной финансовой поддержке неплатежеспособных организаций.

Федеральная служба ведет учет платежеспособных крупных, экономически или социально значимых организаций, формирует их перечни, анализирует финансовое состояние и представляет в Правительство РФ предложения по финансовому оздоровлению этих организаций.

Основной документ, регулирующий отношения в процессе антикризисного управления – ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (от 26.10.02 №127-ФЗ).

ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» 25.02.99

Федеральный закон от 08.01.98 № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» прежде всего был направлен на защиту интересов кредиторов, то цель нового закона № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» существенно изменена. Реализация его положений позволяет решить более широкий и значимый круг задач:

- оздоровление экономики путем банкротства неэффективно работающих предприятий;
- защита интересов кредиторов, которые так и не получили от заемщика ожидаемых доходов на вложенный капитал в связи с нерациональным его использованием;
- защита интересов инвесторов;
- восстановление финансовой устойчивости несостоятельных предприятий, оказавшихся не по своей вине в трудном финансовом положении, хотя многих из них можно отнести к потенциально перспективным хозяйствующим субъектам.

Федеральным законом от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» понятие банкротства определено следующим образом: «Несостоятельность (банкротство) - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей» (ст. 3).

В названном законе установлены признаки банкротства, должник считается несостоятельным (банкротом), если соответствующие обязательства не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

К обязательным платежам относят налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и государственные внебюджетные фонды в том порядке и на тех условиях, которые закреплены законодательством Российской Федерации. Размер обязательных платежей исчисляется без учета штрафов (пеней) и иных финансовых санкций.

Внешним признаком несостоятельности (банкротства) предприятия является приостановление его текущих платежей, если предприятие не обеспечивает или заведомо не способно обеспечить выполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их

Антикризисное управление

исполнения. При этом сумма платежа составляет не менее 500 минимальных размеров оплаты труда, установленных законодательством.

Дела о банкротстве рассматриваются арбитражным судом. Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику - юридическому лицу в совокупности составляют не менее 100 тыс. руб., к должнику-гражданину не менее 10 тыс. руб., а также когда имеются признаки банкротства.

Закон регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) предприятий, определяет следующие процедуры банкротства (ст. 27):

- наблюдение применяется к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов;
- финансовое оздоровление применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности;
- внешнее управление применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности;
- конкурсное производство применяется к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов;
- мировое соглашение представляет собой процедуру банкротства, которая может быть применена на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

С экономической точки зрения в системе предложенных процедур важную роль играет финансовое оздоровление организаций, оказавшихся в столь затруднительном финансовом положении. Такая процедура на законных основаниях в систему банкротства российских предприятий введена впервые. В финансовом оздоровлении заинтересован прежде всего сам должник, поскольку он продолжает свою деятельность, но с ограничениями в управлении. У него появляется реальная возможность избежать банкротства, удовлетворяя требования кредиторов, не доводя дела до конкурсного производства и продажи имущества.

В законе прописана система мер по восстановлению платежеспособности должника:

- реперофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка должнику;
- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника и др.

Антикризисное управление

Как видим, законодательство о банкротстве предприятий основывается на принципе неплатежеспособности предприятия. Предприятие, столкнувшись с финансовыми затруднениями, должно дать оценку сложившейся ситуации и, оценив степень своих финансовых проблем, принять решение о его дальнейшем функционировании, своевременно выработать меры по предупреждению банкротства либо принять решение о ликвидации предприятия, распродаже его по частям.

Процедуры банкротства, применяемые к предприятиям-должникам, делятся на следующие типы: реорганизационные, ликвидационные и мировое соглашение.

К реорганизационным относятся процедуры, задача которых сохранить предприятие и вывести его из кризиса:

- финансовое оздоровление;
- наблюдение
- внешнее управление.

1. Финансовое оздоровление применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности;

Досудебная санация - процедура, когда собственником предприятия, кредитором и заинтересованным в деятельности предприятия инвестором оказывается финансовая помощь предприятию-должнику. Ходатайство о проведении санации должно быть подано в арбитражный суд.

Арбитражный суд удовлетворяет ходатайство о санации, если есть реальная возможность восстановить платежеспособность предприятия.

2. Наблюдение - если, заявление о признании должника банкротом было принято судом, то в течение недели вводится процедура наблюдения в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Может длиться до трех, а иногда до пяти месяцев.

Наблюдение - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого в соответствии с законом РФ, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника.

Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя предприятия-должника и иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия с ограничениями.

Органы управления должника могут совершать исключительно с согласия временного управляющего сделки:

- связанные с передачей недвижимого имущества в аренду, залог;
- связанные с распоряжением иным имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 10% балансовой стоимости активов должника;

Антикризисное управление

- связанные с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требований, переводом долга.

Органы управления должника не вправе принимать решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, т преобразовании) и ликвидации должника;

- о создании филиалов и представительств;

- о выплате дивидендов;

- о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг.

Вводится внешний управляющий (арбитражный), который проводит финансовый анализ, технический аудит (опись зданий, оборудования), юридический аудит (насколько юридически чисто образовано предприятие - любое предприятие можно признать нечистым).

Его труд оплачивается из средств должника.

3. Внешнее управление (судебная санация) – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

Внешнее управление имуществом должника состоит в назначении арбитражным судом специального управляющего, если есть основания полагать, что причиной тяжелого финансового положения должника является неудовлетворительное управление организацией и имеется реальная возможность восстановить платежеспособность предприятия-должника, с целью продолжения его деятельности путем осуществления организационных и экономических мероприятий.

Например, директор собирает кредиторов и объявляет, что ситуация такая-то, что делать – продать с молотка или вводить внешнее управление.

Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом.

Внешнее управление вводится на срок не более 12 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев.

С момента введения внешнего управления:

1) руководитель предприятия-должника отстраняется от должности, а управление делами возлагается на внешнего управляющего;

2) прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника; полномочия руководителя переходят к внешнему управляющему. Органы управления должника в течение трех дней с момента назначения внешнего управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации юридического лица, печатей и штампов, материальных и иных ценностей внешнему управляющему;

3) снимаются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов; все долги предприятия замораживаются, выплачиваются только текущие платежи и долги по заработной плате.

Антикризисное управление

4) аресты имущества должника и иные ограничения должника по распоряжению принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;

5) вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом о несостоятельности (банкротстве).

Мораторий – означает, что в период внешнего управления штрафы и пени не увеличиваются, сумма основного долга замораживается, выплаты подлежат только текущие платежи.

По окончании этого периода кредиторы могут требовать выплаты неустоек, штрафов, пеней, накопившихся к моменту введения внешнего управления. Мораторий распространяется на «старые» долги предприятия, срок которых наступил до введения внешнего управления. Мораторий не затрагивает интересы только отдельных лиц – зарплата, алименты и компенсация за вред жизни и здоровью должны быть выплачены в первую очередь.

Если цель внешнего управления достигнута и платежеспособность восстановлена, то арбитражный суд на основании отчета внешнего управляющего может прекратить процедуру банкротства; в противном случае - либо продлить внешнее управление, либо начать конкурсное производство.

Применение реорганизационных процедур заключается в сохранении предприятия-должника, в обеспечении вывода предприятия из неплатежеспособного состояния.

Ликвидационные процедуры ведут к прекращению деятельности предприятия. К ним относятся:

- добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов. Проводится на общих основаниях по гражданскому кодексу, решением акционеров.

- принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда;

Ликвидация предприятия должника осуществляется в процессе конкурсного производства.

Конкурсное производство - процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Конкурсное производство имеет целью:

- соразмерно удовлетворять требования кредиторов и объявить должника свободным от долгов;

- охранять стороны от неправомерных действий по отношению друг к другу.

С момента признания должника несостоятельным:

- без согласия собрания кредиторов запрещается отчуждение или передача имущества банкрота (кроме некоторых видов платежей, связанных

Антикризисное управление

с функционированием банкрота, расходов по ведению конкурсного производства);

- сроки исполнения всех долговых обязательств считаются наступившими;

- прекращается начисление пеней и процентов по всем видам задолженности.

Все имущественные требования предъявляются к банкроту только через конкурсное производство.

Конкурсное производство осуществляет конкурсный управляющий. Он распоряжается имуществом банкрота, формирует конкурсную массу - стоимость ликвидируемого имущества должника, распределяемая между кредиторами в порядке очередности – взимает дебиторскую задолженность, оценивает финансовое состояние должника, управляет банкротом и т.д.

Он имеет право обжаловать в арбитражном суде сделки банкрота, заключенные в последние 6 месяцев, предшествующие объявлению предприятия банкротом.

Конкурсный управляющий назначается арбитражным судом. Кандидатуры управляющего выдвигает собрание кредиторов. Собрание кредиторов решает вопрос о начале, форме продажи имущества, о начальной цене этого имущества.

Все имущество (активы) должника образует конкурсную массу. В конкурсную массу не включаются:

1) жилищный фонд, детские учреждения, отдельные важные для данного региона объекты производственной инфраструктуры (они передаются на баланс местных органов власти);

2) имущество, являющееся предметом залога;

3) имущество, не принадлежащее должнику на правах собственности (арендованное, принятое на ответственное хранение, личное имущество работников должника).

Конкурсный управляющий учитывает все претензии к банкроту, анализирует (в том числе отклоняет) их, составляет их список с указанием сумм и очередности их удовлетворения.

В процессе конкурсного производства продается конкурсная масса. Продажа производится на аукционной основе. Полученные средства используются в порядке очередности, предусмотренной Гражд. кодексом РФ.

Очередность распределения конкурсной массы. Согласно ГК РФ, ч. I, ст. 64 при ликвидации юридического лица требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

1. Требования граждан, перед которыми юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью – регрессники (лица, получившие травмы и увечья на производстве).

2. Выплата выходных пособий, зарплаты. Задолженность перед персоналом: зарплата, отпускные, командировочные.

Антикризисное управление

3. Задолженность, обеспеченная залогом. Удовлетворение требований кредиторов, обеспеченных залогом из имущества ликвидируемого юридического лица. Предприятие брало кредит и заложило имущество.

4. Задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды.

5. Прочие кредиторы – поставщикам за сырье, товары.

На собрании кредиторов 1 и 2 очереди не голосуют и не могут инициировать процедуру банкротства. На первом собрании кредиторов голосуют 3-5 очереди, а потом только 5. Т.е. представители государства голосуют только на первом собрании. В новом законе нет 3-5 очереди, есть 1,2,3 (3-5), т.е. голосуют на всех собраниях.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

При недостаточности имущества ликвидируемого предприятия оно распределяется между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению.

В случае отказа ликвидационной комиссии в удовлетворении требований кредитора либо уклонения от их рассмотрения кредитор вправе до утверждения ликвидационного баланса юридического лица обратиться в суд с иском к ликвидационной комиссии. По решению суда требования кредитора могут быть удовлетворены за счет оставшегося имущества ликвидируемого юридического лица.

Требования кредиторов, не удовлетворенные из-за недостаточности имущества предприятия, считаются погашенными.

Ликвидационные процедуры ведут к прекращению деятельности предприятия. Поэтому ликвидационные процедуры отражают содержание банкротства в узком смысле.

В широком смысле процедуры банкротства рассматриваются российским законодательством как антикризисные процедуры. Антикризисные процедуры должны быть направлены на сохранение предприятий, выпускаемых конкурентоспособную, социально значимую продукцию.

Мировое соглашение – компромисс, договор между должником и кредитором относительно отсрочки платежей или скидки с долгов.

Мировое соглашение – решение собрания кредиторов о заключении между должником и кредиторами соглашения о погашении долгов.

Может быть заключено между должником и конкурсными кредиторами на любом этапе производства по делу о несостоятельности. Суть мирового соглашения – в достижении договоренности должника и кредиторов относительно отсрочки или рассрочки платежей, или о скидках с долгов.

Решение о заключении мирового соглашения от имени конкурсных кредиторов принимается собранием кредиторов. Решение собрания кредиторов о заключении мирового соглашения принимается большинством голосов от общего числа конкурсных кредиторов и считается принятым при

Антикризисное управление

условии, если за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества (3 очередь).

Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается гражданином-должником или руководителем должника, внешним управляющим или конкурсным управляющим.

Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц, которые принимают на себя права и обязанности, предусмотренные мировым соглашением.

Мировое соглашение подлежит утверждению арбитражным судом. Мировое соглашение вступает в силу для должника и конкурсных кредиторов, а также для третьих лиц, участвующих в мировом соглашении, со дня его утверждения арбитражным судом и является обязательным.

Односторонний отказ от исполнения, вступившего в силу мирового соглашения не допускается.

ВИДЫ КРИЗИСОВ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Любая социально-экономическая система вне зависимости от типа общественного устройства попадала в кризисные состояния – как капиталистическая, так и социалистическая, а также и все более ранние общественно экономические формации. Точно также и любое отдельно взятое государство на протяжении своей истории обязательно когда-нибудь оказывалось в кризисном состоянии. Ускорение общественного развития привело к учащению появления кризисных состояний. Анализ литературы зарубежных и отечественных авторов по данной проблеме позволяет сделать вывод, что различают кризис плановой системы и экономический кризис.

В таблице 1.1 представлена характеристика кризисов.

Таблица 1.1

Виды кризиса и их содержание

Виды кризиса	Содержание
1. Экономический кризис	Это абсолютное падение производства, недогрузка производственных мощностей, рост безработицы, нарушения в денежно-кредитной и валютно-финансовых сферах. Основными видами кризиса в рыночной экономике выступают циклические кризисы перепроизводства и структурные кризисы.
1.1. Циклический кризис	Циклические кризисы характеризуют состояние общего перепроизводства, происходят периодически (через 9 – 11 лет), выступая как необходимое средство восстановления равновесия в рыночной системе, проявляются в падении производства и цен, снижении реальной заработной платы, росте безработицы и др.
1.2. Структурный кризис	Структурные кризисы характеризуют частичное (для ряда отраслей) перепроизводство, связанные с возникновением несоответствия существующей структуры производства изменившейся структуры общественных потребностей (соответственно спроса). Проявление их аналогично формам проявления

Антикризисное управление

	кризисов общего перепроизводства, хотя, прежде всего, затрагивает кризисные отрасли.
2. Кризис плановой системы	Сущность кризиса – возрастающая неспособность плановой экономики обеспечивать пропорциональное развитие народного хозяйства, экономическую и социальную эффективность общественного производства. Кризис системы свидетельствует о несоответствии потребностей развития данного общества и свойственного ему социально-экономического устройства

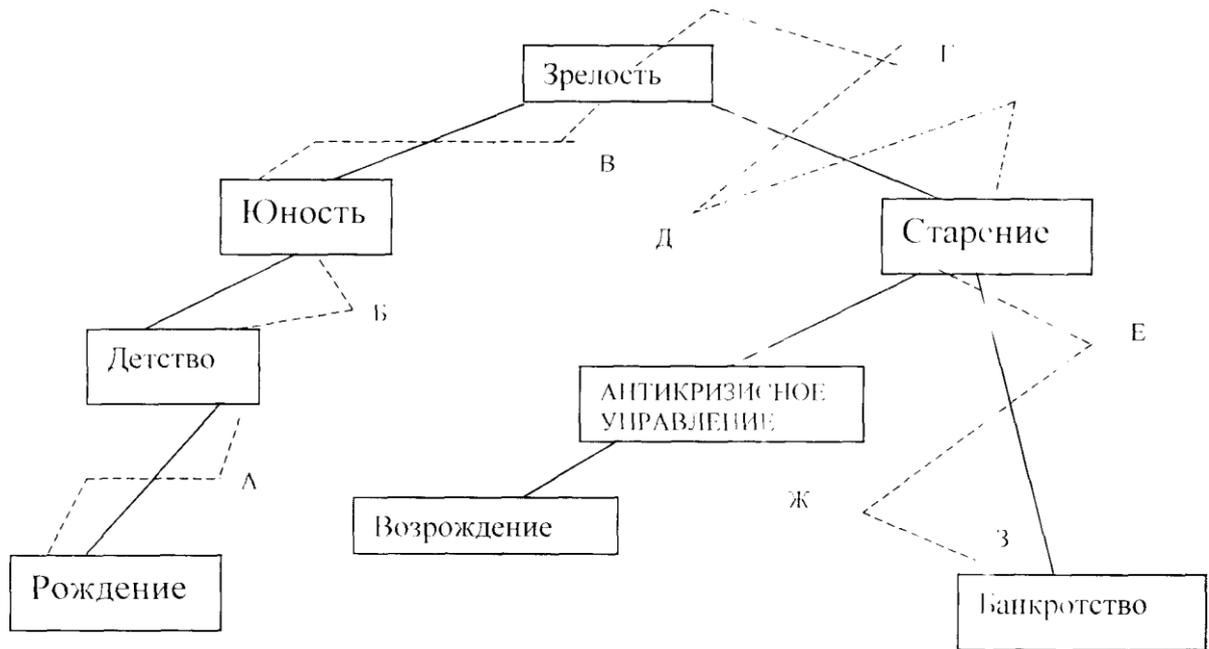
Современный кризис в России – это кризис плановой экономики, усугубленный факторами переходного состояния экономики. Такой кризис отнюдь не обязательно должен сопровождаться спадом производства и вытекающими отсюда последствиями. Глубокий спад промышленного производства произошел, прежде всего, не вследствие кризиса плановой экономики, а вследствие несвоевременности, непоследовательности, и ошибочности путей реформирования общества, что было усугублено политическим кризисом и распадом СССР. Поэтому в России кризис плановой экономики сопровождается глубоким и продолжительным экономическим спадом. И как следствие этого развитие на предприятии кризисной ситуации, приводящей к его разрушению.

Под кризисной ситуацией понимается процесс неравномерного развития экономики и отдельных ее частей, колебание объемов производства и сбыта, возникновение значительных спадов производства. Кризисная ситуация рассматривается как общая закономерность, свойственная рыночной экономике, которая тесно увязана с определенным характером жизненного цикла предприятия.

Жизненный цикл предприятия – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Взаимосвязь развития жизненного цикла предприятия и кризисных ситуаций

Антикризисное управление



Условные обозначения:

А, Б, В, Г, Д, Ж, З - кризисные ситуации на различных этапах развития организации

Кризисные ситуации, для преодоления которых не было принято соответствующих мер, могут привести к чрезмерному разбалансированию экономического организма предприятия с соответствующей неспособностью продолжения финансового обеспечения производственного процесса, что квалифицируется как банкротство предприятия.

Таблица 1.3

Классификация кризисов

Условные обозначения	Название кризиса	Краткая характеристика
А	Кризис зарождения	Появление предприятия новой системы в среде старой, исходной. Начало патентного периода существования системы
Б	Кризис рождения	Появление новой системы, в значительной степени, сформированной по типу родительской системы. Начало периода открытого роста.
В	Кризис утверждения	Появление сформировавшейся системы, кото-рая стремится к самоутверждению
Г	Кризис стабилизации	Исчерпание потенциальных возможностей развития системы с выходом на максимум эффективности жизнедеятельности. Начало периода зрелости

Антикризисное управление

Д	Кризис упрощения	Появление новых признаков старения системы.
Е	Кризис старения	Появление первых признаков резкого снижения всех показателей жизнедеятельности системы. Начало периода падения
Ж	Кризис исхода	Появление первых признаков прекращения жизнедеятельности системы. Начало периода выбытия
З	Кризис деструктуризации	Вывод системы из сферы деятельности (эксплуатации, жизненного цикла и т.д.)

Кризис предприятия представляет собой переломный момент в последовательности процессов событий и действий. Типичным для кризисной ситуации является два варианта выхода из нее, или это ликвидация предприятия как экстремальная форма, или успешное преодоление кризиса (рис. 2.1).

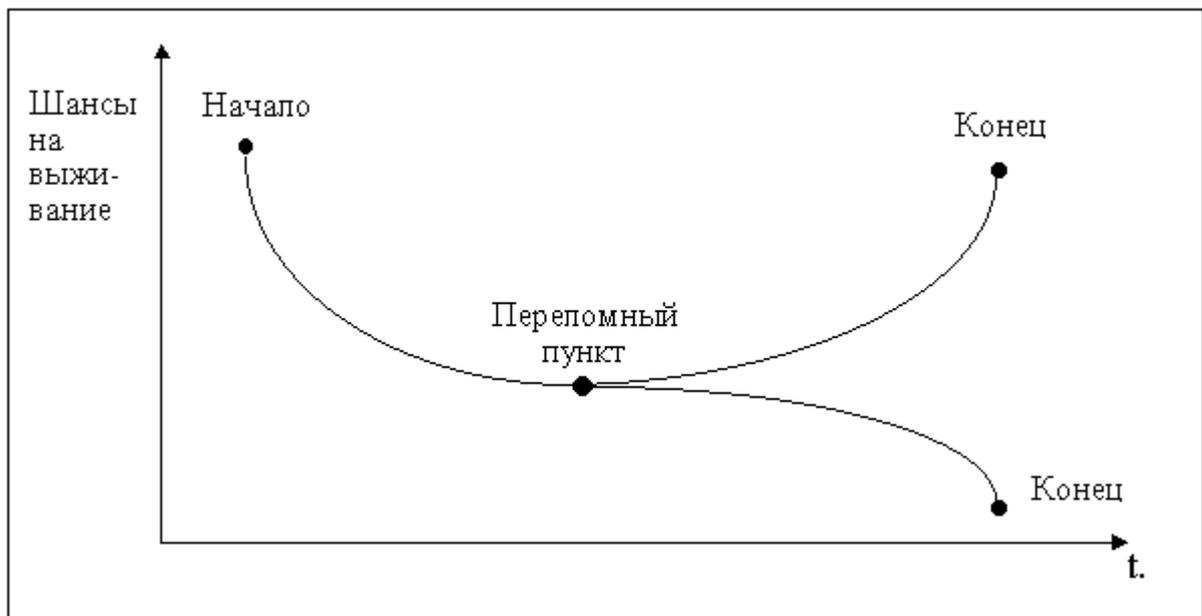


Рис. 2.1. Начало, переломный пункт и конец кризиса на предприятии

Промежутки между началом и завершением кризиса бывают разной длительности. С одной стороны, есть продолжительные, слабо ускоряющиеся кризисные процессы, с другой стороны существуют неожиданно возникающие кризисные процессы, высокой интенсивности и с коротким сроком развития. Кризис может абсолютно неожиданно проявиться во время гармоничного развития предприятия и носить характер непреодолимой катастрофы или возникнуть в соответствии с предположениями и расчетами. Но в редких случаях кризис появляется неожиданно, т.е. без какого-либо предупреждения для специалистов предприятия.

Антикризисное управление

При кризисе господствует нехватка времени и решений. Оценка ограниченного времени для принятия решений зависит от состояния кризиса и определяет этим нехватку времени или срочность решения проблем.

При кризисе важным является проблема управления. Высокая комплексность управления в условиях кризиса позволяет с одной стороны оказывать влияние на развитие автономных процессов и охватывает с другой стороны специфическую проблематику руководства: необходимость его высокого качества и наличие только двух вариантов конечного результата действий менеджмента, т.е. возможно либо банкротство, либо успешное преодоление кризиса.

Виды кризисов по целям предприятия, находящимся под угрозой

О стратегическом кризисе речь идет тогда, когда потенциал развития предприятия (инновационного потенциала), который мог бы быть использован в течение продолжительного времени, существенно поврежден, исчерпан и/или нет возможности создать новый. Причины стратегического кризиса различны, к примеру, это упущенное технологическое развитие, или отставание от него, не адекватная изменяющимся требованиям рынка стратегия маркетинга.

Кризис результатов, или еще возможно его назвать оперативный кризис, описывает состояние, при котором предприятие имеет убытки и из-за постоянного уменьшения собственного капитала движется к ситуации дефицита баланса/превышения пассивов над активами. Примером причин, вызывающих кризис результатов могут являться: потери, как следствие отсутствия потенциала развития предприятия (инновационного потенциала), недостаточная эффективность оперативных мероприятий или менеджмента, который не в состоянии в достаточной мере использовать, для повышения доходов потенциал развития предприятия.

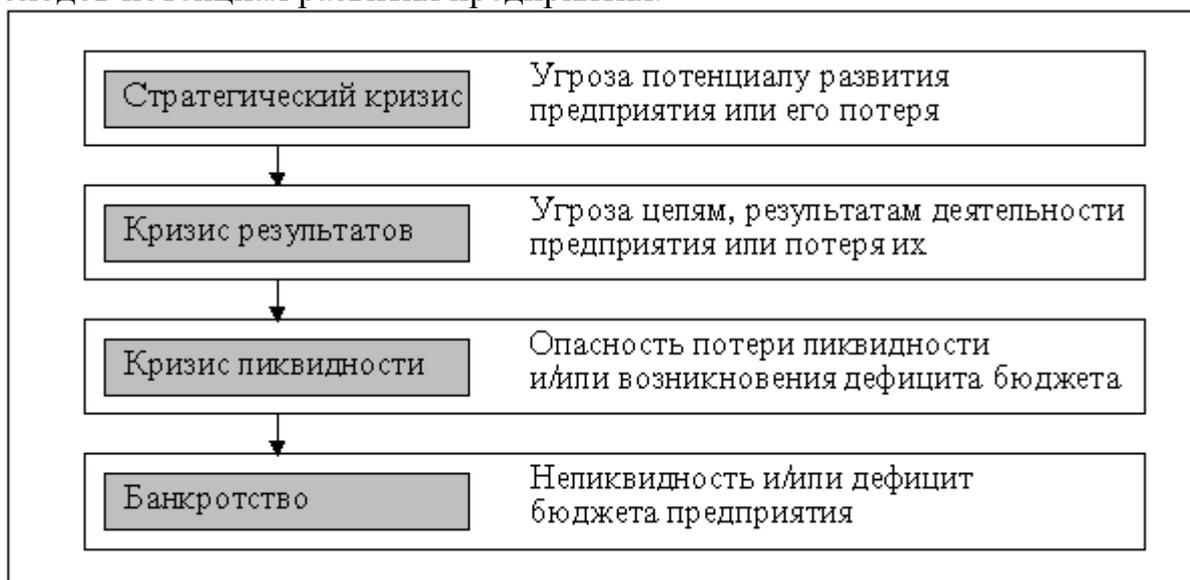


Рис. 2.2. Виды кризисов по целям предприятия, находящимся под угрозой

Антикризисное управление

При кризисе ликвидности из-за увеличивающихся убытков предприятию грозит потеря платежеспособности или платежеспособность уже отсутствует. В дополнении к этому предприятию грозит опасность дефицита баланса/превышения пассивов над активами.

Кризис нельзя рассматривать как статическое состояние, его обязательно необходимо рассматривать как процесс.

Кризис предприятия в общем смысле представляет собой ограниченный по времени процесс. Он может быть управляем или как минимум удерживаем в определенных границах, или находится под влиянием, как внутрифирменном, так и внешнем. Кризисные процессы в зависимости от предприятия, его структуры, инновационного потенциала и т.д. могут быть разной продолжительности, интенсивности и иметь последствия различной степени тяжести.

При этом между этими кризисами всегда существует временная связь.

Процесс возникновения этих видов кризисов представляет собой следующее: предприятие, по мнению Мюллера, оперирует понятием потенциал достижения успехов, который заботится о здоровом положении с доходами. Но вот потенциал постепенно исчерпывается и отсутствует новая смена устаревшим продуктам-лидерам, дававшим хороший оборот. Такое предприятие находится в состоянии стратегического кризиса. Кризис результатов возникает к примеру, тогда, когда снижение оборота по недавно еще бывшему продукту-лидеру приводит к повышению затрат на складирование, что в свою очередь принуждает к дополнительным инвестициям, в том числе из внешних источников. Кризис ликвидности возникает в классическом смысле к примеру, из-за кредитных ограничений кредиторов, после того как большая процессов на предприятии финансировалось из внешних источников.

Стадии кризисного процесса

Необходимо разделение кризисного процесса на различные стадии связана в первую очередь с тем, чтобы определить точку и время применения мероприятий по оказанию влияния на кризис, недопущению и преодолению кризиса.

Отдельные стадии кризисного процесса можно описать следующим образом:

1. Стадия: потенциальный кризис

Кризис предприятия как процесс находит свое начало в фазе потенциального, т.е. только возможного, но еще не реального кризиса предприятия. И из-за отсутствия достоверных симптомов кризиса данное состояние предприятия характеризуется как квазинормальное, т.е. практически как состояние, в котором постоянно находится предприятие, и оно дает время/точку отсчета возникновения кризиса на предприятии.

2. Стадия: латентный/скрытый кризис

Антикризисное управление

Эта фаза кризисного процесса характеризуется скрытым уже имеющимся или с большой вероятностью скоро начинающимся кризисом, воздействия которого не определяемы имеющимся в наличии у предприятия стандартным инструментарием. Но применение специальных методик раннего распознавания позволяет на этой стадии оказать активное воздействие на латентный кризис с помощью предупреждающих мероприятий.

В общем на данной стадии имеющийся в наличии у предприятия потенциал преодоления кризиса как правило не используется в полном объеме. Основной упор здесь лежит в применении систем раннего оповещения/распознавания.

3. Стадия: острый преодолимый кризис

На этом этапе начинается непосредственное ощущение предприятием исходящего от кризиса негативного воздействия. Вместе с этим усиливается интенсивность реальных, против предприятия направленных деструктивных воздействий, что вызывает резкую нехватку, давление времени, срочность/неотложность принятия решений. При дальнейшем уменьшении альтернативных вариантов действий из-за истощения имеющегося в наличии времени повышаются требования по нахождению действенных путей решений проблем (факторов преодоления кризиса). На этом этапе для преодоления кризиса требуется мобилизация все больших сил предприятия и истощаются полностью имеющиеся в наличии резервы по преодолению кризиса. На данной стадии еще есть возможность преодоления (обуздание) острого кризиса, т.к. имеющийся в наличии потенциал преодоления кризиса достаточен для того чтобы справиться с кризисом. Повышаются до предела требования к преодолению кризиса, и мероприятия по преодолению кризиса должны проявить свое действие на улучшение ситуации за очень незначительный промежуток времени, имеющийся в распоряжении.

4. Стадия: острый непреодолимый кризис

Если не удастся обуздать острый кризис, то предприятие вступает в последнюю стадию развития кризисного процесса, которая заканчивается ликвидацией предприятия. На этом этапе требования для преодоления кризиса значительно превышают имеющийся потенциал. Преодоление кризисного процесса невозможно, в особенности из-за отсутствия или неудачных мероприятий, действий, из-за экстремально сильного давления времени и из-за усиливающейся интенсивности направленных против предприятия деструктивных воздействий.

При рассмотрении антикризисного управления особенностью является то, что предприятие имеет своей целью не максимизацию прибыли, а выход из кризисной ситуации и приобретение стабильного положения. Поэтому, сущность антикризисного управления представляет собой профессионально осуществляемое управление хозяйственной деятельности предприятия, имеющего кризисные сигналы или находящегося в кризисной ситуации, направленное на нейтрализацию наиболее опасных проявлений,

Антикризисное управление

стабилизации деятельности предприятия, предотвращение банкротства путем оптимального использования имеющихся ресурсов.

Рассмотрим, на каких принципах базируется система антикризисного управления. К числу основных принципов относятся:

- Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

- Срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

- Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно).

- Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Основные факторы, обуславливающие кризисное развитие предприятия

Изучение основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия, является заключительным этапом диагностики банкротства. Так как факторы, обуславливающие кризисное развитие предприятия, являются одновременно формой реализации отдельных видов финансовых рисков, они также подразделяются в процессе изучения на две основные группы:

- а) не зависящие от деятельности предприятия (внешние или экзогенные факторы);

- б) зависящие от деятельности предприятия (внутренние или эндогенные факторы).

Внешние факторы кризисного развития в свою очередь подразделяются при анализе на три подгруппы:

- социально-экономические факторы общего развития страны. В составе этих факторов рассматриваются только те, которые оказывают негативное

Антикризисное управление

воздействие на хозяйственную деятельность данного предприятия, т.е. формируют потенциал риска его банкротства;

-рыночные факторы. При рассмотрении этих факторов исследуются негативные для данного предприятия тенденции развития товарных (как по сырью и материалам, так и по выпускаемой продукции) и финансового (денежного, фондового и валютного) рынков;

-прочие внешние факторы. Их состав предприятие определяет самостоятельно с учетом специфики своей хозяйственной деятельности.

Внутренние факторы кризисного развития также подразделяются при анализе на три подгруппы в зависимости от особенностей формирования денежных потоков:

- факторы, связанные с производственной деятельностью,
- факторы, связанные с инвестиционной деятельностью,
- факторы, связанные с финансовой деятельностью.

Основные факторы, обуславливающие кризисное развитие предприятия

Внешние (экзогенные) факторы			Внутренние (эндогенные) факторы		
Общэкономические факторы	Рыночные факторы	Прочие факторы	Производственные факторы	Инвестиционные факторы	Финансовые факторы
1. Спад объема национального дохода	1.Снижение емкости внутреннего рынка	1.Политические факторы	1.Неэффективный маркетинг	1.Неэффективный фондовый портфель	1.Неэффективная финансовая стратегия
2.Рост инфляции	2.Усиление монополизма на рынке	2.Негативные демографические факторы	2.Неэффективная структура текущих затрат	2. Высокая продолжительность строительных работ	2.Неэффективная структура активов (низкая ликвидность)
3. Замедление платежного оборота	3.Существенное снижение спроса	3.Стихийные бедствия	3. Низкий уровень использования основных фондов	3.Существенный перерасход инвестиционных ресурсов	3.Чрезмерная доля заемного капитала
4.Нестабильность налоговой системы	4.Рост предложения товаров-	4.Ухудшение криминогенной	4.Высокий уровень сезонных и	4.Недостижение запланированных	4. Высокая доля краткосрочных источников

Антикризисное управление

	субституто в	ситуации	страховых запасов	объемов прибыли по реализо- ванным проектам	привлече- ния заемно- го капитала
5.Нестабильность регулирующего законодательства	5.Нестабильность финансового рынка		5.Недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции	5.Неэффективный инвестиционный менеджмент	5.Рост дебиторской задолженности
6. Снижение уровня реальных доходов населения	6.Снижение активности и фондового рынка		6.Неэффективный производственный менеджмент		6.Высокая стоимость капитала
7.Рост безработицы	7.Нестабильность валютного рынка			7. Превышение допустимых пределов финансовых рисков	
				8. Неэффективный финансовый менеджмент	

В процессе изучения факторов определяется их влияние на характер кризисного развития предприятия. Количественно степень этого влияния может быть определена с помощью одно- или многофакторных корреляционных моделей. По результатам такой оценки проводится ранжирование отдельных факторов по степени их негативного воздействия на финансовое состояние пред-я.

На заключительном этапе осуществляется прогноз развития отдельных факторов, оказывающих наиболее существенное негативное воздействие и вызывающих наибольшую угрозу банкротства пред-я в предстоящем периоде.

Факторный анализ кризисного развития предприятия позволяет конкретизировать формы и методы финансового его оздоровления.

Конечно, все вышеперечисленные факторы могут лежать в основе кризиса предприятия, но большее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы. Так, например, слабый финансовый и производственный менеджмент на российских предприятиях привел к тому, что по данным Межведомственной балансовой комиссии, которой было проведено исследование финансового состояния российских предприятий,

Антикризисное управление

выявлено, что создалась специфическая, неведомая мировой цивилизации ситуация, базирующаяся на трех факторах.

Первый - это низкий уровень денежного компонента в расчетах. Деньги едва составляют треть во всех расчетах, остальные проводятся в не денежной форме.

Второй фактор - чрезвычайное обременение долгами. Объем долгов российских предприятий приблизился к объему их годовой выручки. Это значит, что средний срок расчета по долгам - больше года.

Третий фактор - специфическое обстоятельство, дополняющее эту неблагоприятную картину - это низкая производительность труда.

Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений. Эта проблема обусловлена следующими факторами:

- отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
- низкой квалификацией и неопытностью менеджеров;
- низким уровнем ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Борьба предприятий за выживание в кризисных условиях потребует взаимосвязи организационных, правовых, финансовых и управленческих аспектов.

Но если кризисное состояние предприятия уже наступило, то предлагается реализовать шесть элементов антикризисного управления, каждый из которых состоит из совокупности работ.

Структура и содержание элементов системы антикризисного управления:

1. Анализ внешней среды и внутреннего потенциала предприятия. Анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния.

2. Предварительная диагностика кризисных ситуаций. Диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия с использованием традиционных методов анализа финансового состояния, интегральных показателей, модели оценки платежеспособности и системы критериев для оценки структуры баланса.

3. Выбор методов финансового оздоровления предприятия. Комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления факторов, влияющих на экономические и финансовые показатели, выявление внутренних резервов с последующей их реализацией.

4. Бизнес-планирование. Бизнес-планирование финансового оздоровления с целью расширения коммерческой привлекательности проекта

Антикризисное управление

и осуществления оценки изменений финансовой деятельности своего предприятия и предприятия-партнера после его реализации.

5. Разработка процедур финансового оздоровления. Разработка процедур финансового оздоровления с использованием мер реструктуризации предприятия, кредиторской задолженности, процедур экономии текущих затрат, налогового планирования и инвестиционных процедур с использованием различных методов их оценки.

6. Контроль за проведением процедур финансового оздоровления. Сбор информации о финансовом состоянии объекта, посредством контроля, вскрытие дополнительных резервов и возможностей, внесение изменений в финансовый план, в организацию финансового менеджмента, осуществление проверки и учет финансового состояния предприятия

Приведенные процедуры проводятся для первого этапа финансового оздоровления и ориентируются на внутренние резервы предприятия.

При успешном выполнении задач первого этапа возможен второй этап, ориентированный на внешние инвестиции и участие внешних инвесторов.

Следовательно, антикризисное управление занимает длительный период, в течение которого реализуются стратегические задачи повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления.

Этот период может занимать от одного до пяти лет. Разумеется, что для решения конкретных задач антикризисного управления должны быть разработаны более короткие процедуры, которые определяют тактику решения стратегических задач.

Определяя, таким образом, сущность антикризисного управления, автор исходит из положения о том, что ее объектом в общем виде является процесс антикризисного управления, как открытая система.

Главное в антикризисном управлении – ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанных альтернативных вариантов, предусматривающих различные трансформации в этой сфере в зависимости от ситуации; антикризисное управление нацелено на то, что даже в сложной ситуации, в которой оказалось предприятие (скажем на грани банкротства), можно было ввести в действие такие организационные и экономические механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для предприятия потерями.

Таким образом, в основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и областях действий предприятия. Исходя из этого, антикризисное управление может осуществляться по трем направлениям:

обновление, предполагающее радикальное изменение существующего положения с максимизацией инновационной деятельности и минимизацией получения прибыли;

развитие, которое означает оптимальное изменение существующего положения с оптимизацией инновационной деятельности и оптимизацией получения прибыли;

Антикризисное управление

поддержание, которое предполагает отсутствие или незначительное изменение существующего положения с минимизацией инновационной деятельности и максимизацией получения прибыли.

Можно выделить два наиболее распространенных вида тактики, позволяющих преодолеть кризисную ситуацию. Первая из применяемых стратегических программ, получила название защитной, поскольку она основана на проведении сберегающих мероприятий, основой которых является сокращение всех расходов, связанных с производством и сбытом, содержанием основных фондов и персонала, что ведет к сокращению производства в целом. Такая тактика применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних для предприятия обстоятельств. Очевидно, что массовое применение защитной тактики большинством предприятий ведет к еще более глубокому кризису национальной экономики и поэтому не приводит к финансовому благополучию применяющих ее предприятий. И это вполне объяснимо: ведь главные причины кризисной ситуации лежат вне предприятия.

Защитная тактика предприятия ограничивается, как правило, применением оперативных мероприятий, среди которых следует отметить: устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытку улаживания дел с кредиторами (отсрочку долгов) и с поставщиками и другие мероприятия.

Наиболее эффективна наступательная политика, для которой характерно применение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с экономическими, ресурсосберегающими мероприятиями проводятся активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, политика более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий.

В то же время меняется или укрепляется руководство предприятия, осуществляется комплексный анализ и оценка ситуации и, если надо, корректируется философия, основные принципы деятельности предприятия, т.е. изменяется его стратегия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция все в большей степени нацеливается на укрепление позиции предприятия на существующих и завоевание новых сегментов рынка, обновляется номенклатура выпускаемой продукции. Все это находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления и в соответствии с ней разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, которые позволяют найти путь к финансовому благополучию предприятия. Применяются стратегические мероприятия по выходу из кризиса: анализ и оценка потенциала, доходов, инноваций и разработка финансовой, маркетинговой, технической, управленческой и инвестиционной концепций оздоровления.

МЕХАНИЗМ ПОЯВЛЕНИЯ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ

Предприятие, осуществляющее производственную и коммерческую деятельность, вступает в отношения с налоговыми органами, банками, другими предприятиями-поставщиками и потребителями. В процессе этих отношений у предприятия возникают обязательства, которые могут привести к тому, что предприятие станет должником и будет обязано в определенный срок совершить платеж, поставить товар, исполнить услугу в пользу другого лица, по отношению к которому возникло обязательство и которое является для предприятия кредитором. Каков же состав обязательств предприятия?

Обязательства предприятия классифицируются на внутренние и внешние.

Внешние обязательства предприятия:

1) обязательства перед фискальной системой – обязательства по налогам, штрафам, пеням перед бюджетами, платежами в Пенсионный фонд России, фонд обязательного медицинского страхования, дорожный фонд и другие фонды. Обязательства перед фискальной системой должны выполняться в установленном налоговым законодательством порядке независимо от воли предприятия;

2) обязательства перед финансово-кредитной системой – обязательства перед банками, финансовыми компаниями в случае, если предприятие взяло ссуду или заем в денежной форме или в виде ценных бумаг на основе кредитного договора;

3) обязательства перед кредиторами за поставленные ими товары, выполненные работы или услуги. Эти обязательства возникают перед предприятиями или предпринимателями в результате договора.

К внутренним обязательствам предприятия относятся обязательства перед работниками предприятия и акционерами:

- 1) по оплате труда,
- 2) выплате пособий,
- 3) выплате премий,
- 4) выплате дивидендов и т.д.

Обязательства предприятия, возникающие в процессе финансово-хозяйственной деятельности, имеют определенные сроки исполнения.

Нарушение сроков исполнения обязательств свидетельствует или о дефиците возможностей для погашения долгов, или о необязательности как о стиле взаимодействия со своими партнерами, когда предприятие располагает ресурсами для выполнения обязательств.

Предприятие, которое из режима своевременного исполнения обязательств переходит в кризисную зону ненадежного исполнения, исполнения со сбоями, просрочками, становится как партнер неплатежеспособным, наносящим ущерб своим кредиторам.

Устойчивая, хроническая неплатежеспособность предприятия, с финансовой точки зрения, означает поглощение ресурсов или средств кредиторов (денежных средств, товаров, услуг) и формирование недоимки по

Антикризисное управление

налогам и другим обязательным платежам, что блокирует формирование доходной части государственного бюджета.

Неплатежеспособное предприятие, продолжающее участвовать в хозяйственном обороте, является носителем финансового ущерба кредиторам, оказывает на них депрессирующее влияние путем изъятия их ресурсов.

В конечном итоге кредиторы, пытаясь теми или иными методами, в том числе и судебными, истребовать исполнения обязательств, оказываются перед выбором: или выставить требования о ликвидации предприятия-должника и продажи его имущества с целью полного или частичного удовлетворения обязательств, или установить предприятию некий конкретный срок на преодоление финансового кризиса.

Следовательно, при нарушении сроков исполнения обязательств возникает необходимость в оценке такой ситуации. С этой целью проводится анализ финансового состояния предприятия и оценка его платежеспособности должны дать ответы на следующие вопросы:

имеет ли предприятие ресурсы для погашения текущих обязательств; способно ли предприятие удовлетворить всех кредиторов в установленные сроки;

каковы причины ненадежного исполнения обязательств, носят они эпизодический, временный характер или являются индикатором финансового кризиса на предприятии.

Методологический подход к оценке финансовой деятельности в целях диагностики банкротства должен основываться на анализе финансового оборота предприятия, характеризующего движение денежных средств, обслуживающих процесс производства и реализации продукции.

Предприятие создается для получения прибыли. Получение прибыли на поверхности производственных отношений предстает как производственно- хозяйственная деятельность – процесс взаимодействия и потребления материальных и трудовых ресурсов.

Исходным моментом, совпадающим с возникновением предприятия, является образование уставного капитала. Участники предприятия вносят в него свои денежные средства, материалы, оборудование, чтобы приобрести производственные ресурсы (имущество предприятия – внеоборотные и оборотные активы), привлечь персонал для производства продукции.

Уставный капитал – важнейший источник формирования имущества предприятия, направляемый на приобретение производственных ресурсов предприятия. Вклад участников в уставный капитал определяет их право на долю прибыли, а также их значимость при принятии управленческих решений.

В дополнение к собственному капиталу предприятие берет на себя определенные обязательства в виде банковских займов, товарно-материальных ценностей с последующим расчетом (например, за электроэнергию, воду). Общая сумма всех взятых обязательств образует

Антикризисное управление

заемные средства, или заемный капитал, находящийся в распоряжении предприятия

Производя продукцию, привлекая для этого заемные средства, предприятие должно размещать эти средства таким образом, чтобы в любой момент можно было исполнить обязательства.

Если предприятие не может ответить по своим обязательствам, значит, средства финансирования (собственный и заемный капитал) размещены так, что их нельзя быстро и безболезненно мобилизовать для осуществления расчетов по обязательствам. Таким образом, проблемы неплатежей связаны с размещением и использованием капитала предприятия.

Предприятие размещает все источники капитала – собственные и заемные – в активах предприятия. Активы подразделяются на внеоборотные и оборотные активы, которые являются имуществом предприятия.

Необходимо отметить, что к активам предприятия относятся и убытки предприятия, которые еще не покрыты за счет прибыли, а представляют собой прямую утрату собственного или заемного капитала.

В процессе производства капитал находится в движении: изнашиваются и обновляются основные средства, потребляются сырье, материалы, комплектующие изделия. Движение денежных средств, обслуживающих процесс производства и реализации продукции.

Предприятие создается для получения прибыли. Получение прибыли на поверхности производственных отношений предстает как производственно- хозяйственная деятельность – процесс взаимодействия и потребления материальных и трудовых ресурсов.

Исходным моментом, совпадающим с возникновением предприятия, является образование уставного капитала. Участники предприятия вносят в него свои денежные средства, материалы, оборудование, чтобы приобрести производственные ресурсы (имущество предприятия – внеоборотные и оборотные активы), привлечь персонал для производства продукции.

Уставный капитал – важнейший источник формирования имущества предприятия, направляемый на приобретение производственных ресурсов предприятия. Вклад участников в уставный капитал определяет их право на долю прибыли, а также их значимость при принятии управленческих решений.

В дополнение к собственному капиталу предприятие берет на себя определенные обязательства в виде банковских займов, товарно-материальных ценностей с последующим расчетом (например, за электроэнергию, воду). Общая сумма всех взятых обязательств образует заемные средства, или заемный капитал, находящийся в распоряжении предприятия

Производя продукцию, привлекая для этого заемные средства, предприятие должно размещать эти средства таким образом, чтобы в любой момент можно было исполнить обязательства.

Если предприятие не может ответить по своим обязательствам, значит, средства финансирования (собственный и заемный капитал) размещены так,

Антикризисное управление

что их нельзя быстро и безболезненно мобилизовать для осуществления расчетов по обязательствам. Таким образом, проблемы неплатежей связаны с размещением и использованием капитала предприятия.

Предприятие размещает все источники капитала – собственные и заемные – в активах предприятия. Активы подразделяются на внеоборотные и оборотные активы, которые являются имуществом предприятия.

Необходимо отметить, что к активам предприятия относятся и убытки предприятия, которые еще не покрыты за счет прибыли, а представляют собой прямую утрату собственного или заемного капитала.

В процессе производства капитал находится в движении: изнашиваются и обновляются основные средства, потребляются сырье, материалы, комплектующие изделия. Движение денежных средств, обслуживающих процесс производства и реализации продукции, является финансовым оборотом.

Состояние финансов предприятия может быть зафиксировано на определенную дату в бухгалтерском балансе предприятия.

Определим "узкие места" в финансовом обороте предприятия, где предприятие может потерять способность погашать обязательства и возникают предпосылки появления неплатежеспособности.

Причинами неплатежеспособности являются факторы, влияющие на снижение или недостаточный рост выручки от реализации и опережающий рост обязательств. Основными причинами неплатежеспособности являются недопоступление выручки, неэффективный финансовый менеджмент, наличие убытков.

Основные предпосылки неплатежеспособности:

1. Недопоступление выручки. Образуется дефицит оборотных средств, которые могут быть направлены на погашение обязательств.
2. Неэффективный финансовый менеджмент. Нерациональное размещение собственного и заемного капитала в открытых предприятиях.
3. Наличие убытков.

Выручка от реализации – это еще не доход, но источник возмещения затраченных на производство продукции средств и формирования денежных фондов и резервов предприятия.

Выручка от реализации продукции содержит в себе:

- возмещение ранее понесенных затрат на производство и реализацию продукции, в том числе погашение обязательств;
- отчисления в бюджет и внебюджетные фонды;
- прибыль предприятия.

Таким образом, оставшаяся часть выручки принимает форму чистого дохода предприятия – прибыли.

Чистая прибыль предприятия является источником прироста собственного капитала в той ее части, которая расходуется на накопление, то есть присоединяется к активам предприятия – в виде приобретения нового оборудования, материальных запасов, увеличения фонда оплаты труда персонала.

Основная доля выручки должна направляться на финансирование производственного процесса. Денежные средства направляются на возмещение ранее понесенных затрат и на прирост собственного капитала за счет чистой прибыли.

Планирование выручки один из наиболее важных элементов финансовой деятельности, т.к. выручка от реализации продукции – основной источник платежа по обязательствам – по сути является обезличенным денежным поступлением, которое может использоваться для возмещения текущих затрат, быть помещенным в банк, использоваться на капитальное строительство и т. д.

Для того, чтобы выручка от реализации полностью или частично направлялась на погашение обязательств, необходимо соблюдение определенных принципов управления:

- регулирование денежной составляющей выручки от реализации. Сегодня бартерные операции стали одной из главных предпосылок неплатежеспособности – невозможности погашения обязательств из-за отсутствия денежной составляющей выручки;

- планирование выручки от реализации продукции и ее распределения по различным видам платежей – планировании денежного потока.

Российские предприятия практически не соблюдают принципов планирования денежного потока, поэтому выручка расходуется хаотически, под влиянием текущих обстоятельств и без увязки со своевременным исполнением обязательств.

Отсутствие планирования денежных потоков как планомерного поступления и расхода выручки от реализации продукции во многих случаях является главной причиной неплатежеспособности российских предприятий.

Планирование и управление денежными потоками должно быть построено на ряде принципов:

Антикризисное управление

- 1) планирование выручки от реализации продукции на основе планирования объемов продаж продукции;
- 2) сохранение определенного соотношения между выручкой от реализации и объемом текущих обязательств;
- 3) расходование выручки с учетом погашения обязательств (особенно текущих до 1 года) и поддержания некоторых резервов.

Выручка от реализации продукции является основным источником платежа или исполнения обязательств. Помимо выручки от реализации, источником погашения обязательств могут быть внутренние резервы предприятий – капитал, размещенный в активах. В зависимости от возможности их мобилизации и направления на погашение обязательств активы предприятия различаются по степени их ликвидности.

Высоколиквидными называются активы, которые легко мобилизуются в денежные средства в целях расчета. Неликвидным имуществом предприятия принято считать основные средства.

Совокупность мероприятий по дополнительной мобилизации активов предприятия определяет существенный дополнительный источник погашения обязательств. Часть мероприятий по мобилизации активов - снижение запасов готовой продукции, дебиторской задолженности - увеличивает выручку от реализации. Денежные средства, связанные с реализацией основных средств, материальных оборотных активов, ценных бумаг, не включаются в состав выручки от реализации продукции. Результаты по таким мероприятиям рассматриваются, как операционные доходы и учитываются при определении балансовой прибыли.

Неплатежеспособность предприятия прямо пропорциональна росту обязательств предприятия и обратно пропорциональна росту выручки от реализации.

На размер выручки от реализации оказывают влияние следующие группы факторов:

- 1) в сфере производства: объем производства продукции, конкурентоспособность продукции, длительность производственного цикла, ритмичность выпуска (кол-во месяцев, когда идет плановый выпуск/12) и др.;
- 2) в сфере обращения: конкурентные преимущества продукции, ритмичность отгрузки, своевременное оформление транспортных и расчетных документов, выбор оптимальной формы расчета, уровень цен на продукцию;
- 3) не зависящие от деятельности предприятия: несвоевременная оплата продукции из-за отсутствия у потребителя средств, нарушение договоров поставки материально-технических ресурсов, сужение рынка за счет ограничения на него доступа путем ввода запретов, квот, таможенных барьеров, инфляция, монополизм.

Каждый из факторов, оказывающих влияние на снижение поступлений от текущей деятельности, может стать причиной временной или постоянной неплатежеспособности. Для того чтобы оценить влияние конкретного фактора на финансовое состояние предприятия, возможность его

Антикризисное управление

локализации, необходимо провести анализ финансово-экономической деятельности.

НЕЭФФЕКТИВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Неэффективный финансовый менеджмент – это неправильно сформированная структура источников (пассивов) и вложений (активов).

Т.е. это проявление неплатежеспособности при изменении структуры капитала, когда идет нарушение финансового оборота, который определяется размещением собственного и заемного капитала в активы предприятия.

Погашение обязательств осуществляется за счет активов, сформированных из собственных и заемных источников. Если обязательства предъявляются к погашению раньше, чем сформированы активы, используемые для расчета, возникает дефицит активов.

Размещение капитала в активы предприятия фиксируется на определенную дату в бухгалтерском балансе. Превышение текущих обязательств над оборотными активами является индикатором неплатежеспособности предприятия. Такая ситуация возникает в том случае, когда предприятие использует краткосрочную задолженность (раздел VI пассива) для финансирования вне-оборотных активов: пополнения основных средств, незавершенного строительства, долгосрочных финансовых вложений. Эти активы практически не могут использоваться для расчета по обязательствам и соответственно, определенное время не сопровождаются ростом выручки.

Такое финансовое состояние предприятия может носить как временный, эпизодический характер, так и свидетельствовать о хронической неплатежеспособности.

Временный характер состояния неплатежеспособности предприятия может объясняться необходимостью долгосрочных вложений в модернизацию производства ради увеличения через определенный период выручки.

НАЛИЧИЕ УБЫТКОВ

Одним из индикаторов возможного состояния неплатежеспособности при анализе финансового оборота предприятия является наличие убытков.

Убытки представляют собой прямую утрату собственного или части заемного капитала и могут быть погашены только за счет прибыли предприятия.

Причинами возникновения убытков являются:

1) превышение затрат по основной деятельности, относимых на себестоимость реализации продукции, над выручкой от реализации продукции (работ, услуг);

2) убыточности внереализационной деятельности предприятия (за счет содержания объектов соцкультбыта, экономических санкций, штрафов, налогов, относимых на финансовый результат);

3) превышения использованной прибыли над остаточной (чистой) прибылью предприятия. Заработали 3 млн., потратили 5 млн. за счет кредита банка, у фискальной системы, предоплаты.

Капитал, отвлеченный на убытки, предприятие возмещает за счет заемных средств – задолженности по оплате труда, предприятиям-кредиторам, бюджету, внебюджетным фондам. В конечном итоге убыточная финансово-хозяйственная деятельность приводит к опережающему росту обязательств предприятия по сравнению с темпами прироста выручки от реализации, то есть к состоянию неплатежеспособности.

Таким образом, неплатежеспособность – невозможность предприятия погасить свои обязательства – проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции. Причинами неплатежеспособности являются факторы, влияющие на снижение или недостаточный рост выручки от реализации и опережающий рост обязательств.

Неплатежеспособность как нарушение финансового оборота отражается в дефиците оборотных активов, которые могут быть направлены на погашение обязательств.

Цель оценки финансово-экономической деятельности в антикризисном управлении – выявление и устранение факторов, определяющих неплатежеспособность предприятия. Для этого проводят анализ финансового состояния.

ВИДЫ АНАЛИЗА НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аналитическая информация о финансово-экономической деятельности неплатежеспособного предприятия представляет интерес для двух групп пользователей:

1) внешними пользователями являются специалисты ФСФО, налоговые органы, кредиторы, аудиторские и консалтинговые фирмы, пресса, профсоюзы;

2) внутренними пользователями являются руководители неплатежеспособного предприятия, а также привлекаемые ими консультанты по выводу предприятия из "зоны неплатежеспособности".

С точки зрения собственников предприятия анализ его финансового состояния можно разделить на внешний и внутренний.

Внешний анализ производится лицами, не имеющими отношение к данному предприятию (ФСФО, МНС, ОВД, аудиторские и консалтинговые фирмы).

Внутренний – проводится самой фирмой, предприятием.

Основополагающие моменты, позволяющие разграничить особенности внешнего и внутреннего анализа, представлены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Особенности анализа фин. состояния неплатежеспособного предприятия

Классификационный признак	Вид анализа	
	внешний	внутренний
1. Назначение	Оценка финансово-экономического состояния для выбора антикризисной процедуры (санации, ликвидации)	Выявление внутренних резервов восстановления платеже-способности, повышения конкурентоспособности
2. Исполнители	ФСФО, МНС, ОВД (в рамках возб. угол. дела), аудиторские и консалтинговые фирмы по поручению собственника или кредиторов	Специалисты – работники предприятия
3. Пользователи	ФСФО, МНС, ОВД, собственники, кредиторы (те кто заказал анализ), аудит – нет, конкурентам нельзя – уголовная ответственность за разглашение	Руководство предприятия, финансовые менеджеры, консультанты по финансовым вопросам

Антикризисное управление

4. Информацион-ная база	Формы бухгалтерской отчетности; данные оперативного учета – по запросу	Данные оперативного учета (главная книга, ведомости, журналы-ордера)
5. Характер предоставляемой информации	Общедоступная аналитическая информация, укрупненная по показателям	Детализированная аналитическая информация конфиденциального характера
6. Приемы и методы проведения анализа	Традиционные: сравнение, группировки, графические методы, экономико-математическое моделирование	Традиционные и специальные методы анализа и прогнозирования восстановления платежеспособности
7. Временной аспект анализа	Ретроспективный (за прошлый период) и перспективный (3,5...лет)	Оперативный

Внешний анализ базируется на официальной бухгалтерской и статистической отчетности, направляемой предприятием в ФСФО, отраслевые органы управления. Цель внешнего анализа – определение причин неплатежеспособности предприятия и выбор антикризисных процедур.

Горизонтальный анализ баланса заключается в построении аналитических таблиц, в которых абсолютные балансовые показатели дополняются относительными темпами роста (снижения).

Горизонтальный анализ (временной) - сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом.

Вертикальный анализ базируется на расчетах удельных весов компонентов обобщающих показателей отчетности: имущества, оборотных активов, собственного капитала.

Вертикальный анализ (структурный) - определение структуры итоговых финансовых показателей, с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом.

Трендовый анализ - сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, т. е. основной тенденции динамики показателя. С помощью тренда ведется перспективный прогнозный анализ.

Анализ относительных показателей (коэффициентов) - расчет отношений между отдельными позициями отчета или позициями разных форм отчетности по отдельным показателям фирмы, определение взаимосвязи показателей.

Антикризисное управление

Сравнительный анализ - это как внутривозможностный анализ сводных показателей отчетности по отдельным показателям фирмы, подразделений, цехов, так и межвозможностный анализ показателей данной фирмы с показателями конкурентов, со средне отраслевыми и средними хозяйственными данными.

Переход к относительным показателям позволяет проводить сравнительный анализ предприятий и сглаживает негативное влияние информационных процессов.

СИСТЕМА ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В АНАЛИЗЕ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО БАНКРОТСТВА

Значение анализа финансово-экономического состояния предприятия трудно переоценить, поскольку именно он является той базой, на которой строится разработка финансовой политики предприятия. Анализ опирается на показатели квартальной и годовой бухгалтерской отчетности. На основе данных итогового анализа финансово-экономического состояния осуществляется разработка почти всех направлений финансовой политики предприятия, и от того, насколько качественно он проведен, зависит эффективность принимаемых управленческих решений. Качество самого финансового анализа зависит от применяемой методики, достоверности данных бухгалтерской отчетности, а также от компетентности лица, принимающего управленческие решения.

Основой устойчивого роста и финансовой стабильности экономики России в рыночных условиях является финансовая устойчивость коммерческой организации как наиболее значимого структурного элемента экономической системы страны. Финансовая устойчивость служит основой прочного положения коммерческой организации. Чем выше устойчивость предприятия, тем более оно независимо от неожиданного изменения рыночной конъюнктуры и, следовательно, тем меньше риск оказаться на грани банкротства. Оценка финансовой устойчивости в краткосрочном плане связана с ликвидностью баланса и платежеспособностью организации.

Под ликвидностью какого-либо актива понимают способность его обращаться в денежную форму без потери своей балансовой стоимости. Степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена.

Способность предприятия оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства, необходимые для нормальной финансово-хозяйственной деятельности и погашения его текущих (краткосрочных) обязательств называется ликвидностью.

Говоря о ликвидности предприятия, имеют в виду наличие у него оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств. Основным признаком ликвидности служит формальное превышение (в стоимостной оценке) оборотных активов над краткосрочными пассивами. Чем больше это превышение, тем благоприятнее финансовое состояние предприятия с позиции ликвидности. Если величина оборотных активов недостаточно велика по сравнению с краткосрочными пассивами, то текущее положение предприятия неустойчиво. Вполне может возникнуть ситуация, когда оно не будет иметь достаточно денежных средств для расчета по своим обязательствам и ему придется либо нарушить естественный технологический процесс (например, срочно продать часть запасов), либо распродать часть долгосрочных активов.

Платежеспособность означает наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для того, чтобы своевременно и в

Антикризисное управление

полном объеме погашать свои финансовые обязательства. Основные признаки платежеспособности - наличие в достаточном объеме средств на расчетных счетах и отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

Понятия ликвидности и платежеспособности близки, но не тождественны. Ликвидность менее динамична по сравнению с платежеспособностью, так как по мере стабилизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия у него постепенно складывается определенная структура активов и источников средств, резкие изменения которой сравнительно редки. Коэффициенты ликвидности обычно варьируются в некоторых вполне предсказуемых границах, что дает возможность аналитическим агентствам рассчитывать и публиковать среднеотраслевые и среднегрупповые значения этих показателей для межхозяйственных сравнений и в качестве ориентиров при открытии новых направлений хозяйственной деятельности.

Наряду с платежеспособностью предприятия торговли в процессе анализа финансового состояния исследуются показатели финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость - это такое состояние финансовых ресурсов предприятия, их распределения и использования, которое обеспечивает ему развитие на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности в условиях допустимого уровня риска.

Финансовая устойчивость предприятия определяет долгосрочную (в отличие от ликвидности) стабильность предприятия. Она связана с зависимостью от кредиторов и инвесторов, т.е. с соотношением «собственный капитал - заемные средства». Наличие значительных обязательств, не полностью покрытых собственным ликвидным капиталом, создает предпосылки банкротства, если крупные кредиторы потребуют возврата своих средств. Но одновременно вложение заемных средств позволяет существенно повысить доходность собственного капитала. Поэтому при анализе финансовой устойчивости следует рассматривать систему показателей, отражающих риск и доходность предприятия в перспективе.

Финансово устойчивым является такой хозяйствующий субъект, который за счет собственных средств покрывает вложения в активы (основные фонды, нематериальные активы, оборотные средства), не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы:

насколько предприятие независимо с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов условиям финансово-хозяйственной деятельности. Показатели, которые характеризуют независимость по каждому элементу активов и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчиво анализируемое предприятие в одинаковом отношении.

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ УГРОЗЫ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ

Анализ угрозы банкротства по зарубежным методикам оценки

Исследования зарубежных ученых в области предсказания банкротства предприятий показывают, что из множества финансовых показателей можно выбрать лишь несколько полезных и более точно предсказывающих банкротство.

Одной из первых попыток использовать аналитические коэффициенты для прогнозирования банкротства считается работа У.Бивера. Он проанализировал за пятилетний период 20 коэффициентов по группе компаний, половина из которых обанкротилась. Уильям Бивер предложил свою систему показателей для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства. Бивер рекомендовал исследовать тренды показателей для диагностики банкротства.

Оценка финансового состояния предприятия по показателям У. Бивера

Система показателей У.Бивера для диагностики банкротства

Показатель	Расчет	Значение показателей		
		Благополучное предприятие	за 5 лет до банкротства	за 1 год до банкротства
1	2	3	4	5
1. Коэффициент Бивера	Чистая прибыль + Амортизация Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства	0,4-0,45	0,17	-0,15
2. Рентабельность активов	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{100\% \text{ Активы}}$	6-8	4	-22
3. Финансовый леверидж	$\frac{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные} \text{ обязательства}}{\text{Активы}}$	≤ 37	≤ 50	≤ 80
4. Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	$\frac{\text{Собственный} - \text{Внеоборотные} \text{ Капитал}}{\text{Активы}}$	0,4	$\leq 0,3$	$\approx 0,6$

Антикризисное управление

5. Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы Краткосрочные обязательства	$\leq 3,2$	≤ 2	≤ 1
---	---	------------	----------	----------

Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства предприятия. Самой простой моделью диагностики кризисной ситуации является двухфакторная, анализ применения которой исследован в работах Федотовой М.А.. При составлении модели учитываются два показателя, от которых зависит вероятность банкротства, – коэффициент текущей ликвидности и отношение заемных средств к валюте баланса. Были выявлены весовые коэффициенты каждого из этих факторов. Для США данная модель выглядит следующим образом:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * K_{тл} + 0,0579 * K_{зс}$$

где $K_{тл}$ - коэффициент текущей ликвидности;

$K_{зс}$ - отношение заемных средств к валюте баланса.

Если $Z < 0$ – вероятно, что предприятие останется платежеспособным; при $Z < 0$ – вероятно банкротство.

Двухфакторная модель вероятности банкротства не отражает другие стороны финансового состояния предприятия: оборачиваемость активов, рентабельность активов, темпы изменения выручки от реализации. Точность оценки увеличивается, если во внимание принимается большее количество факторов, отражающих финансовое состояние предприятия.

Оценка вероятности банкротства предприятия на основе Z – счета Альтмана

Наибольшую известность в области прогнозирования угрозы банкротства получила работа известного западного экономиста Э.Альтмана. Он разработал на базе аппарата множественного дискриминантного анализа методику расчета кредитоспособности, которая позволяет в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и не банкротов.

При построении индекса банкротства Э.Альтман обследовал 66 предприятий промышленности, половина которых обанкротилась, а половина работала успешно. Впервые в 1968 г. Э.Альтман по данным 33 компаний исследовал 22 финансовых коэффициента, базировавшихся на данных одного периода перед банкротством, отобрал 5 наиболее значимых из них для прогноза.

В практике финансово-хозяйственной деятельности западных фирм широко используется банкротства Z – счет Альтмана. Исходная модель Альтмана была разработана на базе данных производственных фирм с общими активами, не превышающими 25 млн. долларов.

Z – счет Альтмана представляет собой пятифакторную модель:

Антикризисное управление

$$Z - \text{счет} = 0,012 * K_1 + 0,014 * K_2 + 0,033 * K_3 + 0,006 * K_4 + 0,999 * K_5, (5.3)$$

где K_1 -доля оборотного капитала в активах предприятия (отношение текущих активов к общей сумме активов);

K_2 – рентабельность активов, т.е. доля нераспределенной прибыли (чистая прибыль за вычетом дивидендов) в общей сумме активов;

K_3 – уровень доходности активов, т.е. отношение прибыли от реализации (балансовой до вычета налогов) к активам предприятия;

K_4 – соотношение собственного и заемного капитала или отношение рыночной стоимости акционерного капитала к стоимости заемного капитала (краткосрочного);

K_5 – оборачиваемость активов, т.е. отношение выручки от реализации к сумме активов.

В зависимости от значения Z – счета дается оценка вероятности банкротства предприятия по определенной шкале.

В зависимости от значения Z – счета дается оценка вероятности банкротства предприятия по определенной шкале.

Определение вероятности наступления банкротства предприятия по Z – счету Альтмана (за год)

Значение Z – счета	Вероятность наступления банкротства
$Z \leq 1,8$	Очень высокая
$1,8 < Z \leq 2,7$	Высокая
$2,7 < Z \leq 2,9$	Возможная
$Z > 2,9$	Очень низкая

Несмотря на относительную простоту использования этой модели для оценки угрозы банкротства, хотелось бы обратить внимание на то, что применение модели Альтмана в изложенном виде не позволяет получить объективный результат в наших условиях.

Метод рейтинговой оценки финансового состояния предприятия

Р.С. Сайфулин и Г.К. Кадыков предложили использовать для экспресс-оценки финансового состояния предприятия рейтинговое число:

$$R = 2K_0 + 0,1K_{\text{тл}} + 0,08K_{\text{и}} + 0,45K_{\text{м}} + K_{\text{ир}}$$

где K_0 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_0 \geq 0,1$);

$K_{\text{тл}}$ – коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{тл}} \geq 2$);

$K_{\text{и}}$ – интенсивность оборота авансируемого капитала, которая характеризует объем реализуемой продукции, приходящейся на один рубль средств, вложенных в деятельность предприятия ($K_{\text{и}} \geq 2,5$);

$K_{\text{м}}$ – коэффициент менеджмента, характеризуется отношением прибыли от реализации к величине выручки от реализации ($K_{\text{м}} \geq (n-1)/r$, где r – учетная ставка Центробанка);

Антикризисное управление

$K_{ир}$ – рентабельность собственного капитала - отношение балансовой прибыли к собственному капиталу ($K_{ир} \geq 0,2$).

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативным условиям рейтинговое число будет равно 1. Финансовое состояние предприятия с рейтинговым числом менее 1 характеризуется как неудовлетворительное.

Рейтинговая оценка финансового состояния может применяться в целях классификации предприятий по уровню риска взаимоотношений с ними банков, инвестиционных компаний,

партнеров. Однако диагностика несостоятельности на базе рейтингового числа, не позволяет оценить причины попадания предприятия в зону неплатежеспособности. Кроме того, нормативное содержание коэффициентов, используемых для рейтинговой оценки, также не учитывает отраслевых особенностей предприятий.

Анализ вероятности банкротства в РФ по официальной методике оценки

Нормативная система критериев для оценки несостоятельности (неплатежеспособности) предприятия определена в Постановлении Правительства РФ № 498 от 20.05.94. "О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве)".

В соответствии с данным Постановлением и методическими положениями по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса ФСФО № 31-р от 12.08.94. анализ и оценка структуры баланса производится на основании двух показателей:

- коэффициента текущей ликвидности;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами.

Определение неудовлетворительной структуры баланса предприятия проводится на основе Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса Распоряжение 1994 г. №31-р

Основной целью проведения предварительного анализа финансового состояния предприятия является обоснование решения о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным в соответствии с системой критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий, утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации от 20 мая 1994 г. №498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий». Источники информации: форма №1 «Баланс предприятия»; форма №2 «Отчет о финансовых результатах и их использовании»; справка к форме №2 «Справка к отчету о финансовых результатах и их использовании».

Антикризисное управление

Анализ и оценка структуры баланса предприятия проводятся на основе показателей:

- коэффициента текущей ликвидности;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами.

Основанием для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным является выполнение одного из следующих условий:

- коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение менее 2;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода имеет значение менее 0,1.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности определяется по формуле 1 как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (сумма итогов II и III разделов актива баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог II раздела пассива баланса за вычетом строк 500, 510, 730, 735, 740).

$$K_1 = \frac{IIA}{VII - (640 + 650 + 660)} = \frac{\text{оборотн. ср. - ва в запасах, затр. - х и др. актив.}}{\text{ср. обязательства}} \geq 2$$

где IIА - итог раздела II актива баланса;

VII – итог раздела VI пассива баланса;

640, 650, 660 – соответствующие строки пассива баланса

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Коэффициент обеспеченности собственными средствами определяется по формуле 2 как отношение разности между объемами источников собственных средств (итог I раздела пассива баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог I раздела актива баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (сумма итогов II и III разделов актива баланса).

Антикризисное управление

$$K_2 = \frac{IIA - IA}{IIA} = \frac{COC}{\text{оборотные средства в запасах, затратами в др. активах}} \geq 0,1$$

где: IA – итог раздела I актива баланса;

IIA – итог раздела I пассива баланса;

IIA – итог раздела II актива баланса.

Основным показателем, характеризующим наличие реальной возможности у предприятия восстановить (либо утратить) свою платежеспособность в течение определенного периода, является коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

В том случае, если хотя бы один из коэффициентов, перечисленных в разделе I, имеет значение менее указанных, рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период, установленный равным 6 месяцам.

Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности:

$$K_3 = \frac{K_{1ф} + \frac{6}{T}(K_{1ф} - K_{1н})}{K_{1норм}} \geq 1$$

где: $K_{1ф}$, $K_{1н}$ – значение коэффициента текущей ликвидности,

соответственно в конце и в начале отчетного периода;

$K_{1норм}$ – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности

$K_{1норм}=2$;

T – продолжительность отчетного периода в месяцах (12,9,3)

6– период восстановления (утраты) платежеспособности в месяцах.

Коэффициент восстановления платежеспособности, принимающий значение больше 1, рассчитанный на период, равный 6 месяцам, свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность.

Коэффициент восстановления платежеспособности, принимающий значение меньше 1, рассчитанный на период, равный 6 месяцам, свидетельствует о том, что у предприятия в ближайшее время нет реальной возможности восстановить платежеспособность.

В том случае, если коэффициент текущей ликвидности больше или равен 2, а коэффициент обеспеченности собственными средствами больше или равен 0,1, рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности за период, установленный равным 3 месяцам.

$$K_3 = \frac{K_{1ф} + \frac{3}{T}(K_{1ф} - K_{1н})}{K_{1норм}} \geq 1$$

где 3- период утраты платежеспособности в месяцах;

Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий значение больше 1, рассчитанный на период, равный 3 месяцам, свидетельствует о

Антикризисное управление

наличии реальной возможности у предприятия не утратить платежеспособность.

Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий значение меньше 1, рассчитанный на период, равный 3 месяцам, свидетельствует о том, что у предприятия в ближайшее время имеется возможность утратить платежеспособность. Ввиду реальности угрозы утраты данным предприятием платежеспособности оно ставится на соответствующий учет в Федеральном управлении по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе России.

В случае признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным осуществляется анализ зависимости установленной неплатежеспособности предприятия от задолженности государства перед ним. В целях указанного анализа под задолженностью государства перед предприятием понимаются не исполненные в срок обязательства полномочного органа государственной исполнительной власти Российской Федерации или субъекта Российской Федерации по оплате заказа, размещенного на предприятии, от исполнения которого предприятие в силу законодательства Российской Федерации или субъекта Российской Федерации не вправе отказаться (являющегося обязательным для исполнения предприятием).

СТАДИИ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Определение стадий неплатежеспособности предприятий - заключительный этап комплексной диагностики неплатежеспособного предприятия. На основе отнесения предприятия к той или иной группе неплатежеспособных предприятий разрабатывается его дальнейшая поведенческая стратегия - ликвидация или восстановление и, следовательно, проведение более углубленного анализа, нацеленного на выбранную стратегию.

Как и для финансового анализа, в определении стадий неплатежеспособности предприятий информационной базой является квартальная и годовая бухгалтерская отчетность, собранная за несколько лет. На ее основе рассматриваются показатели финансово-экономического и технико-экономического состояния предприятия, которые изложены ранее. Сравнение этих показателей с нормативными значениями и с данными аналогичных предприятий отрасли позволяет провести качественную оценку предприятия и установить стадию финансового кризиса, поразившего предприятие.

Выделяют три основные стадии неплатежеспособности предприятия:

- 1) скрытая неплатежеспособность;
- 2) финансовая неустойчивость;
- 3) явное банкротство.

Скрытая неплатежеспособность характеризуется снижением цены предприятия по причине неблагоприятных тенденций как внутри его, так и вовне, особенно если не налажен специальный учет. С точки зрения экономистов это проявляется в ухудшении сбыта продукции, затоваривании, менее эффективном использовании производственных мощностей и, как следствие, в ухудшении позиций предприятия на рынке производителей.

С финансовой точки зрения скрытая неплатежеспособность проявляется в снижении показателей деловой активности: ухудшении коэффициента оборачиваемости оборотного капитала, собственного капитала и показателей рентабельности предприятия.

Эта стадия неплатежеспособности не затрагивает показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия. Они могут находиться в допустимых пределах и иметь оценку «отлично» или «хорошо», тогда как показатели деловой активности предприятия имеют тенденцию к ухудшению и приближению к недопустимым границам «коридора нормативных значений» для предприятий той отрасли, в которой работает рассматриваемое предприятие (показатели деловой активности имеют свои нормативные значения по каждой отрасли промышленности).

Одновременно с падением показателей деловой активности и приближением их к значению «удовлетворительно» или «неудовлетворительно» постепенно ухудшаются показатели рентабельности предприятия. Ухудшающаяся динамика данного показателя свидетельствует

Антикризисное управление

о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за себестоимостью реализованной продукции.

Следовательно, скрытая стадия неплатежеспособности предприятия отражает его состояние на том этапе, когда оно еще может само справиться с неплатежеспособностью путем изменения цен на продукцию предприятия, маркетинговой политики, ужесточением контроля над производимыми затратами предприятия и т.д.

Вторая стадия неплатежеспособности (стадия финансовой неустойчивости) предприятия характеризуется отсутствием возможностей предприятия справиться своими силами с предполагаемой неплатежеспособностью. Предприятие на этой стадии старается привлечь дополнительный капитал извне (инвестиционные вливания) или распродать по возможности свое имущество. На данном этапе все больше проявляются признаки неплатежеспособности предприятия, отражающиеся в резком изменении структуры баланса и отчета о прибылях и убытках. Имеется в виду:

- резкое уменьшение денежных средств на счетах предприятия;
- увеличение дебиторской задолженности;
- увеличение заемных средств предприятия;
- уменьшение собственных оборотных средств предприятия.

Данная стадия неплатежеспособности предприятия характеризуется резким ухудшением показателей финансовой устойчивости предприятия. Их значения будут колебаться у самых границ допустимых значений и оцениваться как «хорошее», иметь постепенную тенденцию к снижению и приближению к оценке «удовлетворительно» с одновременным ухудшением показателей деловой активности и рентабельности предприятия.

Эта стадия неплатежеспособности предприятия, охватывающая большое число финансовых ситуаций, может быть разбита на следующие подвиды:

- кратковременная;
- временная;
- долговременная.

Кратковременная стадия неплатежеспособности - это ситуация, когда предприятие не в состоянии в нормативный срок погасить просроченную задолженность, но имеет достаточно интенсивный приток прибыли, позволяющий погасить ее вместе с привлеченными средствами в нормативно установленный период.

Временная неплатежеспособность - это ситуация, когда предприятие не имеет достаточных средств для своевременного погашения внешней задолженности, но за счет мобилизации части оборотных средств и привлечения заемных средств в состоянии рассчитаться со всей внешней задолженностью.

Долговременная неплатежеспособность складывается, когда предприятие может погасить свои доли только за счет мобилизации оборотных средств, внеоборотных активов.

Антикризисное управление

Третья стадия - это стадия явного банкротства предприятия. Предприятие не может своевременно оплачивать свои долги, и банкротство становится юридически очевидным. Банкротство проявляется в несогласованности денежных потоков, ухудшении показателей финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности, а также показателей ликвидности (платежеспособности) предприятия, которые выходят за рамки допустимых значений. Предприятие попадает в поле деятельности антикризисных управляющих, которые либо ликвидируют его, применяя к нему конкурсное производство, либо пытаются осуществить его финансовое оздоровление.

Классификация причин неплатежеспособного предприятия

Диагностика финансово-экономического состояния позволяет определить общие, типовые и индивидуальные причины попадания предприятий в "зоне неплатежеспособность". Причины неплатежеспособности могут быть общие и типовые.

К общим причинам неплатежеспособности предприятий, выявленным в результате оценки их финансово-экономического состояния, можно отнести следующие:

1. Низкая конкурентоспособность продукции российских предприятий, которая выражается в низких потребительских характеристиках товаров и в высоких ценах.

2. Несвоевременное поступление выручки при продаже ликвидной продукции.

3. Низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с товарообменными операциями.

Дебиторская задолженность за заказанную, но неоплаченную продукцию. Дебиторская задолженность государства становится причиной роста кредиторской задолженности предприятия перед поставщиками, персоналом и т.п. Она является не только изъятым из оборота капиталом, но и навязанным предприятию имуществом, которое становится объектом складирования, охраны и составляет значительную долю в налоге на имущество.

4. Задолженность предприятий перед организациями монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло, воду. Эта задолженность искусственно завышается за счет неправильного определения заявленной мощности, которая корректируется за месяц до начала квартала. При перерасходе электроэнергии по сравнению с заявленной мощностью предприятие ожидают штрафные санкции. Предприятие в условиях рынка не может точно определить необходимый объем электроэнергии на три месяца вперед, все зависит от оплаты (предоплаты) заказов.

5. Финансовой нагрузкой также являются неиспользуемые производственные, административные и бытовые помещения, которые стали свободными из-за сокращения производства. На некоторых предприятиях

Антикризисное управление

имеются также недостроенные здания и производственные площади, оснащенные сложным и дорогостоящим оборудованием, введенные в интересах обработки целых отраслей. Это имущество вошло по плану приватизации в баланс предприятия при акционировании. Расходы по амортизации этих площадей, оплате налогов на имущество, платежей по их отоплению и освещению ложатся тяжелой нагрузкой на финансовую систему предприятия. Нередко в себестоимости продукции более 50% составляют накладные расходы, связанные с нефункционирующим имуществом, что часто приводит к образованию убытка от реализации продукции.

При оценке финансово-экономического состояния ряда неплатежеспособных предприятий были выявлены часто встречающиеся (типовые) причины неплатежеспособности. К таковым могут быть отнесены следующие:

1. Отсутствие или неправильное ведение платежного календаря – финансового документа, в котором подробно отражается оперативный денежный оборот предприятия. В платежном календаре должно быть представление движения денежных средств по срокам их поступления и использования. При составлении платежного календаря необходимо установить очередность платежей, зависимость от планируемых поступлений таким образом, чтобы обеспечивать к моменту составления бухгалтерской отчетности достаточный уровень коэффициента текущей ликвидности. Для этого необходимо отказаться от существующей практики наращивания месячных объемов обязательств от начала к концу квартала: в течение квартала более равномерно планировать платежи за товарно-материальные ценности, услуги, авансовые платежи по налогам, не допуская накопления задолженности на конец квартала.

2. "Котловой метод учета затрат на производство и реализацию продукции, который не позволяет проводить дифференцированную оценку различных видов изделий.

3. Внесение в себестоимость реализованной продукции затрат, не связанных с ее производством и продажей, которое приводит к образованию убытков от основной производственной деятельности. Например, отнесение амортизационных отчислений по основным производственным фондам, не участвующим в отчетном периоде в производстве, позволяет не только улучшить финансовый результат предприятия, снизив себестоимость продукции, но и улучшить коэффициент текущей ликвидности.

4. Неэффективное управление имущественным комплексом. На обследованных предприятиях не ведется учет основных средств, позволяющий выделить: функционирующие основные средства; не функционирующие в настоящее время, но имеющие перспективы применения; не функционирующие основные средства, не имеющие перспективы применения вследствие морального старения или прекращения производства продукции, для которой они использовались.

Антикризисное управление

Это находит отражение в амортизационной политике предприятия, в одинаковом подходе к функционирующим и не работающим основным средствам при проведении переоценки.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ УГРОЗЕ БАНКРОТСТВА

Политика антикризисного финансового управления включает диагностику банкротства с помощью финансового анализа с целью выявить угрозу банкротства и разработку мер по выводу предприятия из кризисного состояния. Реализация политики антикризисного управления предприятием предполагает оценку финансового состояния на основе совокупности показателей и критериев. С этой целью в анализе определяется группа показателей, по которым судят о возможной угрозе банкротства. К ним относятся показатели платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности. Кроме того, для оценки жизнеспособности предприятия в перспективе и его способности уйти от проблемы банкротства за счет внутренних резервов проводится оценка производственных факторов и анализ с использованием факторных моделей (в частности, модели Дюпона). В эту систему включают также оценку влияния внешней среды.

Уровень текущей угрозы банкротства определяют с помощью показателей платежеспособности, при помощи которых оценивают перспективы удовлетворения требований кредиторов по денежным обязательствам и исполнения обязательств по платежам в бюджет и во внебюджетные фонды в соответствии с предусмотренными законодательством о банкротстве сроками нарушения финансовых обязательств.

Предстоящую угрозу банкротства оценивают, например, изучая показатели финансовой устойчивости. При устойчивом финансовом положении предприятия финансовые ресурсы покрываются собственными средствами не менее чем на 50%, и предприятие эффективно и целенаправленно использует их, соблюдает финансовую, кредитную и расчетную дисциплину, т. е. является платежеспособным. Тенденция к снижению коэффициента автономии характеризует нарастающую угрозу банкротства.

Расчет показателей рентабельности и деловой активности, в частности коэффициента оборачиваемости активов и капитала, позволяет оценить, в какой степени и с какой скоростью предприятие способно получить необходимую ему прибыль, т. е. сформировать чистый денежный поток в определенные сроки.

Чистый денежный поток прогнозируют, оценив производственные показатели предприятия и некоторые факторы внешней среды, влияющие на объем продаж, ценовую политику и т. п.

При оценке финансового состояния используют следующие принципиальные характеристики финансовой ситуации:

- абсолютная устойчивость финансового состояния, встречающаяся редко, представляет собой крайний тип финансовой устойчивости;

Антикризисное управление

- нормальная устойчивость финансового состояния, гарантирующая платежеспособность предприятия;
- неустойчивое финансовое состояние связано с нарушением платежеспособности, при котором сохраняется возможность восстановления равновесия за счет пополнения реального собственного капитала и увеличения собственных оборотных средств, а также за счет дополнительного привлечения долгосрочных кредитов и заемных средств;
- кризисное финансовое состояние, при котором предприятие находится на грани банкротства.

В зависимости от масштабов кризисного состояния разрабатываются пути возможного выхода из него. При легком кризисе, как правило, проводят меры по нормализации текущей деятельности предприятия, при глубоком кризисе включают механизм полного использования внутренних резервов финансовой стабилизации, при катастрофическом положении прибегают к санации либо реорганизации или ликвидации предприятия.

Таким образом, основной целью политики антикризисного финансового управления является разработка и реализация мер, направленных на быстрое возобновление платежеспособности и восстановление достаточного уровня финансовой устойчивости предприятия, обеспечивающие его выход из кризисного финансового состояния.

Алгоритм выбора методов финансового оздоровления

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится использованию механизмов финансовой стабилизации.

Финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по трем этапам:

1. Устранение неплатежеспособности
2. Восстановление финансовой устойчивости
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Внутренние механизмы финансовой стабилизации предприятия

Этапы финансовой Стабилизации	Внутренние механизмы финансовой стабилизации		
	оперативный	тактический	стратегический
1. Устранение неплатежеспособности	система мер, основанная на использовании		
2. Восстановление финансовой устойчивости	-	система мер, основанная на использовании принципа «сжатия предприятия»	
3. Обеспечение			система мер,

Антикризисное управление

финансового равновесия в дли- тельном периоде			основанная на использовании «модели устойчивого экономического роста»
---	--	--	--

Устранение неплатежеспособности

Критерием возникновения неплатежеспособности являются показатели, характеризующие внешние признаки и вытекающие из законодательства о банкротстве:

показатели оценки структуры баланса – коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{тл}}$) и коэффициент обеспеченности собственными средствами ($K_{\text{осс}}$);

коэффициент тяжести просроченных обязательств ($K_{\text{то}}$), который рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{то}} = KЗ_{\text{проср}} / KЗ_{\text{банкр}}$$

где $KЗ_{\text{проср}}$ – сумма просроченных обязательств предприятия (более 3 месяцев);

$KЗ_{\text{банкр}}$ – минимальная стоимость просроченных обязательств, при которой может быть возбуждено дело о банкротстве предприятия-должника (500 МРОТ)

Если $K_{\text{то}} \geq 1$, то может быть возбуждено дело о банкротстве предприятия.

К предприятию-должнику, имеющему внешние признаки несостоятельности, применяются общие методы финансового оздоровления и оперативные мероприятия по восстановлению платежеспособности.

Наступление неплатежеспособности означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия, т.е. образуется "кризисная яма". В этот момент чаще всего и начинаются "проблемы" с кредиторами предприятия. Кредиторы, пытаются вернуть свои средства путем арестов имущества. Все средства, поступающие на счет предприятия автоматически блокируются и списываются в пользу кредиторов, деятельность предприятия замораживается, а штрафы и пени продолжают начисляться.

Сущность данного этапа стабилизационной программы заключается в маневре денежными потоками для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением.

Принцип «отсечения лишнего» определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в де нежную форму). Это возможно за счет:

Антикризисное управление

-ускорения получения дебиторской задолженности или ее продажа;

По сомнительной дебиторской задолженности - обращение в суд с целью возврата, а также с целью отнесения дебиторской задолженности на валовые затраты согласно действующему на настоящий момент законодательству о налогообложении прибыли.

-снижение периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;

-снижение размера страховых запасов товарно- материальных ценностей;

- продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе сырья А на месяц является избыточным запасом, если сырья Б осталось на одну неделю, а денег для его закупки нет. Поэтому для обеспечения производства необходимо реализовать часть запасов сырья А, даже по цене ниже покупной и несмотря на то, что через некоторое время его опять придется закупать, вероятно по более высокой цене. Это еще один пример маневра прошлыми и будущими денежными средствами.

-уценки трудноликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации;

-ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;

-аренды оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств и других.

- продажа краткосрочных финансовых вложений (акций, ценных бумаг) - наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен;

-увеличения периода предоставляемого поставщиками товарного кредита;

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если устранена текущая неплатежеспособность предприятия, т.е. объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде. Это означает, что угроза банкротства предприятия в текущем отрезке времени ликвидирована, хотя и носит, как правило, отложенный характер.

Восстановление финансовой устойчивости

Критерии выбора данного этапа финансовой стабилизации - показатели, характеризующие эффективность управления предприятием:

- рентабельность продукции;
- рентабельность активов;
- рентабельность собственного капитала;
- наличие убытков.

Антикризисное управление

Удовлетворительными считаются положительные значения показателей рентабельности и отсутствие убытков.

К предприятию-должнику, имеющему неудовлетворительные значения показателей второй группы, применяются тактические мероприятия по улучшению финансового состояния.

Сущность - максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов. Хотя неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого периода за счет осуществления продажи "ненужных" активов, причины, генерирующие неплатежеспособность, могут оставаться неизменными, если не будет восстановлена до безопасного уровня финансовая устойчивость предприятия. Это позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в относительно более продолжительном промежутке времени.

«Сжатие предприятия» должно сопровождаться мероприятиями, как по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов, так и по сокращению необходимого объема их потребления:

- остановка нерентабельных производств - первый шаг, который необходимо совершить. Если убыточное производство нецелесообразно или его невозможно продать, то его нужно остановить, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки. Исключение составляют объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия.

- сокращения суммы постоянных издержек;

- снижения уровня переменных издержек (включая сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений, повышение производительности труда и т. п.);

В докризисной ситуации на большинстве предприятий наблюдается избыточная численность персонала, и в период кризиса сокращение персонала становится острой необходимостью, а это нелегкая задача. Если на основном производстве работников можно сокращать пропорционально объему выпускаемой продукции, то персонал вспомогательных подразделений и сферы управления менее пластичен (охранять предприятие, к примеру, необходимо независимо от объема выпускаемой продукции). Сокращение не может происходить одновременно. Нужна, следовательно, осторожность при увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, снятии социальных льгот (обед, поликлиника и т. п.). Прямолинейные действия в этой сфере нередко приводят к плачевным результатам: оставшийся персонал не в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ, падает заинтересованность в качественном исполнении функций. Происходит снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда.

Вместе с тем экономия фонда зарплаты при ее умелом проведении может стать действенным фактором антикризисного управления. Многие внешние управляющие пользуются сейчас тем, что на большинстве предприятий существуют долги по заработной плате перед работниками и выплаты ее происходят не регулярно. Так, в первый же месяц объявляется,

Антикризисное управление

что всем рабочим уменьшается заработная плата, но с условием ее регулярной выплаты. Такая политика помогает избегать противостояния между трудовым коллективом и новым управляющим.

-проведение ускоренной амортизации активной части основных средств с целью возрастания объема амортизационного потока;

-своевременной реализации выбываемого в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества.

Цель этого этапа считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий его финансовую устойчивость.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОГО РАВНОВЕСИЯ В ДЛИТЕЛЬНОМ ПЕРИОДЕ

Мы рассмотрели возможности устранения неплатежеспособности и восстановление финансовой устойчивости предприятия путем продажи "лишних" активов предприятия и уменьшением издержек. Теперь рассмотрим меры для обеспечения финансового равновесия в длительном периоде, что возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия.

Критерии оценки – показатели, характеризующие производственный и рыночный потенциал:

показатели состояния производства и реализации продукции;

показатели состояния и использования производственных ресурсов: численность персонала, производительность труда, коэффициент износа основных средств, фондоотдача, структура оборотных активов, оборачиваемость оборотных активов.

В результате диагностики финансово-экономического состояния определяется возможность сохранения и использования производственного и рыночного потенциала предприятия.

Стратегический механизм стабилизации представляет систему мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия предприятия в длительном периоде. Этот механизм базируется на использовании модели устойчивого экономического роста предприятия, обеспечиваемого основными параметрами его стратегии. Основными задачами на данном этапе является: повышение конкурентных преимуществ продукции; увеличение денежного компонента в расчетах; увеличение оборачиваемости активов.

Долгосрочными методами финансового оздоровления являются:

-активный маркетинг с целью поиска перспективной рыночной ниши;

Как известно, маркетинг одно из самых больших мест наших предприятий и антикризисные управляющие должны умело проводить маркетинговые предприятия, иначе, предприятию не выжить. Суть антикризисного маркетинга - деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия. Первым делом создать службу маркетинга, которая занимается изучением спроса, каналов продаж и методов продвижения продукции, возможностей конкурентов. Такой анализ - основа выбора ассортимента и коммерческо-торговой политики предприятия. Только тогда, когда предприятие оказывается способным дать потребителю, рынку то, что ему необходимо по приемлемой цене, в нужном количестве и нужного качества, в нужное время и в нужном месте, появляются предпосылки для финансовой стабилизации компании.

- ускорение оборачиваемости активов, которое может быть достигнуто за счет сокращения сверхнормативных активов по видам (производственные запасы, запасы готовой продукции, вне-оборотные активы), ускорение оборачиваемости активов ведет к сокращению потребности в них. Для

Антикризисное управление

сокращения норматива текущих активов необходимо использовать математические экономические модели - транспортная задача, управления запасами.

- поиск стратегических инвестиций.

Результатом такого анализа должен быть план по выведению предприятия из кризиса. План внешнего управления быть разработан внешним управляющим не позднее одного месяца с момента своего назначения и должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника и сроки внешнего управления.

ФОРМЫ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ (САНАЦИИ) ПРЕДПРИЯТИЯ

В системе стабилизационных мер, направленных на вывод предприятия из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации. Она представляет систему мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, реализуемых с помощью других юридических и физических лиц и направленных на предотвращение объявления предприятия-должника банкротом.

Санация предприятия проводится в следующих случаях:

- до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи;
- если предприятие, обратившись в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации (как правило, государственного предприятия);
- если решение о санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику и погасить его обязательства перед бюджетом.

В двух последних случаях санация осуществляется в процессе производства дела о банкротстве предприятия при условии согласия собрания кредиторов со сроками выполнения их требований и на перевод долга.

В первом случае санация носит упреждающий характер, согласуется с целями и интересами предприятия, подчинена задачам антикризисного управления и сочетается с осуществляемыми мерами внутренней финансовой стабилизации.

Основными санаторами могут быть собственники предприятия, предприятия-кредиторы, сторонние хозяйствующие субъекты, трудовой коллектив saniруемого предприятия.

Документом, определяющим цели и процесс осуществления санации предприятия-должника, является бизнес-план, разрабатываемый обычно представителями санатора, предприятия-должника и независимой аудиторской фирмы.

Цель санации считается достигнутой, если предприятие вышло из финансового кризиса и нормализовало свою работу.

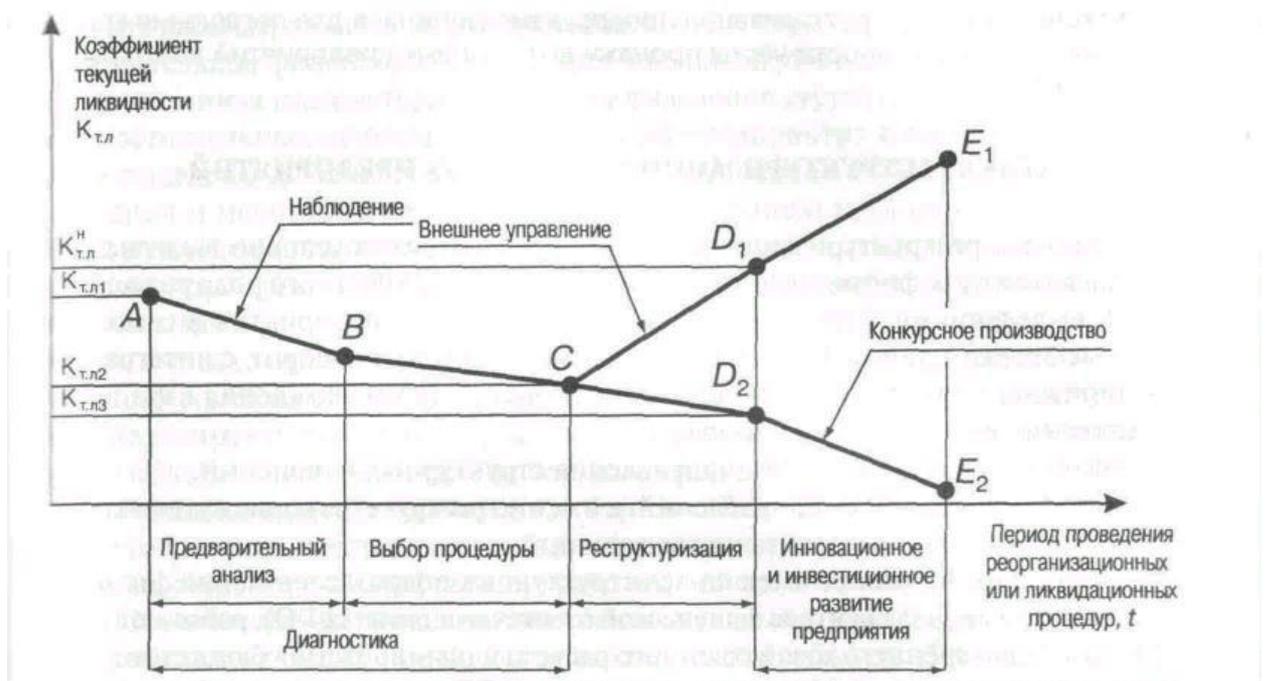
В зависимости от масштабов кризиса и принятой концепции санации можно пойти по следующим направлениям ее осуществления:

- на рефинансирование долга, если кризисное состояние не носит катастрофического характера;
- на реструктуризацию. Этот вид санации может повлечь изменение статуса предприятия

Антикризисное управление



Место реструктуризации предприятия при проведении антикризисных реорганизационных процедур



Антикризисное управление

A-B - предварительный анализ финансовой отчетности предприятия - анализ динамики выручки, себестоимости, прибыли и убытков;

B-C - выбор антикризисных процедур и источников их финансирования;

A-C - диагностика финансового состояния предприятия;

C-D - реструктуризация предприятия;

D1-E1 - инновационное и инвестиционное развитие предприятия;

D2-E2 - ликвидационные процедуры (заккрытие нерентабельных производств, ликвидация предприятия, продажа предприятия как имущественного комплекса)

Допустим, что в момент начала процедуры наблюдения предприятие имело коэффициент текущей ликвидности $K_{тл1}$ ниже нормативного $K_{тлн}$. За время наблюдения и прохождения судебных процедур вероятнее всего он будет продолжать снижаться и на начало внешнего управления опустится до уровня $K_{тл2}$. Но за этот период - период анализа финансово-экономического состояния предприятия и причин его неплатежеспособности - в процессе наблюдения будет сформирован набор мероприятий для включения их в план внешнего управления. Среди них одной из первоочередных мер должна быть реструктуризация.

Если она пройдет успешно, то появится база для следующего этапа работы - финансового оздоровления на основе инновационного и инвестиционного развития.

Но если эти процедуры приведут к снижению коэффициента текущей ликвидности возникнут условия для перехода к конкурсному производству. Таким образом, реструктуризация - это форма самооздоровления без крупных внешних финансовых вливаний. Только после нее можно убедить кредиторов и будущих новых собственников, что на предприятии имеется основа для внешних финансовых вливаний. Решение о реформировании предприятия должно приниматься на собрании кредиторов и после этого включаться в план внешнего управления.

Главная особенность реорганизационных процедур состоит в том, что они направлены на обеспечение нормального функционирования предприятия и восстановление его платежеспособности.

Слияние ($A+B=C$) осуществляется путем объединения предприятия-должника с другим финансово устойчивым предприятием. В результате такого объединения предприятие-должник теряет свой самостоятельный юридический статус. Различают:

-горизонтальное слияние, при котором объединяются предприятия одной отрасли;

- вертикальное слияние, которое объединяет предприятия смежных отраслей (например, производителей и потребителей сырья);

- конгломератное слияние, в процессе которого объединяются предприятия, не связанные между собой ни отраслевыми, ни технологическими особенностями.

Антикризисное управление

Поглощение ($A \rightarrow B = B$) происходит путем приобретения предприятия-должника предприятием-санатором, при этом saniруемое предприятие может сохранить юридическое лицо в виде дочернего предприятия.

Слияние и поглощение могут потребовать предварительного согласования с федеральными и территориальными антимонопольными органами. Эти же органы вправе потребовать разделения или выделения юридического лица в случаях возникновения и в целях предотвращения возможности злоупотребления коммерческими организациями доминирующим положением или ограничения конкуренции. Реорганизация любого юридического лица (кроме АО) требует единогласного решения всех его участников.

Разделение ($A = B$ и C) может быть применено для предприятий, осуществляющих многоотраслевую хозяйственно-производственную деятельность. Предприятия, выделенные в процессе разделения, получают статус нового юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к каждому из них на основе разделительного баланса.

Выделение ($A = A$ и B)

Судьба имущества при разделении или выделении юридического лица решается в передаточном акте и разделительном балансе. Этими документами определяется объем прав и обязанностей образуемых юридических лиц. Имущество передается по разделительному балансу со всеми активами и пассивами, включая прибыли и убытки.

Преобразование в открытое акционерное общество осуществляется по инициативе группы учредителей и позволяет существенно расширить финансовые возможности предприятия, обеспечить пути его выхода из кризиса и дать новый импульс его экономическому развитию. Условием такой санации выступает необходимость обеспечения учредителями минимального размера уставного фонда, установленного законодательством.

Передача в аренду характерна в настоящее время для санирования государственных предприятий, при этом предприятие передается в аренду членам трудового коллектива. Условием осуществления такой формы санации является принятие на себя коллективом арендаторов долгов saniруемого предприятия. Принципиально такая форма санации может быть использована и для предприятий негосударственных форм собственности.

В форме приватизации saniруются государственные предприятия, условия и формы приватизации регулируются обширной системой законодательных актов.

Выбор того или иного пути реструктуризации зависит от конкретных условий и предпочтение должно быть отдано тому варианту, осуществление которого требует наименьших затрат, наиболее реально, менее рискованно на единицу эффекта, то есть риск должен совпадать с ожидаемым эффектом.

Цель санации считается достигнутой, если удалось за счет внешней финансовой помощи или реорганизационных мероприятий нормализовать хозяйственную деятельность предприятия и избежать объявления предприятия-должника банкротом с последующей его ликвидацией.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС КАК ФАКТОР АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В теории и на практике сталкиваются две идеологии антикризисного управления.

Согласно первой антикризисное управление понимается как всемерная экономия и избавление от излишнего имущества. К сожалению, эта идеология более распространена в нашей стране. В результате антикризисное управление на предприятии понимается в первую очередь как сокращение текущих издержек предприятия и продажа его избыточных активов.

Подобный подход к антикризисному управлению способен дать предприятию быстрые доходы (от реализации избыточного имущества) и существенное уменьшение издержек, особенно в результате сокращения постоянной (условно-постоянной) части текущих расходов, которые необходимо нести независимо от объема выпуска и продаж продукции (оплата аренды, заработная плата административно-управленческого аппарата, а также некоторых категорий вспомогательного и обслуживающего персонала, нетехнологические затраты на электроэнергию и топливо и др.).

Однако он может быть главным только в том случае, если не возникает особых проблем с основным и регулярным источником финансового благосостояния и существования предприятия как такового - с продажей его продукции (т. е. фирма вполне удовлетворена этим объемом).

Согласно второй идеологии антикризисное управление понимается как налаживание выпуска и реализации конкурентоспособной продукции. Оно сводится в первую очередь к улучшению способности предприятия получать регулярные надежные доходы от продаж той или иной продукции (товаров, услуг).

Для этого может потребоваться как улучшение на предприятии маркетинга по прежней продукции (имеется в виду весь комплекс работ по ее продвижению на рынок и сбыту, пересмотру предлагаемых цен, условий поставки, оплаты и др.), так и освоение новой, более выгодной продукции, повышение качества выпускавшихся товаров или предлагавшихся услуг. Вторая идеология не должна противопоставляться первой как рассчитанная на более позднюю отдачу. Ведь меры по улучшению продаж, если они основаны на имеющемся коммерческом и технологическом заделе, способны дать очень быстрый эффект.

Антикризисное управление, нацеленное на улучшение продаж, является решающим в выводе предприятия из финансового кризиса, если у предприятия существуют проблемы с конкурентоспособностью продукции. Ориентированность антикризисного управления на увеличение продаж на предприятии с неиспользуемыми резервами производственных мощностей и в краткосрочном, и в долгосрочном плане должна рассматриваться в качестве первоочередной задачи.

В определенной мере всеобщей закономерностью является следующее: антикризисное управление, нацеленное на увеличение продаж, экономически, социально и финансово более предпочтительно, чем

Антикризисное управление

антикризисное управление, сводящееся к простому сокращению издержек и реализации избыточного имущества фирмы.

Антикризисное управление, нацеленное на налаживание выпуска и реализации конкурентоспособной продукции, может быть охарактеризовано как инвестиционное (основанное на инвестициях) антикризисное управление - при условии, конечно, доступности соответствующих инвестиций за счет самофинансирования, привлеченного или заемного капитала.

Разновидностью инвестиционного антикризисного управления, направленного на увеличение выпуска и продаж продукции, является антикризисное управление на основе инноваций, которые требуют инвестиций. Проекты, осуществляемые при инвестировании в новые для предприятия технологии (они могут быть новыми и для отрасли, и для рынка), часто называют инновационными.

При этом антикризисное управление может акцентировать внимание как на новых технологиях собственно в производстве (создание и освоение новой для предприятия или для рынка продукции, новых технологических процессов ее выпуска, техники и материалов), так и на новых технологиях в организации выпуска и продаж продукции. Все это обычно называют антикризисным управлением на основе инноваций.

С практической точки зрения правомерность акцента на инвестиции в технологические и организационные инновации подтверждается, например, ставшим уже каноническим сравнительным анализом того, как преодолевали финансовый кризис два близких по своему профилю крупных российских промышленных предприятия - Горьковский автомобильный завод и московский ЗИЛ. Первый в 1992-1995 гг. (в особенно тяжелое для экономики страны время) сосредоточил свое внимание и последние средства (а также остаток доверия к нему кредиторов) на срочном завершении разработки и освоении явно выгодного продукта - семейства малых грузовиков и микроавтобусов «газель». Второй же продолжал надеяться на самые разные формы эксклюзивной поддержки со стороны федерального и московского правительств, сокращал (вместо того чтобы параллельно не менее активно инвестировать в разработку новшеств) объемы производства и занятости.

Известно, чем это кончилось в 1996-1997 гг. Горьковский автомобильный завод (конечно, тоже при поддержке правительства, особенно местного) все же сумел наладить быстро растущие продажи новой продукции. Причем правильность курса на освоение новшеств была признана фондовым рынком еще в 1994-1995 гг., когда заводу удалось полностью разместить на рынке выпуск своих среднесрочных облигаций (только четверем промышленным предприятиям удалось это тогда сделать - рынок поверил в их перспективы; подчеркнем, что все эти предприятия в момент выпуска облигаций уже осваивали безусловно выгодные технологические новшества). Московский же ЗИЛ пришлось спасать московскому правительству, причем в самой дорогой для «спасателя» форме - путем приобретения контрольного пакета акций несостоятельного предприятия (в суде уже рассматривался иск о признании его банкротом).

Антикризисное управление

В стране начался экономический рост, по своим темпам опережающий абсолютное большинство экономик других стран. Выявились отрасли, где упомянутый темп наиболее высокий. При этом к числу таких отраслей относятся далеко не только отрасли нефтегазодобывающего и нефтегазоперерабатывающего комплекса. Например, пищевая промышленность, отрасль телекоммуникаций и в целом машиностроение в России растут более высоким темпом.

В основе антикризисного управления, максимизирующего финансовые результаты, должны лежать инновации (нововведения) - продуктовые и процессные, а также институциональные (в том числе аллокационные, связанные с перераспределением ресурсов предприятия).

Обеспечивающими инвестиционные проекты предприятия могут быть следующие нововведения в хозяйственной деятельности:

- 1) процессные инновации;
- 2) продуктовые инновации;
- 3) аллокационные инновации.

Эти инновации должны рассматриваться как суть антикризисного управления предприятием, направленного на его сохранение как действующего с удержанием на предприятии максимально возможного числа рабочих мест. Финансовое оздоровление сохраняемого как действующего предприятия тоже должно строиться на этих инновациях.

Продуктовые инновации (product innovations) на уровне отдельно взятого предприятия соответствуют принятому у нас ранее понятию «новые виды продукции».

Продуктовые инновации сводятся к выбору и освоению новых видов операций (деятельности, продуктов) предприятия. Для этого предприятию, специализирующемуся в достаточно наукоемких отраслях, могут потребоваться предварительная разработка нового продукта и технологии его выпуска (возможно, не собственными силами, но за свой счет - путем заказа разработки на стороне), приобретение соответствующих технических решений и прав на них на рынке технологий (посредством покупки лицензий на изобретения и ноу-хау, приглашения на работу его создателей и т. п.).

Различают продуктовые инновации следующих видов:

- новые товары;
- новые услуги;
- товары и услуги, являющиеся новыми для рынка, на котором работает предприятие (для релевантного рынка);
- товары и услуги, являющиеся новыми для всех рынков, на которых работает или в принципе может работать предприятие;
- товары и услуги, являющиеся новыми лишь для осваивающего их предприятия (новшества в процессе распространения);
- продуктовые инновации с длительным жизненным циклом;
- продуктовые новшества с коротким сроком полезной жизни;
- новые товары и услуги, которые могут быть специально разработаны на основе соответствующего научно-технического задела;

Антикризисное управление

- капиталоемкие продуктовые инновации;
- некапиталоемкие продуктовые нововведения;
- новые товары и услуги с коротким сроком окупаемости;
- новые товары и услуги с длительным сроком окупаемости;
- продуктовые новшества с любыми сочетаниями всех указанных выше свойств.

Все эти виды продуктовых инноваций играют свою роль и применяются в разных ситуациях антикризисного управления.

Продуктовые инновации являются основным видом новшеств, непосредственно генерирующих дополнительные продажи, прибыли и денежные потоки.

Технологические процессные инновации (process innovations) здесь, и как это принято в западной литературе, охватывают такие традиционно принятые в русскоязычной терминологии обозначения нововведений, как:

- новые технологические процессы;
- новое технологическое оборудование и оснастка (инструменты, приспособления, контрольно-измерительная аппаратура);
- новые используемые материалы (полуфабрикаты, компоненты) и технологические процессы их применения.

Процессные инновации представляют собой нововведения, вносимые:

- в процессы взаимодействия предприятия с внешней средой (новшества в организации сбытовой и закупочной деятельности фирмы: инновации в ее договорной работе, в схемах сотрудничества с посредниками и торговыми предприятиями, с банками, финансирующими оборот фирмы, с партнерами, по реализации продукции и закупкам и др.);
- в процессы управления движением материальных запасов и денежных средств на предприятии (логистические процессные инновации, заключающиеся во внедрении современных методов объемно-календарного планирования и внутрипроизводственного управления, а также учета и бухгалтерского анализа по типу попроектного контроллинга);
- в процессы общего менеджмента, определяющие в первую очередь уровень постоянных (слабо зависящих от объема выпуска и продаж предприятия) операционных издержек фирмы;
- в технологические процессы выпуска продукции, включая освоение не только новых технологических регламентов, но и новых видов технологического оборудования и специальной технологической оснастки.

Процессные инновации нацелены на экономию всех видов издержек предприятия. В этом смысле они способны принести дополнительные прибыли и денежные потоки предприятию. Процессные инновации также могут обеспечить повышение качества и освоение новых продуктов. В этом случае они тоже служат непосредственным источником дополнительных прибылей и денежных поступлений фирмы.

Процессные инновации считаются наиболее краткосрочными по своей окупаемости и легко осуществимыми (в том числе некапиталоемкими) новшествами.

Антикризисное управление

Акцент на технологические продуктовые и процессные инновации в антикризисном управлении соответствует наиболее общепринятой в современных взглядах на менеджмент «концепции бриллианта»- («Diamond Concept») (концепция восстановления, поддержания и развития конкурентоспособности фирмы). Согласно данной концепции главным фактором конкурентоспособности предприятия как в долгосрочном, так и в краткосрочном плане является инновативность фирмы, т. е. ее способность и к радикальным, и к частным (инкрементальным) технологическим инновациям.

Согласно «концепции бриллианта» предприятие нуждается в продуктовых инновациях, так как они необходимы для успеха в продуктовой конкуренции, т. е. в борьбе за клиентов на основе такого совершенствования качества продукции (услуг), которое следует за изменением потребностей клиентов. Процессные же инновации создают возможность снижать себестоимость и тем самым без ущерба для финансовых показателей предприятия снижать при ценовой конкуренции цену на продукт.

Институциональные процессные инновации означают новые формы организации и управления в производстве и сбыте.

Аллокационные инновации представляют собой:

- различные схемы реорганизации предприятия;
- перераспределение (реструктуризацию) материальных (реальных и финансовых), а также нематериальных активов фирмы;
- перераспределение ответственности работников предприятия, особенно его менеджеров.

Аллокационные инновации сами по себе не способны принести дополнительные прибыли и денежные потоки. Они не являются самостоятельными новшествами и должны лишь служить целям более эффективного проведения инвестиционных проектов по реализации тех продуктовых и процессных инноваций, которые способны (за счет снижения себестоимости и увеличения продаж) принести предприятию дополнительные прибыли и денежные потоки.

В то же время аллокационные инновации являются одними из самых дорогостоящих, сложных в реализации и медленно окупающихся. Можно сказать, что они представляют собой по-настоящему стратегические инновации, от которых – не только со временем - допустимо ожидать как высокого и долгоживущего эффекта, так и радикального всеохватывающего провала.

Очевидно также, что типичные аллокационные инновации призваны «обслуживать» процессные и продуктовые инновации с наиболее длительным сроком полезной жизни, т. е. стратегические процессные и продуктовые новшества, определяющие долгосрочные перспективы предприятия.

Аллокационные инновации только внешне кажутся некапиталоемкими. На самом деле они достаточно капиталоемки - по косвенным затратам и временным потерям.

Антикризисное управление

Конечно, часто могут возникать ситуации, когда для обеспечения соответствующих процессных и продуктовых инноваций напрашиваются мелкие аллокационные новшества. Они способны дать быструю отдачу в форме улучшения видов на дополнительные прибыли и денежные потоки от уже реализуемых (пока неэффективно) инвестиционных проектов по освоению новых продуктов и процессов. Однако это скорее исключение из определения аллокационных инноваций,

По своей окупаемости и доступности (в смысле необходимых стартовых инвестиций) процессные, продуктовые и аллокационные инновации могут быть проранжированы следующим образом.

Наиболее оперативными и легкорезализуемыми являются процессные новшества. Среднесрочными и среднекапиталоемкими выступают продуктовые инновации; самыми же долгосрочными и дорогостоящими - аллокационные.

Градация этих новшеств остается такой же и с точки зрения рисков их осуществления, сложностей, «подводных камней» на пути реализации соответствующих инвестиционных проектов.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Человеческий капитал - это запас, структура и характер знаний, интеллектуальный потенциал (опыт и возможности использования знаний в решении проблем), навыки деятельности, мотивации, образование, жизненный и трудовой опыт, здоровье, географическая мобильность, возможность поиска и получения информации.

Практика управления показывает, что человеческий капитал является важнейшим фактором антикризисного развития, которое должно стремиться к созданию этого капитала и его рациональному использованию

Возвращение к идее человеческого капитала и интенсивное развитие этого направления в экономической теории вызваны целым рядом объективных причин. Это попытка учесть реальные народнохозяйственные сдвиги, порожденные научно-технической революцией и выразившиеся в том, что в современных условиях накопление невещественных элементов богатства (научных достижений, роста уровня образования населения и т.д.) приобрело первостепенное значение для всего хода общественного воспроизводства. Обостряющаяся потребность в антикризисном управлении усиливает действие этих факторов.

В отличие от вещественного человеческий капитал воплощен в человеке и не может продаваться, или передаваться, или оставляться в наследство по завещанию, как деньги и материальные ценности.

Теория человеческого капитала позволяет объяснить структуру распределения личных доходов, возрастную динамику заработков, неравенство в оплате мужского и женского труда, причины миграции и др. Благодаря этой теории образовательные инвестиции стали рассматриваться как источник экономического роста, не менее важный, чем обычные инвестиции.

При этом большую роль играет то обстоятельство, что полученное образование делает человека не только более эффективным работником, но и более эффективным учеником. Кроме того, чем более одарен человек, тем меньше затрачивает он усилий на приобретение новых знаний, т.е. тем меньшие издержки он несет и тем выше его спрос на образование.

Человеческий капитал включает накопленные вложения в такие области деятельности, как образование, профессиональная подготовка, смена деятельности и миграция. Знания и навыки, которыми обладает работник и которые приобретены им благодаря образованию и профессиональной подготовке, включая сноровку, получаемую с опытом работы, составляют определенный запас производительного капитала. Денежная ценность этого запаса капитала определяется ставками заработной платы, по которым человеческий капитал могут арендовать работодатели на рынке труда. Поиск работы и миграция увеличивают ценность человеческого капитала конкретных людей благодаря увеличению цены (ставок заработной платы, получаемой в единицу времени за использование знаний и навыков работника).

Антикризисное управление

Богатство общества в целом можно рассматривать как совокупность человеческого капитала и материального (физического) капитала. Их соотношение сегодня в развитых странах оценивается как 50% на 50%.

Человеческий капитал может проявляться в двух функциях - как средство и как объект управления. Его формированием и использованием можно управлять. Это наиболее заметно в работе с персоналом, мотивировании деятельности, организации повышения квалификации, создании условий развития индивидуальных способностей, проектировании необходимой социально-психологической атмосферы работы (творчество, самостоятельность, ответственность и пр.).

Особое значение в управлении человеческим капиталом имеет экономическая мотивация.

Основная проблема состоит в определении связи между качеством труда и его оплатой и степени искажения этой связи под действием различного рода приводящих факторов.

Образование далеко не единственная детерминанта заработков. Мотивации, производственный опыт, уровень способностей, состояние здоровья - все это так или иначе отражается на величине заработной платы. Поэтому учет образования в дифференциации заработков групп с разным уровнем подготовки приводит к завышению действительного экономического эффекта обучения.

По мнению большинства западных исследователей, лица с лучшей образовательной подготовкой более эффективны в производстве и использовании своего «капитала здоровья»: ведут более здоровый образ жизни, избирают не слишком опасные и вредные для них профессии и т.д.

Вместе с тем высокое образование и хорошее состояние здоровья могут быть независимыми следствиями какой-либо общей причины. Например, чем меньше у человека так называемая «субъективная норма предпочтения времени» (т.е. степень предпочтения настоящих благ будущим), тем активнее он сегодня заботится о своем завтрашнем и послезавтрашнем дне - проявляет большую склонность к сбережениям, чем к приобретению товаров в кредит, а также готовность больше инвестировать в человеческий капитал - как в форме образовательных вложений, так и в форме вложений в «запас здоровья».

Повышение эффективности управления человеческим капиталом сопровождается многими негативными современными тенденциями развития экономики и общества [5]:

- сокращение численности населения в трудоспособном возрасте;
- ухудшение здоровья населения и распространение нездорового образа жизни (алкоголизм, курение, наркомания, увлечение интернетом и пр.);
- увеличение количества инвалидов;
- падение трудовой морали и этики;
- утрата или «моральный износ» квалификации и образования;
- отсутствие возможностей или желания получить современное образование (плата за обучение, снижение качества образования и пр.).

Антикризисное управление

Однако человеческий капитал выступает не только объектом управления, но и средством решения многих проблем развития компании, т.е. средством управления. Целенаправленное формирование и развитие человеческого капитала обогащают механизм управления, позволяя успешно решать многие проблемы НТП, повышать конкурентоспособность фирмы, а также эффективность и производительность производства, использовать новые современные технологии. В этом своем значении использование человеческого капитала требует новых подходов к управлению: лидерство, система мотивации, стиль управления, приоритеты, организация деятельности, корпоративная культура, социальное партнерство. Эти факторы характеризуют человеческий капитал как средство воздействия на социально-экономические процессы.

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В антикризисном управлении роль человеческого капитала проявляется в следующих факторах.

Во-первых, это профилактика кризисных ситуаций. Качество человеческого капитала влияет на количество и характер ошибок в принятии решений, своевременное восприятие циклических сигналов развития, объективную оценку ситуаций, проектирование антикризисной деятельности. Ведь персонал лишь в том случае становится человеческим капиталом, когда его профессионализм, мотивация и отношение к организации определяют высокое качество деятельности. При наличии человеческого капитала вероятность глубокого и разрушительного кризиса снижается.

Во-вторых, в период кризиса человеческий капитал выступает стабилизирующим фактором. Образованные люди глубже понимают события окружающей действительности и, следовательно, им меньше свойственны панические настроения, расслабленность, недисциплинированность. Правда, с одной стороны, это определяется натурой индивидуума, его характером, но с другой стороны, многие черты личности, в частности уверенность, собранность, деловитость, формируются в процессе приобретения профессионализма, реализации образования, проявления корпоративной культуры, отражают понятие и реальность человеческого капитала.

В-третьих, человеческий капитал играет значительную роль в ускорении процесса выхода из кризиса. Здесь важны такие черты как профессионализм, энтузиазм, перспективность мышления, которые являются следствием образования и инновационности.

В антикризисном управлении большое значение имеет гармония двух рассмотренных функций человеческого капитала - объекта и средства управления. Стремясь смягчить кризис или разрешить его в пользу развития организации, надо способствовать развитию человеческого капитала: вкладывать инвестиции в образование, здоровый образ жизни, мотивировать творчество в работе, создавать благоприятные социально-психологические условия, формировать традиции и ценности, способствовать накоплению опыта, повышать уровень корпоративной культуры.

Человеческий капитал выступает как средство или как элемент механизма управления в том случае, когда на основе его реальности и особенности решаются проблемы выхода организации из кризиса, модернизации производства, проектирования и использования различных инноваций, обновления технологий и т.д.

Полный комплекс позитивных характеристик человеческого капитала может быть сформирован, если сознательно и целенаправленно управлять этим процессом, не допуская стихийного его формирования. Одна из мировых тенденций развития теории и практики менеджмента - переход от парадигмы управления человеческими ресурсами (управления персоналом) к управлению развитием человеческого капитала.

Антикризисное управление

Главным в таком управлении являются приоритеты, что выражено в формуле «Все во имя человека, все для блага человека». Однако эта известная и красивая формула и в прошлом, и в настоящее время остается лишь формальным лозунгом, несмотря на то, что именно с приоритета человеческого фактора начинается формирование человеческого капитала. Но для действительной реализации приоритета необходим механизм - ресурсы, знание интересов, система ценностей, социальная ответственность и пр. Большое значение имеет система работы с персоналом. Сегодня очень часто можно увидеть объявления, приглашающие на работу «коммуникабельных, квалифицированных работников» или «менеджеров, имеющих опыт работы». Конечно, опыт влияет на развитие личности, способствует пониманию нерациональных стереотипов поведения. Но этого очень мало, если думать о человеческом капитале, в полном комплексе всех его характеристик.

Человеческий капитал формируется не только при отборе персонала, но и в процессе обычной, текущей работы менеджера. Результат такого управления зависит от того, какими средствами и методами оно осуществляется.

Главные из этих средств:

- 1) инвестиции в человеческий капитал;
- 2) мотивация формирования и проявления тех качеств человека, которые характеризуют признаки человеческого капитала (образование, здоровый образ жизни, интеллектуальный потенциал и др.);
- 3) система оплаты труда, соответствующая мотивации деятельности и персональному развитию, а также стажу и опыту работы;
- 4) ценностные установки, которые проектируются и проводятся в процессах управления;
- 5) квалификация, которая демонстрирует уровень профессионализма, навыки и умения эффективной деятельности;
- 6) обеспечение информацией по критериям новых знаний, функционального содержания деятельности, образовательного и квалификационного уровня работника, которое отражает фактор компетентности;
- 7) культура (общая, организационная, корпоративная, методологическая и др.).

Все эти факторы взаимосвязаны, и только их системное использование позволяет получить действительный эффект человеческого капитала. Это возможно при наличии системы мониторинга человеческого капитала по приоритетам управления и методам оценки персонала.

Наиболее простым методом является метод расчета прямых затрат на персонал. Он предполагает экономические затраты на заработную плату персонала, налоги, охрану и улучшение условий труда, расходы на обучение и повышение квалификации. Но такая оценка не отражает реальной величины человеческого капитала, ибо не учитывает мотивационного момента творчества и самообразования.

Антикризисное управление

Альтернативой этому методу является метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала, предполагающий создание для собственного персонала условий, лучших, чем условия работы персонала в конкурирующей организации. Это способствует привлечению человеческого капитала, переходу специалистов из конкурирующих фирм. Но здесь необходима оценка не только затрат, но и потенциального ущерба организации при возможном уходе его работника. Этот метод можно назвать методом регулирования текучести персонала. Он имеет большое значение в условиях кризисных ситуаций. Выход из кризиса всегда предполагает сохранение, а еще лучше - увеличение человеческого капитала, хотя это вовсе не предполагает количественного увеличения персонала.

Метод перспективной оценки стоимости человеческого капитала основан на учете динамики стоимости человеческого капитала на перспективу - 5, 10, 20 лет. Он оказывается не только весьма эффективным, но иногда просто необходимым для крупных, долгосрочных и инновационных проектов. По мере достижения наиболее важных и значительных результатов стоимость некоторых сотрудников может меняться, а их возможный уход сопряжен с большими экономическими потерями, которые также необходимо учитывать.