

*Н.Л. Шерстнева**

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

В статье дается анализ главных факторов неплатежеспособности отечественных предприятий в современных условиях. Рассматриваются основные направления по ликвидации кризисных ситуаций, принципы, отличающие антикризисное управление от обычной управленческой деятельности. Также предлагаются пути поэтапной финансовой стабилизации, предполагающей устранение неплатежеспособности, восстановление финансовой устойчивости и обеспечение финансового равновесия на длительный период.

***Ключевые слова и фразы:** неплатежеспособность, антикризисный менеджмент, финансовая устойчивость, анализ финансового состояния, стабилизационная программа, антикризисный маркетинг.*

Огромное 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, 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 неденежной 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. Мировой цивилизации такое долговое бремя неведомо. Третий фактор – специфическое обстоятельство, дополняющее эту неблагоприятную картину, – это низкая производительность труда.

* © Шерстнева Н.Л., 2008

Шерстнева Н.Л. (nata-sherstneva@yandex.ru), кафедра управления финансами компаний и организаций Самарского государственного университета, 443011, Россия, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

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;
- низкая квалификация и неопытность менеджеров;
- низкий уровень 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.

Реализация политики антикризисного управления при угрозе банкротства предприятия предусматривает следующие основные направления:

- осуществление мониторинга финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития;
- определение масштабов кризисного состояния предприятия;
- исследование основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия;
- создание и реализация плана антикризисного управления.

Финансовое состояние, как известно, – это комплексное понятие, характеризующееся системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов компании. Оно дает характеристику ее финансовой конкурентоспособности. Поскольку движение любых товарно-материальных ценностей и трудовых ресурсов в условиях рыночной экономики всегда сопровождается образованием и расходом денежных средств, картина финансового состояния предприятия отражает все стороны его деятельности, является важнейшей характеристикой его деловой активности и надежности, определяет уровень конкурентоспособности предприятия. Таким образом, именно финансовый анализ необходимо использовать при разработке методики антикризисного управления.

Анализ финансового состояния компании включает в себя следующие важнейшие разделы:

- структура активов и пассивов;
- анализ имущественного положения;
- экспресс-анализ финансового состояния;
- ликвидность;
- финансовая устойчивость;
- анализ деловой активности, а также оборачиваемости средств предприятия;
- рентабельность капитала и продаж;
- эффект финансового рычага;

- эффект производственного рычага.

По отмеченным выше разделам проводится анализ финансовых и экономических показателей, сравниваются показатели за ряд анализируемых кварталов, лет, отслеживается динамика показателей во времени, вычисляются темпы роста показателей и финансовых коэффициентов за последний период.

Кроме анализа финансового состояния, исследуется и весь процесс функционирования предприятия. При анализе вопросов, относящихся непосредственно к организации производства продукции, антикризисный управляющий должен проанализировать состояние оборудования, его происхождение, уровень технологии, характер износа, качество обслуживания, потенциальные возможности. На этом этапе управляющий определяет, как имеющееся оборудование дает возможность вывести предприятие из кризиса. Затем он переходит к анализу вопросов, непосредственно связанных с использованием оборудования. Это – виды применяемого сырья, состояние складского хозяйства, недвижимости, учета и отчетности, организации управления, работы службы безопасности и т.д. Одним из главнейших на сегодняшний день вопросов является кадровый. Порой необходима полная замена аппарата. Необходимо произвести работу по изучению поставщиков сырья, цены на необходимое сырье и оборудование, возможности их перебойной поставки, отсрочек по платежам, готовности поставщиков работать и в дальнейшем. Кроме того, нужно исследовать вопросы снабжения электроэнергией, теплом, водой. После анализа этих проблем необходимо проанализировать положение предприятия на рынках и спрос на продукцию предприятия.

Результатом такого анализа должен быть план по выведению предприятия из кризиса. В план внешнего управления (стабилизационную программу) входит комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия.

Именно здесь начинают проявляться принципиальные отличия антикризисного управления от обычного. Эти отличия заключаются в смене критериев принятия решений.

В рамках "нормального" управления данный критерий можно свести к достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе предприятия в кризисное состояние в долгосрочном аспекте целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств. Процедура внешнего управления, прежде всего, нацелена на мобилизацию внутренних ресурсов предприятия-должника, введение жесточайшего внутрифирменного контроля и учета, особенно за денежными потоками.

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.

Устранение неплатежеспособности

Устранение неплатежеспособности может и должно осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня.

Наступление неплатежеспособности означает превышение расходов 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 расходом и поступлением. Маневр осуществляется как полученными и материализованными в активах предприятия средствами, так и теми, что могут быть получены, если предприятие переживет кризис.

Заполнение "кризисной ямы" может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией).

Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных и нередко шокирующих обычного руководителя предприятия шагов, так как связано со значительными потерями. Методы определения приемлемого уровня потерь (дисконта) в данной работе не рассматриваются, однако отметим, что потери неизбежны.

Продажа краткосрочных финансовых вложений – наиболее простой и самой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен. Еще одно замечание. В условиях фактической стагнации фондового рынка дисконт при продаже ценных бумаг бессмысленно рассчитывать – они идут по той цене, по которой их готовы купить.

Продажа дебиторской задолженности также очевидна и предпринимается в настоящее время многими предприятиями. Специфика этой меры в рамках стабилизационной программы заключается в том, что дисконты здесь могут быть гораздо больше, чем представляется руководству кризисного предприятия. В некоторых случаях расчетный дисконт может составлять чуть менее 100%, что, как и в случае с краткосрочными финансовыми вложениями, означает продажу по любой предлагаемой цене.

Продажа запасов готовой продукции осуществляется сложнее, так как, во-первых, предполагает продажу с убытками, а во-вторых, ведет к осложнениям с налоговыми органами. Однако, суть стабилизационной программы заключается в маневре денежными средствами. Убытки в данном случае представляют собой жертвование частью полученных в прошлом денежных средств, а проблемы с уплатой налогов при такой реализации закрываются уменьшением возможных будущих поступлений.

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.

Продажа инвестиций (деинвестирование) может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. При этом стратегические соображения не играют определяющей роли – если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он может быть ликвидирован. Сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса – верный путь к банкротству и ликвидации предприятия.

Продажа нерентабельных производств и объектов непроизводственной сферы наиболее сложна и предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов, как правило, входит в основную технологическую цепочку предприятия. При этом в стабилизационной программе невозможно корректно определить, какие из них имеет смысл сохранить, а какие в любом случае следует ликвидировать – это требует детального анализа, осуществимого только в рамках реструктуризации. Для того чтобы минимизировать риск от подобного шага, необходимо ранжировать производства по степени зависимости от них технологического цикла предприятия. Ранжирование ввиду сжатых сроков осуществляется преимущественно экспертным методом, с учетом следующих правил.

В первую очередь продаже подлежат объекты непроизводственной сферы и вспомогательные производства, использующие универсальное технологическое оборудование (например, ремонтно-механические и строительно-ремонтные цеха). Их функции передаются внешним подрядчикам.

Во вторую очередь ликвидируются вспомогательные производства с уникальным оборудованием (цеха подготовки производства, отдельные ремонтные подразделения). Отсутствие этих производств в будущем можно будет

компенсировать как за счет покупки соответствующих услуг, так и их воссоздания в экономически оправданных масштабах при необходимости.

В третью очередь избавляются от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла (литейные и кузнечно-прессовые цеха). Их функции также передаются внешним поставщикам. В некоторых случаях объекты второй и третьей очередей целесообразно поменять местами.

В четвертую (последнюю) очередь отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла. Причем такая мера скорее приемлема для предприятий, обладающих не одной, а несколькими технологическими цепочками, а также для предприятий, полуфабрикаты которых имеют самостоятельную коммерческую ценность. Особенно если эти полуфабрикаты более рентабельны, чем конечный продукт.

Ликвидация объектов основного производства в жестких условиях антикризисного управления весьма нежелательна и допустима только в качестве крайней меры. Продажу основных фондов, скорее всего, придется производить по цене ниже их балансовой стоимости, а это означает проблемы с налогообложением в будущем.

Восстановление финансовой устойчивости

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.

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. Критерии ранжирования производств те же, что и при их ликвидации.

На данном этапе, как правило, совершаются две ошибки. Первая заключается в том, что производство продолжают эксплуатировать, так как его продукция находит сбыт, хотя и по цене ниже фактической себестоимости. Это достаточно распространенная картина на предприятиях, где есть возможность искажения калькуляции себестоимости отдельных продуктов.

Вторая ошибка в том, что производство продолжают эксплуатировать, так как нет средств на его консервацию. Консервация – мера, естественная для нормальных условий хозяйствования, но неприемлемая для кризисных, по-

сколькx является еще одним выражением заботы о будущем. Если производство необходимо остановить, но нет возможности провести консервацию, то оно должно быть остановлено без нее (исключение составляют лишь те ситуации, когда данная акция может вызвать аварию). При этом приход в негодность оборудования или затраты на его ремонт в дальнейшем представляют собой еще один пример маневра соответственно прошлыми и будущими денежными средствами. Причем восстанавливать оборудование придется, только если повторный пуск производства будет стратегически и экономически оправдан.

Выведение из состава предприятия затратных объектов является еще одним способом снять непроизводительные издержки на объекты, которые пока не удалось продать. Оно осуществляется в форме учреждения дочерних обществ. Всякое дальнейшее финансирование выведенных объектов исключается, что стимулирует предпринимательскую инициативу персонала последних.

Совершенствование организации труда и оптимизация численности занятых на предприятии. 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. Уже не интересы фирмы, а поиск другой работы стоят во главе угла поведения работника. Да, к тому же, работники зачастую просто начинают разворовывать предприятия, таким образом, компенсируя снижение доходов.

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

Уменьшение текущей финансовой потребности на практике оно осуществимо только через те или иные формы реструктуризации долговых обязательств, что зависит от доброй воли кредиторов предприятия. Сама по себе реструктуризация долгов не является специфическим инструментом антикризис-

ного управления, так как может применяться и при относительно благополучном состоянии предприятия-должника. Однако кризисная ситуация, с одной стороны, несколько облегчает реструктуризацию долгов, а с другой – оправдывает такие его формы, которые в нормальном состоянии неудовлетворительны.

Выкуп долговых обязательств с дисконтом – одна из наиболее желательных мер. Кризисное состояние предприятия-должника обесценивает его долги, поэтому и возникает возможность выкупить их со значительным дисконтом. Тонкость данного решения в рамках стабилизационной программы заключается в условиях, на которых можно провести выкуп. Вот, на наш взгляд, основные из них:

- выкупаются только те долги, которые непосредственно определяют финансовую потребность, а не те, срок платежа или взыскания по которым относительно удален во времени;
- сумма, которую можно потратить на выкуп долгов, зависит от уровня хозяйственной потребности, т.е. нельзя тратить средства на выкуп долгов в ущерб хозяйственной деятельности;
- допустимая цена выкупа долгов обуславливается собственным дисконтом предприятия, т.е. выкуп долгов должен рассматриваться как инвестиционный проект.

Конвертация долгов в уставный капитал – крайне болезненный шаг. Она может быть осуществлена как путем расширения уставного фонда (при отсутствии формальных ограничений), так и через уступку собственниками предприятия части своей доли (пакета акций). Строго регламентированных методов принятия такого решения нет, все определяется во время переговоров с кредиторами.

Форвардные контракты на поставку продукции предприятия по фиксированной цене могут стать еще одним способом реструктуризации долгов. Если кредитор заинтересован в данной продукции, ему можно предложить засчитать долг предприятия перед ним в качестве аванса на долгосрочные поставки последней. При этом контрактная цена не должна быть ниже некоторой прогнозируемой себестоимости продукции.

Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде

Выше мы рассмотрели наиболее радикальные меры, применяемые во время антикризисного управления. Однако, не будем забывать, что основной целью антикризисного управления является "реабилитация" предприятия, т.е. возврат предприятия в ряд нормально хозяйствующих субъектов экономики.

Мы рассмотрели возможности устранения неплатежеспособности и восстановления 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.

Основными задачи на данном этапе является:

- повышение конкурентных преимуществ продукции;
- увеличение денежного компонента в расчетах;
- увеличение оборачиваемости активов.

Здесь в первую очередь необходимо обратить внимание на маркетинг. Как известно, маркетинг одно из самых больных 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. 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. Для решения этих задач необходимо: освоение новых видов продукции, отвечающей самым жестким требованиям рынка и технических условий, дальнейшее расширение производства, восстановление экспортного потенциала, создание инновационных заделов, формулирование и реализация собственной инвестиционной политики, направленной не только на решение научно-технических, но и задач социального развития трудового коллектива. Для проведения маркетинговых мероприятий антикризисный управляющий должен серьезно исследовать характеристики основных и вспомогательных рынков и их сегментов, на которых работает предприятие, их размеры, важнейшие тенденции и ожидаемые изменения. Кроме того, средства коммуникации, ориентиры для цен и валовой прибыли, цикл покупок. Исходя из такого исследования, составляется комплекс мер антикризисного маркетинга.

Конечно, единого рецепта по выведению предприятия из кризиса на все случаи жизни не может быть, но научиться решать названную проблему – это не то же самое, что приложить какую-то универсальную формулу к предприятию, которое попало в тяжелейшую финансово-экономическую ситуацию, чтобы оно начало действовать бесперебойно. Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Задача управленческой команды состоит в том, чтобы выделить основные направления развития и подобрать к ним единственно верные на данный момент решения. В частности, необходимо глубоко проанализировать все аспекты этой проблемы и понять, что необходимо для того, чтобы вывести предприятие из кризисной ситуации.

Пока антикризисные мероприятия выступают как совокупность мер по "штопанию дыр", а не многоплановый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных действия, охватывающих все основные факторы бизнеса (в том числе – человеческий), на серьезные успехи в рыночных преобразованиях рассчитывать трудно. Устойчивая прибыль, прочные финансы предприятия – это

не подарок судьбы или счастливая случайность. Это всегда результат умелого, тщательно просчитанного управления всей совокупность производственных и хозяйственных факторов, определяющих результаты деятельности предприятия.

Библиографический список

1. "Антикризисный менеджмент" /под.ред. проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 2007.
2. "Антикризисное управление" /под.ред. Короткова Э.М. – М.: ИНФРА-М, 2006.
3. "Справочник кризисного управляющего" /под.ред. проф. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 2008.
4. И.А.Бланк "Основы финансового менеджмента" – К.:Ника-Центр, 2005.
5. Ю.Бригхем, Л.Гапенски "Финансовый менеджмент" – СПб.: "Экономическая школа", 2007.

N.L. Sherstneva

ANTI-RECESSIONARY MANAGEMENT IN CONDITIONS OF FINANCIAL CRISIS

In clause the analysis of primary factors of insolvency of the domestic enterprises in modern conditions is given. The basic directions on liquidations of crisis situations, the principles distinguishing anti-recessionary management from usual administrative activity are considered. Also ways of the stage-by-stage financial stabilization assuming elimination of insolvency, restoration of financial stability and maintenance of financial balance for the long period are offered.

Keywords and phrases: *insolvency, anti-recessionary management, financial stability, the analysis of a financial condition, the stabilization program, anti-recessionary marketing.*

Статья принята в печать в окончательном варианте 04.12.08 г.

