

СОДЕРЖАНИЕ И ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИ НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

А.П. Смольский

Экономическая несостоятельность, проявляющаяся в устойчивой неспособности выполнить свои платежные обязательства, присуща в настоящее время многим белорусским предприятиям. Логическим следствием несостоятельности является банкротство, влекущее за собой установление особого правового и экономического статуса должника, проведение мероприятий по реструктуризации долгов, финансовому оздоровлению, трансформации предприятия и бизнеса или его ликвидации.

В связи с этим особое значение приобретают проблемы антикризисного управления субъектами предпринимательской деятельности, определение содержания, направлений, механизмов и способов их финансового оздоровления.

Прежде всего, необходимо уточнить понятие антикризисного управления, под которым часто понимаются меры по предотвращению кризисов в деятельности предприятий. С этой позиции, учитывая наличие таких закономерностей развития социально-экономических систем, как цикличность и кризисы, в качестве антикризисного может рассматриваться управление деятельностью организации вообще, т.е. планирование, организация, координация, регулирование, стимулирование, учет, контроль и анализ его работы в любой сфере. Более правильным представляется рассмотрение антикризисного управления как деятельности по выводу предприятия из кризиса на следующий, более высокий уровень его развития. В связи с этим целесообразно выделить те особенности, которые определяют специфическое содержание именно антикризисного в отличие от обычного эффективного управления. Сделать это можно, основываясь на рассмотрении основных фаз кризиса предприятия.

Условно выделяют четыре фазы развития кризисной ситуации, каждая из которых характеризуется соответствующими внешними проявлениями. На первой фазе кризиса происходит снижение показателей абсолютной и относительной доходности деятельности предприятия (прибыль, рентабельность), что препятствует его дальнейшему развитию. При продолжении этих тенденций наступает вторая фаза, характеризующаяся убыточностью деятельности и прекращением расширенного воспроизводства. Третья фаза проявляется в невозможности осуществления простого воспроизводства, "проедании" созданных ранее фондов. И, наконец, четвертая фаза – невозможность расплатиться по долгам в течение длительного времени, устойчивая неплатежеспособность.

Экономическая несостоятельность наступает вследствие постепенного, достаточно длительного процесса взаимодействия различных неблагоприятных факторов в условиях отсутствия или недостаточности уделяемого менеджментом внимания угрозам внешней среды и слабым сторонам деятельности предприятия. Именно третья и четвертая фазы – невозможность осуществлять простое воспроизводство и устойчивая неплатежеспособность – могут рассматриваться как ситуации, прямо и непосредственно угрожающие жизнеспособности предприятия, требующие установления специфического правового и экономического статуса, особых подходов к управлению им, того, что мы будем рассматривать как антикризисное управление при осуществлении процедур банкротства и досудебного оздоровления.

В процессе антикризисного управления должны быть решены две важнейшие задачи: 1) восстановление платежеспособности, предоставление возможности дальнейшего функционирования; 2) реструктуризация предприятия, вывод его на новый уровень развития.

Исходя из этих задач, необходимо выделить оперативный и стратегический уровень антикризисного управления и соответствующие разделы плана финансового оздоровления предприятия. Все действия по выводу предприятия из кризиса должны основываться на анализе его производственно-финансовой деятельности и существующего состояния в различных сферах. Таким образом, можно предложить три основных блока разработки и реализации плана санации: 1) диагностика существующей ситуации и причин ее возникновения, 2) оперативное антикризисное управление и 3) стратегия развития.

Целью проведения диагностики существующей ситуации и причин ее возникновения является определение возможностей и направлений выхода предприятия из кризиса, обоснование решения об осуществлении его финансового оздоровления или ликвидации. Проведение анализа деятельности предприятий и методика расчета конкретных показателей подробно рассмотрены в большом количестве литературы (см, например: [1, 2]). Однако на практике часто не имеется возможности выполнить весь комплекс работ, рассчитать все возможные показатели и факторы, влияющие на их изменение, которые иногда представляют скорее теоретический интерес. Из-за ограниченности во времени и других ресурсах представляется целесообразным выделить и сконцентрироваться на ключевых направлениях [3], а при необходимости – осуществить углубленный анализ отдельных из них по имеющимся методикам:

- динамика изменения показателей финансового состояния предприятия;
- оценка угрозы банкротства;
- динамика и структура баланса;
- сопоставление показателей производственно-финансовой деятельности предприятия с аналогичными показателями по отрасли;
- выявление признаков ложного банкротства;
- выявление признаков преднамеренного банкротства;
- финансово-хозяйственная деятельность и условия совершения сделок;
- позиция предприятия и его продукции на рынке;
- состояние основных фондов, нематериальных активов и вложений во внеоборотные активы;
- состояние и использование трудовых ресурсов;
- себестоимость продукции;
- финансовые потоки и результаты;
- структура управления;
- оценка мер по восстановлению платежеспособности;
- оценка перспектив и последствий признанного наиболее эффективным способа восстановления платежеспособности.

В результате проведения такого анализа может быть определена стадия развития предприятия, а оно само отнесено к одной из следующих групп.

1. Несостоятельные предприятия, работающие в нарождающихся и растущих отраслях. Причины кризиса являются преимущественно внутренними, ими могут быть: чрезмерно быстрое, торопливое расширение бизнеса без достаточного знания рынка, возможностей финансирования, не соответствующее спросу предложение продукции; недостаток собственного капитала, вынуждающий прибегать к долгосрочным и краткосрочным заимствованиям, снижающим финансовую стабильность; неэффективная производственно-коммерческая и инвестиционная деятельность; плохие потребители, которые платят с опозданием или не платят вообще.

2. Несостоятельные предприятия, функционирующие в стабильных отраслях. Причины кризиса являются преимущественно внутренними, к основным из них относятся: ошибки менеджмента; самоуспокоенность, отсутствие критической точки зрения до тех пор, пока все в порядке; отсутствие долгосрочной концепции развития, перегруженность текущей работой; низкая квалификация управленческого персонала; неправильно выбранная организационно-правовая форма; ненадежные

партнеры; неблагоприятное место расположения; нецелесообразная организационно-производственная структура; плохие потребители; неэффективная производственно-коммерческая и инвестиционная деятельность, выражающаяся в накоплении сверхнормативных остатков незавершенного производства, производственных запасов, готовой продукции, замораживании активов, привлечении заемных средств в оборот на невыгодных условиях; нерациональное распределение прибыли, направленное на удовлетворение текущих интересов собственников или коллектива работников, а не на развитие предприятия и приводящее к его постепенной деградации.

3. Несостоятельные предприятия в увядающих или жестко регулируемых государством отраслях, градообразующие предприятия. Причины кризиса преимущественно внешние и связаны с неэффективностью деятельности из-за снижения или отсутствия спроса на выпускаемую продукцию; громоздкостью и обширностью сохранившейся с лучших времен организационно-производственной структуры; низким уровнем используемой техники, технологии и организации производства, неэффективным использованием ресурсов, что приводит к снижению качества продукции, увеличению издержек и, в конечном счете, к утрате конкурентоспособности, убыткам и проеданию собственного капитала; бесперспективностью дальнейшей деятельности на имеющихся рынках, с данными продуктами или технологиями; принудительной привязкой предприятия государством к плохим потребителям или ограничением им уровня доходности, возможностей реструктуризации.

Идентификация группы, к которой может быть отнесено предприятие, и причин несостоятельности позволяет выработать меры долгосрочного характера по выведению его из кризиса или осуществлению его ликвидации. При этом основными критериями, позволяющими принять решение об оздоровлении или санации предприятия, а не его ликвидации, следует считать потенциальную способность существующего бизнеса генерировать доходы либо появление новых источников финансирования для поддержания его деятельности или реализации программы трансформации.

Одновременно с проведением диагностики существующей ситуации и причин ее возникновения должен выполняться второй блок работ.

Оперативное антикризисное управление представляет собой комплекс мероприятий по восстановлению платежеспособности субъекта предпринимательской деятельности, осуществляемых в ограниченный, как правило, несколькими месяцами промежуток времени. Его задачами являются максимизация доходов и экономия ресурсов, а реализованы они могут быть посредством проведения работы по следующим основным направлениям:

- увеличение объемов поступления денежных средств;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- рациональное использование и реструктуризация кредиторской задолженности;
- снижение величины и оптимизация структуры затрат, а также использования денежных средств по другим направлениям;
- управление денежными средствами;
- уменьшение величины обязательных платежей в бюджет.
- присоединение к более сильному хозяйствующему субъекту;
- продажа предприятия должника.

Оперативное антикризисное управление является процессом разработки и реализации программы стабилизации текущей деятельности, консолидации, восстановления платежеспособности и прибыльности предприятия. Осуществление таких мер на практике, если предприятие относится к первой или второй группе, как правило, не вызывает особых проблем и часто может быть обеспечено путем простой смены его руководства.

Для поддержания положительных тенденций в долгосрочном периоде, вывода предприятия на новый уровень развития во многих случаях нельзя ограничиваться

только реализацией программы стабилизации, что часто рассматривается в качестве конечной цели своей работы антикризисными управляющими. При осуществлении процедуры досудебного оздоровления большинства предприятий или санации предприятий третьей группы необходимо идти дальше, чтобы обеспечить устойчивость деятельности предприятия в долгосрочной перспективе, которая может быть достигнута путем трансформации субъекта предпринимательской деятельности и его бизнеса, выработки и реализации правильной стратегии развития.

Стратегия развития представляет собой программу радикальных преобразований, реструктуризации, трансформации предприятия и бизнеса, осуществляемую в течение длительного периода времени в целях обеспечения адаптации субъекта предпринимательской деятельности к изменяющимся условиям внешней среды, поддержания и увеличения его конкурентоспособности.

Основными возможными направлениями стратегии развития субъекта предпринимательской деятельности могут быть следующие:

- реструктуризация предприятия и бизнеса;
- развитие рынков сбыта продукции;
- развитие продукта;
- использование ранее не применявшихся видов ресурсов.

Проведение работы практически по каждому из этих направлений требует соответствующего изменения организационной структуры управления предприятием, которое следует, как правило, осуществлять в направлении перехода от жестких, иерархических структур, используемых в период оперативного антикризисного управления, к гибким, адаптивным структурам при реализации стратегии развития.

В связи с неизбежными попытками противодействия, блокирования реализуемых мероприятий на всех стадиях финансового оздоровления со стороны недовольных направлениями и способами преобразования отдельных собственников, прежних и нынешних работников, кредиторов, конкурентов и других заинтересованных лиц антикризисный управляющий должен найти взаимопонимание и поддержку по всем принципиальным вопросам у органов государственного и хозяйственного управления, местных исполнительных и распорядительных органов, профсоюзного комитета предприятия.

Основными достоинствами предлагаемой методики разработки и реализации плана финансового оздоровления несостоятельного предприятия являются:

- определение основных критериев, позволяющими принять решение о санации, а не ликвидации предприятия;
- выделение группы предприятий, по отношению к которым нельзя ограничиваться только применением мер оперативного антикризисного управления, необходимо в обязательном порядке решать задачи стратегической трансформации в рамках процедур банкротства и досудебного оздоровления;
- комплексный характер, наличие мероприятий как оперативного антикризисного управления, так и стратегических действий, охват всех процедур банкротства и досудебного оздоровления предприятия;
- предложение набора приемлемых для применения в белорусских условиях направлений финансового оздоровления предприятий;
- отсутствие перегруженности деталями, являющимися предметом исследования отдельных специальных дисциплин, таких как анализ хозяйственной деятельности, стратегический, операционный, финансовый менеджмент, бизнес-планирование;
- доступность для восприятия и возможность использования в качестве основы практических действий для руководителей и специалистов предприятий, антикризисных управляющих.

Рассмотрение проблем антикризисного управления в предлагаемом контексте и использование показанных подходов к его осуществлению уточняет и конкретизирует содержание, порядок и способы проведения работ по финансовому оздоровлению экономически несостоятельных предприятий.

Список использованных источников

1. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Проспект, 2000. – 420с.
2. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие. – Мн.: Новое знание, 2001. – 704с.
3. Смольский А.П. Экспертиза финансового состояния и возможных последствий продажи предприятия при осуществлении процедур банкротства // Веснік Выш. Гасп. Суда Рэсп. Беларусь. – 2003. – №17. – С.115-130.

SUMMARY

In the article are discussed concept, contents and directions of management by insolvent enterprise, interrelation of operative and strategic levels. The method of work out of the plan of financial improvement insolvent enterprise is proposed.

УДК 334.7

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРУЮЩИХСЯ ОБЩЕСТВ

В.И. Орлов

В конце 80-х годов XX века произошел крах социализма в СССР и странах Центральной и Восточной Европы, на месте которых образовались новые независимые государства с переходной экономикой. Было провозглашено, что главной целью этих государств является трансформация общественной системы, создание новой экономики на основе глубинного реформирования старой. Применительно к постсоветским республикам такая «трансформация» оценивается противоречиво. Одни ученые рассматривают ее как позитивный процесс, способствующий приобщению вчерашних «социалистических стран» к числу «цивилизованных», а другие считают трансформацию негативным процессом, навязанным со стороны Запада и ввергшим общество в состояние кризиса. Не найден также ответ на вопрос: какими были трансформирующиеся общества еще совсем недавно – социалистическими, тоталитарными, авторитарными, постфеодальными или бюрократическими?

Любая трансформация предполагает наличие некоторого переходного периода от исходного состояния к тому идеалу, который провозглашается ее целью. В экономической сфере этому периоду соответствует так называемая «переходная экономика». По мнению российских ученых Л. Евстигнеевой и Р. Евстигнеева, «переходную экономику нужно исследовать как «ядро» исторического развития, в котором формируются алгоритмы перехода от более низкого уровня развития к более высокому, измеряемому в обществе нарастанием степени либерализации, а в экономике – ступенями ее сложности» [1]. В какой момент экономика перестает быть переходной? Ответ, встречающийся в зарубежных транзитологических исследованиях, достаточно прост: когда будет превышен дореформенный объем ВВП. Современная институциональная теория исходит из иного подхода. Переход заканчивается, когда в основном завершается формирование нового институционального фундамента.

С этой точки зрения говорить о том, что на постсоветском пространстве экономика перестала быть переходной, явно преждевременно. На этом пространстве еще нет ясных и надежно защищенных «правил игры»,