



З. А. Авдошина,
экономист

Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики



Кризисное состояние финансов в компании требует от менеджеров проведения ряда нетрадиционных мероприятий с целью преодоления сложившейся ситуации. В условиях внутреннего кризиса менеджмент предприятия приобретает целый ряд особенностей по сравнению с нормальным состоянием и стабильной деятельностью компании. Правильное использование доступных средств и разработка необходимых в конкретной ситуации действий могут позволить перейти от спада к развитию и запланированному темпу роста финансовых показателей.

Понятие «антикризисное управление предприятием» возникло недавно. Многие полагают, что основной причиной его происхождения является реформирование российской экономики и появление достаточно большого количества коммерческих

и других предприятий, находящихся на стадии банкротства. **Кризис предприятий** — это нормальный процесс, избежать его удастся не всем компаниям. На рынке, как и в жизни, всегда выигрывают сильнейшие. Например, в Японии каждый месяц около 3 тыс. коммерческих предприятий (как малых, так и средних) прекращают свою деятельность.



К СВЕДЕНИЮ

Кризис (в переводе с греч. krisis) — решение, поворотный пункт или исход. Экономический кризис в компании означает тяжелое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей (коэффициентов): платежеспособность, рентабельность, оборачиваемость, финансовая устойчивость и т. д.

Наиболее универсальными и наглядными индикаторами кризисного состояния компании являются конечные финансовые результаты ее деятельности: размер валовой прибыли и уровень рентабельности. Первый признак состояния кризиса — отрицательный финансовый результат: валовой убыток от деятельности, снижение уровня рентабельности или стремительное сокращение размера прибыли по периодам (если убытки не были запланированы как необходимый этап в развитии бизнеса).

В. Ю. Халезин,

консультант по экономическим вопросам ООО «Онегин-Консалтинг»
(г. Санкт-Петербург)



комментарий
специалиста

В России руководство многих предприятий полагает, что антикризисные меры следует предпринимать только тогда, когда финансовое положение предприятия на рынке неблагоприятно. Используется весь потенциал менеджмента, а также на предприятии осуществляются разработка и реализация специальных программ.

Не существует универсального рецепта, согласно которому любое предприятие можно вывести из состояния кризиса, тяжелой финансово-экономической ситуации. **Основные принципы, на которых основывается система антикризисного управления:**

- ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия;
- срочность реагирования на различные кризисные явления;
- адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому благополучию;
- полная реализация внутреннего потенциала для выхода из кризиса.

Что касается борьбы предприятия с банкротством, то здесь нужно рассчитывать только на внутренние финансовые возможности.

Методы преодоления финансового кризиса в организации

В российских компаниях антикризисные мероприятия часто сводятся к мерам финансового оздоровления, проведению реструктуризации кредиторской задолженности. Однако предприятия, имеющие значительную кредиторскую задолженность, не всегда могут выйти из долговой ямы.



В. Ю. Халезин,
консультант по экономическим вопросам ООО «Онегин-Консалтинг»
(г. Санкт-Петербург)



комментарий
специалиста

Особенность антикризисного управления организацией заключается в повышенной сложности управленческих процессов. Финансовый кризис проявляется в нехватке денежных средств, росте просроченной кредиторской задолженности, падении продаж, недовольстве персонала и других неблагоприятных факторах. Уровень требований к руководителям, принимающим наиболее важные, стратегические решения, возрастает в геометрической прогрессии. Организация, испытывающая финансовый кризис, может прекратить свое существование, а может возродиться вновь после проведения кардинальных перемен (реорганизация, реструктуризация компании и т. д.). Успех преодоления кризиса зависит от умения ведущих менеджеров своевременно принять адекватные действия.

Основные методы преодоления финансового кризиса в организации включают следующее:

- сокращение затрат;
- увеличение поступления денежных средств в организацию;
- проведение реструктуризации кредиторской задолженности;
- определение стратегии развития организации;
- проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Основные направления деятельности по снижению затрат:

- сокращение фонда оплаты труда;
- сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, горизонтальной интеграции с поставщиками, работы с местными производителями, внедрения ресурсосберегающих технологий;
- сокращение производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследование рынка, поддержание определенного качества услуг.

ЭТО ВАЖНО



Важно определить наиболее затратные статьи баланса, которые подлежат сокращению (капитальное строительство, дорогостоящие стажировки для работников, проведение масштабных маркетинговых исследований, опытно-конструкторские работы), и направить высвобожденные ресурсы на проведение реструктуризации и на проекты, предусматривающие получение быстрой прибыли.

Привлечение денежных средств в организацию в условиях кризиса осуществляется в основном по трем главным направлениям:

- продажа и сдача в аренду активов компании;
- оптимизация продаж;
- изменение кредитной политики для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности.

Любые активы (здания, сооружения, машины, оборудование, облигации, акции, в том числе и других предприятий, векселя банков), находящиеся в собственности компании, могут быть проданы или использованы для погашения долга в ходе проведения



реструктуризации. Это возможно, если данные активы не являются обеспечением задолженности по другим обязательствам (залоговые требования). Если затраты предприятия на хранение и обслуживание активов велики, выгоднее их продать. Ценные бумаги можно предложить приобрести кредиторам, которые заинтересованы в расширении сферы своей деятельности за счет приобретения пакетов акций.

Оптимизация продаж требует проведения ряда важных мероприятий:

- ценового регулирования;
- привлечения новых заказчиков;
- заключения контрактов о производстве на давальческом сырье;
- внедрения программы торговых скидок и льгот для потребителей, которые платят быстрее;
- заключения стратегических союзов и альянсов;
- оценки дополнительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности определяется как отношение годового объема реализации к среднегодовому объему дебиторской задолженности. Этот коэффициент показывает, насколько быстро организация собирает деньги с заказчиков за поставленные товары или услуги. Увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности является позитивным признаком.

Структурирование дебиторской задолженности по срокам используется для оценки возможных неплатежей. Счета классифицируются по срокам давности дебиторской задолженности. Для каждого срока определяется некоторый процент дебиторской задолженности, который останется неуплаченным. Резерв на списание безнадежных долгов должен быть достаточно большим, чтобы покрыть всю дебиторскую задолженность, которая просрочена.

Реструктуризация задолженности — это процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами, основной целью которого является получение различного рода уступок со стороны кредиторов: сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки, отсрочки платежа.

Алгоритм разработки плана реструктуризации долговых обязательств

1. Инвентаризация кредиторской и дебиторской задолженности:

- выделение основных групп задолженности;
- проверка правильности отражения задолженности по счетам, фактурам и платежным требованиям;
- определение суммарной кредиторской и суммарной дебиторской задолженности.

2. Определение приоритетных направлений реструктуризации:

- выделение задолженности, имеющей наибольшую долю в суммарной величине обязательств;
- выделение ряда приоритетных статей задолженности — перед кредитным учреждением, фондами, фискальной системой, контрагентами;
- представление этих данных в форме таблицы с указанием названий организаций-кредиторов, сумм задолженности, величины издержек, их доли в общем объеме обязательств.



3. Построение финансового плана в форме прогноза движения денежных средств:

- построение подекадного графика поступлений денежных средств на основе планов продаж и поступлений дебиторской задолженности;
- построение подекадного графика оттока денежных средств на основе планов закупок, производственных затрат, заработной платы, налогов с учетом задержки и погашения текущей кредиторской задолженности;
- формирование чистого денежного потока;
- поиск источников дополнительного финансирования в случае получения отрицательного накопленного сальдо (проведение ассортиментных сдвигов, оптимизация производственной программы на следующий период, привлечение краткосрочных займов).

4. **Построение оптимального графика погашения кредиторской задолженности с неизменными условиями** (задолженности, которая может быть погашена только в соответствии с предлагаемыми кредиторами условиями).

5. **Анализ вариантов реструктуризации с оговариваемыми условиями**, то есть условиями погашения задолженности, которые могут быть изменены и на это согласны кредиторы. Данный этап включает:

- корректировку предлагаемых вариантов и составление графика погашения задолженности;
- оценку текущей стоимости денежного потока, направляемого на погашение долговых обязательств.

6. **Построение окончательного графика погашения задолженности и документальное оформление** достигнутых с кредиторами договоренностей.

7. **Расчет совокупной эффективности проведенной реструктуризации.**

8. **Разделение кредиторов на первоочередных и второстепенных** при проведении анализа кредиторской задолженности. Первоочередные кредиторы — это кредиторы, сумма обязательств которых составляет в общей сложности 80 % от всей задолженности. Очередность может быть определена и с точки зрения последствий задержки платежа. Например, если задержка платежа может привести к прекращению поставок сырья, поставщик может быть отнесен к приоритетным кредиторам. Кредиторы, владеющие залоговыми требованиями, также относятся к первоочередным. Второстепенные кредиторы не должны игнорироваться, так как некоторые из них могут обратиться в суд и инициировать процедуру банкротства.



ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ

При анализе кредиторской задолженности важно определить, какими средствами располагает предприятие для погашения долгов. Прогноз денежных потоков поможет компании определить сумму задолженности, которую необходимо реструктуризировать, а также оценить возможную сумму выплат кредиторам в будущем.

Банкротство и реструктуризация отечественных организаций

Крайним проявлением кризисного состояния предприятия является **банкротство**. Оно означает его фактическую несостоятельность, то есть невозможность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам. За строгими формулировками Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ (в ред. от 06.12.2011) «О несостоятельности (банкротстве)» (далее — Федеральный закон № 127-ФЗ) скрывается следующее: развал отечественной индустрии; тысячи людей, оказавшихся за воротами предприятий; устаревание материально-технической базы общественного производства.

Способы преодоления банкротства: опыт российских компаний

Луховицкий завод специальных конструкций — предприятие оборонного комплекса с типичной для переходной России судьбой. Неудачная приватизация, конверсия и диверсификация. Средства, которые были выделены для освоения нового производства мягкой мебели, были использованы на погашение заработной платы. Уникальное оборудование японского производства использовалось для изготовления гаражных ворот и оградок, причем из дорогостоящих материалов. Профильная продукция завода (контейнеры для шумоглушения, используемые при испытании авиационных двигателей) не приносила прибыли, так как на тот момент состояние авиастроения было плачевным, спрос на контейнеры потерял актуальность на долгие годы.

Параллельно на предприятии всегда велась деревообработка, рассчитанная на производство тары для транспортировки самолетов. Деревообрабатывающее оборудование можно было бы использовать для изготовления столярных изделий, но его физический и моральный износ делал продукцию неконкурентоспособной из-за высокой себестоимости. Попытки превратить предприятие в субъект рыночных отношений сделали его банкротом.

Многие предприятия в России вынуждены были пройти **процедуры внешнего управления и конкурсного производства**. Активно шла скупка различных предприятий заинтересованными юридическими лицами, на производственных площадях размещались другие организации. Государственная помощь стратегически важным объектам позволяла оставаться на плаву. Однако существовала проблема — получение соразмерной прибыли, превращение предприятия из убыточного в прибыльное.

К моменту конкурсного производства в **ОАО «Кондпетролеум»** (г. Нягань, Ханты-Мансийский автономный округ) накопились огромные долги бюджетам разных уровней, внебюджетным фондам, банкам. Мизерная зарплата работникам задерживалась на 7 месяцев. Банкротство стало последним средством оздоровления. Главной проблемой было непрерывное падение объемов добычи нефти. В 1991 г. здесь добыли 9,8 млн т нефти, в 1995 г. — 5,1 млн т, в 1998 г. — 2,5 млн т. В ходе конкурсного производства падение удалось остановить. В октябре 1999 г. предприятие приобрело созданное в это же время ОАО «ТНК-Нягань» — дочернее предприятие Тюменской нефтяной компании. Следующим шагом должно было стать увеличение объемов добычи нефти.



Нарушение хозяйственных связей оказало негативное влияние на ряд отраслей промышленности. Яркий пример — **Ликинская мануфактура**. После распада СССР она столкнулась с проблемой роста цен на среднеазиатский хлопок, который стал импортным товаром. Со временем «Росконтракт» скупил 52 % акций предприятия. Новый собственник наладил выпуск бязи для продажи на экспорт (под это было задействовано всего 5 % мощностей производства). В итоге Ликинская мануфактура стала неплатежеспособной. Процедуру банкротства на предприятии возбудила Федеральная служба по делам о несостоятельности (ФСДН). За полтора года внешнего управления не только не удалось вытянуть предприятие, но оно еще больше увязло в долгах. В сентябре 1999 г. было введено конкурсное производство.

Опыт крупных российских компаний показывает, что есть определенные пути преодоления банкротства. На таких предприятиях происходят кардинальные изменения, связанные со сменой собственника, переориентацией на новую продукцию, изменения организационно-правовых форм. Предприятие может восстановить свою платежеспособность в период внешнего управления или провести реструктуризацию после завершения конкурсного производства. В основном происходит покупка предприятия другими собственниками. Например, на месте завода-банкрота могут быть созданы два жизнеспособных акционерных общества, которые станут покупателями нереализованной инфраструктуры завода.

Внешнее управление не часто дает положительный результат. Оно может создать ситуацию, в которой предприятие еще больше увязнет в долгах. Поэтому внешний управляющий должен отдавать себе отчет в том, чтобы использовать наиболее экономичные и оптимальные средства.

Чтобы начать деревообработку, на Луховицком заводе специальных конструкций необходимо было полностью сменить оборудование. **Внешний управляющий** принял решение о создании двух акционерных обществ на базе завода, куда были переданы активы. Новый собственник навел порядок в цехах, но уже первый серьезный заказ на шумоглушители потребовал от предприятия серьезных усилий, прежде всего покупки и ремонта дорогого оборудования. С деревообработкой также возникла проблема: оборудование для нее было очень энергоемким и морально устаревшим.

Внешний управляющий попытался продать активы, оставшиеся от первоначальной инфраструктуры. Этой суммы могло хватить на расчеты с кредиторами. Однако оказался неучтенным неожиданно инициированный иск в суд с требованием индексации задолженности по зарплате. В итоге все средства ушли на зарплату. Внешний управляющий счел целесообразным решить судьбу имущества предприятия в **конкурсном производстве**. Тем более что реализовать остатки собственности в этой процедуре проще, чем во внешнем управлении.

Внешнее управление может осуществляться с использованием следующих средств:

- создание на базе предприятия холдинга из нескольких предприятий;
- использование толлинговых контрактов;
- продажа на аукционе акций компании;
- успешная работа с кредиторами и проведение реструктуризации долга;
- подписание мирового соглашения.

Собрание кредиторов, как правило, должно утвердить годовой план внешнего управления и установить очередность выплаты долгов.

Например, кредиторы **Ангарской нефтехимической компании** (АНХК) подписали мировое соглашение, по которому АНХК получила беспрецедентно льготные условия погашения долгов. Дело о банкротстве Ангарской нефтехимической компании было возбуждено в декабре 1997 г. по иску иркутского отделения Госналогслужбы.

На момент возбуждения дела о банкротстве общая сумма задолженности АНХК составляла около 4 млрд руб., из которых 1,5 млрд руб. приходились на федеральный бюджет. Была проведена сделка по **продаже контрольного пакета акций** АНХК, с выкупом 62,5 % долга. После этого «Росинвестнефть» заключила **мировое соглашение**. Остальные долги АНХК реструктурировались.

Согласно Федеральному закону № 127-ФЗ **конкурсное производство** предусматривает остановку производства, отключение энергии (чтобы не накапливать долги), увольнение работников и реализацию активов. Однако конкурсное производство может рассматриваться в ряде случаев как процедура реанимации для предприятия, после которой оно получает новую жизнь. Подобные изменения требуют значительных инвестиций заинтересованных юридических лиц.

Так завершилось в свое время конкурсное производство ОАО «Кондпетролеум». Был принят бизнес-план для «ТНК-Нягань» на три года, в рамках которого разработаны четыре инвестиционные программы, направленные на реконструкцию системы сбора и транспорта нефти, на бурение, жилье и социальные проблемы, закупку импортного оборудования.

Конкурсное производство на Ликинской мануфактуре ознаменовалось введением системы оперативного реагирования на любую информацию с производства, увеличением загрузки оборудования, ростом объемов производства, ростом производительности труда.

Изменения на **УралАЗе** коснулись в основном системы управления предприятием. Команда, пришедшая на завод вместе с арбитражным управляющим, несмотря на постоянный дефицит финансовых ресурсов, внедрила новую информационную систему управления. Была изменена номенклатура выпускаемой продукции — в сторону увеличения ее ассортимента. Вырос объем продаж, были осуществлены расчеты с кредиторами как посредством живых денег, так и за счет продажи акций.

В. Ю. Халезин,
консультант по экономическим вопросам ООО «Онегин-Консалтинг»
(г. Санкт-Петербург)



**комментарий
специалиста**

Как показывает практика отечественных производственных организаций, эффективность реорганизационных мероприятий, осуществляемых в ходе процедур банкротства, зависит прежде всего от компетентности менеджмента компании. Имеются примеры предприятий, которые прошли банкротство с огромными долгами. Однако благодаря последовательности действий управляющего удавалось частично ликвидировать задолженность уже на коротком этапе внешнего управления, а затем в процессе конкурсного производства провести реструктуризацию. В ходе таких кардинальных перемен приходилось продавать имущество, активы должника, формировать новый бизнес-портфель, практически создавать другие предприятия на базе должника. Частично удавалось сохранить и выпуск первоначальной номенклатуры изделий, теперь уже ориентированных на конкретного потребителя.

Как известно, в период экономического кризиса наибольшим циклическим колебаниям подвержены именно те предприятия, которые выпускают средства производства. Данный факт нашел яркое воплощение в современной экономике России, претерпевшей кардинальные структурные сдвиги. Поэтому менеджеры отечественных предприятий должны владеть всем арсеналом средств антикризисного управления, чтобы своевременно реагировать на внешние изменения среды, уметь предвидеть кризисы, устранять и преодолевать их негативные проявления. 📌