Антикризисное управление предприятием

Содержание:

Введение. 3

Глава 1. Инструменты антикризисного управления. 11

1.1. Антикризисная программа. 11

1.2. Реструктуризация. 17

1.3. Система механизмов и мероприятий по финансовой стабилизации. 31

Глава 2. Финансовое оздоровление предприятий. 45

2.1. Модели восстановления платежеспособности. 45

2.2. План финансового оздоровления. 57

Глава 3. Проведение реструктуразации в Камчатской области. 69

Заключение. 73

Список литературы: 76

Приложения. 80

# Введение.

Актуальность проблемы исследования связана с существующими экономическими условиями хозяйствования предприятий в России и необходимостью осуществления не столько реформирования промышленных предприятий, сколько восстановления бизнес-процессов с учетом реальных экономических условий и проблем и возможностей предприятий.

Объектом исследования являются инструменты антикризисного управления, система механизмов по финансовой стабилизации предприятия,модели восстановления платежеспособности, а также иммитационные модели управления по бизнес-процессам и реструктуризации, опыты функционирования предприятий в России.

Цель исследования: изучить методические и законодательные основы, инструменты и механизмы, опыты осуществления антикризисного управления в современных экономических условиях хозяйствования.

Задачи исследования:

Изучить теоретические источники, правительственные документы и накопленный опыт по реструктуризации предприятий в условиях переходной экономики в России.

Рассмотреть существующие существующие способы реструктуризации и финансового оздоровления предприятий, систему механизмов и мероприятий по финансовой стабилизации, создание моделей восстановления платежеспособности и их использование на практике (на примере ОАО «КамчатАлко» и др.)

Документальной базой является накопленный опыт на предприятиях России, опубликованный в ж «Проблемы теории и практики управления», учебники по антикризисному управлению, правительственные документы, материалы по предприятиям Камчатской области.

Хронологические рамки охватывают период от 1996- 2000 год.

Практическая значимость работы очевидна.

Структура работы оределена целями и задачами работы. В первой главе «Инструменты антикризисного управления» рассматриваются существующие способы и механизмы по финансовой стабилизации, а также иструменты антикризисного управления. Во второй главе «Финансовое оздоровление» изучаются модели по восстановлению платежеспособности, методика составления плана финансового оздоровления.

Третья глава «Проведение реструктуризации в Камчатской области» посвящена опыту реструктуризации и осуществлению антикризисного управления промышленными предприятиями в области.

В рамках диплома данные вопросы не могут быть рассмотрены полностью в связи с ограниченными возможностями и предполагают дополнительные исследования.

В результате резкого обострения проблем неплатежей, долгов, несо­стоятельности предприятий, хронической убыточности их производст­венно-торговой деятельности в условиях формирующегося рынка в пер­вой половине 90-х гг. закрепился термин «антикризисное управление». Он вошел в научный и практический оборот, фигурирует в названиях книг и учебных пособий, но вместе с тем не получил четкой трактовки. С одной стороны, антикризисное управление характеризуется как обобщен­ное понятие, означающее новое направление управленческой науки, свя­занное с изучением приемов и методов, позволяющих предотвратить бан­кротство, с другой - оно трактуется как микроэкономический процесс, представляющий собой совокупность форм и методов реализации анти­кризисных процедур применительно к конкретному предприятию. Важно различать «антикризисное регулирование», относящееся к государствен­ным мерам в масштабах всей экономики, и «антикризисное управление», вырабатывающее способы преодоления убыточности отдельного пред­приятия, т.е. самостоятельной хозяйственной единицы.

В исследованиях по антикризисному управлению не выделяются от­раслевые и региональные аспекты, проявляющиеся в специфике антикри­зисных мер применительно к различным предприятиям и разным регио­нам их расположения.

Цели и задачи антикризисного управления нерентабельными, убыточ­ными предприятиями существенно трансформировались в ходе экономи­ческих реформ.

Вначале представлялось, что корень зла - государственные нерента­бельные производства, привыкшие к дотационности, финансовой под­держке за счет федерального и региональных бюджетов. Поэтому и осу­ществлялась антикризисная политика, направленная на приватизацию го­сударственных предприятий. Когда же оказалось, что негосударственный сектор производства, а также компании со смешанными формами собст­венности (характеризуемые наличием государственных пакетов акций или долей и паев в хозяйственных товариществах и обществах) убыточ­ны, антикризисное управление стало ассоциироваться с совершенствова­нием механизмов санации и банкротства, созданием условий для финан­сового оздоровления предприятий посредством спасения одних и ликви­дации других независимо от формы собственности.

Ориентация антикризисного управления на арбитражные процедуры, ведущие к признанию убыточных предприятий банкротами, к смене соб­ственника, выставлению имущества на аукционы и передаче его в траст, назначению арбитражных управляющих, - все это не решает проблемы убыточности народного хозяйства. Но эти действия, рекомендуемые стране международными финансовыми организациями, Международным валютным фондом и Мировым банком, могут обанкротить и ликвидиро­вать чуть ли не половину предприятий, что -приведет к непредсказуемым социальным и экономическим последствиям. Ликвидация, например, градообразующего предприятия становится социальным бедствием для це­лого города. Сведение антикризисного управления к организационно-юридическим процедурам банкротства возможно и допустимо лишь в ис­ключительных случаях.

Важно иметь в виду, что банкротство как инструмент управления ра­ционально только тогда, когда в результате его реализации имущество переходит от неэффективных собственников к эффективным. К тому же нередко практикуется и умышленное банкротство с целью передела соб­ственности.

В связи с отмеченными обстоятельствами представление об антикри­зисном управлении все более отходит от его видения в форме смены соб­ственника и введения внешнего управления в судебном порядке. Более рационально антикризисное управление нерентабельными, убыточными предприятиями путем обновления производства, финансового оздоровле­ния, преодоления убыточности, устранения факторов неэффективного функционирования. В таком антикризисном управлении принимает прямое или косвенное участие государство в лице федеральных, региональных и муниципальных органов, способствующих восстановлению платежеспособности предприятий и их эффективной производственной и торговой деятельности.

Государственная поддержка антикризисного управления, проводимого в основном самими убыточными, неплатежеспособными предприятиями, может проявляться в разнообразных формах, т.е. включать налоговые льготы, структуризацию долга, гарантии для получения банковского кредита, содействие расширению рынков сбыта, предоставление государств венных заказов. Частное предприятие вправе рассчитывать на помощи при выходе из кризиса со стороны собственника и заинтересованных ор­ганизаций.

Санация как реорганизационная процедура оздоровления предпри­ятия-должника с помощью собственника и кредиторов (предусмотрена ст 13 Закона РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», приня­того в 1992 г.) связана с рядом условий и ограничений. Например, про­должительность санации не должна превышать 18 месяцев и только в не­которых случаях может быть продлена арбитражным судом на 6 месяцев. Решение о ее проведении также принимает арбитражный суд. Прекраще­ние санации из-за не достижения или несвоевременного достижения ее целей приводит к судебному признанию должника банкротом со всеми вытекающими последствиями.

Таким образом, санации присущи многие признаки внешнего управ­ления, что не позволяет ассоциировать ее со сформировавшимся в по­следние годы представлением об антикризисном управлении, осуществ­ляемом по инициативе предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, на основе разработанных им мер, предотвращающих само возникновение процедуры банкротства. При наличии общих целей антикризисное управ­ление убыточными предприятиями заметно отличается от санации.

В 1994 г. был разработан и утвержден Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) типовой план финансового оз­доровления неплатежеспособных предприятий.

Структура этого плана воспроизводила известную со времен совет­ской системы хозяйствования производственную программу промышлен­ного предприятия. План предусматривал номенклатуру производства и объемы реализации продукции, воспроизводство основных средств, по­требность в ресурсах на производственную программу, включая рабочую силу и заработную плату. Потребность в инвестициях определялась вне ее связи с производственно-хозяйственной деятельностью. Оставалось необходимым реализовать план в условиях демонтажа старой системы хозяй­ствования и управления, отсутствия у предприятия свободных денежных средств. В предусмотренном перечне мероприятий по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности меры по преодолению кризиса были не всегда эффективными.

Типовой план финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий стал инструментом антикризисного управления, но не для всех предприятий.

Ситуация во второй половине 90-х гг. убедила, что вывести убыточное предприятие из кризисного состояния можно только посредством его модернизации, реконструкции, преобразования технологии и организации производства, а также его диверсификации, повышения качества произ­водственного и финансового управления. Иначе говоря, оздоровление не­рентабельных предприятий достижимо путем их реструктуризации на ос­нове взаимосвязанных системных преобразований.

Программа реструктуризации убыточных предприятий различается от названного выше типового плана финансового оздоровления следующим.

Реструктуризация предусматривает не только улучшение финансовых по­казателей в целях повышения прибыльности, но и преобразование струк­туры производства, его технико-технологической базы, организации мар­кетинговой деятельности, без чего не достижимо желаемое финансовое состояние. Тем самым охватывается вся финансово-хозяйственная сфера. Типовой план финансового оздоровления основывается на сохранении номенклатуры производства, вида выполняемых работ, характера осуще­ствляемой деятельности, в то время как программа реструктуризации предполагает целесообразную, экономически выгодную диверсификацию производства в соответствии с рыночным спросом на продукцию, товары и услуги.

Будучи чисто производственной программой, типовой план в значи­тельной степени абстрагирован от социальных задач, реструктуризация же основывается на социально-экономических преобразованиях и вопло­щается в форме социально-экономической программы. Реструктуризация убыточных предприятий рассчитана главным образом на использование внутренних и привлеченных ресурсов, источников инвестиций.

В предложенной дипломной работе финансовое оздоровление и реструктуризация рассматриваются как инструменты антикризисного управления на предприятии. В качестве успешного примера опыта работы- бизнес-план по созданию конкурентных преимуществ и финансовому оздоровлению завода им. И.А. Лихачева (АМО ЗИЛ), план реструктуризации промышленных предприятий холдинга «Росшина»,план конкурсного производства ОАО «ПСРМЗ» и технология реинжиниринга бизнес-процессов на ОАО «КамчатАлко».

# Глава 1. Инструменты антикризисного управления.

## 1.1. Антикризисная программа.

Главное отличие реструктуризации предприятий от других способов преодоления неплатежеспособности и нерентабельности заключается в том, что антикризисное управление преодолевающими убыточность ком­паниями реализуется посредством разработки и осуществления ком­плексных программ реструктуризации. Такое программно-целевое анти­кризисное управление обретает четко выраженное единство задач и спо­собов достижения заданных ориентиров, увязку намеченных рубежей с предполагаемыми ресурсами.

Важнейшая цель антикризисной программы - устойчивость работы предприятия, что проявляется не только в достижении требуемых показа­телей платежеспособности и доходности, но и в поддержании их уровня, предотвращающего повторный кризис.

При разработке и реализации антикризисных программ важно обра­щать внимание на повышение их эффективности, т.е. лучшее использова­ние выделяемых ресурсов. Критерий эффективности - отношение прира­щения чистого дохода предприятия, получаемого за счет инвестирования программы, к объему инвестиций. Показателем эффективности может служить также срок окупаемости вложений.

Поскольку научных и практических разработок антикризисных про­грамм компаний недостаточно, приходится ориентировать­ся на общие положения методологии программно-целевого управления, методику формирования целевых федеральных программ, а также опыт реструктуризации промышленных предприятий. В то же время при опре­делении структуры программы, включаемых в нее мероприятий, показа­телей, ресурсных источников и способов управления ее разработкой и реализацией необходимо иметь в виду специфику отрасли.

Формированию антикризисной программы должен предшествовать обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности предпри­ятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженно­сти, обеспеченности собственными средствами, существующих и воз­можных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги. Это позволяет вы­явить причины кризисного состояния, наме­тить способы его преодоления.

Анализ, дополняемый прогнозированием перспективы, помогает так­же определить структуру, объемы и источники ресурсов, необходимых для устранения убыточности. Чтобы получить более обширные данные о ресурсных потребностях программы и источниках их удовлетворения, требуется разработка мероприятий, ведущих к достижению поставленных целей.

Традиционно в комплексных социально-экономических программах на первом месте были мероприятия в области производства, в настоящее же время не менее важная роль принадлежит сфере обращения. Имеются в виду необходимость воздействия на спрос, сбыт, повышение конкурен­тоспособности продукции, поиск новых сегментов рынка.

Поэтому в антикризисных программах целесообразен раздел по мар­кетингу, формируемый на основе изучения рынка, анализа динамики спроса и конъюнктуры в тех секторах рынка, где фирма способна пред­ложить свой товар. Вместе с тем важны меры, касающиеся изменения объемов производства, ценообразования, повышения эффективности функционирования предприятия, развития рекламного дела, оказания сервисных услуг заказчикам и потребителям.

Большое значение имеет преобразование форм управления компанией в процессе ее реструктуризации. Нередко это выдвигается на первое место, исходя из того, что основная причина кризиса производ­ства - несовершенство управления, неприспособленность его к рыночным условиям хозяйствования.

Острой проблемой является ресурсное обеспечение программ, что вы­звано дефицитом денежных средств у нерентабельных предприятий. Приходится привлекать источники инвестиций в виде банковских креди­тов, средств заказчиков и других заинтересованных лиц, выручки от про­дажи неиспользуемого имущества, дебиторской задолженности, ино­странных вложений, поступлений от продажи дополнительных выпусков акций за счет «разводнения» акционерного капитала компании.

Рассмотрены только некоторые методологические подходы к пре­одолению спада производства, его неплатежеспособности и убыточности для практического же использования такого эффективного инструменте антикризисного управления, как программы реструктуризации и финансового оздоровление предпри­ятий требуются научные исследования. В первую очередь необходим; типовая методика формирования программ реструктуризации убыточных предприятий в различных отраслях экономики.

Обобщение и осмысление специфических моделей поведения предприятий в кризисных условиях позволяет сформулировать сле­дующие выводы:

попадание в кризисную фазу неизбежно заставляет руководи­телей применять антикризисные меры управления;

антикризисное поведение предприятий зачастую противопо­ложно тем действиям, которые эффективны в условиях экономичес­кого роста или стабилизации экономики;

в промышленности стихийно формируются различные анти­кризисные модели деятельности предприятий. Необходимо их изу­чить, признать и сознательно использовать на практике.

Среди таких предприятий оказалось много широко известных не только у нас в стране. К их числу относится завод имени И.А.Ли­хачева (АМО ЗИЛ). Вывести это предприятие из кризиса взялось Правительство Москвы. Оно приняло непосредственное участие в разработке комплексной антикризисной программы, включающей:

развитие маркетинговой службы предприятия, способной обес­печить реализацию выпускаемой продукции в России и за рубежом;

совершенствование деятельности подразделений АМО ЗИЛ, занимающихся международными связями, для расширения сбыта продукции за рубежом;

расширение в Москве системы сервисного обслуживания автомобильной техники, выпускаемой АМО ЗИЛ;

совершенствование ассортимента и наращивание объемов конкурентоспособных товаров народного потребления.

Эти меры подкреплены антикризисным бизнес-планом, в кото­ром предусмотрено увеличение выпуска конкурентоспособной про­дукции, отвечающей современным потребностям городского хозяй­ства; снижение издержек; реструктуризация производственных мощ­ностей; привлечение дополнительных денежных средств от продажи и сдачи в аренду высвобождаемых объектов недвижимости и земель­ных участков.

Правительство Москвы взяло на себя финансирование разработки проекта детальной планировки территории предприятия, преду­смотрев при этом возможность размещения на ее периферийной части некоторых производств, подлежащих выводу из центра города; оказание финансовой помощи для организации переподготовки и сохранения квалифицированных кадров, создания дополнительных рабочих мест; решение ряда крупных вопросов с Правительством России, министерствами и ведомствами, банковскими учреждениями.

Кроме того, Правительство Москвы:

установило, что при реализации Москомземом на земельных торгах прав аренды высвобождаемых земельных участков 70% дохода поступает АМО ЗИЛ на реконструкцию производства;

разрешило предприятию перевод объектов его жилищного фонда, малопригодного для жилья, в нежилой без выплаты компен­сационных платежей с целью их последующей продажи или сдачи в аренду;

оказало содействие в совершенствовании организационной структуры и системы управления предприятием, привлечении средств для реализации перспективных инвестиционных проектов, а также в использовании оптимальных схем погашения кредиторской и деби­торской задолженности;

утвердило программы мероприятий по передаче объектов со­циальной сферы АМО ЗИЛ в собственность Москвы и поставок его автомобильной техники для нужд городского хозяйства, а также план мероприятий по его информационной и рекламной поддержке.

В ряде регионов страны по инициативе местных органов власти объединяются кредитные ресурсы, которые аккумулируются во вне­бюджетном фонде финансовой поддержки промышленности регио­на и выдаются предприятиям с компенсацией части процентной ставки за счет средств фонда. В числе мер, содействующих функци­онированию предприятий в условиях кризиса, они также добиваются:

реструктуризации задолженности предприятий перед бюдже­том, внебюджетными фондами и системами энерго-, тепло- и водо­снабжения;

выделения централизованных финансовых ресурсов на обслу­живание и поддержку мобилизационных производств и объемов государственного резерва;

защиты отечественных товаропроизводителей от бесконтроль­ного ввоза импортных товаров путем введения квот и повышения таможенных пошлин на ввозимую из-за рубежа продукцию, анало­гичную конкурентоспособной продукции российских товаропроиз­водителей;

введения дифференцированных тарифов на перевозки грузов железнодорожным транспортом. Одни — на регулярные перевозки, обусловленные сложившейся технологией производства и потребле­ния товаров; другие — на разовые перевозки грузов в связи с реали­зацией в основном инвестиционных процессов;

эффективной рекламной поддержки отечественных конкурен­тоспособных товаров.

Во многих регионах созданы советы по антикризисным програм­мам, которые:

разрабатывают и утверждают концептуальные подходы к фи­нансовому оздоровлению предприятий;

анализируют ход выполнения антикризисных программ, со­действуют осуществлению мероприятий по финансовому оздоров­лению предприятий;

ведут мониторинг формирования портфеля инвестиционных проектов и подготовки антикризисных бизнес-планов;

заслушивают сообщения территориальных органов по делам о несостоятельности (банкротстве), о применении предусмотренных законодательством процедур финансового оздоровления или банк­ротства предприятий, имеющих неудовлетворительную структуру баланса.

На смягчение последствий кризиса и оживление экономики направлены региональные программы государственной поддержки и развития малого предпринимательства.

## 1.2. Реструктуризация.

В последние годы в научных кругах различным аспектам конкуренто­способности посвящены многие разработки, при этом основной акцент делается на внедрение в практику новых методов деятельности предпри­ятий в сегментах рынка, разработку маркетинговых программ, создание новых видов товаров и внедрение прогрессивных, как правило, западных технологий. Проблемам же реформирования, реструктуризации и реорга­низации как комплексов предприятий, так и основных видов их произ­водственной деятельности исследователями уделяется значительно меньше внимания. Причем вопросы конкурентоспособности товаропро­изводителей и реструктуризации производств рассматриваются не ком­плексно, а локально, в отрыве друг от друга, что неправомерно и ведет к негативным хозяйственным последствиям.

Современный этап развития рыночных реформ в России все более обостряет производственные, экономические, организационные и финан­совые отношения между предприятиями как смежных, так и родственных видов деятельности. Стратегия подъема отечественных производств ста­новится главным направлением хозяйственной деятельности промышлен­ных предприятий практически всех отраслей народного хозяйства нашей страны.

Усиление конкуренции в эффективном производстве и реализации продукции между отечественными производителями, а также с зарубеж­ными поставщиками импортируемых в Россию товаров требует от нацио­нальных компаний и фирм мобилизации усилий для удержания позиций на отечественном рынке.

Как правило, предприятия преодолевают трудности, продиктованные внутренней российской и внешнеэкономической средой без достаточного содействия государства, при отсутствии сколько-нибудь развитой рыноч­ной структуры, без знания многими нашими предприятиями мирового опыта рыночного хозяйствования в условиях обостряющейся конкурен­ции. Однако мировой опыт показывает, что восстановление, стабилизация и последующее развитие экономики страны зависят в определенной мере от конкурентоспособности конкретных товаропроизводителей, их про­дукции.

Повышение конкурентоспособности российских товаров на отечест­венном и внешнем рынках уже давно поставлено в центр реформ в стране и ее промышленной политики, однако обеспечение конкурентоспособно­сти отраслей экономики и российских предприятий - товаропроизводите­лей еще не получило должного внимания законодательных и исполни­тельных органов власти. В этой связи не случайно в число приоритетов программ развития в рамках государственной и структурной политики России включена задача повышения конкурентоспособности отраслей с высокой степенью обработки, в том числе на базе развития кооператив­ных связей с иностранными компаниями.

При этом особо следует учитывать, что средняя степень износа ос­новных фондов промышленности уже превысила 50%. Доля технологиче­ского оборудования в промышленности с возрастом свыше 10 лет состав­ляет 65%, а его средний возраст перевалил за 15 лет. В металлургии дольше нормативного срока служат свыше 88% доменных печей, 86% прокатных станов. Свыше половины мощностей электростанций отрабо­тали проектный ресурс. Значительная часть магистральных нефтепрово­дов и газопроводов эксплуатируется от 20 до 30 лет и более. Износ транс­портных средств также превышает 60%.

Кроме того, издержки производства промышленной продукции в Рос­сии, по оценкам специалистов, выше, чем в Японии в 2,8 раза, США - 2,7, Франции, Германии, Италии - в 2,3, Великобритании - в 2 раза. Основные причины этого - большая стоимостная энерго- и металлоемкость, мень­шая производительность труда, отсталые технологии в производстве и управлении им, правовая, экономическая и институциональная неупоря­доченность хозяйственной деятельности как отдельных производств, так и целых отраслей.

В обобщенном показателе конкурентоспособности лю­бого предприятия отражаются итоги работы практически всех служб и подразделений (т.е. характеризуется состояние его внутренней среды), а также реакция его менеджмента на изменение внешних факторов воздей­ствия. При этом особенно важна способность руководства предприятия оперативно и адекватно реагировать на изменения в поведении потреби­телей, их вкусов и предпочтений и проводить на производстве соответст­вующие преобразования и реформы.

Для обеспечения качественного управления на предприятиях должны быть разработаны перспективные стратегии в области конкурентоспособ­ности, а также предусмотрены необходимые организационные меры по всем аспектам хозяйственного управления. Стратегии могут различаться по целям, временным параметрам и другим характеристикам, но их глав­ная задача - обеспечение предприятию определенных рыночных преиму­ществ перед конкурентами. Как показывает практика, в области совре­менного менеджмента это в первую очередь способность служб аппарата управления своевременно и точно оценивать состояние конкурентной среды, сильные и слабые стороны деятельности предприятия, угрозы, опасности и возможности, которые предоставляет производству рынок. Непрерывный мониторинг конкурентной среды - необходимое условие для аналитической оценки рыночной ситуации и ориентации производст­ва на удовлетворение потребностей рынка наиболее эффективным спосо­бом. В результате выводы о состоянии конкурентной среды должны быть основой инновационной политики предприятия.

По существу, любое превосходство над конкурентами достигается за счет инноваций, и поэтому способность к внедрению новых технических и технологических элементов в деятельности предприятия, обеспечивающих рыночные преимущества, является необходимой составляющей конкурентоспособности предприятия. В условиях жесткой конкуренции превосходство по качеству, цене и сферам сбыта является сегодня жизнеобеспечивающим фактором успеха на рынке страны.

Во все времена основным материальным носителем конкурентных ка­честв предприятия остается выпускаемая им продукция. Коммерческие характеристики товаров, а также степень их превосходства над аналогич­ными характеристиками товаров конкурентов являются центральным мо­ментом, определяющим способность предприятия успешно конкуриро­вать. Вместе с тем наличие конкурентоспособной продукции не всегда позволяет предприятию реализовать это преимущество из-за отсутствия опыта использования всего комплекса маркетинговых средств. В этой связи особо важное значение имеют проводимая в отрасли политика распределения продукции и способность предприятия своевременно доводить продукцию до конечных потребителей, учитывая, что эффектив­ность товаропроводящих сетей предприятия (включая систему продвиже­ния и реализации) является важной предпосылкой и условием его конку­рентоспособности.

Как показывает опыт реформирования хозяйственной деятельности производственных комплексов, реструктуризация является действенным инструментом интенсивного повышения конкурентоспособности пред­приятий. При этом она рассматривается как органичный набор мер по приведению деятельности предприятий и компаний в соответствие с внешними рыночными условиями хозяйствования и выработанной конку­рентной стратегией функционирования и развития производства.

Реструктуризация направлена на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятий и выпускаемой ими продукции, а также на улучшение их инвестиционной привлекательности. Часто она включает в себя комплекс мероприятий, направленных на со­вершенствование организационной структуры и функций управления: модернизацию технических и технологических аспектов производства; совершенствование финансово-экономической политики; снижение про­изводственно-сбытовых затрат; лучшее использование материальных и трудовых ресурсов; создание современной информационной системы и документооборота.

Имущественные, ресурсные и другие преобразования редко бывают связаны с разрешением только внутрипроизводственных проблем. Как правило, реструктуризация адаптирует процессы хозяйствования пред­приятия к изменениям во внешней среде и в корпоративных отношениях с партнерами. Возможности проведения ее непосредственно влияют на во­площение выработанной конкурентной стратегии предприятия, и, наобо­рот, требования повышения конкурентоспособности производства и вы­пускаемых товаров формируют содержание, этапы и сроки проведения необходимых мероприятий. Такое единение целей и методов достижения конкурентоспособности позволяет создать действенный механизм рест­руктурирования для первичной перестройки хозяйства и дальнейшего его поддержания в оперативном режиме.

При анализе общей проблемы повышения конкурентоспособности на базе проведения реструктуризационных мероприятий авторы предлагают двухэтапную схему подготовки и реализации мер по реформированию предприятий. На первом этапе формируются ключевые положения конку­рентной стратегии производства и сбыта, охватывающие цели, подцели и задачи, а также базовые и оперативные показатели. На втором - разраба­тываются процедуры реструктуризации. В состав подготавливаемых мер целесообразно включить: анализ хозяйственной деятельности предпри­ятия с оценкой состояния внешней и внутренней среды, который заканчи­вается комплексной оценкой бизнеса и разработкой требований по ре­формированию; разработку общей концепции реструктуризации, ее на­правления и формы; мероприятия по проведению реструктуризации; оценку результатов и внесение корректив.

В результате на предприятии формируется единая система проведения преобразований для достижения конкурентоспособности как самого про­изводства, так и выпускаемой продукции.

В последние годы в развитых странах методы текущего реформиро­вания хозяйственной деятельности все больше используют даже те пред­приятия, компании и фирмы, у которых практически нет серьезных про­блем с производством и сбытом продукции. Таким образом, ведущие ме­неджеры стараются предвидеть и упредить потенциальные угрозы, опас­ности и риски отраслевой деятельности на различных сегментах рынка.

Реструктуризация, направленная на повышение эффективности функ­ционирования и обеспечения конкурентоспособности предприятия, также может быть проведена на базе выделения отдельных подразделений, при том что функциями внутри одного из них могут быть снабжение, разра­ботка продукта, технологических процессов, непосредственно производ­ство продукции, маркетинг и сбыт. Процесс выделения подразделения или части предприятия в отдельные компании включает в себя определе­ние подлежащих отделению активов, обязательств и персонала, а также их фактического отчуждения. Акционеры в результате получают акции образованной компании пропорционально их инвестициям в бизнес.

Самостоятельное (производственно-коммерческое) подразделение объединяет все функции и виды деятельности, необходимые для разра­ботки конкурентного производства и эффективной реализации продукции и услуг, что позволяет руководителям быстро реагировать на потребности покупателей и на изменение ситуации во внешней рыночной среде. Оно отвечает за результаты своей деятельности, при этом эффективность его и достигнутые результаты четко отражаются в производственной и финан­совой отчетностях предприятия.

Подобное выделение производственных единиц по выпуску основных видов товаров осуществляется в результате анализа конкурентоспособно­сти продукции, что позволяет учесть требования рынка для повышения конкурентоспособности продукции, а также инвестиционной привлека­тельности этого производства для российских и иностранных инвесторов. Такой подход позволяет концентрировать высвобождаемые денежные средства и далее, исходя из общей стратегии, вкладывать их в развитие производства и его диверсификацию, т.е. пускать на создание производ­ства новой продукции. В результате происходит не простое автоматиче­ское перераспределение финансовых средств от приносящих прибыль подразделений к аутсайдерам, а нужное развитие обеспечивается корпо­ративным руководством, исходя из интересов работы и развития пред­приятия или компании в целом.

Производство слабо-конкурентоспособной продукции может выде­ляться в другую бизнес-единицу, главная цель которой - доведение ее до жизнеспособного состояния при снижении издержек с последующим вы­ходом на конкурентоспособный уровень. Из сказанного четко видны ос­новные принципы разделения на бизнес-единицы: разные рынки и потре­бители; разное техническое, технологическое и финансовое состояние производства продукции; разная степень конкурентоспособности произ­водств и товаров; разная степень инвестиционной привлекательности; разный уровень качества продукции.

Для сохранения конкурентоспособности предприятия в целом его ор­ганизационная структура управления должна быть такой, чтобы работа основного и выделяемого производства была сфокусирована на всей кон­кретной продукции и на конкретном конечном потребителе. Система управления и оргструктура должны соответствовать стратегии реструкту­ризации. Изменение стратегии требует изменения организационной структуры управления, поэтому между ними должно быть обеспечено динамическое равновесие. Следует различать подразделения, вырабаты­вающие стратегию, и подразделения, ее реализующие. Первые, как пра­вило, играют более важную роль.

Эффективность реализации стратегии в целом возможна лишь в том случае, если частные субстратегии взаимосовместимы и поддерживают друг друга, обеспечивая для компании рост продаж, прибыли, устойчи­вость положения. По нашему мнению, долгосрочная стратегия должна состоять в формулировании подстратегий по пяти ключевым вопросам на ближайшие 3-5 лет: новые перспективы; снижение издержек; организа­ционная структура управления и кадры; стратегия зарубежной активно­сти; техническая и технологическая политика.

Так, при реструктуризации хозяйственного комплекса группы «Росшина» были выбраны направления по разработке мер, обеспечивающих повышение конкурентоспособности, нормализации финансового положе­ния компании, подготовке к сотрудничеству с иностранными и отечест­венными партнерами. Возрастание роли конкурентной стратегии было обусловлено динамичным формированием российского рынка шинной продукции, появлением на нем зарубежных участников, активными дей­ствиями финансово-промышленных групп и крупных корпораций на ос­новных и смежных сегментах рынка.

Продукция заводов группы «Росшина» - легковые шины, рынок кото­рых весьма динамичен и требует активной сезонной работы с гибкой ре­акцией на рыночную ситуацию, а также грузовые шины. Рынок их нахо­дится в достаточно сложном конкурентном состоянии из-за снижения ко­личества выпуска в России грузовых автомобилей, финансовых затрудне­ний автохозяйств и муниципальных организаций, а также невозможности производства качественных грузовых шин для иностранных грузовиков.

В результате подготовленных мероприятий был разработан бизнес-план реструктуризации для группы предприятий и найдены адекватные решения по безболезненному плавному переходу организационной струк­туры управления каждого предприятия из сложившегося состояния в цен­трализованное корпоративное, позволяющее проводить меры реструкту­ризации для эффективной работы компании в целом.

Для обеспечения непрерывности управления и недопущения сниже­ния эффективности компании в переходный период роль исполнительно­го органа стала выполнять управляющая компания, выделенная (распре­деленная) в недрах аппарата управления каждого завода. В дальнейшем должно произойти формирование полноценной организационной струк­туры компании и становление корпоративного центра с подразделениями совместного пользования. Компанией должна быть сформирована такая модель системы управления, которая в состоянии действовать и разви­ваться в соответствии с поставленными корпоративными целями и зада­чами, при постоянном диалоге с окружающей средой. Такая система управления базируется на высоком уровне самоорганизации.

Одним из вариантов, наиболее подходящих для условий компании, является холдинг. Это обычно группа предприятий или дочерних фирм, действующая в рамках материнской компании, которая держит акции этих предприятий.

В США достаточно 10-15% акций, чтобы эффективно контролировать деятельность дочерних предприятий, в странах западной Европы - около 20-40%. В России это соотношение может быть различным в зависимости от особенностей производства. Пока же в условиях большой правовой и хозяйственной нестабильности материнские компании стараются иметь не менее 51% акций дочерних предприятий.

Образование холдинга позволяет перемещать капитал из менее пер­спективных сфер в более прогрессивные; осуществлять концентрирован­ные совместные капиталовложения при наличии крупных ликвидных средств; выравнивать сезонные и коммерческие колебания и риски; деле­гировать (дифференцированно) отдельными дочерними фирмами некото­рых своих корпоративных функций материнской компании.

В состав образованного «Росшиной» холдинга входят промышленные предприятия с различной сферой деятельности (шинные, резинотехниче­ских изделий по производству синтетического каучука и др.), торговые фирмы и сбытовые компании. Главными задачами данного холдинга ста­ло сосредоточение усилий на разработке стратегии компании и каждого входящего в нее предприятия. Эффективным решением в целом были вы­браны централизация сбытовой и снабженческой деятельности, а также управление ассортиментом и финансами. В результате такого решения отдельных предприятий их аппарат управления избавился от задач, кото­рые холдинг переводит на себя. Все это позволило руководству предпри­ятий сосредоточить свое внимание на управлении конкретным производ­ством, бюджетных связях, повышении конкурентоспособности. При этом, для того чтобы система управления не теряла гибкости, оперативности и не допустила снижения эффективности всей работы, было проведено раз­деление полномочий как в системе «холдинг-предприятие», так и внутри самих заводов.

Как показывает практика, в рамках конкурентной стратегии обычно реализуются следующие функции финансового управления:

предоставление предприятию определенных кредитных ресурсов для пополнения оборотных средств;

сосредоточение снабжения предприятия сырьем и материалами, а также сбыта готовой продукции в одном из подразделений холдинга;

вывод финансовых потоков из-под контроля предприятия и осуществ­ление его внешнего финансирования в рамках бюджетов, формируемых соответствующими службами холдинга, функционирующими в форме финансово-расчетного центра;

после получения оперативного контроля над предприятием обеспечи­вается принятие решений о дополнительной эмиссии акций (в рамках объявленного капитала), приобретя которые финансовая корпорация ста­новится основным акционером с правом решающего голоса, а консолиди­рованный ранее контрольный пакет снижает свой вес по 5-7% общего ко­личества акций.

В результате каждое предприятие частично утрачивает финансовую и производственную самостоятельность и превращается в промышленную, структуру, руководство которой осуществляется из единого центра.

При проведении реструктуризации представлялось, что, объединив свои производственные и финансовые ресурсы, однородные предприятия смогут совместными усилиями преодолеть кризисные тенденции, наме­тившиеся в их развитии за последнее время. Действительно, централиза­ция снабжения позволяет оптимизировать затраты на приобретение ис­ходного сырья и материалов. Это при снижении себестоимости способст­вует усилению позиций группы производителей на рынке. Единые служ­бы маркетинга и сбыта позволяют улучшить координацию ценовой поли­тики и географию продаж, что положительно сказывается на повышении конкурентоспособности готовой продукции. Однако реализация концеп­ции объединения шинных и других заводов в их сегодняшнем состоянии может и не дать ожидаемого максимального эффекта. Неудовлетвори­тельное состояние финансов, предприятий, вступающих в объединение, усложняет перспективу их совместной деятельности. Признание непла­тежеспособности любого из членов группы автоматически приведет к разрыву установившихся связей, что отрицательно повлияет на экономи­ческое состояние каждого член объединения.

Тем не менее, представляется целесообразным не отказываться от объединения предприятий - производителей шин, но предварить этот процесс процедурой реструктуризации как этих, так и других заводов, которые предполагается объединить в рамках единой структуры. В этом случае создается эффективная и гибкая структура с устойчивым финансо­вым положением, имеющая перспективы дальнейшего развития и укреп­ления своих позиций на рынке шинной продукции.

Одновременно с образованием новой укрупненной структуры повы­силась инвестиционная привлекательность входящих в нее предприятий и объединения в целом, что позволило ускорить реализацию соответст­вующих инновационных программ развития производства и сбыта гото­вой продукции, поднять конкурентоспособность предприятий.

Для проведения реструктуризации предприятий-участников было проведено определение главных целей требуемых преобразований по трем основным видам производства: изготовление легковых шин; грузо­вых шин; утилизация резинотехнических отходов, переработка неконди­ционных и старых шин. По итогам оценки позитивных и негативных ха­рактеристик конкурентоспособности отдельных производств для каждого из них были сформулированы цели реструктуризации, которые послужи­ли базой для дальнейшей разработки конкретных мер по реформирова­нию деятельности.

Объединение всех целей в единую стратегию, реализуемую посредст­вом программ реформирования и бизнес-плана реструктуризации, позво­ляет ведущим менеджерам выработать действенный инструмент проведе­ния намечаемых преобразований.

Предлагаемый методический подход к проведению реструктуризационных мероприятий, исходя из разработки конкурентной стратегии, уже находит все больше понимания и применение в управленческой практике современного менеджмента. Поэтому его дальнейшее теоретическое раз­витие и внедрение должно сыграть свою позитивную роль в усилении конкурентных позиций предприятий как на отечественном, так и на зару­бежных рынках.

## 1.3. Система механизмов и мероприятий по финансовой стабилизации.

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Это связано с тем, что успешное применение этих механизмов позволяет не только снять финансовый стресс угрозы банкротства, но и в значительной мере избавить предприятие от зависимости использования заемного капитала, ускорить темпы его экономического развития. Финансовая стабилизация предприятия в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по таким основным этапам.

1. Устранение неплатежеспособности. В какой бы степени не оценивался по результатам диагностики банкротства масштаб кризисного состояния предприятия, наиболее неотложной задачей в системе мер финансовой его стабилизации является восстановление способности к осуществлению платежей по своим неотложным финансовым обязательствам с тем, чтобы предупредить возникновение процедуры банкротства.

2. Восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия). Хотя неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого периода за счет осуществления ряда аварийных финансовых операций, 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.

3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Полная финансовая стабилизация достигается только тогда, когда предприятие обеспечило длительное финансовое равновесие в процессе своего предстоящего экономического развития, т.е. создало предпосылки стабильного снижения стоимости используемого капитала и постоянного роста своей рыночной стоимости. Эта задача требует ускорения темпов экономического развития на основе внесения определенных корректив в отдельные параметры финансовой стратегии предприятия. Скорректированная с учетом неблагоприятных факторов финансовая стратегия предприятия должна обеспечивать высокие темпы устойчивого роста его операционной деятельности при одновременной нейтрализации угрозы его банкротства в предстоящем периоде.

Каждому этапу финансовой стабилизации предприятия соответствуют определенные ее внутренние механизмы, которые в практике финансового менеджмента принято подразделять на оперативный, тактический и стратегический (Приложение табл.1).

Используемые вышеперечисленные внутренние механизмы финансовой стабилизации носят «защитный» или «наступательный» характер.

Оперативный механизм финансовой стабилизации, основанный на принципе «отсечения лишнего», представляет собой защитную реакцию предприятия на неблагоприятное финансовое развитие и лишен каких-либо наступательных управленческих решений.

Тактический механизм финансовой стабилизации, используя отдельные защитные мероприятия, в преимущественном виде представляет собой наступательную тактику, направленную на перелом неблагоприятных тенденций финансового развития и выход на рубеж финансового равновесия предприятия.

Стратегический механизм финансовой стабилизации представляет собой исключительно наступательную стратегию финансового развития, обеспечивающую оптимизацию необходимых финансовых параметров, подчиненную целям ускорения всего экономического роста предприятия.

Ускоренная ликвидность оборотных активов, обеспечивающая рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

ликвидации портфеля краткосрочных финансовых вложений;

ускорения инкассации дебиторской задолженности;

снижения периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;

увеличения размера ценовой скидки при осуществлении наличного расчета за реализуемую продукцию;

снижения размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;

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

Ускоренное частичное дезинвестирование внеоборотных активов, обеспечивающее рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

реализации высоликвидной части долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля;

проведение операций возвратного лизинга, в процессе которых ранее приобретенные в собственность основные средства продаются лизингодателю с одновременным оформлением договора их финансового лизинга;

ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;

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

Ускоренное сокращение размера краткосрочных финансовых обязательств, обеспечивающее снижение объема отрицательного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

пролонгации краткосрочных финансовых кредитов;

реструктуризации портфеля краткосрочных финансовых кредитов с переводом отдельных из них в долгосрочные;

увеличения периода предоставляемого поставщиками товарного (коммерческого) кредита;

отсрочки расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности предприятия и других.

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.

2. Тактический механизм финансовой стабилизации представляет собой систему мер, направленных на достижение точки финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде. Принципиальная модель финансового равновесия предприятия имеет следующий вид:

Чпо+АО+АК+СФРп=Иск+ДФ+ПУП+СП+РФ,

Где Чпо — чистая операционная прибыль предприятия;

АО — сумма амортизационных отчислений;

АК — сумма прироста акционерного (паевого) капитала при дополнительной эмиссии акций (увеличении размеров паевых взносов в уставный фонд);

СФРп — прирост собственных финансовых ресурсов за счет прочих источников;

Иск — прирост объема инвестиций, финансируемых за счет собственных источников;

ДФ — сумма дивидендного фонда (фонда выплат процентов собственникам предприятия на вложенный капитал);

ПУП — объем программы участия наемных работников в прибыли (выплат за счет прибыли);

СП — объем социальных, экологических и других внешних программ предприятия, финансируемых за счет прибыли;

РФ — прирост суммы резервного (страхового) фондапредприятия.

Как видно из приведенной формулы, правую ее часть составляют все источники формирования собственных финансовых ресурсов предприятия, а левую — соответственно все направления использования этих ресурсов. Поэтому в упрощенном виде модель финансового равновесия предприятия, к достижению которой предприятие стремится в кризисной ситуации, может быть представлена в следующем виде:

ОГсфр=ОПсфр,

Где ОГСфр — возможный объем генерирования собственных финансовых ресурсов предприятия;

ОПСфр — необходимый объем потребления собственных финансовых ресурсов предприятия.

Какие бы меры не принимались в процессе использования тактического механизма финансовой стабилизации предприятия, все они должны быть направлены на обеспечение неравенства: ОГсфр>ОПСфр. Однако в реальной практике возможности существенного увеличения объема генерирования собственных финансовых ресурсов (левой части неравенства) в условиях кризисного развития ограничены. Поэтому основным направлением обеспечения достижения точки финансового равновесия предприятием в кризисных условиях является сокращение объема потребления собственных финансовых ресурсов (правой части неравенства). Такое сокращение связано с уменьшением объема как операционной, так и инвестиционной деятельности предприятия и поэтому характеризуется термином «сжатие предприятия».

Сжатие предприятия в процессе обеспечения вышеприведенного неравенства должно сопровождаться мерами по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов. Чем в большей степени предприятие сможет обеспечить положительный разрыв соответствующих денежных потоков этого неравенства, тем быстрее оно достигнет точки финансового равновесия в процессе выхода из кризисного состояния.

Увеличение объема генерирования собственных финансовых ресурсов, обеспечивающее рост левой части неравенства, достигается за счет следующих основных мероприятий:

оптимизации ценовой политики предприятия, обеспечивающей дополнительный размер операционного дохода;

сокращения суммы постоянных издержек (включая сокращение управленческого персонала, расходов на текущий ремонт и т.п.);

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

осуществления эффективной налоговой политики, обеспечивающей минимизацию налоговых платежей по отношению к сумме дохода и прибыли предприятия (направленной на возрастание суммы чистой прибыли предприятия);

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

своевременной реализации выбываемого в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества;

осуществления эффективной эмиссионной политики за счет дополнительной эмиссии акций (или привлечения дополнительного паевого капитала) и других.

Сокращение необходимого объема потребления собственных финансовых ресурсов, обеспечивающее снижение левой части неравенства, достигается за счет следующих основных мероприятий:

снижения инвестиционной активности предприятия во всех основных ее формах;

обеспечения обновления операционных внеоборотных активов преимущественно за счет их аренды (лизинга);

осуществления дивидендной политики, адекватной кризисному финансовому развитию предприятия с целью увеличения чистой прибыли, направляемой на производственное развитие;

сокращения объема программы участия наемных работников в прибыли (в период кризисного развития должны быть существенно снижены суммы премиальных выплат за счет этого источника);

отказа от внешних социальных и других программ предприятия, финансируемых за счет его прибыли;

снижения размеров отчислений в резервный и другие страховые фонды, осуществляемых за счет прибыли, и другие.

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

3. Стратегический механизм финансовой стабилизации представляет собой 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 финансовой стратегии.

Модель устойчивого экономического роста имеет различные математические варианты в зависимости от используемых базовых показателей финансовой стратегии предприятия. Однако, учитывая, что все эти базовые показатели количественно и функционально взаимосвязаны, результаты расчета основного искомого показателя — возможного для данного предприятия темпа прироста объема реализации продукции (т.е. объема операционной его деятельности) — остаются неизменными.

Рассмотрим наиболее простой вариант модели устойчивого экономического роста предприятия, имеющий следующий вид:

ОР= ЧП\*ККП\*А\*Коа / ОР\*СК

Где ОР — возможный темп прироста объема реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия, выраженный десятичной дробью;

ЧП — сумма чистой прибыли предприятия;

ККП — коэффициент капитализации чистой прибыли, выраженный десятичной дробью;

А — стоимость активов предприятия;

Коа — коэффициент оборачиваемости активов в разах;

ОР — объем реализации продукции;

СК — сумма собственного капитала предприятия.

Из приведенной модели, разложенной на отдельные составляющие ее элементы, можно увидеть, что возможный темп прироста объема реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия, составляет произведение следущих четырех коэффициентов, достигнутых при равновесном его состоянии на предшествующем этапе антикризисного управления:

1) коэффициента рентабельности реализации продукции;

2) коэффициента капитализации чистой прибыли;

3) коэффициента левериджа активов (он характеризует «финансовый рычаг», с которым собственный капитал предприятия формирует активы, используемые в его хозяйственной деятельности);

4) коэффициента оборачиваемости активов.

Если базовые параметры финансовой стратегии предприятия остаются неизменными в предстоящем периоде, расчетный показатель будет оставлять оптимальное значение возможного прироста объема реализации продукции. Любое отклонение от этого оптимального значения будет или требовать дополнительного привлечения финансовых ресурсов (нарушая финансовое равновесие), или генерировать дополнительный объем этих ресурсов, не обеспечивая эффективного их использования в операционном процессе.

Если же по условиям конъюнктуры товарного рынка предприятие не может выйти на запланированный темп прироста объема реализации продукции или наоборот может существенно его превысить, для обеспечения новой ступени финансового равновесия предприятия в параметры его финансовой стратегии должны быть внесены соответствующие коррективы (т.е. изменены значения отдельных базовых финансовых показателей).

Таким образом, модель устойчивого экономического роста является регулятором оптимальных темпов развития объема операционной деятельности (прироста объема реализации продукции) или в обратном ее варианте — регулятором основных параметров финансового развития предприятия (отражаемых системой рассмотренных коэффициентов). Она позволяет закрепить достигнутое на предыдущем этапе антикризисного управления предприятием финансовое равновесие в долгосрочной перспективе его экономического развития.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если в результате ускорения темпов устойчивого экономического роста предприятия обеспечивается соответствующий рост его рыночной стоимости в долгосрочной перспективе.

Рассмотренные методы антикризисного управления свидетельствуют о широком диапазоне возможностей финансовой стабилизации предприятия за счет использования ее внутренних механизмов.

В системе стабилизационных мер и мер по антикризисному управлению, направленных на вывод предприятия из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации.

Санация предприятия, направленная на его реструктуризацию (реорганизацию). Такая санация осуществляется при более тяжелых масштабах кризисного финансового состояния предприятия и требует осуществления ряда реорганизационных процедур, обеспечивающих более эффективные организационные формы его хозяйственной деятельности. Как правило, этот вид санации связан с изменением статуса юридического лица санируемого предприятия.

Санация предприятия, направленная на его реструктуризацию (реорганизацию), может носить следующие основные формы.

слияние. Такая форма санации осуществляется путем объединения предприятия-должника с другим финансово устойчивым предприятием. В результате такого объединения предприятие-должник теряет свой самостоятельный юридический статус. Различают: горизонтальное слияние, в процессе которого 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. Для предприятия санатора побудительным мотивом этой формы санации является обычно достигаемый эффект синергизма, а для санируемого предприятия — возможность сохранения рабочих мест и направленности производственной деятельности. В процессе слияния предприятия консолидируют бухгалтерскую отчетность;

поглощение. Эта форма санации осуществляется путем приобретения предприятия-должника предприятием-санатором (для последнего это является одной из форм инвестиций — приобретение целостного имущественного комплекса или основной части его активов). Для санатора эффект поглощения также связан с синергизмом. Санируемое предприятие при поглощении обычно теряет свой самостоятельный статус, хотя как юридическое лицо может сохраниться в виде дочернего предприятия;

разделение. Такая форма санации может быть использована для предприятий, осуществляющих многоотраслевую хозяйственную (производственную) деятельность. Эффект такой формы санации состоит в том, что за счет существенного сокращения общехозяйственного управленческого аппарата, непроизводственных и вспомогательных служб значительно сокращается сумма постоянных издержек, в связи с чем за счет эффекта операционного левериджа каждое новое выделенное подразделение быстрее может достичь точки безубыточности своей деятельности. Выделенные в процессе разделения предприятия получают статус нового юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к каждому из них на основе разделительного баланса;

преобразование в открытое акционерное общество. Такая форма санации, осуществляемая по инициативе группы учредителей, 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. Эта форма характерна в настоящее время для санирования государственных предприятий, при которой они передаются в аренду членам трудового коллектива. Условием осуществления такой формы санации является принятие на себя коллективом арендаторов долгов санируемого предприятия. Принципиально такая форма санации может быть использована и для предприятий негосударственных форм собственности;

приватизация. В этой форме санируются государственные предприятия. В настоящее время эта форма санации получила большое развитие. Условия и формы приватизации государственных предприятий регулируются обширной системой законодательных актов.

# Глава 2. Финансовое оздоровление предприятий.

## 2.1. Модели восстановления платежеспособности.

В настоящее время многие российские про­мышленные предприятия находятся в кризис­ном положении, так как усилия органов госу­дарственной власти в ходе экономических ре­форм были направлены в основном на проведение рыночной макроэкономической политики.

В этой области достигнуты определенные успехи: проведена либерализация экономики, осуществлена приватизация объектов госу­дарственной собственности, подавлена инфля­ция, стабилизировался обменный курс рубля, снижаются процентные ставки за пользование привлеченными средствами.

Однако создание макроэкономических ус­ловий для экономического роста не переломи­ло негативные тенденции и не сформировало реальные предпосылки для преодоления про­мышленного кризиса. Недостаточное внима­ние органов государственной власти к проведе­нию активной макроэкономической политики, в частности отсутствие единой промышленной политики, не позволило максимально реализо­вать потенциал экономической реформы и на­ладить эффективное функционирование ры­ночного механизма.

Реформирование экономики России нача­лось и продолжается на фоне глубокого кризи­са всех ее сфер и отраслей. Низкая эффектив­ность производства, неконкурентоспособная продукция, отсутствие действенных стимулов предпринимательской активности, крупные структурные диспропорции, неразвитая ин­фраструктура, негативные последствия либе­рализации цен, кризис сбыта и потеря управля­емости экономики — это только некоторые из причин, обостривших проблему платежеспо­собности предприятий и поставивших на пове­стку дня вопрос о предпосылках массового банкротства предприятий.

Банкротства производств, выпускающих продукцию с высокими издержками или това­ры, не пользующиеся спросом, в большинстве случаев могут привести к оздоровлению произ­водства, прогрессивному изменению его струк­туры, подъему экономики в целом.

Причины неплатежеспособности предприятий. Эффективное преодоление кризиса пред­приятий необходимо начинать с анализа причин его возникновения. Среди причин неплатеже­способности предприятий выделяют внутрен­ние и внешние.

В Российской Федерации к внутренним при­чинам можно отнести:

неэффективное управление;

неразвитость маркетинговых, финансовых служб;

недостаточное планирование;

неудачу проникновения на ключевые рынки;

недостаточное обновление продукции;

ограниченные источники стратегических или дефицитных материалов;

низкие стимулы для сохранения ценных кад­ров;

нехватку управленческих информационных систем;

отсутствие своевременной внутренней отчет­ности;

недостаточную капитализацию доходов;

избыточный долг.

Среди внешних можно выделить следующие причины:

неразвитое законодательство;

нестабильная политическая ситуация;

отраслевые условия;

общие экономические условия;

проблемы с трудовыми ресурсами;

иностранная конкуренция;

изменение вкусов потребителей;

сокращающийся рынок;

разрыв экономических связей после распада СССР.

Вывод предприятия из кризиса возможен только при полном искоренении причин непла­тежеспособности, иначе через некоторое время предприятие снова станет неплатежеспособным.

Таким образом, арбитражный управляющий в своей работе не должен ограничиваться толь­ко удовлетворением требований кредиторов. Его главной целью должно быть оздоровление бизнеса в целом.

Этапы проведения процедуры наблюдения. В настоящее время процесс внешнего уп­равления регулируется Федеральным законом от 8 января 1998 г. № 6-ФЗ «О несостоятельно­сти (банкротстве)» (далее - Закон «О несостоятельности (банкротстве»)), в котором предусмотрены четыре процедуры банкротства для юридического лица: наблюдение, внешнее уп­равление, конкурсное производство и мировое соглашение.

С момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом с целью обеспечения сохранности имущества и проведения финансового анализа вводится процедура наблюдения, в рамках которой не­обходимо осуществить последовательно следующие этапы.

Первый этап. Проведение инвентаризации всего имеющегося у предприятия имущества.

Директор предприятия должен издать приказ о проведении инвентаризации, в которое указываются состав комиссии и время проведения инвентаризации.

Особенностью проведения инвентаризация при арбитражном управлении является необходимость создания такого количества комиссий при котором становится возможным проведение всей инвентаризации в течение двух-трех дней. Такие короткие сроки обусловлены одно из целей наблюдения - обеспечить сохранность имущества должника.

Выявленные при инвентаризации расхождения фактического наличия имущества с данными бухгалтерского учета регулируются в соответствии с Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации утвержденными Приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. №34н, в следующем порядке:

основные средства, материальные ценности, денежные средства и другое имущество, ока­завшееся в излишке, подлежат оприходова­нию и зачислению соответственно на финан­совые результаты с последующим установле­нием причин возникновения излишка и виновных лиц;

убыль ценностей в пределах норм, утвержден­ных в установленном законодательством по­рядке, списывается по распоряжению руково­дителя предприятия на издержки производст­ва и обращения;

недостачи материальных ценностей, денеж­ных средств и другого имущества, а также порча сверх норм естественной убыли отно­сятся на виновных лиц. В тех случаях, когда виновники не установлены или во взыскании с виновных лиц отказано судом, убытки от не­достач и порчи также списываются на из­держки производства и обращения.

Второй этап. Составление реестра кредиторов. Согласно Закону «О несостоятельности (банкротстве)» в пятидневный срок со дня по­лучения определения арбитражного суда о при­нятии заявления кредитора, т. е. о введении процедуры наблюдения, должник в лице вре­менного управляющего обязан разослать уве­домление о введении процедуры наблюдения всем кредиторам, выявленным по данным бух­галтерского учета, с предложением о предъяв­лении своих требований к должнику.

Для целей участия в первом собрании кре­диторов их требования принимаются арбит­ражным управляющим в течение одного меся­ца со дня получения кредитором уведомления с введении процедуры наблюдения. К ним долж­ны прилагаться документы, подтверждающие данные требования.

Возражения по требованиям кредиторов мо­гут быть представлены должником в арбитраж­ный суд и кредитору в недельный срок с момен­та их получения.

Заседание арбитражного суда по проверке обоснованности возражений должника проводит­ся в срок не позднее одного месяца до установлен­ного срока рассмотрения дела о банкротстве.

Третий этап. Составление реестра дебиторов. После завершения первичной работы с кре­диторами подобной процедуре подвергаются и дебиторы.

Выявленным по результатам инвентариза­ции дебиторам направляются письма с требо­ваниями о погашении долга. В зависимости от полученных ответов начинается разработка схем реструктуризации дебиторской задолженности.

Четвертый этап. Проведение финансово-экономического анализа предприятия. Анализ проводится с целью определения до­статочности принадлежащего должнику иму­щества для покрытия судебных расходов, рас­ходов на выплату вознаграждения арбитражно­му управляющему, а также возможности или невозможности восстановления платежеспо­собности должника.

Основными элементами финансово-эконо­мического анализа являются:

анализ бухгалтерской отчетности;

горизонтальный анализ;

вертикальный анализ;

трендовый анализ;

расчет финансовых показателей;

экономический анализ.

Анализ бухгалтерской отчетности пред­ставляет собой изучение абсолютных показате­лей, представленных в ней.

В процессе анализа определяются состав имущества предприятия, его финансовые вло­жения, источники формирования собственного капитала, оцениваются связи с поставщиками и покупателями, определяются размер и источ­ники заемных средств, оцениваются объем вы­ручки от реализации и размер прибыли. При этом следует сравнить показатели отчетности с плановыми (сметными) и установить причины их несоответствия.

Горизонтальный анализ состоит в сравне­нии показателей бухгалтерской отчетности с показателями предыдущих периодов.

Наиболее распространенными методами го­ризонтального анализа являются:

простое сравнение статей отчетности и ана­лиз их резких изменений;

анализ изменений статей отчетности в срав­нении с изменениями других статей. При этом особое внимание следует уделять случаям, ког­да изменение одного показателя по экономиче­ской природе не соответствует изменению дру­гого показателя.

Вертикальный анализ проводится в целях выявления удельного веса отдельных статей отчетности в общем итоговом показателе и по­следующего сравнения результата с данными предыдущего периода.

Трендовый анализ основан на расчете отно­сительных показателей отчетности за ряд лет от уровня базисного года.

Расчет финансовых показателей основан на традиционных методах анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, ко­торые базируются на довольно большом коли­честве показателей, производных от структуры активов и пассивов баланса.

При проведении анализа следует учитывать различные факторы, такие, как эффектив­ность применяемых методов планирования, до­стоверность бухгалтерской отчетности, ис­пользование различных методов учета (учет­ной политики), уровень диверсификации деятельности других предприятий, статичность используемых коэффициентов.

Экономический анализ необходим для полу­чения реальной картины о возможных перспек­тивах развития предприятия. В ходе его прове­дения оцениваются наличие и годность основ­ных фондов для дальнейшего производства, наличие товарно-материальных запасов, энер­гетических ресурсов и трудовых кадров, разви­тость маркетинговых и финансовых служб, эф­фективность управления и т. п.

Пятый этап. Разработка плана финансового оздоровления предприятия. По окончании процедуры наблюдения арбит­ражный управляющий представляет в арбит­ражный суд отчет о своей деятельности, сведе­ния о финансовом состоянии должника и пред­ложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника.

Разработка моделей восстановления платежеспособности предприятия-должника. Если по результатам процедуры наблюдения арбитражным управляющим была выявлена возможность восстановления платежеспособ­ности должника, то вводится процедура внеш­него управления.

С момента введения внешнего управления устанавливается мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обяза­тельствам и обязательным платежам должни­ка. На сумму этих требований начисляются проценты в порядке и размере, которые преду­смотрены в ст. 395 ГК РФ.

Постановление Пленума Высшего Арбит­ражного Суда РФ от 1 июля 1996 г. № 6/8 «О некоторых вопросах, связанных с применением части первой Гражданского кодекса РФ» разъ­ясняет, что в настоящее время в отношениях между организациями и гражданами РФ подле­жат уплате проценты в размере единой учетной ставки Центрального банка РФ по кредитным ресурсам, предоставляемым коммерческим банкам (ставка рефинансирования).

Предусмотренные проценты подлежат уплате только на соответствующую сумму денежных обя­зательств и не должны начисляться на проценты за пользование чужими денежными средствами.

При арбитражном управлении термин «вос­становить платежеспособность предприятия» означает удовлетворение на данный момент требований кредиторов, обязательства перед которыми не были исполнены должником в те­чение трех месяцев с момента наступления да­ты их исполнения.

В статье 85 Закона «О несостоятельности (банкротстве)» предусмотрены следующие ме­ры по восстановлению платежеспособности предприятий:

перепрофилирование производства;

закрытие нерентабельных производств;

ликвидация дебиторской задолженности;

проведение реструктуризации активов пред­приятия;

исполнение обязательств должника собствен­ником имущества должника - унитарного пред­приятия или третьим лицом (третьими лицами);

продажа предприятия (бизнеса) должника;

иные способы восстановления платежеспо­собности должника.

Кроме того, восстановлением платежеспо­собности предприятия при арбитражном управ­лении считается также заключение мирового соглашения.

Рассмотрим подробнее некоторые модели вос­становления платежеспособности промышлен­ных предприятий при арбитражном управлении.

Перепрофилирование производства. Процесс реструктуризации предприятия можно определить как обеспечение более эф­фективного использования производственных ресурсов.

Реструктуризация производственной дея­тельности включает:

анализ структуры издержек производства;

выявление резервов снижения издержек производства;

диверсификацию производственной дея­тельности;

внедрение прогрессивных технологий, средств механизации и автоматизации произ­водств;

вывод нерентабельных производств, исклю­чение устаревших технологий, снятие с произ­водства неконкурентоспособных изделий;

совершенствование организационной струк­туры.

Управление дебиторской задолженностью. Система управления дебиторской задолжен­ностью требует постоянного контроля по ряду параметров. К ним относятся:

время обращения средств, вложенных в де­биторскую задолженность;

дебиторов по разным признакам;

схемы расчетов с покупателя­ми и возможность их унификации;

схема контроля за исполнением дебиторами своих обязательств, схема контроля и принци­пы резервирования сомнительных долгов;

система принятия мер к недобросовестным или неисполнительным покупателям и др.

Процедуры принятия решений в отношении многих из упомянутых параметров носят в ос­новном неформализованный характер и нара­батываются по мере становления предприятия.

При реструктуризации дебиторской задол­женности используются следующие схемы: про­дажа долгов (переуступка прав требования, фак­торинг), проведение взаимозачетов, взыскание в судебном порядке (через исполнительное произ­водства, через процедуру банкротства).

Исполнение обязательств должника собственником имущества должника — унитарного предприятия или третьим лицом. Собственник имущества должника -унитар­ного предприятия вправе в любое время до окончания внешнего управления осуществить одновременное удовлетворение требований всех конкурсных кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов.

Исполнение обязательств должника треть­им лицом (третьими лицами) допускается при условии, если такое исполнение одновременно погашает требования всех конкурсных креди­торов в соответствии с реестром требований.

Реструктуризация активов предприятия. Эта мера восстановления платежеспособно­сти включает следующие элементы:

консервацию, продажу или сдачу в аренду производственных мощностей;

продажу объектов незавершенного строи­тельства;

продажу излишнего оборудования, материа­лов, комплектующих изделий и готовой про­дукции, находящейся на складе. Эти невостре­бованные объекты необходимо продавать даже в том случае, если их продажная цена ниже их балансовой стоимости, так как при арбитраж­ном управлении главная цель - поиск необходи­мых денежных средств;

передачу местным администрациям или про­дажа другим заинтересованным лицам объек­тов соцкультбыта;

списание (консервация) мобилизационных мощностей;

передачу местным администрациям, выделе­ние в отдельное юридическое лицо или прода­жа другим заинтересованным' лицам объектов энергоснабжения.

После проведения инвентаризации и оценки имущества должника с помощью независимого эксперта-оценщика внешний управляющий вправе приступить к продаже имущества должника, которая проводится, как правило, на от­крытых торгах, если иное не предусмотрено планом внешнего управления.

Разработка и внедрение различных моделей восстановления платежеспособности промышленных предприятий при арбитражном управлении являются творческой задачей арби­тражного управляющего, решения которого должны основываться на изучении истории предприятия и перспектив его развития с ис­пользованием теоретических и практических знаний в области антикризисного управления.

Распространенной ошибкой действующих арбитражных управляющих является то, что они строго следуют букве закона, т. е. только удовлетворяют требования кредиторов, но не искореняют истинные причины неплатежеспо­собности предприятия-должника.

Если рассмотреть изложенную выше схему реструктуризации, то можно сказать, что арби­тражные управляющие, как правило, останав­ливаются на оперативной реструктуризации. Хотя, по нашему мнению, немаловажную роль при внешнем управлении играет стратегичес­кая реструктуризация, так как без устранения действительных причин неплатежеспособности предприятия применение любого метода даст только краткосрочный результат - удовлетво­рение существующих требований кредиторов. В долгосрочной же перспективе предприятие неизбежно попадет в кризис.

Поэтому при разработке моделей восста­новления платежеспособности должника арби­тражный управляющий должен искоренять причины неплатежеспособности, учитывая как краткосрочные, так и долгосрочные цели раз­вития предприятия.

## 2.2. План финансового оздоровления.

Бизнес-план повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия.

Цель разработки процедур повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия.

Задачи бизнес-плана:

сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия;

определить конкретные направления деятельности предприятия;

спланировать хозяйственную деятельность предприятия на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых финансовых ресурсов;

выбрать состав и определить показатели объема продаж товаров и услуг, предлагаемых предприятием потребителям;

оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

разработать комплекс процедур изменения маркетинговой политики предприятия для прироста выручки за счет поиска новых рынков сбыта продукции (услуг), создания дистрибьюторской сети и агрессивной рекламы конкурентных преимуществах продукции предприятия;

разработать мероприятия по снижению издержек производства, сокращению дебиторской задолженности;

провести инвентаризацию имущества и продажу свободных активов, технологического оборудования и незавершенного строительства;

определить направления совершенствования системы организации и оплаты труда, ориентированные на снижение издержек и повышение уровня продаж продукции и услуг центров самостоятельной деятельности предприятия.

Предприятие завод им.Лихачева (АМО ЗИЛ) находится в сложном финансовом состоянии.

Диагностика причин возникновения кризисной ситуации показала, что ее основной причиной является недостаток финансовых ресурсов на покрытие текущих затрат предприятия.

Вместе с тем завод им.Лихачева (АМО ЗИЛ) выпускает конкурентоспособную продукцию, пользующуюся спросом у покупателей. У предприятия существуют возможности расширения объема производства: загрузка его персонала и оборудования далеки от максимально возможной. Однако расширение производства сдерживается отсутствием оборотных средств.

Анализ ситуации показал также, что ряд затрат предприятия может быть значительно сокращен.

Кроме того, дополнительные преимущества могут быть получены за счет:

совершенствования маркетинговой политики завод им. Лихачева (АМО ЗИЛ);

более активной работы с предприятиями - потребителями продукции с целью взыскания просроченной кредиторской задолженности;

осуществления реструктуризации фискальной задолженности перед бюджетами различных уровней.

Вместе с тем, было выявлено, что для финансирования мероприятий по финансовому оздоровлению недостаточно собственных средств завода. Поэтому было принято решение обратиться в правительство г. Москвы с просьбой об оказании временной финансовой поддержки - предоставлении льготного банковского кредита.

Московский комитет по делам о несостоятельности (банкротстве), принимающий решения о выделении подобных кредитов, потребовал от завода предоставить план финансового оздоровления (бизнес-план), обосновывающий ходатайство предприятия.

Содержание бизнес-плана повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия. В целях повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий подготовлена типовая форма и методика разработки плана финансового оздоровления предприятия-должника, установленная распоряжением ФУДН № 98-р от 05.12.94.

План финансового оздоровления включает следующие разделы:

Общая характеристика предприятия.

1. Краткие сведения по плану финансового оздоровления.

2. Анализ финансового состояния предприятия.

3. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.

4. Рынок и конкуренция.

5. Деятельность в сфере маркетинга предприятия.

6. План производства.

7. Финансовый план.

В работе подробно расматривается пункты 2,3,4.

Краткие сведения по плану финансового оздоровления.

В состав кратких сведений по плану финансового оздоровления включаются:

срок реализации плана;

общая сумма средств, необходимых предприятию; требуемая государственная помощь;

финансовый результат реализации плана (погашения просроченной задолженности, восстановление платежеспособности и т. п.);

наименование и реквизиты агента правительства, через которого предполагается осуществлять государственную финансовую поддержку предприятия. В этом разделе должна бить представлена достаточная информация для понимания того, как и в каких целях организовывалось предприятие, как оно развивалось.

В случае налаживания совершенно нового для данного предприятия вида бизнеса акцент при предоставлении информации следует изменить. В центр внимания в этом случае выдвигаются факторы, приведшие к необходимости появления нового вида продукции. В схематичной форме указываются пути реализации новых потребностей.

Пример: В сжатом виде план финансового оздоровления завод им. Лихачева содержит следующие сведения:

1. Срок реализации плана: 1998 -1999 гг.

2. Сумма необходимых финансовых средств: государственная финансовая помощь привлекается в размере 4,5 млн. руб.

3. Срок погашения государственной финансовой помощи: 4 квартал 1999 года.

4. Результаты реализации бизнес-плана (в денежном измерении 1997 года):

Прибыль от реализации продукции всего, млн. руб. 14804

Балансовая прибыль всего, млн. руб. 9643

Остаточная прибыль всего, млн. руб. 6268

Рентабельность продукции, % 10

Дополнительный выпуск продукции

в натуральном измерении, тыс. единиц 15

в отпускных ценах, млн. руб. 19188

Характеристика структуры баланса на дату реализации
бизнес-плана:

Коэффициент текущей ликвидности 2,19

Коэффициент обеспеченности собств. об. ср-вами 0,54

Бюджетная эффективность бизнес-плана.

1. Доля налогов в выручке от реализации) 0,252

2. Доля взносов в фонды в выручке) 0,062

3. Сумма налогов, млн. руб. 4832

4. Отчисления во внебюдж. Фонды, млн. руб. 1181

5. Плата за привлечение фин. Поддержки, млн. руб. 788

Всего выплаты бюджету и фондам, млн. руб. 6801

Анализ финансового состояния предприятия.

В этом разделе бизнес-плана финансового оздоровления дается подробная характеристика учетной политики, применяемой предприятием; приводится сводная таблица финансовых показателей предприятия, к которым относятся:

коэффициенты ликвидности (текущей, абсолютной и др.);

коэффициенты устойчивости (коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; отношение общей и текущей задолженности к итогу баланса и остаточной стоимости основных средств);

коэффициенты деловой активности (показатели скорости оборачиваемости всех активов предприятия и отдельных их частей - готовой продукции, дебиторской задолженности и др.);

коэффициенты прибыльности (различные модификации рентабельности продукции и активов).

Расчет производится для четырех лет, предшествующих планируемому периоду. Показатели предприятия сопоставляются со среднеотраслевыми.

Данный раздел бизнес-плана включает проведение анализа финансового состояния предприятия, и на основе анализа делаются выводы.

Исходной информацией являлись бухгалтерские балансы и отчеты о финансовых результатах (о прибылях и убытках).

Пример: Фрагмент анализа финансового состояния завода им. Лихачева.(Приложение таб.2)

Оценка эффективности деятельности производственного предприятия осуществляется по показателям трех групп:

объем производства и реализации продукции (объем валовой, товарной, реализованной продукции);

эффективность затрат и ресурсов (рентабельность, прибыль, фондоотдача, скорость оборачиваемости);

ликвидность баланса (коэффициенты ликвидности, покрытия).

Проведенные расчеты свидетельствуют о плавном улучшении показателей ликвидности - коэффициентов ликвидности и устойчивости. После падения в 1996 г. коэффициент текущей ликвидности вырос с 1,63 до 1,78.

Позитивной является также динамика абсолютной ликвидности и отношения текущей задолженности к запасам. Значение коэффициента абсолютной ликвидности соответствует среднему рекомендуемому уровню.

Следует отметить некоторые ухудшения показателей эффективности производства - коэффициентов деловой активности и прибыльности. Происходит замедление оборачиваемости оборотных средств в целом, их отдельных составляющих, всего капитала предприятия.

Причинами этой тенденции являются:

стабилизация макроэкономической ситуации в стране и, как следствие, общее падение уровня рентабельности;

регулярные переоценки основных фондов, обусловившие более высокие темпы роста активов и капитала по отношению к уровню прибыли;

маркетинговая политика предприятия, не обеспечившая более высоких темпов роста объема реализации и прибыли по отношению к активам и капиталу.

В целом индикаторы финансового состояния предприятия являются удовлетворительными.

Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.

В этом разделе бизнес-плана приводится перечень мероприятий, проводится анализ их эффективности. Приводятся сроки их реализации; эффект, который получит при этом предприятие. В состав таких мероприятий рекомендуется включить:

инвентаризацию имущества;

сокращение дебиторской задолженности;

снижение издержек производства;

продажу дочерних фирм и долей в уставных капиталах других предприятий;

продажу незавершенного строительства;

оптимизацию количества персонала;

продажу излишнего оборудования, материалов и складированных готовых изделий;

конверсию долгов путем преобразования краткосрочных задолженностей в долгосрочные ссуды или долгосрочные ипотеки;

внедрение прогрессивных технологий, автоматизации, механизации производства;

совершенствование организации труда;

проведение капитального ремонта, модернизации основных фондов, замена устаревшего оборудования, приобретение дополнительных основных фондов. (Приложение таб.3)

В настоящее время общая сумма дебиторской задолженности предприятия завода составляет около 25 млн. руб. Особенностью этого вида активов является большое число должников предприятия и относительно невысокий уровень задолженности каждого из них.

В 1995 - 1997 гг. остаток дебиторской задолженности на конец года имеет слабую тенденцию к понижению. Однако, на дату расчета бизнес-плана он составляет около 25 млрд. руб. Сокращение задолженности позволит увеличить денежную составляющую оборотных средств, ускорит их оборачиваемость. В бизнес-план включается задание по сокращению среднего остатка дебиторской задолженности в целом за 1998 -1999 гг. на 4 млн. руб. (на 2% в квартал). Для реализации этого мероприятия предполагается:

увеличить в составе продукции долю номенклатурных позиций, имеющих повышенный покупательский спрос;

увеличить долю предоплаты;

активизировать работу юридической службы по взысканию просроченной части задолженности.

В 1997 г. на предприятии создана маркетинговая служба. Ее задача - разработка оптимальной сбытовой политики. Этапом реализации этой задачи является исследование рынка сбыта продукции с целью определения наиболее эффективных путей продвижения продукции предприятия. Это позволит более жестко привязать производство к требованиям рынка, повысить объемы реализации, сократить товарные запасы, повысить оборачиваемость оборотных средств.

Наиболее эффективным направлением финансового оздоровления является увеличение объемов выпуска изделий, пользующихся хорошим спросом. В рамках плана финансового оздоровления предлагается увеличить годовой выпуск конкурентоспособной продукции на 5 - 10 тыс. шт. (в среднем 7,5 тыс. шт.). Для пополнения оборотных средств, необходимых для выпуска этой продукции, потребуется до конца 1999 г. 4,5 млн. рублей.

Дополнительные разделы бизнес-плана, обусловленные проблемой неплатежей:

1. Обеспечение достаточности денежных средств.

2. Процедуры экономии текущих затрат предприятия.
3. Реструктуризация кредиторской задолженности.

Обеспечение достаточности денежных средств.

Обеспечение достаточности денежных средств осуществляется путем планирования поступления денежных средств на предприятие. необходимых для финансирования текущих затрат и связанных с производством и реализацией продукции. Причиной возникновения кризисного состояния является расхождение между текущими расходами и реальными поступлениями денежных средств, начисленных за этот период. Приток денежных средств должен обеспечить покрытие текущих обязательств.

Анализ состояния денежных средств и наиболее срочных обязательств позволит определить направления по восстановлению платежеспособности предприятия.

Процедуры экономии текущих затрат предприятия. Анализ роста задолженности, связанный с недостаточностью денежных средств для покрытия текущих обязательств требует разработки процедур экономии текущих затрат предприятия с целью получения свободных денежных средств для погашения кредиторской задолженности, а значит - и улучшения коэффициента текущей ликвидности. Разработанные процедуры экономии текущих затрат позволят погасить задолженности по:

налогам;

коммунальным платежам;

заработной плате персонала.

Пример прогноза финансового состояния Завод им.Лихачева (АМО ЗИЛ), рассчитанного в бизнес-плане. (Приложение таб. 4)

Дополнительные разделы бизнес-плана, обусловленные проблемой неплатежей. Типовая структура бизнес-плана была принята в 1994 году. В тот момент кризис отечественных производителей еще не был таким глубоким и его причины не были изучены полностью. В настоящее время одной из главных проблем неплатежеспособности предприятий является недостаточность денежных средств, приводящая к возникновению просроченной кредиторской задолженности. Антикризисное управление в первую очередь должно быть связано с регулированием потоков денежных средств и затрат, формирующих кредиторскую задолженность. Отсюда возникла необходимость ввести дополнительные разделы в бизнес-планирование:

1.Обеспечение достаточности денежных средств.

2.Процедуры экономии текущих затрат предприятия.

3.Реструктуризация кредиторской задолженности.

Комплекс разработанных мероприятий входящих в дополнительный раздел бизнес-плана повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия позволит решить проблемы напрямую связанные с осуществлением антикризисного менеджмента предприятия.

# Глава 3. Проведение реструктуразации в Камчатской области.

Разработка технологии выживания предприятий в современной России на основе существующего опыта имеет огромное значение. Актуальность проблемы в камчатской области подтверждается неудовлетворительным финансово-хозяйственным состоянием промышленных предприятий полуострова.Согласно статистическим данным экономические и финансовые кризисы 1990-1998 г.г. в стране повлияли также на экономику региона. (Приложение таб.5)

В 1995 году предприятия и организации по всем видам деятельности и всех форм собственности были убыточны, кредиторская задолженностьпо платежам в бюджет составила соответсвенно 16.6 млн.руб., 616.8 млн.руб. 147.4 млн.руб. По сотоянию на 1 апреля 2000 года в налоговые органы области для реструктуризации кредиторской задолженнсти подано 53 заявления на общую сумму 221.3 млн.руб., в т.ч. в федеральный бюджет – 154.5 млн.руб., областной – 17.5 млн.руб., в городской – 39.0 млн.руб. В Агенство Федерации Службы по делам несостоятельности и финансового оздоровления по Камчатской области переданы материалы по 41 предприятию для получению заключения о возможности проведения реструктуризации задолженности на общую сумму 186.3 млн.руб. Получены положительные заключения территориальных органов ФСФО и управления МНС России по камчатской области принято решение по реструктуризации задолженности по платежам в бюджет по 21 предприятию на сумму кредиторской задолженности по платежам в бюджет – 68.6 млн.руб. Заявления 13 организаций находятся на рассмотрении в территориальных органах ФСФО. наиболее крупные предприятия, получившие право на реструктуризацию задолженностипо налогам и платежам и срокам на 6 лет и по пеням и штрафам на 4 года: ОАО «Петропавловская «Судоверфь»», ЗАО «Судоремсервис», АО «Петропавловск-Камчатский Морской Торговый Порт», ОАО «Невод»,ЗАО «Камчатавтомост»,СП «Камчатка-Кесеку», ПО «Моховской рыбкооп».

Однако, опыт доказывает, что наряду с реструктуризацией кредиторской задолженности на предприятиях необходимареорганизация и реструктуризация самого предприятия. Например, определением арбитражного суда по Камчатской областиот 20 ноября 1998 года на ОАО «ПСРМЗ» была введенапроцедура внешнего управления имуществом должника сроком нас 12 месяцев, с последующим продлением на 2 месяца За время внешнего управления удалось путем выделения производственных цехов в самостоятельные участки (в отдельные, независимые ООО)сохранить профиль и рабочие места полностью ликвидировать задолженность по заработной плате, произвести капитализацию и полностью ее выплатить работникам, получившим увечья на предприятии, приступить к расчетам с кредиторами и различных фондов и по обязательным платежам. Структура реорганизации ОАО «ПСРМЗ» в ООО приведена в (Приложение таб 6).

28 января 2000 года Арбитражный суд по Камчатской областив связи с задолженностью по предприятию по бюджету принял решение о признании ОАО «ПСРМЗ» несостоятельным (банкротом), с открытием конкурсного производства.

В механизме технологии реинжиниринга бизнес-процессов данного предприяти не была предусмотрена и разработана стратегия выхода из кризисаОАО «ПСРМЗ», с последовательным завоевываением рыночной ниши на ограниченном рынке Камчатской области. Опыт доказывает также, что руководители допускают ошибки и в процессе продуманного реинжиниринга. Например, ОАО «КамчатАлко» для восстановления платежеспособности предприятия и компенсации увеличенной, но не обоснованной по объемам реализации продукции зарплаты выпустило элитную водку «Губернатор Камчатки», выкупило необходимое оборудование(этикетировочный автомат) для увеличения объемов продукции водки «Старорусская», снижения себестоимости другий водочно-спиртовый изделий, предлагаемых покупателю с учетом ассортиментного сдвига («Колос»,»Кедрачевка » и т. д.). Однако,несмотря на создание благоприятных условий для конкуренции с привозимой продукций –введением комитетом по налогавм и сборам регистрационного сбора в 3 руб. на каждую бутылку водки,с проблемой оборотных средств не справилось (не направило расчеты в финуправление области для предоставления налоговых каникул впо уплате акциза)и вынуждено было наладить производство колбасы вместо диверсикации производства по профилю(производство воды и водочно-спиртовой смеси на экспорт, парфюмерно-косметимческое производство на нижней территории, отказалось от сотрудничества с инвесторами. Директорпредприятия не учел также ни тенденцию снижения покупательского спроса на мясные изделия (ср.: в 1985г. потребление составило 83 кг на 1 чел., в 1997г.-57 кг.), ни ограниченный рынок по Камчатской области (В 1990 г.-478.7 тыс.чел., в 1997 г. – 402.4 тыс. чел.), ни достаточное количество предприятий по области.(см. план антикризисной программы и осуществления реинжиниринга бизнес-процессов и реструктуризации ОАО «КамчатАлко» Приложение табл. 7.

Для осуществления антикризисного управления на предприятиях необходимо проводить в соответствие с целями и задачами управленческую структуру,т. е. Проводить реструктуризацию собственно структуры управления. Положительным опытом такой реструктуризации можно считать приведение структуры областной и городской администрации в соответствии с программой промышленного развития региона. В соответствии с развитием горно-добывающей промышленности на полуострове губернатор Машковцев М.Б.выделяет из управления промышленности и предпринимательства управление по сырьевым и минеральным ресурсам.И наоборот, постановлением градоначальника №16 от 31.012000 года «Об утверждении и введении в действие регламента администрации по приведению структуры администрации г. Петропавловса-Камчатского» в соответствие с регламентом упразднен департамент торговли, общественного питания и сферы услуг администрации города Петропавловска-Камчатского. Все функции переданы созданному управлению по вопросам потребительского рынка и защиты прав потребителей г. Петропавловска-Камчатского.

Надо отметить, что в целом, в Камчатской области руководители среднего звена понимают, как необходимы талантливые и образованные специалисты по антикризисному управлению на предприятиях. Банк данных таких кадров создается при областном комитете торговли и сельского хозяйства.

# Заключение.

Главное отличие реструктуризации предприятий от других способов преодоления неплатежеспособности и нерентабельности заключается в том, что антикризисное управление преодолевающими убыточность ком­паниями реализуется посредством разработки и осуществления ком­плексных программ реструктуризации. Такое программно-целевое анти­кризисное управление обретает четко выраженное единство задач и спо­собов достижения заданных ориентиров, увязку намеченных рубежей с предполагаемыми ресурсами.

Формированию антикризисной программы должен предшествовать обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности предпри­ятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженно­сти, обеспеченности собственными средствами, существующих и воз­можных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги. Это позволяет вы­явить причины кризисного состояния, наме­тить способы его преодоления.

Как показывает опыт реформирования хозяйственной деятельности производственных комплексов, реструктуризация является действенным инструментом интенсивного повышения конкурентоспособности пред­приятий. При этом она рассматривается как органичный набор мер по приведению деятельности предприятий и компаний в соответствие с внешними рыночными условиями хозяйствования и выработанной конку­рентной стратегией функционирования и развития производства.

Реструктуризация направлена на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятий и выпускаемой ими продукции, а также на улучшение их инвестиционной привлекательности. Часто она включает в себя комплекс мероприятий, направленных на со­вершенствование организационной структуры и функций управления: модернизацию технических и технологических аспектов производства; совершенствование финансово-экономической политики; снижение про­изводственно-сбытовых затрат; лучшее использование материальных и трудовых ресурсов; создание современной информационной системы и документооборота.

На ряду с традиционными мерами «улучшения и совершен­ствования» системы управления, потребуют­ся глубинные преобразования, базирующиеся на переосмыслении роли, места и миссии предприятия в этом быстроменяющемся мире.

Наиболее важные способы улучшения финансового состояния предприятий - увеличение выпус­ка конкурентоспособной, пользующейся спросом продукции, снижение ее се­бестоимости и увеличение выручки на рубль продаж. А рост реализации про­дукции связан с расширением платежеспособного спроса на качественную отечественную продукцию в результате увеличения заработной платы, пенсий, стипендий; ограничения и регулирования импорта в интересах российской экономики, стимулирования капитальных вложений на техническое перевоо­ружение, реконструкцию, модернизацию предприятий, инноваций; совершен­ствования структуры экспорта-снижения в нем доли сырья и повышения доли продукции обрабатывающих производств и отраслей; увеличения государст­венных заказов на федеральном, региональном и межрегиональном уровнях и масштабов общественных работ.

Существуют следующие ме­ры по восстановлению платежеспособности предприятий:

перепрофилирование производства;

закрытие нерентабельных производств;

ликвидация дебиторской задолженности;

проведение реструктуризации активов пред­приятия;

исполнение обязательств должника собствен­ником имущества должника - унитарного пред­приятия или третьим лицом (третьими лицами);

продажа предприятия (бизнеса) должника;

иные способы восстановления платежеспо­собности должника.

Кроме того, восстановлением платежеспо­собности предприятия при арбитражном управ­лении считается также заключение мирового соглашения.

Антикризисное управление в первую очередь должно быть связано с регулированием потоков денежных средств и затрат, формирующих кредиторскую задолженность. Бизнес-планирование должно предусматривать:

1.Обеспечение достаточности денежных средств.

2.Процедуры экономии текущих затрат предприятия.

3.Реструктуризация кредиторской задолженности.

Комплекс разработанных мероприятий. входящих в дополнительный раздел бизнес-плана повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия. позволит решить проблемы. напрямую связанные с осуществлением антикризисного менеджмента предприятия.

# Список литературы:

**1. Законодательные, нормативные, распорядительные акты, документальные источники.**

1.1. Гражданский кодекс РФ

1.2. Закон РФ «Об акционерных обществах»

1.3. Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».

1.4. Постановление Правительства РФ №498 от 20.05.94 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий».

1.5. Указ Президента РФ «О продаже государственных предприятий-должников».

**2. Монографии, статьи.**

2.1. Амаржуев О.В. Дорогавцев А.Е. Неплатежи: способы предотвращения и сокращения. Практ. пособие - М. Аркаюр 1994

2.2. Ансофф И. Стратегическое управление - М. 1989

2.3. Астахов В.П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством - М. Ось-89 1995

2.4. Беренс В. Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций - М. 1995

2.5. Бородина Е.И. Голикова Ю.С. Финансы предприятий - М. ЮНИТИ 1995

2.6. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами - М. Финансы и статистика 1996

2.7. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М. ЮНИТИ 1995

2.8. Донцова Л.В. Никифорова Н.А. Составление и анализ годовой бухгалтерской отчетности - М. ДИС 1997

2.9. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпора­циями США - М. Наука 1983

2.10. Едронова В.Н. Мизиковский Е. А. Учет и анализ финансовых активов - М. Финансы и статистика 1995

2.11. Ефимова О.А. Как анализировать финансовое состояние предпрития - М. Перспектива 1995

2.12. Ефимова О.А. Финансовый анализ - М. Финансы 1997

2.13. Зудилин А.П. Бухгалтерский учет на капиталистических предприятиях - М. УДНЮ 1990

2.14. Ковалев А.П. Финансовый анализ и диагностика банкротств. Учебное пособие Минэкономики РФ - М. Экономическая академия 1994

2.15. Козлов Н.В. Бочаров Е.П. Перспективный экономический анализ - М. Финансы и статистика 1987

2.16. Литвин М.И. Как определять плановую потребность предприятия воборотных средствах - М. Финансы 1996

2.17. Майданчик Б.И. Анализ и обоснование хозяйственных решений - М. Финансы и статистика 1991

2.18. Максимова И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного
предприятия - М. Маркетинг 1996

2.19. Миддлтон Д. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений - М. ЮНИТИ 1997

2.20. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия - М. ЮНИТИ 1995

2.21. Пилдич Дж. Путь к покупателю - М. Прогресс 1991

2.22. Питере Т. Уотермен Р. В поисках эффективного управления - М. 1986

2.23. Попов М.В. Концептуальные основы менеджмента в США и их эволюция - М. 1989

2.24. Практическое пособие по организации и экономике предпринимательской деятельности. Под ред. Панагушина В.П. - М. Либ 1995

2.25. Пратт Ш.П. Оценка бизнеса. Анализ и оценка закрытых компаний - М. Ин-т экономического развития Всемирного банка 1994

2.26. Родионова В.М. Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции - М. Перспектива 1995

2.27. Современный менеджмент: принципы и правила - М. Нижний Новгород 1992

2.28. Стоянова Е.А. Финансовый менеджмент в условиях инфляции - М. Перспектива 1994

2.29. Теория и практика антикризисного управления. Под ред. Беляева С.Г. Кошкина В.И - М. ЮНИТИ 1996

2.30. Финансы в управлении предприятием. Под ред. Ковалевой А.М. - М. Финансы и статистика 1995

2.31. Финансы предприятий. Под ред. Бородиной Е.И. - М. ЮНИТИ 1995

2.32. Харрингтон Г. Управление качеством в американских корпорациях - М. 1989

2.33. Янг С. Системное управление организацией - М. Знание 1972

**3. Зарубежные издания на иностранных языках.**

**4. Периодические издания.**

4.34. Проблемы теории и практики управления 2000.

4.35. Экономист 2000.

4.36. Экономические стратегии 2000.

# Приложения.

Таблица 1. Этапы финансовой стабилизации.

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы финансовой стабилизации | Внутренние механизмы финансовой стабилизации |
| Оперативный | Тактический | Стратегический |
| 1. Устранение неплатежеспособности | Система мер, Основанная на {использовании принципа «отсечения лишнего»  | — | — |
| 2. Восстановление финансовой устойчивости | — | Система мер, основанная на использовании принципа «сжатия предприятия» | — |
| 3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде | — | — | Система мер, основанная на использовании «модели устойчивого экономического роста» |

Таблица 2. Сводная таблица финансовых показателей.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Коэффициент | 1997 | 1996 | 1995 |
|  | Коэффициенты ликвидности |  |  |  |
| А1 | Коэффициент текущей ликвидности | 1,78 | 1,63 | 1,90 |
| А2 | Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,06 | 0,02 | 0,14 |
| А3 | Запасы / Чистые оборотные средства | 1,48 | 1,61 | 1,83 |
| А4 | Текущая задолженность / Запасы | 0,87 | 0,98 | 0,61 |
|  | Коэффициенты устойчивости |  |  |  |
| Б1 | Общая задолженность / Итог по активам | 0,35 | 0,35 | 036 |
| Б2 | Текущая задолженность / Итог по активам | 0,35 | 0,35 | 0,36 |
| Б3 | Общая задолженность / Остаточная стоимость основных средств | 0,98 | 0,86 | 1,47 |
| Б4 | Текущая задолженность / Остаточная стоимость основных средств | 0,98 | 0,86 | 1,47 |
| Б5 | Коэффициент обеспеченности собственными средствами | 0,40 | 0,38 | 0,42 |
|  | Коэффициенты деловой активности |  |  |  |
| В1 | Коэффициент общей оборачиваемости капитала | 0,71 | 1,14 | 1,20 |
| В2 | Коэффициент оборачиваемости готовой продукции | 3,18 | 6,27 | 9,49 |
| В3 | Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | 3,54 | 5,11 | 78,46 |
| В4 | Средний срок оборота дебиторской задолженности | 103,06 | 71,48 | 4,65 |
| В5 | Коэффициент оборачиваемости общей задолженности | 2,02 | 3,57 | 4,74 |
| В6 | Средний срок оборота общей задолженности | 181,08 | 102,19 | 77,08 |
| В7 | Коэффициент оборачиваемости собственных средств | 1,10 | 1,67 | 2,47 |
|  | Коэффициенты прибыльности |  |  |  |
| Г1 | Норма балансовой прибыли | 0,01 | 0,10 | 0,22 |
| Г2 | Чистая норма прибыли | 0,05 | 0,06 | 0,13 |
| Г3 | Общий доход на активы | 0,04 | 0,07 | 0,14 |
| Г4 | Доход на остаточную стоимость основных средств | 0,10 | 0,18 | 0,56 |

Таблица 3. Состав мероприятий, реализуемых в рамках плана финансового оздоровления.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Состав мероприятий | Срок реализации | Внутренний финансовый резерв, получаемый предприятием |
| 1. Усиление работы по взысканию дебиторской задолженности | Ежеквартально | Повышение доли денежных средств, ускорение оборачиваемости оборотных средств |
| 2. Маркетинговое исследование | IV кв. 1997г. 1кв. 1998г.  | Приведение номенклатуры продукции в соответствие с требованиями рынка |
| 3. Наращивание выпуска наиболее ликвидной продукции | II полугодие 1998г.  | Рост выручки от реализации и финансового результата |

Таблица 4. Агрегированная форма прогнозного баланса Завод им.Лихачева (АМО ЗИЛ)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Кодстр  | 1998 | 1999 |
| 1 кв.  | 2 кв.  | 3 кв.  | 4 кв.  | 1 кв.  | 2 кв.  | 3 кв.  | 4 кв.  |
| Актив (руб. ) |
| 1. Внеоборотные активы | 190 | 23654903 | 23654903 | 23654903 | 23654903 | 23654903 | 23654903 | 23654903 | 23654903 |
| 2. Оборотные активы | 290 | 44680406 | 51478237 | 58330401 | 61131899  | 67066766  | 69711712 | 75128369 | 79839479. 8  |
| 3. Убытки: | 390 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прошлых лет | 310 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Отчетного года | 320 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого | 399 | 68335309 | 75133140 | 81985304 | 84786802 | 090721669 | 093366615 | 987832727 | 103494383 |
| Пассив(руб. ) |
| 4. Капитал и резервы | 490 | 44695333 | 46993164 | 53845328 | 61646826 | 67581693 | 70226639 | 8143296 | 84854406. 8 |
| 5 Долгосрочные пассивы | 590 | 0 | 4500000 | 4500000 | 4500000 | 4500000 | 4500000 | 2000000 | 0 |
| 6. Краткосрочные пассивы | 690 | 23639976 | 23639976 | 23639976 | 18639976 | 18639976 | 18639976 | 18639976 | 18639976 |
| Итого | 699 | 68335309 | 75133140 | 81985304 | 84786802 | 90721669 | 93366615 | 98783272 | 103494383 |
| Коэффициенты |
| 1. Текущей ликвидности | 1. 776433 | 1. 890036 | 2. 177593 | 3. 279613 | 3. 598007 | 3. 739904 | 4. 030497 | 4. 28323941 |
| 2. Обеспеченности собственными средствами | 0. 402202 | 0. 47091 | 0. 453362 | 0. 621475 | 0. 654971 | 0. 668062 | 0. 725271 | 0. 76653185 |

Таблица 5. Финансово-хозяйственное состояние предприятий промышленности по Камчатской области.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1985 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
| Число предприятий в области по все видам деятельности |  | 1082 | 1163 | 1564 | 4091 | 7180 | 8114 | 8916 | 9534 |
| В т. ч. промышленных |  |  |  |  |  |  |  | 593 | 517 |
| Индекс производства(к предыдущему году, в %) | 102,4 |  |  | 67,1 |  |  |  | 101,4 | 94,8 |
| Финансы (прибыль, или убытки)предприятий всех форм по всем видам деятельности | 268 | 147 | 813 | 10348 | 76,8 | 145,4 | -16,6 | -616 | -147 |
| Уд. Вес,в % |  |  |  | 20,0 | 18,0 | 39,0 | 44,5 | 55,1 | 48,4 |

Примеч. До 1993 г. - в млрд., с 1993г. - в млн.руб.

Таблица 6. Реорганизация ОАО «ПСРМЗ» в ООО.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование организ ации | Ф.И.0.руководителя | Выкупаемое (выкупленное) имущество | Сумма по договору  | Сумма уплаченных взносов | Остаток | Срок действия договора |
| Пасифик-нетворк | Фролов С.А. | 1.Транспортный цех2.Пристройка к КЦ3.Лаборатория4.Портальный кранкран №2кран №35.Трубопр.цех6. Причал 150м | 203000р.сНДС360.400р.сНДС73.400р.сНДС69.200р.сНДС58.900р.сНДС334.700р.сНДС968.400р.сНДС | 203т.руб.360400р.73.400р.69.30058,9т.руб.334.700968.400 | ------- | период внешнего управления |
| 000 Конструкция | Бекетов А.П. | Корпусный цех | 1300000р. | 1.300т.р. | - | 01.01.99 на пер.внеш.упр. |
| 000 Интарсия | Харабара И.С. | Деревообр.цех | 381.577р. | 381.577 | - | 1 год 1.09.98 -31.08.99 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 000 Судоремонт -Центр | Скрипаль В.Н.Гаврилова Е.В.Лукьянчиков В.Д. | Механо-сбор.цех4 этаж МСЦ3 этаж МСЦ | 831.000р.60.000р.60.000р. | 831.000р 30т.р.60т.р. | - | внеш управления3 месяца3 месяца |
| 000 Бааис | Лукьянчихов В.Д. | Ремонтный уч-к | 305000р.сНДС | 305000 | - | 1 год |
| 000 Судоремонт-комплект | Пестерев П.П. | Станция ПСН | 440000р. | 440.000 | - | 1 год |
| 000 РАПАН | Гагарин В.И. | Инструмен.уч-к | 438.600р. | 438.600р. | - | 1 год |
| 000 ЭМР | Слинько П.Б. | Энерго-механ.уч-к | 323.000р.сНДС | 323.000р. | - | 1 год |
| ТОО Дальреммаш | Кокушкин В.Н. | Дальреммаш | 325.000р. | 325.000р. | - | 3 месяца |
| ЧП Гринько | Гринько А.0. | Дальрем | 180.000р. | 180.000р. | - | 3 месяца |
| ЧП Корнилов | Корнилов А.Н. | Цех ДРП | 200.000р. | 200.000р. | - | 1 год |
| Итого: | 9.098.277 | 7.772.579 | 1.285.698 |

Таблица 7. План антикризисной программы,осуществления реструктуризации и реинжиниринга бизнес-процессов ОАО КамчатАлко

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | 4 квартал 1998г. | 1-2 квартал 1999г. | 3-4 кв. 1999 года | 1-2 квартал 2000г. | 3-4 кв. 2000 года |  Сравни:Факт 2001 годаОшибочная стратегия диверсифицированного роста на предприятии. |
| Решаемые проблемы предприятия | низкие объемыпроизводства(10% от возможных),низкая платежеспособность населения, минимальное поступление и дефицит денежных средств.2.повышение себестоимости и возникновение убытков из-за необоснованного повышения з\ты персоналу | дефицит оборотных средств2. Устаревшие производственные мощности3. Отсутствие отдела маркетинга и ориенттации и организации целевого маркетинга. | 1.1.реконструкция цеха вино-водочных изделий(новая линия, лаборатория)2.сейсмоукрепление старого корпуса | Диверсикация производства:организация выпуска сопутствующей продукции цехом парфюмериипо переработке водорослей | Освоение технологиипроизводстваРабота по предварительному заказу | Низкие объемыпроизводства(10% от возможных),низкая платежеспособность населения, минимальное поступление и дефицит денежных средств.2.повышение себестоимости и возникновение убытков из-за необоснованного повышения з\ты персоналу |
| Тактика и стратегия | Тактика шоковой терапииСтратегия сдерживания роста, укрепления позиций на рынке | Тактика выжидания и маневрированияСтратегия имммитации (ООО «Веритас»,г. Вилючинск) | Тактикаагрессивного маркетингаСтратегия Захвата рынка и диверсифицированного роста | Тактикаагрессивного маркетингаСтратегия Захвата рынка и диверсифицированного роста | ТактикапоследовательностиСтратегия ростаи активного внедрения,инновационные стратегии | Тактика цикличности(см. 1этап) |
| Технология инжиниринга | реструктуризация задолженности, возникшей до 1998 г.грамотное планирование производства по ассортиментному сдвигу с учетом компенсации возникающих убытков | организация взаимозачетов и бартера2.организация оптово-сбытовой сети с применением метода спонтавнного финансирования(ООО «Шамса», «Сальт»)организация отдела маркетинга(для реализации через собственную сеть и магазины города)организация планирования планирования по ассортиментному сдвигу с целью максимизации прибыли | обращение в финуправление за налоговыми каникулами (льготным кредитом)организация барьеров для ввозимой подукции (регистрационный сбор –3 руб. | Установка лаборатории и линии по разливу вино-водочных изделий, обновление очистительных фильтров2. Получение лицензий и сертификатов для выпуска продукции за рубеж (водочно-спиртовой смеси , бренди и минеральной воды) | оборудование парфюмерного цеха.  Организация маркетинговых исследований, изучение рынка сбыта пнатуральной косметики.Организация сети дилеров и дистрибьюторовРабота с поставщиками сырья и тары.Организация работы парфюмерного цеха(обучение персонала, освоение новой технологии)Организация работы по предварительному заказу.Захват целевого рынка. | 1.Установка оборудования 2.Работа с поставщиками сырья и продукции3. Организация продаж через собственную розничную сеть 4. Работа по перепродажевино-водочных изделий с материка (коньяк и т. п.) |
| Планирование производства (осуществление) | Выпуск элитной водки «Губернатор Камчатки» в соотношении 1:2 | Увеличение объемов производства за счетповышения производительности труда и использования этикетировочного автомата(водки «Старорусская »в 0,54 л. и 1л. бут., всоотношении 1:3) | Увеличение объема производства за счет выпуска изделий по ассортиментному сдвигу(выпуск с целью максимизации денежных средств )и увеличение доли рынка в г.П-Камчатском | Увеличение обема реализации за счет работы по предварительных заказов зарубеж | Выпуск товаров парфюмерного цеха (косметические маски, молочко и т. п.0 по предварительному заказу-согласно определенному минимальному безубыточному объему. | Выпуск колбасы (при снижении объемов потребления,ср.:1085г.-83 кг на 478,3 тыс. чел.1997г.-54 кг на 402,3 тыс. чел.,2000г. 62 кг на 378тыс. чел.)при увеличении числа цехов по переработке мяса. |