Министерство образования и науки РФ

Федеральное агентство по образованию

Федеральное государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

Сибирский государственный университет

ИЭУиП

Кафедра управления производством

**Реферат**

**На тему: План финансового оздоровления при использовании нововведений в кризисном предприятии**

Выполнил: студентка

6 курса заочного отделения

гр. АКУ, № зач. книжки: 021595

Манжулей Екатерина Владимировна

Проверил: д.э.н. профессор

Крюков Александр Филиппович

**Красноярск, 2008**

**Введение**

Актуальность проблемы финансового оздоровления в условиях неплатежеспособности предприятий обусловлена несколькими причинами, главными из которых являются переход России к рыночной экономической системе, кризисное состояние предприятий, повышение финансовых рисков предприятий в условиях рыночной экономики, развитие конкурентной борьбы между компаниями и группами компаний в различных сегментах рынка, борьба за передел собственности и ряд глубоких финансово – экономических кризисов, постигших российскую экономику за последние десять лет. На сегодняшний день наиболее остро стоит проблема возникновения финансовой неустойчивости предприятий основными причинами, которой являются:

-не выгодное и неустойчивое положение предприятия на торговом рынке;

-производство, выпуск, продажу дорогой, не пользующейся спросом продукции;

-высокая степень зависимости от внешних кредиторов и инвесторов;

-наличие неплатежеспособности дебиторов;

-не эффективность хозяйственных и финансовых операций и т.п. [4]

Выходом из кризисного состояния предприятия может быть разработка мероприятий, в частности плана финансового оздоровления предприятия. Предметом исследования является структура плана финансового оздоровления кризисного предприятия. Значимость данной работы состоит в том, что содержащийся в ней анализ состава и структуры плана по финансовому оздоровлению предприятия может быть использован для любого предприятия любой формы собственности и вида деятельности в сфере антикризисного управления предприятием.

1. **Программа финансового оздоровления проблемных предприятий: пути и возможности субъектов предприятия**

В контексте происходящих преобразований Правительства РФ, реформирования Федеральной службы по банкротству, Министерства по налогам и сборам и других ведомств, становится очевидным, что проблематика внесудебного государственного регулирования процессов финансового оздоровления предприятий остается неохваченной. А между тем доля убыточных предприятий в стране не уменьшается и политика предотвращения, недопущения банкротств, приоритетности превентивных мер, поддержки и оздоровления, востребованных на рынке промышленных предприятий, приобретает сегодня особое первостепенное значение. Решающую роль в этом направлении могут и должны сыграть субъекты Федерации, как никто другой знающие глубину, сущность и специфику проблем предприятий, расположенных на их территориях. [3, С. 21]

**1.1 Анализ тенденций развития антикризисного регулирования в РФ**

С введением в действие закона РФ №127-ФЗ от 26.10.02 г. «О несостоятельности (банкротстве)», на фоне совершенствования судебных процедур банкротства, законодателями оказались упразднены внесудебные механизмы государственного регулирования процессов финансового оздоровления и профилактики банкротств. В рамках работы Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО РФ) комплекс превентивных мер объединял в себе практически все проблемные блоки предприятий, независимо от их формы собственности, отраслевой принадлежности, уровня финансовой устойчивости и иных характеристик. [2]

При этом проводимая в настоящее время реформа Правительства РФ, с комплексной перестройкой системы всех министерств и ведомств на федеральном уровне, предусматривает упразднение в числе иных и ФСФО РФ. Спектр функций ФСФО, передаваемых вновь создаваемым ведомствам, до конца не урегулирован. В результате сегодня на законодательном уровне полностью утрачен комплекс превентивных мер при работе с кризисными предприятиями, наработанный за период с 1994 по 2002 г. ФСФО РФ и включавший в себя: систему межведомственных балансовых комиссий по работе с предприятиями-недоимщиками в фискальную систему; систему финансового мониторинга крупных, экономически и социально значимых предприятий; систему мониторинга платежеспособности государственных предприятий и акционерных обществ с долей государства более 25 %; систему оказания государственной финансовой поддержки неплатежеспособным государственным предприятиям и акционерным обществам с долей государства более 25 % на возвратной и безвозвратной основе; систему управления неплатежеспособными государственными предприятиями по договору подряда с антикризисными управляющими; механизмы смены собственности через обязательную приватизацию и внесение изменений в планы приватизации предприятий-должников, продажу нереализованных пакетов акций и предприятий на торгах с обязательными условиями погашения фискальной задолженности и инвестирования в кризисный бизнес для его реабилитации и др. [1, С. 165]

Благодаря функционированию указанного выше спектра внесудебных процедур, в специальном ежеквартальном мониторинге находились также предприятия ВПК, спиртовой и ликероводочной промышленности, гостиничного бизнеса, иные. Внесудебные механизмы работы с кризисными предприятиями, охватывая подавляющую их часть, позволяли своевременно выявлять кризисные объекты и применять к ним более щадящие механизмы, давали реально ощутимый фискальный эффект, усиливая платежно-расчетную дисциплину предприятий-должников и пополняя бюджеты всех уровней, способствовали реструктуризации бизнеса предприятий (избавлению от излишних и непрофильных активов, частичному перепрофилированию) и поиску эффективных собственников, сохранению производств и, как следствие, обеспечению занятости населения и сохранению налогоплательщиков. Действенность работы с кризисными предприятиями, безусловно, обеспечивалась регулярностью взаимодействия ФСФО РФ как профильного ведомства с органами государственной исполнительной власти – МНС, МАП, ФСНП, ССП МЮ, УБЭП МВД, прокуратурой, ПФ, ФСС, ФОМС, ГФСЗ населения, РФФИ, администрациями субъектов Федерации в лице промышленно-экономических, имущественных, финансовых и иных комитетов. Сегодня фактическое состояние реального сектора экономики подтверждает преждевременность ослабления государственных регуляторов и отмены указанных инструментов оздоровления. В частности, по данным Госкомстата России, доля убыточных предприятий продолжает превышать 40 % в их общем количестве. Администрации субъектов Федерации стали отмечать недопоступление средств от предприятий в фискальную систему. [3, С. 23]

Таким образом, эффективность ранее действовавших внесудебных методов работы с кризисными предприятиями на базе ФСФО РФ обуславливает сегодня целесообразность компенсации их отсутствия на федеральном уровне созданием в рамках законодательства субъектов Федерации комплексных систем финансового оздоровления проблемных предприятий в целях скорейшей реабилитации и развития промышленного сектора экономики. Важным обстоятельством является то, что это не приведет к дублированию функций действующих профильных федеральных ведомств, а явится дополнением и расширением антикризисного регулирования. [2]

**1.2 Общая концепция программы финансового оздоровления проблемных предприятий**

Под финансовым оздоровлением проблемных предприятий понимается трансформация предприятий и изменение принципов их действия, направленные на улучшение управления, повышение эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижение издержек производства, улучшение финансово-экономических результатов деятельности, посредством применения мер государственной поддержки, разработки и реализации планов финансового оздоровления, механизмов привлечения к кризисным предприятиям инвестиционных ресурсов, антикризисных компаний и инфраструктуры сопровождения реабилитационных процедур (страховые, лизинговые, субконтрактинговые, иные компании). [5]

Основной целью создания и приведения в действие системы финансового оздоровления является необходимость приведения производственно-технологической структуры промышленности в соответствие рыночному платежеспособному спросу при условии достижения прибыльной работы предприятий. Система оздоровления проблемных предприятий должна решать следующие задачи:

-осуществлять мониторинг промышленных предприятий в целях диагностики их текущего финансово-экономического и производственно-технического состояния;

- обеспечивать контроль уровня состоятельности хозяйствующих субъектов в регионах;

- выявлять кризисные предприятия и относить их к категории проблемных в соответствии с установленной системой критериев;

- разрабатывать комплексные планы и отдельные мероприятия по финансовому оздоровлению проблемных предприятий;

- осуществлять контроль реализации реабилитационных мероприятий;

- привлекать инвесторов и необходимые бизнес-структуры к кризисным предприятиям для проведения эффективных антикризисных мероприятий;

- обеспечивать взаимодействие и координацию исполнительных органов власти в рамках работы по финансовому оздоровлению и предотвращению банкротств;

- обеспечивать усиление платежно-расчетной дисциплины кризисных предприятий с фискальной системой и наполняемость бюджета;

- обеспечивать решение кадровой проблемы на кризисных предприятиях;

- ограждать правовую и административную системы от рисков умышленного развала предприятий и насаждения субъектам РФ споров и тяжб;

- создавать такие механизмы, которые будут представлять и надежно защищать интересы всех участников процессов финансового оздоровления. [3, С. 16]

В настоящее время структура производительных сил такова, что уже нельзя просто продать имущество крупной несостоятельной компании и распределить вырученные средства среди кредиторов. Сохранение целостности технологического комплекса должника выгодно не только кредиторам, но, и в первую очередь, всей экономической системе и государству. Первопричиной развития реабилитационных процедур в правовом поле несостоятельности развитых стран явились финансовые затруднения крупных промышленных субъектов, поскольку специфика их имущественных комплексов, производимых товаров (услуг) делала невозможным применение механизмов конкурсного производства с распродажей активов для урегулирования взаимоотношений с многочисленными кредиторами. Простое разделение и продажа имущества крупных компаний, например судо-, машиностроительных и т.д., позволяли выручить средств гораздо меньше стоимости работоспособного бизнеса. Кроме того, обеспечение бесперебойного функционирования крупных предприятий (транспортное сообщение, связь, газо-, нефтедобыча, переработка и т.д.) жизненно необходимо для поддержания и развития экономики любого региона и государства. Исходя из этого, в правовом регулировании несостоятельности начали появляться и развиваться реабилитационные тенденции, направленные на оздоровление и сохранение действующих предприятий, с поиском внесудебных путей разрешения их финансовых проблем и оптимальной трансформации бизнеса. [там же, С. 16]

Существует презумпция, согласно которой действующее предприятие стоит гораздо дороже, чем суммы, полученные при возможной распродаже его по частям. В интересах всех заинтересованных в скорейшем удовлетворении требований лиц (кредиторов, собственников, управляющих, государственных органов, наемных работников) необходимо иметь механизм, объединяющий их в единое сообщество, для того, чтобы компенсировать их противоречивые интересы для общей выгоды. Сбалансированное распределение потерь между всеми участниками производства, в том числе и в связи с трансформацией (реформированием) предприятий, является определяющим элементом современных систем регулирования процессов финансового оздоровления. При этом определяющим также является качество сбалансированности, поскольку, ослабляя кредиторов поддержкой неплатежеспособных должников, можно дестабилизировать экономическую систему. В большинстве случаев предприятие становится неплатежеспособным в результате системных просчетов его собственников или менеджмента, поэтому перед принятием решения о поддержке должника, необходимо провести тщательный анализ его бизнеса. Может оказаться, что гораздо эффективнее оперативно удовлетворить требования кредиторов, чем финансировать безнадежное предприятие, сохраняя устаревшую производственную базу и в то же время, ухудшая финансовое положение кредиторов. При разработке стратегии действий в отношении неплатежеспособного должника необходимо смоделировать все возможные сценарии и просчитать последствия. [там же, С. 16]

Таким образом, программа внесудебного оздоровления проблемных предприятий должна представлять собой действенные механизмы повышения эффективности деятельности предприятий и роста отдачи от них (рост доходности, объемов производства, поступлений в бюджет, ВРП, численности работающих), защиты предприятий и предотвращения их банкротств посредством систематического экономического мониторинга, выявления проблемных предприятий в рамках выработанных критериев, разработки планов финансового оздоровления и путей их внедрения, привлечения инвестиционных ресурсов, контроля реализации реабилитационных мероприятий и последующего уровня состоятельности объектов.

**1.3 Механизм функционирования системы оздоровления проблемных предприятий**

На современном этапе структурной перестройки экономики субъектов РФ происходит смена элементов технологического базиса, что является очень дорогостоящим процессом и требует не только значительных капитальных и финансовых вложений, но и государственного регулирования.

Приоритетным принципом функционирования системы финансового оздоровления является поддержание конкурентоспособных производств и вывод с рынка невостребованных предприятий, производящих неконкурентоспособную продукцию (работы, услуги). Для эффективности функционирования системы финансового оздоровления необходима консолидация информационных потоков и создание банков данных, обеспечивающих взаимодействие и обмен информацией между государственными органами и предприятиями, управляющими компаниями и антикризисными управляющими, аудиторскими, консалтинговыми компаниями, экспертами, оценщиками, инвесторами, предприятиями-объектами оздоровления. Все это представляется целесообразным объединить при администрациях субъектов РФ посредством создания Центров промышленно-экономического мониторинга (ЦПЭМ). В рамках ЦПЭМ могут быть обеспечены формирование и систематическая поддержка широкого спектра банков данных по предприятиям:

- бухгалтерской и статистической отчетности;

- финансово-экономической аналитики их бизнеса;

- состава имущественных комплексов;

- характеристики инвестиционной привлекательности и рыночного позиционирования;

- состояния расчетов с фискальной системой;

- кадрового потенциала;

- состояния технико-технологического уровня производства и других. [3, С. 17]

Система внесудебного оздоровления промышленных предприятий должна иметь формализованный и отлаженный механизм функционирования, в рамках которого могут быть взяты под контроль предприятия как отдельных отраслей промышленности, находящиеся в наиболее кризисном состоянии и требующие комплексного оздоровления, вне зависимости от масштаба производства – объекты ВПК, машиностроения, приборостроения, легкой, электронной промышленности и др., так и отдельных регионов. Достижение целей системы финансового оздоровления может быть обеспечено посредством реализации действенных механизмов работы с кризисными предприятиями, направленных: с одной стороны – на аккумулирование потенциала, внутренних ресурсов и резервов самих предприятий, оптимизация бизнес-процессов; с другой – на развитие системы государственного регулирования и поддержки процессов финансового оздоровления. Оба эти направления, как правило, совмещаются на этапе разработки и реализации планов финансового оздоровления. [1, С. 171]

План финансового оздоровления (ПФО) – это комплексный план мероприятий по внесудебному оздоровлению кризисного предприятия в течение определенного периода времени, подготовленный предприятием, управляющей/консалтинговой компанией или специальной экспертной группой при возможном участии учредителей/собственников должника, который утверждается уполномоченным органом по внесудебному финансовому оздоровлению и предусматривает способы трансформации (преобразования) и поддержки бизнеса кризисного предприятия в целях его развития, достижения стабильного конкурентного положения на рынке и уровня финансовой устойчивости и обеспеченности средствами в объемах, достаточных для ведения эффективной хозяйственной деятельности и полного удовлетворения требований кредиторов, при необходимости, в соответствии с установленным графиком погашения задолженности. Успешность реализации ПФО определяется следующими основными параметрами:

- положительный финансовый результат (прибыль) от основной производственной и прочих видов деятельности предприятия;

- превышение доходов над расходами (избыток средств – положительный денежный поток) по результатам реализации мероприятий, предусмотренных ПФО;

- восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости;

- погашение задолженности перед всеми кредиторами и способность расплатиться по денежным обязательствам и обязательным платежам в полном объеме;

- возврат сумм привлеченных инвестиций и процентов по ним.

Эффективность хозяйственной деятельности – достаточная обеспеченность оборотными средствами, ускорение оборачиваемости средств, усиление договорной дисциплины, обеспеченность портфеля заказов, поиск новых ниш, развитие инноваций и т. д. Рост конкурентных преимуществ предприятия, уровня конкурентоспособности продукции, востребованности и позиционирования на рынке. Экономический и социальный эффект. Это рост объемов производства (валового продукта), рост и стабильность поступлений в бюджеты всех уровней и государственные внебюджетные фонды, рост и стабилизация численности занятых на производстве, подготовка и переподготовка кадров. [1, С. 164]

**1.4 Основные направления оздоровления предприятий на основе использования их внутренних резервов**

Направленность антикризисного регулирования на поиск и мобилизацию внутренних резервов позволяет не только выявить потенциал предприятия, но и достичь эффекта реабилитации бизнеса, минимизируя затраты и риск обременения кризисного предприятия новыми долговыми обязательствами в виде инвестиционных вложений.

Основные требования к стратегиям мобилизации внутренних резервов предприятий заключаются в том, что они должны: способствовать переходу от реактивной формы управления (принятие управленческих решений как реакция на текущие проблемы) к управлению на основе анализа и прогнозов; обеспечивать эффективное распределение и использование ресурсов и, на данной основе, устойчивое положение на рынке. [3, С. 20]

**1.5 Меры государственного регулирования процессов финансового оздоровления и поддержки кризисных предприятий**

Задача исполнительной и законодательной власти субъектов РФ – достичь компромисса целей администраций регионов и собственников предприятий, создать условия для оздоровления и реформирования предприятий, способствующие улучшению их экономического положения, повышению конкурентоспособности продукции, стимулированию инвестиционной деятельности на основе разработки и принятия реабилитационных и превентивных мер. Механизмы внесудебного государственного регулирования процессов финансового оздоровления предприятий должны быть нацелены на: развитие экономики и промышленности региона; сохранение и поддержание налогоплательщиков и рост поступлений в бюджетную систему; обеспечение занятости населения, сокращение численности безработных, подготовку и переподготовку производственных кадров; рост производства товаров народного потребления и товаров производственного назначения, рост валового регионального продукта, характеризующих экономический рост субъектов РФ. [5]

Механизмы государственного регулирования процессов финансового оздоровления хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм имеют свои особенности, дифференцируется и степень государственного влияния в зависимости от организационно-правовой формы коммерческих организаций.

1. **Методы выведения предприятия из финансового кризиса**

Причинами финансового кризиса на предприятии могут стать и общий спад рынка, и неправильно выбранная стратегия развития, и неэффективная работа менеджмента. Независимо от этого для вывода компании из кризиса можно использовать универсальные инструменты: снижение затрат, стимулирование продаж, оптимизацию денежных потоков, работу с дебиторами и реструктуризацию кредиторской задолженности.

**2.1 Диагностика финансового кризиса**

Скорость и методы преодоления кризиса во многом зависят от того, каковы причины его возникновения и как быстро он будет выявлен. В процессе развития финансового кризиса можно выделить четыре его основные стадии:

- снижение эффективности использования капитала, сокращение рентабельности и абсолютных значений объемов прибыли;

- возникновение убыточности производства;

- отсутствие собственных средств и резервных фондов, резкое снижение платежеспособности компании.

- зачастую это сопровождается значительным сокращением производства в силу того, что часть оборотных средств направляется на обслуживание возросшей кредиторской задолженности;

- состояние острой неплатежеспособности у предприятия, нет возможности профинансировать производство и осуществлять платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза приостановки или даже полного прекращения производства, а затем банкротства. [3, С. 15]

В большинстве случаев кризис - следствие неэффективного управления при отсутствии стратегии развития. Основной причиной, по которой предприятия оказываются на грани финансового краха, является работа на одного клиента. Слабо диверсифицированный портфель клиентов приводит к негативным последствиям. Предприятие перестает быть гибким, теряет такие механизмы управления, как ценообразование и управление дебиторской задолженностью, поскольку вынуждено в целях удержания клиента подстраиваться под его требования. Другая распространенная причина развития кризиса - отсутствие эффективного управления финансово-экономическим блоком на основе современных механизмов, таких как бюджетирование, маржинальный анализ, кредитная политика. Помимо экономических причин необходимо отметить существующие юридические риски, которые могут отрицательно повлиять на финансовое состояние предприятия. При грамотном управлении основная причина развития кризиса в компании - общий спад рынка. Устойчивая стагнация компании, продолжающаяся более года, - очевидный показатель кризиса. Такие явления несложно отличить от сезонных колебаний, которые редко длятся дольше двух-трех месяцев. [4]

На мой взгляд, выход из кризиса возможен только при устранении причин его появления. Для этого необходимо провести тщательный и всесторонний анализ внешней и внутренней среды, выделить те компоненты, которые действительно имеют приоритетное значение для предприятия (запасы, оборудование, ключевой персонал), собрать информацию по каждому компоненту, а также оценить реальное положение предприятия. Комплексная диагностика возможных причин развития кризиса на предприятии включает:

- анализ эффективности текущей стратегии и ее функциональных направлений (стратегия в области управления финансами, продажами и производством). Для этого проводится мониторинг изменения ключевых показателей деятельности компании по функциональным направлениям;

- анализ конкурентных преимуществ компании, ее сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз (SWOT-анализ);

- анализ конкурентоспособности цен и издержек предприятия. Для этого проводятся периодические маркетинговые исследования и оперативный мониторинг работы конкурентов. [3, С. 15]

В силу своей трудоемкости большинство из перечисленных процедур, за исключением мониторинга ключевых показателей деятельности, не могут осуществляться ежемесячно. Можно порекомендовать проводить диагностику ежегодно или в случаях, когда существенно изменяются внешние и внутренние условия работы предприятия.

Я бы выделила следующие шаги, направленные на исправление кризисной ситуации:

- постановка диагноза и признание кризисной ситуации;

- определение кризисного «очага». Это могут быть устаревшие технологические процессы, неуправляемый рост издержек, некорректное позиционирование товара на рынке;

- выработка методов «лечения»;

- формирование укрупненного плана по выходу из кризиса.

**2.2 Универсальные инструменты управления, позволяющие преодолеть кризис**

**Снижение затрат.**

Очевидно, что для того, чтобы повысить рентабельность продаж и в дальнейшем увеличить приток денежных средств, необходимо снизить затраты. В условиях кризиса сокращение издержек - один из наиболее действенных инструментов, которым предприятие может воспользоваться для стабилизации финансового положения.

Я считаю, что для снижения затрат компании в условиях кризиса необходимо следующее: ужесточение процедур авторизации расходов, мотивирование персонала на снижение затрат и сокращение издержек, не связанных с основной деятельностью компании.

В рамках перечисленных направлений деятельности нужно выполнить следующие процедуры:

- Формирование бюджета компании. Планирование затрат и передача полномочий по их управлению менеджерам подразделений позволят значительно снизить издержки компании. Если на момент наступления финансового кризиса бюджетирование не велось, можно порекомендовать ограничиться составлением мастер-бюджета (прогнозный баланс, бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов), бюджетов ключевых производственных подразделений, а также сформировать бюджеты дебиторской и кредиторской задолженностей и движения сырья и материалов.Это позволит оптимизировать движение денежных потоков и удержать затраты на заданном уровне. [1, С. 172]

- Горизонтальная и вертикальная интеграция. Горизонтальная интеграция предполагает поиск возможностей осуществления закупок совместно с другим покупателем. Увеличение объемов закупки позволит получить так называемые объемные скидки. Вертикальная интеграция подразумевает более тесную работу с поставщиками ключевых наименований сырья и материалов (своевременное исполнение договорных обязательств, финансовая прозрачность и т. д.).

- Внедрение новых форм расчетов с контрагентами (векселя, бартер).

- Ужесточение контроля всех видов издержек. Замечено, что когда компания, к примеру, начинает регистрировать исходящие междугородные звонки сотрудников, общее количество звонков снижается за счет уменьшения разговоров по личным вопросам.

- Оптимизация технологических процессов. Вопросы оптимизации могут быть решены при обсуждении технологии производства и качества выпускаемой продукции финансовым директором и директором по производству. На одном из предприятий отходы производства были значительно сокращены только благодаря постоянному контролю работы персонала и ужесточению производственной дисциплины. Проблема заключалась в неаккуратном обращении рабочих с сырьем.

- Сокращение издержек на оплату труда. Следует разработать бонусные схемы для персонала компании и мотивировать его на снижение издержек. За основу может быть принята схема, при которой часть сэкономленных затрат выплачивается сотруднику. Необходимо также пересмотреть организационную структуру на предмет исключения лишних уровней управления. [5]

**Стимулирование продаж**

Одна из широко распространенных ошибок заключается в том, что в условиях кризиса многие компании пытаются увеличить приток поступления денежных средств, поднимая цену на продукцию без предварительного исследования рынка. Активизация продаж в ситуации кризиса должна выражаться в развитии отношений с существующими клиентами и привлечении новых, предложении рынку новой продукции, заключении контрактов на работу с давальческим сырьем, а также в пересмотре существующей системы скидок и льгот для покупателей. [5]

Я согласна с мнением автора, что для этого можно порекомендовать реализовать следующие мероприятия:

- Проведение ограниченного маркетингового исследования. Основная цель исследования - определение емкости рынка, оценка возможности увеличения объемов продаж и отпускных цен. Необходимо выявить и потребительские предпочтения, то есть ранжировать по степени значимости те характеристики товара, на которые обращают внимание покупатели. Это позволит отказаться от невостребованных характеристик, а следовательно, сократить затраты.

- Выделение группы товаров, приносящих компании наибольшую прибыль. Проводится АВС-анализ прибыльности продукции компании. Внимание менеджеров по продажам необходимо сосредоточить на первой группе («А») товаров. Для этого создается дифференцированная система мотивации, когда менеджеры получают различный процент от объема продаж по разным категориям товаров.

- Пересмотр ассортиментной и ценовой политик компании. Необходимо оценить точку безубыточности для каждой категории товаров и сопоставить ее с данными об объемах продаж за несколько предыдущих периодов. Если точка безубыточности выше объемов продаж какого-либо из наименований продукции, то следует пересмотреть ценовую политику в отношении этого товара или проанализировать возможность снятия его с производства.

**2.3 Оптимизация денежных потоков**

Оптимизация потоков денежных средств - одна из важных задач антикризисного финансового управления. Первое, что следует сделать в этом направлении, - внедрить процедуру ежедневной сверки баланса наличных денежных средств. Это позволит исключить возможные злоупотребления, даст менеджерам достоверную информацию о текущем остатке средств на счетах и в кассе предприятия, необходимую для принятия решений об осуществлении текущих платежей. Затем нужно создать реестр текущих платежей и расставить приоритеты. Приоритетность того или иного платежа топ-менеджеры должны рассматривать в ходе ежемесячного обсуждения с участием рядовых сотрудников. После этого можно переходить к построению максимально детального бюджета движения денежных средств на будущий отчетный период (месяц). Это позволит оптимизировать денежные потоки компании и предвидеть кассовые разрывы. [5]

Кроме того, надо поддерживать низкий баланс на расчетных счетах в различных банках, то есть свести сумму наличных средств к минимуму. Если один из счетов компании будет заморожен, она сможет продолжить работу, используя счета в других банках. Эта мера позволит обезопасить компанию от таких рисков, как банкротство банка или выставление картотеки по счетам. [6]

Необходимо также рассмотреть возможность увеличения так называемых внереализационных доходов. Для этого совместно с инженерной службой анализируется возможность реализации части неиспользуемого оборудования или его консервации. Акт о консервации оборудования передается в налоговую инспекцию, благодаря чему можно будет не платить налог на имущество по законсервированным объектам. Нередко предприятие может получить дополнительные доходы за счет сдачи в аренду неиспользуемых площадей или перевода офиса в менее дорогое место.

Наряду с перечисленными мероприятиями по оптимизации потоков денежных средств нужно пересмотреть политику компании в области осуществления капитальных инвестиций: приостановить или закрыть долгосрочные инвестиционные проекты, которые не принесут доход в ближайшем будущем; по проектам, остановка которых невозможна, следует изменить график поступления инвестиций так, чтобы исключить возникновение кассовых разрывов в бюджете компании. [5]

На мой взгляд, наиболее эффективный инструмент реструктуризации кредиторской задолженности - это погашение кредиторской задолженности в результате переуступки прав требования к одному или нескольким дебиторам. Этот метод не требует отвлечения денежных средств из оборота и позволяет сэкономить на затратах по обслуживанию кредиторской задолженности.

Я считаю, что основным механизмом при реструктуризации кредиторской задолженности является заключение мирового соглашения, утверждаемого судом. В таком случае предприятие и лица, заинтересованные в выводе компании из кризиса, в какой-то степени застрахованы от недобросовестных кредиторов. Ведь предприятие, находящееся в кризисе, является очень интересным объектом для специалистов по слияниям и поглощениям (по корпоративным захватам). А уже в рамках мирового соглашения можно осуществлять мероприятия по реструктуризации: рассрочку, обмен долгов на ценные бумаги, прощение долга и т. п.

**2.4 Управление персоналом в условиях кризиса**

Отдельно нужно сказать об управлении персоналом в условиях ликвидации кризиса. Если своевременно отслеживается появление внешней угрозы и есть время для планомерного проведения изменений, то серьезных проблем не возникает. Однако в большинстве кризисных ситуаций все организационные изменения в части управления затратами, дебиторской задолженностью и денежными средствами должны быть проведены в сжатые сроки, что вызывает увеличение рабочей нагрузки на сотрудников. Все это порождает сопротивление проводимым реформам и их саботаж. Для того чтобы преодолеть эту ситуацию, необходимо провести разъяснительную работу среди персонала и довести до него план по выходу из кризиса. Это можно сделать как на общих собраниях, так и через руководителей отделов. [5]

После разработки плана финансового оздоровления необходимо разъяснить коллективу, в чем именно он заключается, и, возможно, создать некую систему вознаграждений, связанных с его выполнением. Особое внимание при управлении персоналом необходимо уделить неформальным лидерам, негативно настроенным по отношению к проводимым антикризисным мерам. Этих сотрудников нужно убедить в необходимости и оправданности предпринимаемых действий или уволить. Грамотная работа с персоналом таким образом поможет осуществить вышеописанные мероприятия и будет способствовать ликвидации кризиса на предприятии. [4]

**3. Особенности методики разработки бизнес-плана финансового оздоровления**

Методика разработки бизнес-плана финансового оздоровления компании имеет свою специфику. Особенности этой методики вытекают из самой ситуации, в которой находится неплатежеспособное предприятие. Обычный бизнес-план может составляться в расчете на благоприятную ситуацию в рамках инвестиционного проекта. Другой вариант предусматривает нормальное развитие предприятия в условиях сбалансированности позитивных и угрожающих факторов. Другое дело ситуация неплатежеспособности предприятия. "Угрозы" уже осуществились, и планирование нацелено на выход из кризиса, прежде всего финансового. Поэтому первой фазой планирования является определение конкретных проблем, которые привели к неплатежеспособности. [7, С. 39]

Далее необходимо перейти от проблем, от "диагноза", ко второй фазе планированию, включающему планирование целей, средств достижения целей, ресурсов и контроля. По сути, здесь вырабатывается концепция выхода из кризиса, называются приоритетные направления антикризисной деятельности.

Наконец, третья фаза включает собственно составление бизнес-плана. Полученная ранее информация о причинах кризиса и концепция выхода из него "укладываются" в определенные форматы планирования. В качестве таких форматов выступают основные функциональные разделы бизнес-плана. [там же, С. 39]

**3.1 Диагностика факторов неплатежеспособности**

Диагностика основных причин финансовых затруднений, приведших к кризису (неплатежеспособности) предприятия, ведется в разрезе основных функциональных сфер: продукции, маркетинга, производства, организации и управления, капитала и юридической формы, финансов. Для каждой такой сферы характерен определенный финансовый эффект, который и подлежит анализу.

В области качества продуктов и услуг воздействие на финансы осуществляется через величину выручки, которая может быть большей или меньшей в зависимости от параметров качества. Поэтому задачей диагностики в этой сфере является определение, в какой мере качество реализуемого товара (услуги) сказалось на объемах продаж. Область маркетинга исследуется с этой же целью. Нужно ответить на вопрос, как состояние рынка, конкуренции, каналов сбыта, способы продвижения товара (услуги) оказали влияние на величину выручки? Производственная сфера рассматривается с точки зрения качества оборудования и технологических процессов: есть ли возможность производить конкурентоспособные изделия, какова ресурсоемкость технологии, каков уровень аварийности и т.д. В результате необходимо сделать определенный вывод о влиянии производственно-технических факторов на объемы производства и уровень затрат. [там же, С. 49]

**3.2 Концепция выхода из кризиса**

Диагностика причин неплатежеспособности предприятия в разрезе его функциональных сфер объективно является первой стадией планирования финансового оздоровления (табл. 1). Она дает формулирование проблем, т.е. отвечает на вопрос: "Где мы сейчас?".

Следующим логическим этапом является планирование целей. Зная причины неплатежеспособности, нужно обозначить цели, достижение которых приведет к финансовому оздоровлению. То есть ответить на вопрос: "Куда надо идти?". И этот ответ будет основой антикризисной концепции, ее направлением. [7, С. 57]

В таблице приведены формулировки целей по результатам диагностики: выпуск новой продукции, избрание новой схемы каналов сбыта, замена устаревшего оборудования и т.д. Хотя цели могут описываться в самом общем виде, все же их "озвучивание" играет важную роль они признаются компонентами концепции преодоления неплатежеспособности.

На следующей стадии в ходе планирования средств достижения целей антикризисная концепция приобретает более конкретный вид. Например, цель "выпуск новой продукции" может достигаться разными средствами: с помощью собственных разработок и их внедрения, покупки лицензии, образования совместного предприятия с технологически передовым партнером и др. Средства достижения целей выбираются из достаточно широкого спектра. При этом обосновывается, есть ли возможность достичь цели с помощью избранного средства. [5]

Особое значение имеет планирование ресурсов четвертая стадия планирования. Ресурсы рассматриваются дважды: в натуральном смысле и стоимостном измерении. Так, выпуск новой продукции на основе собственных НИОКР может потребовать привлечения дополнительных квалифицированных специалистов. Специалисты являются натуральным, фактическим ресурсом. Вместе с тем бюджет на оплату их труда является стоимостным, финансовым ресурсом.

Заключительная стадия планирование внедрения и контроля. На этой стадии определяется, кто будет нести ответственность за осуществление антикризисной программы в соответствующей функциональной сфере и какими средствами контроля руководитель программы наделяется. [7, С. 57]

**3.3 Составление бизнес-плана**

Подготовленная антикризисная концепция кладется в основу бизнес-плана финансового оздоровления предприятия. Если бизнес-план предназначается для внешних пользователей, в нем должны содержаться разделы "резюме" и "компания". Резюме как сжатая характеристика проекта имеет цель привлечь внимание, обеспечить заинтересованное изучение бизнес-плана потенциальными инвесторами или заимодавцами. В структуре бизнес-плана резюме располагается на первом месте, но составляется после того, как написаны все другие разделы. Раздел "компания" обычно следует сразу за резюме и содержит основные сведения о компании-инициаторе проекта, в данном случае антикризисного проекта. Назначение этого раздела обеспечить первоначальное знакомство с компанией и ее рынком, сообщить необходимую контактную информацию, привести данные о текущем финансовом положении и т.д. [4]

Сам же план финансового оздоровления излагается в следующих разделах:

**Продукты и услуги.** Дается физическое описание продукции, раскрывается ее использование и привлекательность в глазах потребителя. Обосновывается, почему новая или улучшенная продукция найдет больший спрос у покупателей. Коротко характеризуется программа разработки и развития продукции, приводится расчет ее бюджета.

**План маркетинга.** В параграфах плана проводится анализ целевой рыночной позиции, стратегии маркетинга, прогнозируются объемы продаж и бюджет маркетинга. Под целевой рыночной позицией понимается уровень присутствия компании на рынке (доля рынка) вместе с обеспечивающим этот уровень потенциалом конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества это прежде всего те цели, которые компания поставила в своей антикризисной концепции. Новая продукция, новые каналы сбыта, новое оборудование и т.д. являются способом обеспечения приемлемых объемов продаж (доли рынка). Те антикризисные цели, которые непосредственно принадлежат области маркетинга, чаще всего отражаются в параграфе "стратегия маркетинга". Так, новые каналы сбыта и пути их формирования должны быть описаны именно в этом параграфе.

Завершают план маркетинга прогноз продаж и бюджет маркетинга. Последний включает в себя издержки сбыта и распределения, а также бюджет антикризисной программы в области маркетинга. [7, С. 40]

**План производства.** Прорабатывается по той же схеме, что и план маркетинга. Включает параграфы: целевой производственный потенциал, производственную стратегию, прогноз формирования и использования материальных факторов производства. Целевой производственный потенциал это такие параметры мощности предприятия и его технологического уровня, которые обеспечивают намеченный уровень присутствия компании на рынке. Производственная стратегия это конкретные меры по воплощению целевого производственного потенциала, т.е. средства достижения целей в области производства. Прогноз по материальным факторам производства состоит из бюджета антикризисной программы в области производства (бюджета капитальных вложений) и проектировок прямых материальных затрат. [там же, С. 40]

**Управленческо-кадровый план.** Здесь также описывается целевой потенциал, стратегия управления и кадровая политика, дается проектировка расходов на управление. Характеристика управленческо-кадрового потенциала дается через описание целевой системы управления (оргструктуру, функции подразделений и их взаимодействие, функции руководителей и координация их работы, механизм принятия решений и контроля).

Наиболее значим параграф, содержащий описание стратегии управления и кадровой политики. Для неплатежеспособного предприятия это области радикальных решений. Стратегия управления, отраженная в средствах достижения управленческих целей антикризисной концепции, может предусматривать сильный сдвиг в сторону централизации или децентрализации управления, полную или существенную замену руководителей. В заключительной части раздела приводится планирование управленческо-кадровых расходов, которое включает текущие расходы и специальный бюджет антикризисной программы в сфере организации и управления. [7, С. 40]

**Финансовый план.** Результирующий раздел бизнес-плана. Объединяет данные по всем прогнозам и проектировкам, включает все специальные бюджеты антикризисных функциональных программ, раскрывает прогнозную финансовую картину в форматах отчетов о доходах и расходах, движении денежных средств, расчетного баланса.

Антикризисная концепция, являясь основой для составления бизнес-плана, выполняет и другую полезную роль. Построенная по матричному принципу, она позволяет применить и матричную схему управления процессом финансового оздоровления предприятия. [5]

**Каким образом?**

Вернемся к таблице. По вертикали (в столбцах) в ней отражены функциональные области действия антикризисной программы. Следовательно, в каждой такой области управлять антикризисной программой может соответствующий функциональный руководитель.

Например, руководитель маркетинговой службы может осуществлять руководство антикризисной программой в области маркетинга на всех стадиях ее разработки и исполнения: формулирования проблем, планирования целей, планирования средств достижения целей и далее вплоть до внедрения и контроля. То же самое можно сказать и о руководителях производственной, кадровой и финансовой служб. В своих областях они также могут выступить организаторами и руководителями антикризисных программ на всех стадиях их разработки и выполнения. [7, С. 42]

Однако руководство процессами финансового оздоровления может быть построено не только по "вертикали" (т.е. в данном случае по функциональному признаку), но и по "горизонтали" (по стадиальному признаку). То есть возможно назначение руководителя, который будет отвечать только за формулирование проблем, но во всех функциональных областях маркетинге, производстве, кадрах, финансах. И, соответственно, контролировать решение всех проблем после того, как они выявлены. [там же, С. 42]

Другой руководитель может отвечать только за планирование целей и контролировать достижение целей после того, как они поставлены. И так далее. Наконец, руководитель предприятия интегрирует обе линии руководства: он управляет действиями как функциональных, так и стадиальных руководителей. Это необходимо, прежде всего, для снятия противоречий между руководителями разных линий и координации их усилий.

Матричная схема управления, обычно применяемая при реализации проектов, может оказаться эффективной в ходе осуществления плана финансового оздоровления. Когда рушатся привычные связи и взаимодействия, наличие двух пересекающихся, но не тождественных линий управления может предотвратить дезорганизацию работы предприятия. [там же, С. 42]

**Порядок согласования плана финансового оздоровления (бизнес-плана)**

План финансового оздоровления (бизнес-план), разработанный предприятием в соответствии с Типовой формой плана финансового оздоровления (бизнес-планом) и Методическими рекомендациями по составлению планов финансового оздоровления (бизнес-планов), направляется предприятием для согласования соответствующему органу исполнительной власти субъекта Российской Федерации, соответствующему федеральному органу исполнительной власти, на который возложена координация и регулирование деятельности в данной отрасли (сфере управления), Государственному комитету Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур и Министерству финансов Российской Федерации. [2]

Согласование, проводимое на данном этапе, должно включать удовлетворение требований, предъявляемых каждой из вышеперечисленных организаций соответственно и затрагивающих совместные интересы данных организаций и предприятия. Срок рассмотрения плана финансового оздоровления каждым из органов, осуществляющих его согласование на данном этапе, не должен превышать 30 календарных дней со дня его получения. Согласование оформляется соответствующим грифом. Гриф согласования располагается на лицевой стороне документа и включает в себя слово "СОГЛАСОВАНО", наименование должности лица, с которым согласовывается документ (включая наименование организации), личную подпись, расшифровку подписи и дату согласования.

На следующем этапе план финансового оздоровления (бизнес-план) представляется для согласования в Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) (далее - Федеральное управление). Согласованный Федеральным управлением план финансового оздоровления (бизнесплан) направляется для согласования в Министерство экономики Российской Федерации. В случае, если в течение 20 календарных дней со дня получения Министерство экономики Российской Федерации не направит в Федеральное управление мотивированное заключение о нецелесообразности предоставления государственной финансовой поддержки, данный план признается согласованным. В случае необходимости внесения изменений в план финансового оздоровления (бизнес-план), документ возвращается предприятию для его доработки на предлагаемый утверждающим органом период времени с возвратом его в данную инстанцию. На следующем этапе Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) рассматривает и утверждает план финансового оздоровления (бизнес-план). Утверждение оформляется соответствующим грифом. Гриф располагается на лицевой стороне документа и включает в себя слово "УТВЕРЖДЕНО", наименование должности лица, которым утверждается документ, личную подпись, расшифровку подписи и дату согласования. [2]

**Заключение**

На мой взгляд, одним из основных путей выхода из кризиса является составление бизнес-плана. Бизнес-планы финансового оздоровления предприятий представляют собой описания стратегии финансового оздоровления. Их задача – определить основные направления работ и ожидаемую общую эффективность. Стратегия финансового оздоровления включает в себя как план кардинальных перемен в деятельности предприятия (частичного или полного перепрофилирования), так и решение проблемы накопленных долговых обязательств. Подведем основные итоги проделанной работы и сделаем выводы. Работа посвящена теоретическим аспектам финансового оздоровления предприятий, как результата эффективной стратегии антикризисного управления. В работе рассмотрена общая концепция программы финансового оздоровления кризисных предприятий в РФ, которая должна представлять собой действенные механизмы повышения эффективности деятельности предприятий и роста отдачи от них (рост доходности, объемов производства, поступлений в бюджет, ВРП, численности работающих), защиты предприятий и предотвращения их банкротств посредством систематического экономического мониторинга, выявления проблемных предприятий в рамках выработанных критериев, разработки планов финансового оздоровления и путей их внедрения, привлечения инвестиционных ресурсов, контроля реализации реабилитационных мероприятий и последующего уровня состоятельности объектов. Анализ тенденций развития антикризисного правового регулирования в РФ показал, что с введением в действие закона РФ №127-ФЗ от 26.10.02 г. «О несостоятельности (банкротстве)», на фоне совершенствования судебных процедур банкротства, законодателями оказались упразднены внесудебные механизмы государственного регулирования процессов финансового оздоровления и профилактики банкротств. Внесудебные механизмы работы с кризисными предприятиями, охватывая подавляющую их часть, позволяли своевременно выявлять кризисные объекты и применять к ним более щадящие механизмы, давали реально ощутимый фискальный эффект, усиливая платежно-расчетную дисциплину предприятий-должников и пополняя бюджеты всех уровней, способствовали реструктуризации бизнеса предприятий. Эффективность ранее действовавших внесудебных методов работы с кризисными предприятиями на базе ФСФО РФ обуславливает сегодня целесообразность компенсации их отсутствия на федеральном уровне созданием в рамках законодательства субъектов Федерации комплексных систем финансового оздоровления проблемных предприятий в целях скорейшей реабилитации и развития промышленного сектора экономики. Именно поэтому в работе были рассмотрены меры государственного регулирования процессов финансового оздоровления и поддержки кризисных предприятий.

**Список используемой литературы**

1. Бандурин В.В. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. В.В. Бандурин, В.Е. Ларицкий; – М.: Наука и экономика,2002.– 254с., С.164

2. Федеральный закон №127 от 26.10.02 г. «О несостоятельности (банкротстве)». 3. Утевский А. Программа финансового оздоровления проблемных предприятий: пути и возможности субъектов федерации/Эмитент.-2003.- № 12.- С.14

4. http://www.seminars.ru

5. http://www.emitent-spb.ru/antikrizis-control/program/

6. http://www.raexpert.ru

7. Кивачук В.С. Оздоровление предприятия. Экономический анализ – М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2002.-198с., С.39