Конспект лекций по антикризисному управлению

Термин «антикризисное управление», как правило, применяется в связи с финансовой несостоятельностью предприятий. Но это – далеко не полный взгляд на проблему - в теории и практике антикризисного управления для выяснения реального положения предприятия, помимо оценки его платежеспособности, следует рассматривать многие другие факторы, определяющие его многогранную производственную деятельность, учитывающие специфику состояния российской экономики, совокупность внутренних и внешних воздействий. Расплывчатость и многозначность самого термина «антикризисное управление», его разночтение порождает теоретическую неопределенность и трудность применения для обоснования любых рекомендаций по выводу предприятий из кризисного состояния.

Мировой опыт развития менеджмента свидетельствует о том, что в целом проблема налаживания эффективного антикризисного управления на предприятиях сложна в практическом отношении и требует серьезнейшей проработки в методическом плане. В период системной трансформации в России эта проблема стала практически ключевой, определяющей реальное выживание производственного сектора нашей экономики. В связи с этим изучение особенностей антикризисного управления в России в современных условиях не только актуально, но и жизненно важно для выживания и функционирования предприятий и организаций.

Проблема применения антикризисного управления рассматривается в публикациях ряда российских и зарубежных авторов. В этих публикациях наибольший интерес представляют работы, посвященные опыту введения антикризисного управления с целью повышения эффективности функционирования рыночной экономики в условиях переходного периода, переживаемого российским социумом.

В работах последних лет пристальное внимание уделялось проблемам антикризисного управления предприятиями, вопросам проведения процедурах банкротства, анализу обстоятельств и условий, приводящих предприятие на грань банкротства, исследованию роли и значения управленческого персонала в создании и преодолении кризисных ситуаций. Представляют интерес исследования ряда российских авторов, в которых дан анализ кризиса российской экономики в 90-е годы и обозначены конкретные пути выхода из кризиса, включая, в качестве мер первостепенной важности, меры совершенствования системы управления экономическими процессами[[1]](#footnote-1). В них сделан вывод о том, что упущения в развитии системы управления экономикой оказали крайне негативное влияние на развитие рыночных отношений в России.

Однако в научной литературе не просматривается системный подход к изучению всего комплекса теоретических, методологических и практических проблем, решение которых позволит радикально изменить положение в определении объектов применения антикризисного управления, а также в определении форм и методов (инструментария) антикризисного управления, уместных в том или ином конкретном случае. Не разработаны и конкретные рекомендации по осуществлению антикризисного управления предприятием, независимо от того, к какой отрасли оно относится и какими размерами и производственным потенциалом обладает. Эти и другие вопросы рассмотрены в настоящей работе.

Глава 1. Общая характеристика и специфические особенности антикризисного управления в переходный период

1.1 Сущность, цели и задачи антикризисного управления

Инструменты антикризисного управления приводятся в действие в условиях серьезных изменений во внешней среде (в налоговой системе, развитие инфляции, снижение спроса и др.), приводящих предприятие к финансовому банкротству, к кризису. По мнению И. Ансоффа, «когда изменение во внешней среде угрожает существованию фирмы, и она находится в жестком цейтноте, это значит, фирма попала в кризисные условия.»

В качестве показателей, характеризующих кризисное положение предприятий, можно назвать:

- снижение размеров прибыли и рентабельности, в результате чего ухудшается финансовое положение предприятия. В данном случае речь идет уже о кризисе в широком смысле;

- убыточность предприятия, в результате которой уменьшаются либо полностью истощаются резервные фонды предприятия;

- неплатежеспособность, которая может привести к остановке предприятия. При таких условиях мы можем говорить о наступлении банкротства предприятия. Ведь банкротство фактически начинается тогда, когда фирма из-за отсутствия финансовых ресурсов оказывается неспособной выполнять свои финансовые обязательства перед партнерами или она вскоре не будет в состоянии производить платежи. Исходя из принципа неплатежеспособности должник может быть признан банкротом, если он не расплачивается с кредитором в течение трех месяцев.

Причем банкротство встречается довольно часто и затрагивает как само обанкротившееся предприятие, так и его партнеров - поставщиков и кредиторов. В соответствии с Законом РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» под банкротством предприятия или любого другого хозяйствующего субъекта понимается неспособность его удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая невозможность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств должника над его имуществом. Банкротство предприятий встречается наиболее часто именно в условиях нестабильной экономики, замедления платежного оборота, обострения конкуренции, недостаточной квалификации менеджеров и затрагивает как само обанкротившееся предприятие, так и его партнеров - поставщиков и кредиторов. На самом деле внешним признаком банкротства предприятия или организации является приостановление его текущих платежей, если хозяйствующий субъект не в состоянии обеспечить выполнение требование кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения.

В антикризисном управлении на первый план нередко выходят непредсказуемость в действиях, отсутствуют четкое распределение функций между участниками на длительный период, поступает недостоверная или недостаточная информация.

Эффективность антикризисного управления обусловливается способностью фирмы конструктивно реагировать на изменения, угрожающие ее нормальному функционированию. Эта способность не зависит от того, осуществляется процедура банкротства или возникает лишь ее угроза. И в том, и в другом случае необходимо применение антикризисных решений, совокупность которых и представляет собой антикризисное управление.

Отличительной особенностью антикризисного управления является сочетание стратегического и тактического направлений, оперативная реакция на происходящие изменения во внешней среде, разработка и использование альтернативных вариантов, учитывающих возможные трансформации в экономической, политической, социальной и других сферах. Такой подход позволяет на всех стадиях развития кризисного состояния предприятия, фирмы, корпорации выявлять и регулировать взаимосвязь между риском и прибылью предприятия.

Для антикризисного управления характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных вынужденных мер, непредсказуемость ситуации, существенные изменения среды деятельности хозяйствующих субъектов, возникновение новых управленческих проблем, требующих принятия срочных решений. Ключевым моментом здесь является наступление или приближение банкротства, то есть неплатежеспособности предприятия, фирмы, компании. Именно эта ситуация и становится объектом антикризисного управления. Таким образом, антикризисная политика является частью общей финансово-хозяйственной политики предприятия и заключается в разработке системы методов диагностики платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, в реализации механизма его оздоровления.

Предлагаемые рекомендации в большей степени касаются выработки мер по предотвращению кризиса, механизма банкротства, а не лечения самого кризиса.

Антикризисному управлению присуща специфическая система контроля и раннего выявления признаков приближающегося кризиса. В этих условиях возникает необходимость в особых методах мотивации к более упорному и самоотверженному труду в целях преодоления временных трудностей, в новых, порой неординарных системах поощрения и стилях руководства.

А. Ковалева отмечает, что «неудовлетворительная структура баланса - это состояние имущества и обязательств должника, когда за счет имущества не может быть обеспечено своевременное выполнение обязательств перед кредиторами в связи с недостаточной степенью ликвидности имущества должника. При этом общая стоимость имущества может быть равна общей сумме обязательств должника или превышать ее

Банкротство проявляется прежде всего как несогласованность денежных потоков на макроуровне. Эта проблема представляется весьма актуальной и острой из-за сложившихся в России макроэкономических условий. В значительной степени они определяются систематическими задержками платежей за реализуемую продукцию как со стороны государственных, так и негосударственных потребителей, несвоевременное погашение кредитной задолженности.

Наступлению банкротства, как правило, предшествует ряд стадий: скрытое банкротство - финансовая дестабилизация - полная потеря платежеспособности - стадия оформления банкротства. Причем, если с заявлением в суд обращаются кредиторы, которым не возвращен долг, то банкротство называют принудительным. Чтобы банкротство не использовалось в нелегальных целях, например, для сокрытия следов мошенничества на предприятии, в законе предусмотрена ответственность за такого рода действия, как фиктивное и преднамеренное (умышленное) банкротство. Последнее возникает, если руководитель или собственник предприятия преднамеренно создает или увеличивает его неплатежеспособность, заведомо некомпетентно ведет дела в личных интересах или интересах других лиц. Фиктивное же банкротство представляет собой ситуацию, когда предприятие объявляет себя банкротом, чтобы ввести в заблуждение кредиторов и получить отсрочку, рассрочку или скидку с долгов.

Вместе с тем банкротство рассматривается и как некоторая оздоровительная процедура, как единственное средство спасения предприятия от экономического краха и последний шанс для кредиторов и акционеров сместить некомпетентное, а может быть и коррумпированное, руководство фирмы.

Зачастую случается и так, что банкротство приводит к взаимовыгодному для всех сторон мировому соглашению, достигнуть которого без применения процедуры или угрозы реального банкротства было бы сложно или вовсе невозможно.

Есть еще одна немаловажная деталь: начало открытой процедуры банкротства дает предприятию передышку от постоянного давления некоторых кредиторов, и это может стать решающим фактором его оздоровления.

В зависимости от того, какой субъект правоотношений является должником, применяются разные принципы банкротства. Для определения банкротства гражданина используется принцип неплатежеспособности. Он означает, что должник может быть признан банкротом, если соответствующие обязательства не исполнены им в течение трех месяцев, а их сумма превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

Итак, кризис правомерно рассматривать под углом зрения его внутреннего и внешнего проявления. Внешний аспект кризиса заключается в неспособности предприятия мобилизовать необходимый объем оборотных средств для выполнения своих обязательств перед кредиторами - выплаты и обслуживания долга. Внутренний - в отсутствии возможности обеспечить финансово-хозяйственную деятельность фирмы необходимым объемом оборотных средств, Поддержание величины оборотных средств на соответствующем уровне осуществляется за счет денежных и эквивалентных им ресурсов предприятия. Таким образом, в экономическом смысле кризис означает дефицит денежных средств для поддержания текущей хозяйственной (производство) и финансовой (кредиторы) потребностей в оборотных средствах. Этому определению соответствует следующее неравенство, представляющее экономическую формулу кризиса.

Денежные средства < Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах + Текущая финансовая потребность в оборотных средствах

Текущая финансовая потребность (ТФП) - наиболее простая и понятная часть формулы. ТФП определяется как сумма предстоящих на момент расчета формулы выплат по возврату долгов (включая проценты по ним), а также штрафов и пени (в случае просроченных платежей) за планируемый период. Покрывается денежными средствами или приемлемыми для кредиторов по содержанию и условиям взаимозачетными операциями.

Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах (ТХП) представляет собой разницу между суммой производственных и непроизводственных расходов на планируемый период, с одной стороны, и объемом производственных запасов предприятия а пределах размеров, предусмотренных сметой, с другой. Иными словами, если по смете месячный расход сырья А составляет 10 млн. руб., тогда как на складе его имеется лишь на 8 млн. руб., то ТХП составляет 2 млн. руб. Если же сырья на складе на 12 млн., то потребность в оборотных средствах отсутствует («отрицательной» потребности при этом не возникает.)

Определение порогового значения ТХП, невозможность обеспечения которого является критическим, зависит от отраслевой принадлежности и других особенностей предприятия. Например, в химии и металлургии существует минимальный технологически допустимый объем производства, а для металлообработки нет. Объем постоянных (накладных) расходов также не может служить однозначным критерием порогового значения потребности в оборотных средствах, поскольку может быть скорректирован. ТХП покрывается денежными средствами или приемлемыми для предприятия по содержанию и условиям взаимозачетными операциями (т.е. поставкой в нужные сроки по приемлемой цене именно тех товаров и услуг, на которые и были бы потрачены денежные средства предприятия).

Для определения показателей кризиса предприятия используется величина денежных средств. В настоящее время до 85% всех расчетов осуществляется на основе взаимозачетов. При этом, каждая взаимозачетная операция может быть достаточно легко приведена к денежной оценке (с учетом стоимостных и временных потерь). Кроме того, конкретные краткосрочные активы сильно различаются по степени ликвидности. Так, дебиторская задолженность может быть безнадежной независимо от формальных сроков и обязательств по ее погашению, а запасы готовой продукции - мертвым грузом. При этом их наличие никак не обеспечивает реальной платежеспособности предприятия, которую в конечном счете также определяют именно денежные средства.

Под эквивалентом денежных средств понимается величина покрытия потребности предприятия в оборотных средствах за конкретный период времени не денежными видами краткосрочных активов предприятия. Например, если партия готовой продукции стоимостью 100 млн. руб. будет в течение месяца путем взаимозачета обменена на сумму 90 млн., то она является месячным эквивалентом денежных средств в размере 90 млн. руб.

При расчете денежных и эквивалентных им средств предприятия принципиальное значение имеют два фактора - структура потребностей предприятия (сырье, материалы, денежные средства) и время, в течение которого эти потребности должны быть удовлетворены.

Время всегда имеет экономическую цену. Особенность ее расчета в условиях кризиса проиллюстрируем на следующем примере. Так, скажем, просроченный платеж на сумму 500 минимальных размеров оплаты труда (МРОТ) через 3 месяца может обернуться обвалом всех обязательств предприятия, даже тех, которые должны быть погашены через несколько лет. Это обстоятельство определяет цену каждого дня из стоимости 90 дней, т.е. возникает своего рода «релятивистский эффект».

Цена времени учитывается в стандартных процедурах дисконтирования, применяемых в финансовых расчетах. Эти процедуры основаны на уменьшении величины будущего денежного потока на некоторую величину, находящуюся в степенной зависимости от продолжительности ожидания поступления средств и ставки дисконтирования. Последняя учитывает темпы инфляции и плату за инвестиционный риск. Ее величина является ключевым аспектом фактора времени. Для экономик развитых стран характерны дисконтные ставки в 5-7%.

Другой важный, в том числе с психологической точки зрения, аспект фактора времени в условиях кризиса заключается в том, что у «падающего» предприятия нет будущего. Если через 3 месяца предприятие окажется ответчиком по арбитражному процессу о банкротстве, то любые планы приобретают абстрактный характер. Если предприятие преодолеет кризис, тогда у него появится будущее, причем значительно отличающееся от «докризисного», которым необходимо пожертвовать для спасения

Таким образом, антикризисное управление отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия в условиях его финансовой несостоятельности, и представляет собой совокупность форм и методов, применяемых при оздоровлении или ликвидации предприятия-должника. Это - категория микроэкономики, управляемый процесс.

В условиях рыночной экономики сложилась практика планирования выручки и ее распределения по различным видам платежей. Это называется планированием денежных потоков, которые строго контролируются финансовым руководством. В России, к сожалению, такой традиции нет. В результате выручка зачастую расходуется хаотически, под влиянием текущих обстоятельств и для решения сию минутных задач. Такой, неэффективно управляемый процесс не решает никаких задач, а формирует итог по принципу «так вышло».

На самом деле планировать денежные потоки значит:

- планировать выручку;

- увязывать плановый объем выручки с объемом текущих обязательств;

- ставить задачи по пополнению (приросту) выручки за счет мобилизации внутренних резервов, которые сокрыты в основных и оборотных средствах предприятия, но могут быть обращены в выручку;

- удерживать общую сумму текущих обязательств в некоторых рамках, пропорциональных выручке;

- расходовать выручку прежде всего с учетом погашения обязательств и поддержания некоторых резервов;

- заблаговременно планировать все расходы из выручки по отдельным направлениям, удерживая их в определенных рамках.»

Планирование денежных потоков во многих случаях позволяет хотя бы в общих чертах оценить уровень платежеспособности предприятия как соотношение выручки и общей суммы обязательств в условных днях возможного погашения долгов.

Антикризисное управление базируется на системном подходе, который рассматривает организацию как систему, то есть как совокупность взаимосвязанных элементов, обладающих интегральными свойствами, образующих устойчивое единство и целостность. Основой системного подхода является определение цели функционирования системы, формулирование задачи ее достижения и обоснование путей и методов решения системной задачи. С помощью системного подхода вырабатываются адекватные представления о специфике управленческой деятельности, функциях подсистем и систем в целом; руководитель получает возможность уяснить для себя сущность сложных проблем, с которыми сталкивается предприятие, принять необходимое решение на основе имеющейся информации об изменениях во внешней среде.

Использование в практике антикризисного управления системного подхода позволяет учесть те факторы внутренней и внешней среды, которые оказывают на хозяйствующий субъект наибольшее воздействие (как негативное, так и позитивное), находить пути и методы эффективного воздействия на эти факторы. Преимущество системного подхода заключается также и в том, что он побуждает менеджеров при анализе ситуации в конкретной подсистеме (подразделении предприятия, фирмы, корпорации) и принятии в отношении ее решения учитывать последствия его реализации для взаимодействующих подсистем.

* 1. Общие причины неплатежеспособности предприятия в предкризисный период

Устойчивая, хроническая неплатежеспособность предприятия, с финансовой точки зрения, означает поглощение ресурсов или средств кредиторов (денежных средств, продукции, услуг) и формирование недоимки по налогам и другим обязательным платежам, что блокирует формирование доходной части государственного бюджета.

В условиях переходной экономики российские предприятия столкнулись с целым рядом серьезных проблем, препятствующих их эффективному функционированию. Среди этих проблем можно выделить:

1. Неэффективность системы управления предприятием, которая в свою очередь объясняется:

- отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;

- недостаточным знанием конъюнктуры рынка;

- низким уровнем квалификации менеджеров и персонала, отсутствием трудовой мотивации работников, падением престижа рабочих и инженерно-технических профессий;

- неразвитостью современных методов финансового менеджмента и управления издержками производства.

2. Низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед учредителями за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективность использования имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия.

3. Небольшой размер уставного капитала акционерных обществ, существенно ограничивающий масштабы деятельности предприятия.

4. Отсутствие эффективного механизма исполнения решений арбитражных судов, особенно в части взыскания на имущество должника.

5. Необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса, что снижает его инвестиционную привлекательность.

6. Отсутствие достоверной информации о финансово-экономическом состоянии предприятия для акционеров, руководителей предприятия, потенциальных инвесторов, а также органов исполнительной власти.

7. Появление различных форм собственности предприятий. В настоящее время более 70% ВВП производится на предприятиях негосударственного сектора экономики. Однако массовая приватизация, рыночные принципы хозяйствования автоматически не привели к структурной перестройке, росту эффективности производства.

8. Увеличение числа убыточных предприятий. В 1997 г. их число составило: в промышленности - 47%, на транспорте - 59%, в строительстве - 41%. По оценке специалистов, только около 20% российских предприятий работают более или менее успешно. Остальные 80% предприятий могут попасть в поле зрения Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве).

9. Относительно длительное в течение последнего десятилетия падение объемов производства работ (услуг). За 1991-1997 гг. объем промышленного производства в России сократился на 57%. В сопоставимых ценах объем платных услуг в 1997 г. по сравнению с 1992 г. снизился на 44%. Некоторый рост производства наметился лишь в 1999 г.

Под влиянием перечисленных факторов при определенных условиях предприятия, фирмы, корпорации в процессе своей деятельности предприятия сталкиваются с финансовыми затруднениями, которые в конечном итоге могут привести к их неплатежеспособности. Существенную роль в этом могут сыграть, например, замедление темпов роста или абсолютное снижение выручки предприятия при одновременном увеличении внешних обязательств.

Они, как правило, являются результатом:

1. Низкой конкурентоспособности продукции, которая выражается в низких потребительских характеристиках товаров и высоких ценах. В связи с падением спроса на такую продукцию происходит ее затоваривание.

2. Несвоевременность поступления выручки при продаже продукции и растущие неплатежи предприятию за отгруженную им продукцию из-за невыполнения покупателем своих обязательств, в связи с чем у предприятия образуется огромная дебиторская задолженность. Существенную роль в ее образование играет и задолженность государства за произведенную и поставленную по его заказу, но неоплаченную продукцию. Дебиторская задолженность предприятия как результат невыполнения государством своих обязательств становится причиной роста кредиторской задолженности предприятия перед поставщиками, персоналом и т.п.

3. Осуществление предприятием неэффективного долгосрочного инвестирования в проекты, которые не гарантируют соответствующего роста выручки. Здесь может быть разрывы между осуществленными вложениями и перспективами прироста выручки;

4. Низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с бартерным характером товарных отношений между предприятиями.

5. Большую нагрузку на финансы предприятия платежей организациям-монополистам, продающими электроэнергию, газ, тепло и воду, а также расходов по содержанию ведомственного жилого фонда, оставшегося в ведении предприятия.

6. Неиспользуемые в результате сокращения производства основные фонды, административные и бытовые помещения., другое имущество предприятия.

Главные проблемы российских предприятий кроются в дефиците финансовых средств, хотя нарушение сроков исполнения обязательств перед партнерами может быть вызвано также просто присущим отдельным руководителям стилем взаимодействия со своими партнерами. Предприятие в процессе своей деятельности и для своего развития формирует капитал и обеспечивает его прирост. Предприятие начинает функционировать, имея некоторый первоначальный собственный капитал, который увеличивается за счет прибыли, образуемой в результате реализации производимой продукции (работ, услуг). Наращивая капитал, предприятие в состоянии выполнять свои финансовые обязательства.

Но в течение производственно-хозяйственной жизни предприятия могут возникать ситуации, когда оно не получает прибыли, как бы прокручиваясь вхолостую, либо, наоборот, несет убытки. С другой стороны, предприятие может разместить свои финансы так, что их нельзя быстро или безболезненно мобилизовать для расчета по обязательствам. В связи с этим нередко встречающееся в практической деятельности нарушение предприятиями сроков исполнения обязательств свидетельствует или о дефиците у него ресурсов, необходимых для погашения долгов или других финансовых обязательств. В результате такой деятельности предприятие оказывается перед проблемой погашения своих долгов.

Поэтому они вынуждены прибегать к внешнему заимствованию в виде банковских займов и коммерческих кредитов для закупок продукции и услуг с последующим расчетом (например, за электроэнергию) и т.д. Реальному сектору экономики жизненно необходимы кредиты: краткосрочные - для пополнения оборотных средств, долгосрочные - для расширения и модернизации производства. Для коммерческих банков актуальной остается проблема надежного размещения собственных средств. И в то же время они не проявляют сколько-нибудь значительного интереса к кредитованию производства, по-прежнему находя альтернативные способы вложения денег.

Основная причина подобного отношения к реальному сектору кредитных организаций - большой процент невозвращенных кредитов. Да и ныне действующий закон «О несостоятельности (банкротстве)» не увеличивает такую заинтересованность коммерческих банков. Дело в том, что, согласно закону, любое предприятие, имея перед банком задолженность в размере всего в 500 МРОТ, может быть подвергнуто процедуре банкротства. Например, одна фирма попыталась обанкротить Ленинградский металлический завод, предъявив ему иск об отказе от оплаты выполненных фирмой ремонтных работ. Похожую схему применили к Красноярскому алюминиевому заводу и Общественному российскому телевидению. Эти и многие другие примеры показывают, что практически любой желающий в состоянии купить небольшую задолженность предприятия и подать на него в суд. Очевидно, что в этом случае суд примет сторону истца, назначив на предприятие внешнего управляющего. Ну, а после этого почти наверняка предприятие перейдет в собственность кредитора. Таким образом, сам закон инициирует финансовые проблемы для хозяйствующих субъектов.

Как свидетельствует теория и практика, существенную роль в нарушении платежеспособности фирмы играет несоответствие инновационной стратегии предприятия изменившимся внешним условиям его деятельности. Это приводит к устареванию выпускаемой продукции и используемой технологии производства, потери прибыльных рынков, сокращению активов.

В качестве примера, иллюстрирующего высказанную мысль, приведем ситуацию, сложившуюся в свое время на торговой фирме «ИТЕМА - Евростиль». В середине 90-х годов эта фирма импортировала и предлагала отечественным покупателям многофункциональную офисную мебель немецкого производства. Но спрос сместился в пользу менее прочной, но более дешевой и броской по дизайну мебели. Модель корпусной мебели «Тренд», составлявшая основу ассортимента, морально устарела. Одновременно курс немецкой марки относительно доллара США вырос, в результате чего повысились продажные цены в сравнении с ценами конкурентов, поставляющих аналогичную продукцию. Эти факторы наряду с другими причинами вызвали серьезные проблемы со сбытом продукции, рост кредиторской задолженности, трудности в расчетах с кредиторами.

В попытке выйти из сложившейся ситуации, фирма проигнорировала изменение потребительского спроса и сконцентрировала усилия на осуществлении чисто финансовых методов: снизила цены на модель «Тренд» практически до нулевой рентабельности, перешла с принятых расчетов в американских долларах на валюту поставщика - немецкую марку. Был введен чисто аналитический финансовый учет. Принятые меры, естественно, не смогли в течение короткого периода времени исправить положение. В конечном итоге, фирма была просто ликвидирована.

Причиной неплатежеспособности, кризиса предприятия становится нередко и противоречие его целей и инновационной стратегии, которая призвана подготовить фирму к изменениям во внешней среде ее деятельности. Дело в том, что интересы основных партнеров фирмы, как правило, ограничиваются достижением краткосрочных результатов. Внедрение же нововведений ориентируется на среднесрочную и долгосрочную экономическую эффективность. Зарубежный опыт показывает, что не совпадает нередко и качественное содержание целей основных контактных групп и инновационной стратегии.

Этот фактор успешно используется японскими компаниями в борьбе с американскими конкурентами в области высоких технологий. Акции американских компаний свободно котируются на фондовой бирже, и их основные владельцы ориентированы на быструю отдачу за счет дивидендов или роста курсовой стоимости ценных бумаг. Активы компании, не обеспечившей краткосрочную эффективность из-за необходимости инвестиций в новые разработки, вызвали серьезную угрозу для компаний Polaroid b Bliss-Salem.

Нарушение сроков исполнения обязательств перед партнерами может быть вызвано также просто присущим отдельным руководителям предприятий, фирм, корпораций стилем взаимодействия со своими партнерами, необязательностью хозяйствующих субъектов, когда предприятие располагает необходимыми средствами для урегулирования своих отношений с партнерами, но не желает погашать свои долги. В финансово-хозяйственной практике последних лет все чаще приходится сталкиваться с примерами искусственного банкротства предприятий, которые таким образом стараются уйти от выполнения своих обязательств перед партнерами и государством.

Процедуру банкротства используют и для менее благовидных целей. Так, московская транспортно-экспедиторская фирма «Петра» пыталась таким путем увести у одного из своих должников - Ангарской нефтехимической компании (АНХК) 25 млн. долл. Дело в том, что АНХК находилась на грани запуска процедуры банкротства. В этом случае встал бы вопрос о введении на комбинате внешнего управления, замораживании всей финансово-экономической деятельности. Результатом мог стать стремительный распад некогда процветающего предприятия. С банкротством АНХК «Петра» и связывала большие надежды на перевод денег комбината за границу. Решением же Иркутского арбитражного суда АНХК, утвердившего мировое соглашение АНХК и ее кредиторами, компания была выведена из предбанкротного состояния.

Существенную роль в возникновении у фирм трудностей с погашением платежных обязательств играют также недостаточная компетентность финансовых менеджеров предприятий, отсутствие у значительной части руководителей навыков управления финансами в условия становления рыночных принципов хозяйствования. Многие из них ориентируются на использование государственных денежных средств и других ресурсов; расходование полученных доходов на цели, далекие от производственных задач (на элементы внешней роскоши, иномарки, стильную мебель, загранкомандировки и т.п.). В деятельности многих предприятий заметно проявляется стремление не накапливать капитал, а, наоборот, тратить его «без оглядки» либо перемещать в другие структуры. Выявлено множество случаев нерациональных вложений финансовых средств на фоне общей неплатежеспособности, неплатежей бюджету: от многочисленных и явно избыточных командировок, договоров с московскими лечебными учреждениями на лечение нефтяников до приобретения зарубежных самолетов и строительства теннисных кортов в г. Сочи. Одно из нефтеперерабатывающих предприятий предоставило совместному предприятию (учредителем которого оно являлось) беспроцентный валютный кредит для строительства учебного центра с гостиницей в Греции.

Видимо, в прошлом многолетние ограничения свободы для руководителей предприятий в принятии решений относительно направлений расходовании заработанных трудовыми коллективами средств подспудно способствовали расточительству, которая проявила себя как только представилась соответствующая возможность.

Непосредственно началу рыночных реформ в России предшествовал краткосрочный период первоначального становления частных коммерческих структур. Рыночные цены стали ориентиром для предприятий в условиях отмены государственного регулирования цен в 1992 г. по отдельным видам продукции. Но, при сохранившемся господстве монополий - предприятий-гигантов, не имевших на внутреннем рынке конкурентов, был спровоцирован интерес к росту доходов предприятий за счет роста цен на продукцию при пониженных объемах производства. Это, как и следовало ожидать, привело к резкому росту цен и одновременному снижению объемов производства, начиная с января 1992 г. В России фактически получило подтверждение известное положение экономической теории о том, что в условиях монополии при отсутствии рыночного регулирования цен колебаниями спроса и предложения и государственного контроля за ценами неизбежны рост цен и одновременно сокращение производства.

Вместе с тем, ценовые ножницы между установленными государственными ценами и фактическими рыночными, рост отечественных цен на многие товары выше мирового уровня вызвали затоваривание либо отгрузку товаров без предоплаты с высокой степенью вероятности, что они не будут во время оплачены. С ростом цен и спадом производства одновременно росли все виды неплатежей, и прежде всего между предприятиями.

В известной степени источником роста неплатежей в российской экономике стало и государство. В России неплатежеспособность многих предприятий в специфических условиях перехода от централизованно-плановой системы к рыночной была спровоцирована сокращением государственного заказа, необязательностью государства по платежам из бюджета. Государство в известной степени стало, таким образом, виновником роста неплатежей в экономике. Более того, декларировав рыночные свободы производителей, государство в то же время обязывало их осуществлять обязательные поставки сельскому хозяйству, армии, завозить товары на Север, не рассчитываясь с поставщиками.

Вообще можно сказать, что «шоковая терапия» поставила подавляющее число предприятий в крайне сложное финансовое положение, превратила их в убыточные. Так, убыточность российских высокотехнологичных производств в значительной степени связана со сложившейся преимущественно сырьевой ориентацией экономики страны. Сыграли свою роль не всегда удачная стратегия предприятий, фирм, корпораций на внутренних и внешних рынках (товарном, капиталов и др.), неправильная переоценка балансов предприятий в условиях высокой инфляции, специфика проводимой в России приватизации, резкое уменьшение доходов производителей при столь же резком росте затрат, выходом из которого и становится проведение процедуры банкротства.

Например, по своему финансовому состоянию в середине 90-х годов абсолютно неплатежеспособным оказалось большинство предприятий нефтяного комплекса. Исследование причин возникновения и развития неплатежей 94 крупнейших предприятий нефтедобычи, нефтепереработки и торговли нефтепродуктами позволило сделать вывод о том, что основная причина неплатежеспособности определялась структурой оборотных средств, где абсолютно преобладал заемный капитал. Из-за этого предприятия регулярно оказывались перед выбором:

- или расплачиваться своевременно по взятым обязательствам, но тогда ничего не оставалось на дальнейшее развитие производства;

- или продолжать свою деятельность, но при этом откладывая оплату по обязательствам на месяцы и годы.

Сказанное подтверждается данными, приведенными в следующих таблицах

Таблица №1 Показатели источников образования оборотных средств в 1995 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нефтедобыча | Нефтепереработка | Торговля нефтепродуктами |
|  | трлн. руб. | в % | трлн. руб. | в % | трлн. руб. | в % |
| Оборотные средства, всего В том числе: |  8,1 | 100 | 6,8 | 100 | 2,0 | 100 |
|  Собственный капитал |  0,3 |  3,7 |  0,3 |  4,4 |  -  | - |
| Заемный капитал |  7,8 |  96,3  |  6,5 |  96,4 | 2,0 | 100 |

Из таблицы следует, что собственный капитал оборотных средств предприятий анализируемой отрасли имел крайне незначительную величину, которая наряду со снижающейся долей собственного капитала в оборотных фондах свидетельствует об утрате отраслью собственных оборотных средств. Отрасль стала тотальным заемщиком, осуществляющим свою деятельность исключительно за счет ресурсов других предприятий и неплатежей бюджету, внебюджетным фондам и т.д. Это подтверждается данными таблицы №2.

Таблица №2 Структура кредиторской задолженности отрасли (в процентах к итогу)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нефтедобыча | Нефтепереработка | Торговля нефтепродуктами |
| Заемный капитал и неплатежи, всего. В том числе: |  100 |  100 |  100 |
|  Кредиты банков |  3 |  1 |  10 |
| Кредиты и займы у других предприятий (кредиторская задолженность) |  38 |  81  |  79 |
|  Неплатежи бюджету, внебюджетным фондам, соцстраху  |  46 |  11 |  10 |
|  Внутренний долг (по заработной плате, фондам потребления и т.п.) |  3 |  2 |  - |
| Прочее (полученные авансы и др.) |  10 |  5 |  1 |

Отрасль в самой малой степени пользовалась банковскими кредитами и своей внешне благополучной деятельностью угнетала деятельность других предприятий (которые отдавали ей ресурсы), а также блокировала расходы бюджета и внебюджетных фондов. Внутри нефтяного комплекса просматривалось финансовое угнетение нефтедобычи со стороны нефтепереработки. Нефтедобыча, в свою очередь, наращивала неплатежи бюджету и во внебюджетные фонды. Утрата отраслью собственного оборотного капитала стала результатом его утечки в неэффективные для собственника долгосрочные инвестиции, которые не обеспечивали роста прибыли. Отток собственного капитала из оборотных средств иллюстрирует таблица №3.

Таблица №3 Отток собственного капитала из оборотных средств за 1995 г. (млрд. руб.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нефтедобыча | Нефтепереработка | Торговля нефтепродуктами |
| Прирост собственного капитала |  561 |  970 |  52 |
| Прирост основных средств |  620  |  966 |  133 |
| Прирост оборотных средств |  - 59 |  +4 |  - 81 |

Уровень отвлеченного капитала в долгосрочные финансовые вложения (более всего в уставные фонды коммерческих банков) стал сопоставим с остатками собственных средств в обороте (см. таблицу №4).

Таблица №4 Сопоставление собственного оборотного капитала и других финансовых вложений (млрд. руб., 1995 г.)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нефтедобыча | Нефтепереработка | Торговля нефтепродуктами |
| Собственный капитал в оборотных средствах |  305 |  268 |  - |
| Долгосрочные финансовые вложения |  426 |  257 |  107 |

Предприятия нефтяного комплекса активно кредитовали оборотными фондами сторонние организации без видимой или ощутимой для себя выгоды. Распространенным использованием оборотных фондов стало содержание средств на валютном счете с последующим извлечением курсовой разницы.

Выявилась практика полного игнорирования заемного происхождения средств в обороте, когда чужие ресурсы, попадавшие в распоряжение предприятий, широко использовались в эгоистических целях текущего потребления.

В условиях кризисного развития российской экономики причиной банкротства предприятия часто являются неблагоприятные внешние условия, резкие колебания конъюнктуры и вообще экономические условия деловой жизни. Но при этом необходимо отметить, что на возникновение банкротства влияют удачно или неудачно избранная руководством предприятия стратегия выживания, наличие или отсутствие приспособительных компенсационных механизмов.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды, что в свою очередь обусловлено неверной стратегией, неадекватной организацией бизнеса и, как следствие, слабым адаптированием к требованиям рынка.

Отсутствие на предприятии перспективных разработок, недостаточное внимание к ним, даже небрежное оформление соответствующих материалов сами по себе являются показателями слабости предприятия и должны вызывать подозрение у всех заинтересованных сторон (акционеров, кредиторов).

Уровень текущих расходов функционально привязан к объему деятельности предприятия. Все маркетинговые ошибки, имеющие следствием затоваривание готовой продукции, нарушение снабжения или даже, наоборот, недопроизводство, ведут к перерасходу средств. К тому же приводят технические, технологические и организационные несовершенства. На практике особое внимание необходимо уделять перерасходу средств либо, наоборот, значительной экономии, то есть статьям с наибольшими отклонениями от плана. Ибо несоблюдение плановых показателей нередко становится причиной нестабильной прибыльности предприятия. А это в свою очередь снижает его привлекательность для инвесторов.

Во многих случаях причиной кризисной ситуации становится низкая эффективность применяемых систем внутреннего управления фирмой. Именно управлению фирмой отводится решающая роль в противостоянии действию внешних факторов, являющихся одной из причин кризиса в деятельности предприятия. Чем выше профессиональный уровень менеджмента, тем с меньшими потерями фирма преодолевает кризисные явления. Например, сформированный до августовского кризиса популярный товарный знак (брэнд) дал возможность «Кампомосу», несмотря на существенные изменения ассортиментной политики (в пользу более дешевых и менее качественных изделий), удержаться на рынке мясных продуктов.

Кризис - это не только разорение для одних, но и новый шанс для других. По экспертным оценкам, в августе-сентябре 1998 г. около 30% мелких предприятий вынуждены были приостановить свою деятельность. Впоследствии 10% малых предприятий так и не приступили к работе. Из-за девальвации рубля сократился импорт. Пострадали в первую очередь те, кто был в значительной степени ориентирован на импортную продукцию, сырье, комплектующие. В результате освободились рыночные ниши, что создало для российских производителей новые возможности. Однако успешное импортозамещение происходило лишь там, где производитель сумел удержать цену и предложить товары надлежащего качества.

В общем и целом причины неплатежеспособности могут быть сведены к двум основным:

- отставанию от запросов рынка (по предлагаемому ассортименту, качеству и т.д.). В этом случае можно говорить о болезни бизнеса;

- неудовлетворительному финансовому руководству предприятием, когда оно избыточно отягощается обязательствами. В данном случае можно говорить о болезни финансового управления, или менеджмента.

Для сравнения перечислим причины банкротств предприятий стран с развитой рыночной экономикой (обращаем внимание на последовательность, отражающую степень частоты):

- затоваривание;

- излишнее оборудование (результат снижения использования ранее введенных мощностей или реализации ошибочного инвестиционного проекта с переоценкой перспектив экономического роста);

- быстрое и контролируемое расширение хозяйственной деятельности (особо опасно для малых и средних предприятий). Предприятия пытаются как можно быстрее увеличить производство (закупаются значительные запасы ресурсов), получить преимущества во всеобщей гонке за потребителями (выдаются кредиты потребителям) и может оказаться, что потребность в новых краткосрочных кредитах предприятию превысит его чистый оборотный капитал. Предприятие в период быстрого отраслевого бума может принять поспешное решение о реализации инвестиционного проекта. Ошибка приведет к образованию излишнего оборудования, снизит рентабельность предприятия. Во всех случаях кредитный рейтинг предприятия упадет и предприятие может испытать резкое снижение кредитной привлекательности и повышение затрат на привлечение средств;

- отсутствие сбыта;

- плохая клиентура Данный комплекс общих причин неплатежеспособности характерен для всех предприятий, испытывающих трудности своевременного расчета по своим обязательствам, независимо от страны производства и рынка. Здесь возникает такой вопрос: является ли неплатежеспособность предприятия результатом ее временных трудностей, связанных с задержкой в поступлении денежных средств, или она стала результатом превышения суммы задолженности предприятия по отношению к стоимости его активов, нерациональной политики его руководства?

Глава 2. Стратегия антикризисного управления

2.1 Концепция создания системы антикризисного управления

Экономическая стратегия фирмы складывается из ряда элементов, важнейшими из которых является стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) предприятия. Вся экономическая стратегия должна носить опережающий, предотвращающий характер: товарная, ценовая, снижение издержек, стратегия поведения на рынке ценных бумаг - должны быть нацелены на предотвращение несостоятельности. Тем не менее должны быть определены особые правила и приемы, применяемые в управлении фирмой, непосредственно направленные на предотвращение банкротства предприятия.

В условиях нестабильности экономической системы, замедления платежного оборота, недостаточной квалификации менеджеров на фоне вероятностного характера рыночной среды проблема моделирования антикризисной политики предприятия является актуальной. Антикризисная политика является частью общей финансово-хозяйственной политики предприятия и заключается в разработке системы методов диагностики платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, в реализации механизмов оздоровления предприятия.

Концепция антикризисного управления предприятием-должником состоит из следующих основных элементов (подсистем):

1. Диагностика финансового состояния и оценка бизнеса предприятия.

1. Разработка маркетинговой стратегии.
2. Применение инновационной стратегии.

4. Управление персоналом.

6. Финансовый менеджмент.

7. Антикризисное бизнес-планирование.

8. Организация процедуры банкротства предприятия.

Концепция антикризисного управления включает в себя прежде всего стратегические и тактические методы анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

1. Стратегический подход. Он предполагает проведение анализа среды, в которой действует предприятие, определение миссии и целей, анализ и выбор стратегии, реализацию стратегии, оценку и контроль осуществления стратегической линии.

На основе проведенного анализа разрабатывается стратегия антикризисного управления. К числу задач по выводу фирмы из кризисного состояния в первую очередь относится разработка стратегии антикризисного управления. Она многовариантная, но должна базироваться на выборе лишь одного из них. В результате резкого изменения внешней среды коренным образом меняется и стратегия фирмы. Кризисное состояние экономики заставляет терпящую бедствие компанию выбрать другой вид менеджмента. Например, при наличии диверсифицированного производства возможно превращение каждого бизнеса в самостоятельное юридическое лицо, т.е. создание холдинга, где ранее существовавшая единая компания становится материнской. Юридическая самостоятельность дочерних компаний ведет к самостоятельной имущественной ответственности (в единой фирме ответственность всех звеньев является солидарной), что повышает инициативу и предприимчивость руководства дочерних компаний.

Появившаяся в большом количестве литература по антикризисному управлению, да и практическая деятельность предприятий в условиях кризиса ориентированы в основном на осуществление срочных финансовых мероприятий, обеспечивающие решение сиюминутных задач финансового оздоровления, улаживание отношений с кредиторами. В условиях кризиса в качестве первостепенной выдвигается задача во что бы то ни стало удержать производство «на плаву», сохранить основные фонды и ключевые технологии, ядро трудового коллектива, т.е. стабилизировать положение в бизнесе на до кризисном уровне или чуть ниже его. Не менее важно, однако, уделить внимание стратегической перспективе. Сосредоточившись на проблеме выживания, необходимо заняться одновременно и разработкой стратегии дальнейшей деятельности предприятий, фирм, корпораций.

Например, Тушинский машиностроительный завод - одно из крупнейших оборонных предприятий (на котором, кстати, создавался знаменитый «Буран») - как и большинство из них, оказался в кризисной ситуации в связи с отсутствием госзаказа (с 1995 г. он постоянно уменьшался, а в 1998 г. его вообще не было). Наиболее важной стала проблема выживания, которую решают за счет диверсификации производства. Выпускают самые различные изделия - от одноразовых шприцев до ветроэнергетической установки и т.д. Завод из единого предприятия превратился, по существу, в холдинг. Отдельные дочерние предприятия находят платежеспособных заказчиков и налаживают производство в небольших масштабах. На некоторых участках работает 15-20 человек. Основное требование - рентабельность, хотя бы минимальная. Пока завод выживает. Но нужна перспектива развития. На самом деле финансовые сложности представляют собой лишь видимую часть айсберга. Необходимы надежные предпосылки обеспечения долгосрочной эффективной деятельности субъектов рыночных отношений. И до тех пор пока предприятие не выработает долгосрочную стратегию, он будет периодически попадать в кризисную ситуацию, развитие которой может привести предприятие к банкротству.

Разработка стратегии деятельности предприятия основывается на анализе среды, в которой оно функционирует. Этот анализ включает изучение внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность экономического субъекта: состояние экономики страны, законодательной базы, регулирующей экономическую деятельность, техническое и технологическое обеспечение производства, экономическую и финансовую инфраструктуру, рынок рабочей силы, покупателей, поставщиков, конкурентов, а также внутренней среды: производственного и организационного потенциала предприятия, его кадры, финансовое положение и т.п.

В основе разрабатываемой стратегии любого экономического субъекта лежит определение миссии фирмы, которая в концентрированном виде выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Ясно представляя, зачем функционирует фирма, к чему она стремится, можно вернее выбрать стратегию ее поведения на рынке. Минимальная продолжительность периода бескризисного состояния фирмы обеспечивается выбором ее миссии, которая продиктована мотивом достижения устойчивого роста прибыли в размерах, достаточных для постоянного наращивания стратегического потенциала фирмы и уровня ее конкурентного преимущества.

Максимальная продолжительность периода бескризисного состояния фирмы обеспечивается выбором такой миссии, которая наилучшим образом соответствует требованиям микро- и макросреды и формируемыми этими параметрами ограничениям и условиям, корректируется в случае их изменений.

На основе миссии вырабатываются цели на различных организационных уровнях (высшего, среднего и низшего звеньев управления). Цели выступают в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений.

Для приведения в соответствие деятельности фирмы с дискретными изменениями во внешней среде используются различные меры стратегического характера: проникновение фирмы в новые среды, отказ от текущей предметно-производственной специализации, ее существенная реорганизация, внедрение стратегического планирования.

Внедрение эффективного стратегического управления деятельностью хозяйствующих субъектов является мощным рычагом преодоления кризисных явлений. Инструментарием стратегического управления являются прогнозы развития. Эффективно организовать процесс формирования стратегии и тактики экономического и социального развития предприятия, фирмы, корпорации, определения задач и необходимых ресурсов, разработку различных сценариев достижения поставленных экономических и социальных целей с использованием современного инструментария стратегического управления и многовариантного (ситуационного) прогнозирования можно на базе новейших компьютерных технологий, которые в последние годы получают все более широкое распространение в России.

В целом можно сказать, что стратегия - это системный подход, обеспечивающий организации сбалансированность и общее направление роста. Причем, если внешняя среда, условия конкуренции, технологии производства продукции меняются медленно и постепенно, руководство фирмы столь же постепенно адаптируют свои навыки работы, пользуясь накопленными знаниями, опытом.

По справедливому замечанию И. Ансоффа, «стратегия - сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям. Но это - непростое орудие, и его внедрение и использование обходятся недешево. Стратегия - это инструмент, который может серьезно помочь фирме, оказавшейся в условиях нестабильности, университету, потерявшему престиж, а также при сбоях в обеспечении правопорядка, в работе системы здравоохранения и городского коммунального хозяйства.»

2. Тактический (оперативный) подход предполагает осуществление оперативных мер, нацеленных на преодоление возникающих финансовых трудностей (например, путем сокращения расходов, закрытия отдельных функциональных подразделений, сокращения персонала, ограничения производства и сбыта), на совершенствование управления в целях повышения эффективности работы хозяйствующего субъекта (например, в результате проведения активных маркетинговые исследования, высокие цены на продукцию, выявления и лучшего использования внутренних резервов, привлечения высококвалифицированных специалистов, укрепления дисциплины, модернизации производства и управления, получения кредитов). Иными словами, в процессе оперативной деятельности руководство хозяйствующего субъекта реализует его существующий потенциал в доходы и дальнейшее расширение объема производства.

Применяемые при таком подходе меры достаточно радикальны: проведение широких кампаний по стимулированию сбыта, резкое снижение цен для оживления спроса, ликвидация запасов устаревших товаров, замена устаревшего оборудования, приостановка программ повышения квалификации руководящих кадров, сокращение кадров.

При составлении стратегического плана, разработке и осуществлении тактических (оперативных) мероприятий анализируется финансовое состояние предприятия и оценивается его общий потенциал, состояние бизнеса на предприятии.

Специфика современной жизни требует от субъектов экономической деятельности проведения глубокого анализа протекающих на рынке процессов, определение и исследование потенциальных возможностей фирмы, осуществляющей свою деятельность на рынке. Оценка потенциальных возможностей особенно необходима в моменты реализации менеджерами принципиальных решений - переход на новые виды продукции или на новые рынки, осуществление значительных финансовых вложений, существенных организационных перестроек и т.д. Переходные периоды и сопровождающий их системный кризис существенно осложняют процесс принятия подобных решений. В такие периоды сталкиваются множество старых и новых, еще неявных тенденций, число вероятных исходов значительно увеличивается, а социальная напряженность катастрофически возрастает.

Результаты аналитической работы дают возможность менеджерам обеспечить эффективное использование имеющихся ресурсов (факторов производства) и качественное удовлетворение потребительских предпочтений.

Тем более необходим такой анализ для принятия оптимальных управленческих решений в процессе антикризисного управления, касающихся таких проблем, как:

1) продажа предприятия в целом;

2) определение рыночной стоимости долей пайщиков в уставном капитале фирмы либо рыночной стоимости пакета акций предприятия;

3) судебные процессы по наследованию и дарению;

4) уточнение и корректировка налогооблагаемой базы предприятия;

5) привлечение инвестиций из банковской и других сфер;

6) организация совместных предприятий и холдинговых компаний;

7) ликвидация предприятия.

Располагая результатами анализа возможностей предприятия, оценками долгосрочных перспектив его развития и внешних факторов, которые могут повлиять на эти перспективы, менеджеры смогут выстроить вариативные модели достижения стратегических целей предприятия. Это позволит руководству предприятий, фирм и корпораций при выработке управленческих решений предусмотреть возникновение финансовых трудностей на разных стадиях функционирования экономических субъектов, намечать пути выхода из финансовых затруднений, которые могут возникнуть в случае действия тех или иных факторов, корректировать ранее принятую стратегию развития.

Например, далеко не все российские фирмы сумели противопоставить кризисной ситуации августа 1998 г. действенное антикризисное управление, базирующееся на адекватной стратегии. Вместо глубокого анализа обстановки и прогнозирования последствий менеджеры ряда фирм стремились не сохранить бизнес, а лишь спасти обломки разрушающегося здания. Их действия имели панический характер, были импульсивны и не просчитаны: снижали, например, заработную плату всему персоналу или поднимали цены на продукцию только потому, что так делают «все». Почему подняли цену на 50, а не на 40%, зачем одинаково урезали заработную плату работникам различных подразделений, никто толком объяснить не мог. Растерявшиеся менеджеры «рвали» фирму на части, стараясь под шумок урвать себе кусок побольше. Стоит ли в таких условиях удивляться, что дело быстро заканчивалось разорением фирмы?

Различаются три группы (подхода) методов оценки потенциальных возможностей предприятий:

- методы, основанные на:

а) дисконтировании будущей прибыли или денежного потока. Данная методика основана на предположении, что стоимость предприятия или его части определяется будущими денежными потоками, которые можно извлечь (получить) от оцениваемого предприятия в течение срока владения. Эти будущие денежные потоки приводятся (дисконтируются) к эквивалентной текущей стоимости;

б) капитализации нормализованной прибыли или денежного потока;

в) определении периода окупаемости и т.д.

Риск при инвестировании определяется степенью неопределенности в получении будущих доходов. Отсюда при наличии риска естественное стремление инвестора увеличить доходность вложений для компенсации возможных будущих потерь. И чем больше риск, тем больше увеличение ставки процента на инвестиции (премии за риск).

В другую группу объединены методы:

- скорректированной балансовой стоимости активов (индексный метод);

- анализа активов;

- замещения (определение стоимости нового, сопоставимого по функциям предприятия);

- восстановительной стоимости (строительство полного аналога);

Все эти методы занимаются оценкой активов предприятия и его имущественного комплекса. Однако на основе этих методов оценки состояния бизнеса не удается определить масштабы будущих доходов предприятия. Поэтому данные подходы в основном применяется на неразвитом рынке и при определении ликвидационной стоимости предприятия, когда вопрос о перспективах развития предприятия пока еще не стал актуальным.

- Широко используются также методы, основанные на сравнении стоимости предприятия со стоимостью сопоставимых и уже проданных предприятий или же на курсовой стоимости акций сопоставимых предприятий. Эти методы позволяют, например, оценить капитализацию рынка капитала, заключенные сделки, сравнить финансовые и экономические параметры функционирования данной фирмы с фирмами данной отрасли и других отраслей экономики.

В целом анализ потенциальных возможностей предприятия, фирмы, корпорации включает главным образом:

- экономический анализ хозяйственной и финансовой деятельности субъектов экономических отношений;

- анализ финансовой устойчивости;

- анализ кредитоспособности;

- анализ использования капитала;

- анализ уровня самофинансирования;

- анализ их конкурентных возможностей.

Задачами анализа финансовых результатов деятельности предприятия являются: оценка динамики показателя прибыли, выявление факторов, воздействующих на прибыль, и резервов роста прибыли; Различные стороны производственной, сбытовой, финансовой деятельности хозяйствующего субъекта получают законченную денежную оценку в показателях, характеризующих его доходность. Она определяется суммой прибыли (балансовой) и уровнем рентабельности.

Балансовая прибыль (или убыток) как показатель общего результата производственно-хозяйственной деятельности предприятия включает прибыль от реализации основной продукции предприятия, результат от прочей реализации, доходы и расходы от вне реализационных мероприятий. При анализе причин, вызывающих изменение прибыли, оценивают ее факторы, влияющие главным образом на динамику прибыли от реализации основной продукции. К этим факторам относят в первую очередь:

- объем реализации продукции или услуг (работ);

- структуру реализованной продукции;

- цены на факторы производства (ресурсы, используемые хозяйствующим субъектом в процессе выпуска продукции);

- уровень затрат на производство и реализацию продукции.

При анализе уровней рентабельности оценивают общую рентабельность производства (отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости производственных фондов) и рентабельность реализованной продукции (отношение прибыли от реализованной продукции к стоимости реализованной продукции).

Анализ рентабельности тесно связан с определением точки безубыточности. Необходимость расчета этого показателя определяется тем, что он показывает ту предельный объем выручки от реализации продукции (по стоимости и в натуральных единицах), ниже которой деятельность хозяйствующего субъекта будет убыточной.

В нормальных условиях предприятие находится выше точки безубыточности. Колебания выручки и прибыли, как правило, невелики и не слишком сказываются на возможности предприятия рассчитываться по своим обязательствам, в частности, выплачиваемым из чистой прибыли. В крайнем случае, предприятие легко покрывает свои расходы дополнительным заимствованием денежных средств, сохраняя при этом свою высокую инвестиционную привлекательность. В целом последствия для предприятий финансовых и других рисков, управленческие ошибки уравновешиваются его резервами.

В неблагоприятных условиях предприятия в конечном счете теряет объемы производства и оказываются ниже точки безубыточности. Доступные предприятию возможности в изменении выручки от реализации основной продукции и себестоимости не могут вывести предприятие из зоны убыточности, увеличить инвестиционную привлекательность предприятия, дать ему средства для развития, покрытия своих затрат. В дальнейшем предприятие начинает накапливать пени и штрафы, чем ухудшает свое положение.

Анализ доходности хозяйствующего субъекта проводится в сравнении с планом и соответствующими показателями предшествующего периода.

Для оценки финансового состояния предприятия анализируется его финансовая устойчивость. Для этого используются такие показатели, как коэффициент автономии и коэффициент финансовой устойчивости. Первый из этих показателей позволяет определить долю собственных средств в общей сумме источников финансирования деятельности хозяйствующего субъекта, характеризуя тем самым степень его независимости от привлеченных финансовых ресурсов. Рост коэффициента автономии свидетельствует об увеличении финансовой независимости и снижении риска финансовых затруднений.

Коэффициент финансовой устойчивости представляет собой соотношение собственных и заемных средств. Рост этого коэффициента означает, что хозяйствующий субъект обладает достаточным запасом финансовой устойчивости и относительно независим от внешних источников финансирования.

Среди относительных показателей устойчивости финансового состояния выделяют также коэффициент прогноза банкротства. Он показывает удельный вес чистых оборотных средств предприятия в сумме активов баланса. Снижение этого показателя свидетельствует о финансовых затруднениях и необходимости проводить санацию предприятия.

С целью определения кредитоспособности предприятия анализируется его ликвидность. Она означает платежеспособность хозяйствующего субъекта и предполагает постоянное равенство между активами и обязательствами как по общей сумме, так и по срокам наступления. Для оценки кредитоспособности предприятия определяются коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами. Коэффициент текущей ликвидности отражает способность предприятия своевременно рассчитаться по своим срочным обязательствам. Коэффициент обеспеченности собственными средствами констатирует наличие у предприятия достаточного количества собственных средств, необходимых для его финансовой устойчивости.

Капитал хозяйствующего субъекта в целом представляет собой сумму оборотных средств, основных фондов и нематериальных активов. Поэтому анализ использования капитала включает оценку эффективности использования оборотных средств и основных фондов, нематериальных активов. Для оценки эффективности использования оборотных средств рассчитывается коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Он представляет собой отношение объема выручки от реализации продукции в расчете на один рубль оборотных средств. Рост этого коэффициента означает повышение эффективности использования оборотных средств.

Эффективность использования основных фондов и нематериальных активов измеряется следующими показателями:

- коэффициентом фондоотдачи основных фондов. Он определяется отношением объема выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости основных фондов;

- коэффициент фондоотдачи нематериальных активов. Этот показатель определяется отношением объема выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости нематериальных активов.

Рост коэффициентов фондоотдачи свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов и нематериальных активов.

- коэффициент фондоемкости основных фондов. Он представляет собой величину, обратную коэффициенту фондоотдачи.

Уровень самофинансирования хозяйствующего субъекта(то есть финансирование его деятельности за счет собственных источников: прибыли и амортизационных отчислений) с помощью коэффициента самофинансирования. Он определяется как отношение собственных средств к привлеченным средствам, характеризует определенный запас финансовой прочности предприятия. Чем выше величина этого коэффициента, тем выше уровень самофинансирования.

Существенное значение для оценки потенциала предприятия имеет и анализ его конкурентных возможностей. Это - многогранный показатель. Речь идет прежде всего об оценке конкурентоспособности производимой предприятием продукции. Она включает оценку экономических, технических и нормативных параметров продукции, их сопоставление с параметрами товаров конкурентов, соответствие требованиям потребителей. Для покупателя имеет значение и величина затрат, связанных с эксплуатацией приобретаемой продукции (в основном это относится к промышленным товарам длительного пользования и производственного назначения).

Результаты анализа показателей финансовой устойчивости и конкурентных возможностей хозяйствующего субъекта, сформулированные адекватные выводы позволяют вовремя вывести его из кризисной ситуации, стабилизировать финансово-хозяйственную деятельность, рассчитывать вероятную эффективность антикризисных мероприятий, а также разрабатывать запасные варианты действий на случай тех или иных неудач в реализации рискованных решений.

Для этого соответствующие подразделения предприятия должны располагать всей необходимой информацией.

И здесь немаловажную роль играет информационная составляющая. Проблемы, с которыми сталкиваются предприятия, корпорации, фирмы, по-разному обеспечены информацией. Одни проблемы настолько очевидны и конкретны, что менеджеры соответствующего уровня управления хозяйствующим субъектом в состоянии оценить значимость проблемы и принять соответствующие решения. Такие проблемы определяются по сильным сигналам. О других проблемах известно лишь по ранним и неточным признакам наступления тех или иных событий. Речь идет в данном случае о слабых сигналах.

Дело в том, что информация, необходимая для оценки возможного воздействия изменений в процессе разработки и осуществления стратегии деятельности фирмы, представляется недостоверной из-за неопределенности их проявления. Когда появляются первые признаки изменений во внешней среде, опытные менеджеры уже готовятся к тому, что информация будет первоначально туманной и лишь со временем станет проясняться и дополняться. Но и такую информацию необходимо использовать: возможные финансовые последствия надвигающейся опасности должны быть скрупулезно проанализированы, ответные меры тщательно сбалансированы. Источниками слабых сигналов являются трансформация экономической системы, динамика мировых цен на нефть, реструктуризация банковской структуры, политика Центрального банка РФ в отношении валютного курса рубля, изменения, вносимые в Налоговый кодекс РФ, воздействия этих процессов на функционирование хозяйствующих субъектов.

При быстрой смене ситуации руководство фирмы, дожидаясь получения более полной информации, то есть сильного сигнала, может либо опоздать с принятием необходимого решения, либо оказаться не в состоянии принять его именно в самый критический момент, когда положение фирмы окажется под ударом. Поэтому при высоких уровнях нестабильности становится необходимым разрабатывать альтернативные решения уже при поступлении из внешней среды слабых сигналов, подготовить специальную программу преодоления предполагаемых трудностей.

По мере наращивания информации о ситуации вокруг фирмы становится все более очевидной надвигающаяся для нее опасность . Наступает момент, когда для уменьшения уязвимости фирмы от неблагоприятных изменений во внешней среде, придания фирме необходимой гибкости целесообразно запускать в действие заранее разработанную специальную программу, содержащую соответствующие ответные меры.

Для обеспечения современного поступления и анализа информации, характеризующей текущие события и изменения экономического и социального состояния региона, создания благоприятных условий и эффективной организации процесса принятия управленческих решений в социально-экономической сфере целесообразно создание «Информационной системы мониторинга экономического и социального развития региона», которая послужит основой для системы прогнозирования экономических и социальных процессов в регионе.

«Программный комплекс мониторинга промышленных предприятий региона» позволяет обеспечить своевременное получение и анализ информации, требующейся для принятия комплексных решений по реструктуризации и финансовому оздоровлению предприятий, расположенных на территории региона, оперативный анализ динамики, выявление тенденций, прогнозирование и вариантное моделирование финансово-экономического развития предприятий промышленного комплекса региона в отраслевом и территориальном разрезах.

Регионы владеют многочисленными долями (акциями, паями) в уставных капиталах различных предприятий. Решать задачи точного учета и оценки стоимости долей (акций, паев) в уставных капиталах предприятий различных организационно-правовых форм, являющихся государственной или муниципальной собственностью, а также совершенствования организации управления ими, включая организацию оперативного контроля и определения эффективности работы представителей государства (муниципалитета) в органах управления предприятий, и текущего мониторинга результатов хозяйственно-экономической деятельности самих предприятий позволяет комплекс «Управление государственными (муниципальными) долями (акциями, паями) в уставных капиталах предприятий».

В результате осуществления мероприятий по совершенствованию действующей системы управления и оптимизации производственной структуры и деятельности компании на основе реструктуризации бизнеса, рациональной постановки финансово-хозяйственной деятельности и применения современных структур, форм, методов и механизмов управления компанией достигается главная цель - обеспечение роста экономической эффективности ее функционирования.

Близка по своему назначению к нему «Информационная система управления объектами недвижимости государственной (муниципальной) собственности». Внедрение такой системы позволяет систематизировать информацию о полном составе, условиях передачи, реальном состоянии, соблюдении целевого назначения и эффективности (бюджетной, социальной, экономической и так далее) использования в интересах собственника объектов, переданных в оперативное (хозяйственное) управление предприятиям и организациям, и обеспечивает эффективный контроль со стороны муниципальных (государственных) органов.

Информатизация регионального управления значительно повышает обоснованность и своевременность принимаемых решений, способствует улучшению управляемости и в результате обеспечивает эффективное решение насущных задач.

Принятие решений по антикризисной политике предприятия кроме тщательного финансово-экономического анализа требует применения более совершенных системных методов обработки неполной и размытой вследствие высокого уровня различного рода неопределенностей рыночной среды информации для их оценки. Одним из таких инструментов является метод анализа иерархий как методологическая основа разработанной системы поддержки принятия решений по выбору политики развития предприятия.

Разработанная система имеет общую базу данных, базу моделей; особое внимание было уделено дружественности интерфейса ЛПР-СППР. Система поддержки принятия решений при выработке механизмов финансового оздоровления предприятия содержит следующие модули.

Первый модуль осуществляет мониторинг финансового состояния предприятия. Второй позволяет определить масштабы кризисного состояния. При этом под кризисным состоянием понимается состояние предприятия, при котором оно не в состоянии осуществить финансовое обеспечение текущей производственной деятельности. Третий модуль реализует факторный анализ причин, обусловивших кризисные явления в процессе развития. Четвертый модуль - формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного управления предприятием по двум направлениям: становление динамики деловой активности предприятия (коэффициент оборачиваемости) в финансовом аспекте; рентабельности капитала в поисках резервов».

2.2 Разработка маркетинговой стратегии и системы контроллинга в антикризисном управлении предприятием

Уже не раз отмечалось, что в условиях трансформации российской экономики в деятельности хозяйствующих субъектов существенно повысился фактор неопределенности, увеличился риск. Выживание предприятий в этих условиях все чаще зависит от действия долгосрочных факторов. Их учет возможен в значительной мере в рамках реализации маркетинговой стратегии, нацеленной на поддержание и развитие производства, повышение профессионального и квалификационного уровня сотрудников фирмы, совершенствование ассортимента и рост конкурентоспособности выпускаемой продукции, освоение новых рынков, на повышение эффективности функционирование компании.

Главная проблема сегодня на многих предприятиях связана с неумением правильно организовать маркетинг, с тем, что прежде всего из-за недостатка информации они не могут найти тот продукт, который востребован сегодня рынком. Налаживая тонкие связи в рамках производственной региональной и межрегиональной кооперации, можно решать проблему финансового оздоровления предприятий. Не обязательно оказывать помощь всем предприятиям, завязанным в единую технологическую цепочку, поддержать, скажем, последнее в этой технологической цепочке предприятие, выпускающее конечную продукцию, которое, соответственно, оплатит продукцию своих смежников и поставщиков.

Так, умелое управление маркетингом позволило АО «Пемос», выпускающему синтетические моющие средства, превратиться из аутсайдера в лидеры отечественного рынка бытовой химии. До кризиса августа 1998 г. завод представлял грустное зрелище. На заводе не было «живых» денег, и продукцию обменивали на все то, что можно было обменять, с тем чтобы выменянную на стиральные порошки продукцию можно было хоть как-то продавать в дальнейшем за деньги, а если это не удавалось, то рассчитаться с бюджетом и партнерами по бизнесу натуральными продуктами других предприятий.

Такой бартер приводил к тому, что немногочисленные торговые предприятия, которые покупали у завода моющие средства за «живые» деньги, постепенно, не выдержав конкуренции, уходили с рынка, тогда как предприятия, получавшие моющие средства по бартеру, зачастую выбрасывали их на рынок по ценам в 2 раза ниже отпускной цены завода, ибо это для них было средством обналичивания денег. В итоге, объемы производства на заводе снизились до 10-15% проектной мощности Приведенный пример показывает, что в условиях перехода к рынку предприятия не могут обойтись без использования маркетинговой стратегии. Она нацелена на поддержание и развитие процесса производства, интеллектуального потенциала сотрудников фирмы, повышение качества продукции и расширение товарного ассортимента, освоение новых рынков, увеличение сбыта и, в конченом счете, на повышение эффективности деятельности предприятия.

Разрабатывая и воплощая в жизнь маркетинговую стратегию, направленную на увеличение добавленной стоимости или снижение издержек, предприятие предлагает потребителям товар, ценность которого превосходит предложения конкурентов.

Планирование маркетинговой стратегии, выступая в качестве одной из функций антикризисного управления:

- основывается на оценке перспектив развития внешней среды деятельности фирмы, состоянии внешней конъюнктуры. Нестабильность экономики, постоянно меняющиеся условия ее развития затрудняют прогнозируемость многих процессов во внешней среде. В то же время в современном управлении нацеленность на адаптацию организации к изменениям во внешней среде приобретает особую актуальность. В связи с этим очень важно располагать информацией о состоянии экономической конъюнктуры страны (объеме производства продукции и предоставляемых услуг, динамике внутреннего и внешнего товарооборота, уровне платежеспособного спроса населения и индексе стоимости жизни, масштабах инвестиционной активности, других показателях, характеризующих экономическую ситуацию в стране и происходящих в ней изменениях;

- предусматривает анализ сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, поскольку успех предприятия определяется прежде всего рациональной организацией производства продукции, снижением издержек производства и другими способами воздействия на внутренние факторы производства. Одна из главных особенностей управления в период кризиса заключается в том, что реализация решений, использующих преимущественно инструменты внутрифирменного управления, становится основным содержанием антикризисных мероприятий;

- предполагает сбор и анализ информации о партнерах фирмы, потребителях ее продукции, конкурентах.

Решающим фактором, определяющим дееспособность предприятия, фирмы, корпорации, выступают инновационная деятельность, любые улучшения на всех направлениях их функционирования. Для российских хозяйствующих субъектов, столкнувшихся с конкуренцией, проблемой выживаемости в жестких условиях рынка, особое значение приобретает разработка и осуществление эффективной научно-технической политики.

Нарушение платежеспособности компании в современных условиях чаще всего становится следствием неадекватности ее инновационной стратегии изменениям во внешней среде. В стратегическом планировании большинства российских предприятий инновационной деятельности пока еще не уделяется соответствующего ее значению внимания. В результате прежняя продукция и технологии устаревают, рынки предприятия не обеспечивают прибыльности, происходит сокращение активов, теряется платежеспособность. Низкая инновационная активность приводит к кризису и крупные предприятия в отраслях с высокими технологиями, и средние и малые фирмы, выступающие на динамичных рынках.

Зарубежный опыт констатирует, что в условиях конкуренции непрерывное внедрение новшеств, способность руководства предприятия к инновационной деятельности представляют собой решающий фактор поддержания высокого уровня его доходности. Необходимость инноваций диктуется изменениями, происходящими во внешней среде, в которой действует фирма, а также угрозой устаревания выпускаемой ею продукции.

Нововведения касаются разработки и организации выпуска нового продукта или услуги, усовершенствования выпускаемой продукции, выхода фирмы на новые рынки и расширение существующих рынков, технологии и организационной структуры управления предприятием, ее адаптации к изменениям, происходящим на рынке, снижения затрат на производство и реализацию продукции, других аспектов функционирования компании. Компании, пренебрегающие инновационной деятельностью, оказываются в конечном счете беззащитными перед ухудшением рыночной конъюнктуры. Поэтому формирование мировоззренческой концепции и приоритетов в области инноваций, понимания важности нововведений - одна из важнейших задач российских менеджеров.

Предприятие может добиться крупных успехов и признания на рынке, если будет использовать в управлении наиболее передовые, прогрессивные методы. К числу таких новаций следует отнести практику внедрения контроллинга. Использование системы контроллинга в антикризисном управлении, как вытекает из зарубежной практики, позволяет «отслеживать» движение предприятия к намеченной стратегической цели (миссии) своего развития.

Контроллинг, как отмечает Э. Уткин, выступает как система обеспечения выживаемости фирмы в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном плане - на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой. Появление контроллинга связано с усложнением ориентации на рынке, усилением конкуренции, необходимостью учета социальных и экономических факторов. Контроллинг совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учета, планирования, анализа и контроля на качественно новом уровне развития рынка, единая система направления на достижения стратегических реализацию продукции.

Как известно, западные фирмы ведут финансовую бухгалтерию, регламентируемую государством и предназначенную для государства, банков, инвесторов и кредиторов. Внутренний учет (управленческий, производственный и т.д.) необходим для более эффективного менеджмента, характер которого определяет само предприятие. В России пока лишь формируются основы контроллинга. Национальные бухгалтерские стандарты еще не разработаны, хотя российские фирмы получили относительную экономическую свободу для организации внутренней бухгалтерии.

Для внедрения и обеспечения надежного функционирования системы контроллинга менеджеру необходима постоянная оперативная информация о реальных затратах на производство и реализацию продукции, услуг, каждого конкретного их вида, точные калькуляции услуг, в которые внесены все непосредственные затраты на их обеспечение. Отметим, что традиционное ценообразование, опирающееся на калькуляцию полной фактической себестоимости продукта, сейчас все более отходит на второй план, а преобладает оценка, сколько клиент может и хочет заплатить за товар или услугу. Менеджер обязательно опирается на нижний предел цены, при котором определяются затраты, минимально необходимые для покрытия собственных затрат на производство и целей компании.

Тем не менее, глубокое изучение и внедрение контроллинга необходимо по следующим соображениям:

1. Анализ возникающих проблем управления на Западе, их тенденций важен, чтобы исключить ошибки при использовании контроллинга в России, вовремя оценить возникающие трудности и найти пути их устранения.

2. Принцип контроллинга - сегодня внедрять то, о чем другие будут думать только завтра - позволяет использовать самые современные методы менеджмента намного раньше конкурентов.

3. Внедрение контроллинга - исключительно эффективный метод рыночного хозяйствования, если его применять с учетом конкретных российских условий.

4. При практической реализации основ контроллинга одинаково важны все его составляющие (учет, анализ, планирование, контроль, маркетинг, информация) и их глубокое знание, чтобы в совокупности, во взаимодействии получить высокий дополнительный эффект.

5. Современному российскому менеджменту как воздух нужны инновации, которым контроллинг всемерно способствует.

6. Контроллинг - это образец мышления менеджера, нацеленный на будущее. Поэтому он выступает одной из основ стратегического менеджмента и позволяет соизмерять любые действия предприятия сегодня с точки зрения того, к чему это приведет завтра. Контроллинг - это одна из основ антикризисного управления.

Контроллинг направлен на устранение узких мест в работе компании, ориентацию на будущее в соответствии с фиксированными в ее миссии целями, на достижение конкретных результатов бизнеса с комплексным использование методов оперативного и стратегического менеджмента.

Особое значение в контроллинге имеет использование методов бюджетного контроля. Поскольку в рамках менеджмента соизмерение каждого рыночного действия предприятия, работа любого его подразделения оценивается по полученной норме прибыли, такого рода контроль необходим.

Скажем, фирма планирует открыть новый филиал. Реализация намеченного требует изложения всех предполагаемых в этой связи действий в денежной форме. Определяется, в частности, величина расходов на помещения, численность и затраты на персонал, предполагаемый доход и т.д. Как известно, каждая компания составляет свой бюджет в целом с разбивкой его по отдельным подразделениям. Поэтому менеджер получает возможность проверять бюджеты различных звеньев на предмет их соответствия общей стратегии развития. В рамках системы бюджетного контроля сопоставляется реальный уровень издержек и результатов с плановыми. Верхний и нижний пределы расходов и других показателей устанавливаются для конкретных их видов - оклад, расходов на обучение кадров, на оборудование офисов и т.д.

Бюджетный контроль наиболее эффективен, когда бюджет составляется менеджерами, ответственными за контроль над расходами. При сопоставлении реальных расходов по любой статье с бюджетными практически всегда имеют место отклонения, поскольку бюджет является прогнозируемой величиной. Незначительные отклонения обычно игнорируются, но когда отклонение превышает установленный уровень, это становится предметом анализа.

Современные аспекты контроллинга служат достижению всех поставленных целей в бизнесе. Изначально контроллинг использовался для решения основных задач в рамках ориентированного на прибыль предприятия. Но практика показала, что оно лишь тогда сможет выжить на рынке, если будет активно действовать на основе четкого плана в таких сферах, как «персонал фирмы» и «экономическая среда фирмы». Поэтому в рамках контроллинга уделяется особое внимание разработке программы совершенствования и развития персонала, постоянному росту их квалификации работников, системы его организации.

Контроллинг помогает руководству фирмы решать следующие оперативные задачи:

- содействует организации единой системы планирования, основанной на координации всех сфер деятельности;

- определяет соответствие оперативных планов стратегическим;

- обеспечивает оперативное сравнение плановых и фактических показателей;

- принимает энергичные меры, позволяющие своевременно и в полной мере достигнуть важнейших запланированных показателей;

- информирует руководство и сотрудников о ходе выполнения текущих результатов.

Стратегические задачи контроллинга включают:

- заботу о развитии стратегического планирования в фирме;

- анализ слабых и сильных сторон ее деятельности;

 - уточнение в связи с изменениями во внешней и внутренней среде стратегических целей фирмы и обеспечение условий их своевременного достижения;

- систематическое сравнение стратегических и фактических плановых показателей;

- корректирующие меры в случае отклонения от цели.

Контроллинг, таким образом, выступает эффективным средством управления, нацеленным на решение стратегических проблем. Сравнение реальных и плановых показателей делается для того, чтобы своевременно определить, где возникли затруднения с реализацией плана и с помощью регулирующих мероприятий обеспечить получение плановой прибыли, достижение других намеченных показателей.

В контроллинге особое значение приобретает информация. Для обеспечения задач менеджмента контроллер должен предоставлять руководителям предприятия и его подразделений информацию, необходимую для принятия решений и контроля.

Важное место в работе контроллера занимает координация работы предприятия, направленная на улучшение взаимодействия всех подразделений как системы различных звеньев, выполняющих общую задачу.

2.3 Управление персоналом и его значение в общем механизме антикризисного управления

Элементарная задача фирмы, попавшей в кризисную ситуацию, - снизить расходы. В докризисной ситуации на большинстве предприятий наблюдалась избыточность персонала. В условиях кризиса сокращение его численности становится острой необходимостью. Нужен взвешенный, рациональный подход при увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, сокращении социальных льгот (бесплатные обеды, медицинское обслуживание и т.п.). Прямолинейные действия нередко приводят к плачевным результатам. Персонал меньшей численности не в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ. Снижается заинтересованность в качественном выполнении функций, если перестают платить прежние надбавки, а сокращение социальных льгот уменьшает «преданность» фирме. Происходят снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда. И не интересы фирмы, а поиск другой работы становится главным для работника.

Практика показывает, что важным фактором, который может способствовать осуществлению эффективного антикризисного управления, является хорошо подобранный, управляемый, быстро и гибко реагирующий на любые изменения во внешней среде персонал фирмы.

В последнее время появились публикации, в которых указывается на необходимость активизации работы персонала, анализируются взаимоотношения управляющих с персоналом и т.п. Исследуя причины, по которым производительность труда в российской экономике в 1999 г. была в 8-9 раз ниже, чем в американской, зарубежные аналитики среди других причин указывают на недостаточное использование мотивации работников к производительному труду. Проблеме управления персоналом в зарубежных странах придается все большее значение даже в условиях антикризисного управления.

Между тем у нас на практике - все наоборот. Пытаясь защититься от свалившихся на фирму трудностей, администрация не стремится подключить к этой задаче трудовой коллектив.

Необходимо, чтобы корпоративные цели и ценности воспринимались трудовым коллективом как свои. Нужны, следовательно, их пропаганда, постоянная работа с коллективом. При этом в качестве условия появления заинтересованности в делах фирмы выступают объективная оценка результатов работы сотрудника и признание его заслуг руководством и коллегами, а также возможность проявления инициативы. Поэтому одна из важных задач антикризисного управления - превращение этой возможности в действительность. Результаты такой работы впечатляют. Например, следствием проявления инициативы персонала в «Ингосстрахе» явилось страхование профессиональной ответственности, кредитное страхование, комплексное страхование банковских рисков, в том числе связанное с ипотечным кредитованием. В то же «Ингосстрахе», когда стало ясно, что последствием августовского кризиса должно стать сокращение персонала, менеджеры среднего звена сами предложили снизить свою заработную плату, чтобы предотвратить масштабные увольнения. В итоге к середине 1999 г. «Ингосстрах» вышел на до кризисный уровень сбора страховой премии в валютном исчислении. Типичным просчетом в работе с персоналом является недостаточная или безадресная информация. Коллектив должен знать суть антикризисной стратегии фирмы, понимать, в чем заключается и почему проводятся изменения в вознаграждении, быть уверенным в стимулирующем проявлении инициативы. Наличие нужной информации рождает доверие персонала и облегчает проведение непопулярных решений.

Зарубежный, да и отечественный опыт управления персоналом показывает, что реализация механизма антикризисного управления предполагает решение проблемы качества работников. На данном этапе реформирования экономической системы в России предприятиям, фирмам, корпорациям, различным организациям приходится осваивать современные методы управления и уметь управлять в этих сложных условиях, используя технологии антикризисного управления. Субъекты экономических отношений должны располагать высококвалифицированным персоналом, способным быстрее и эффективнее реагировать на изменения во внешней среде, принимать необходимые решения в сложных, кризисных ситуациях, в условиях дефицита времени. Поэтому одной из приоритетных задач для российских предприятий является создание эффективной системы обучения кадров, переподготовки специалистов, повышения их квалификации, в том числе и осуществление мер по обучению и повышению квалификации руководящих кадров предприятий и организации регионального народно-хозяйственного комплекса, местных органов власти и управления.

Наряду со стимулированием производственной деятельности персонала и привлечением его к управлению необходимо принятие самых жестких мер к той части трудового коллектива, интересы которой расходятся с целями антикризисного управления. Не секрет, что в ряде случаев персонал стремится «растащить» предприятие. Избавиться от «несунов» и более крупных расхитителей - первостепенная задача нового управляющего. И чем быстрее он ее решит, тем успешнее будет антикризисное управление.

## Глава 3. Стадии выхода из кризиса и механизм антикризисного управления

3.1 Антикризисное управление до процедуры банкротства

Кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Реализация всей совокупности антикризисных процедур начинается лишь на определенном этапе жизненного цикла: в условиях резкого спада, характеризующегося, как правило, неплатежеспособностью предприятия. В то же время антикризисное управление, находящиеся за рамками процедур банкротства и призванные нейтрализовать последствия возникновения кризисных ситуаций, применяются на всех стадиях жизненного цикла компании.

Кризисное состояния российской экономики требует сосредоточения внимания на создании и внедрении в практику государственного хозяйствования таких технологий организации управления экономикой, которые позволяют сглаживать кризисные явления, улучшать состояние дел в промышленности, других отраслях реального сектора, финансах, решать социальные проблемы в российских регионах. Эти технологии должны обеспечить возможность поиска реальных источников инвестиций, в том числе, может быть, и не традиционные для современной России, и способов их привлечения.

Нынешнее финансово-экономическое положение большинства российских промышленных предприятий, как приватизированных, так и оставшихся в государственной собственности, свидетельствуют, что они неэффективны и фактически балансируют на грани признания их несостоятельными банкротами.

Многочисленные производственные предприятия не располагают достаточными средствами не только на цели социального развития и содержание жилищно-коммунального хозяйства, но даже на выплату заработной платы, оплату электроэнергии и закупку сырья, не говоря уже об инвестиционных ресурсах. По данным А. Демченко, в среднем по регионам России 80-85% промышленных предприятий находятся в тяжелом финансовом положении, имеют значительную кредиторскую задолженность перед бюджетом, внебюджетными фондами и контрагентами. Более 49% предприятий имеют признаки несостоятельности, подпадающие под законодательство о банкротстве.

В лучшем положении находятся преимущественно предприятия сырьевых и обрабатывающих отраслей, экспортирующих нефть, газ, металлы и тому подобное. Хотя, как показывает практика, и они испытывают трудности в связи с ростом производственных издержек, обусловленных в свою очередь падением объемов продаж, выравниванием уровней внутренних и мировых цен, ухудшающейся конъюнктурой мирового рынка, а часто и неэффективным менеджментом.

Антикризисное управление базируется как на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, так и на специфических особенностях, связанных с осуществлением антикризисных процедур. Так, управление всегда целенаправленно. Выбор и формирование целей является исходным пунктом в любом процессе управления, в том числе антикризисном.

В то же время система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации является специфическим атрибутом, присущим процессу антикризисного управления.

Кризис меняет поведение предприятия, его цели и способы их достижения, Складывается специфическая экономика банкротства, при которой умение перекладывать собственные убытки на других более надежно защищает предприятие, чем само по себе снижение убытков; умение привлекать средства важнее умения их эффективно использовать. Приспособление отдельных предприятий к условиям сверхвысокой инфляции и спаду производства может закрепить негативные тенденции в экономике, тормозить выход из кризиса.

Главная особенность антикризисной стратегии, как и антикризисного управления в целом, - жесткое ограничение сроком. В одних случаях это грозящая процедура банкротства, в других - сроки внешнего управления. Чтобы уложиться в эти сроки, антикризисный управляющий должен быстро принимать решения и действовать в соответствии с ними. Ближайшая цель антикризисного управления - обеспечить рентабельность производства. Для достижения этой цели в стратегию должен быть заложен ряд частных задач: реструктуризация задолженности, сокращение издержек и т.п. Определяется «здоровая» часть предприятия, способная функционировать и приносить прибыль, остальное безжалостно отсекается. Формируются необходимые реорганизации, проводится продажа активов.

Выход из кризисной ситуации всегда существует. Другое дело, какой ценой его приходится оплачивать. Этой ценой и определяется эффективность антикризисного управления. Успешное антикризисное управление - это прежде всего грамотное управление, основанное на умении правильно применять достижения современного менеджмента. В этом смысле оно ничем не отличается от эффективного управления фирмой в обычных условиях. Однако кризисное положение фирмы меняет акценты. То, с чем можно было бы мириться в период относительного благополучия, становится совершенно недопустимым в чрезвычайных обстоятельствах.

Выбор между ликвидацией и оздоровлением предприятия является сложной задачей, которая решается совместными усилиями управленческих служб предприятия, местными, региональными и федеральными органами власти. Если ограничиваться финансовыми аспектами проблемы, то недостаток средств предприятия и возможности его компенсирования и восполнения, с одной стороны, затраты на ликвидацию - с другой являются критериями, по которым можно решить вопрос о сохранении или ликвидации предприятия.

Затем должны определяться предприятия, которые не способы существовать в рыночной среде или мешают развитию региона (например, фактически несостоятельные, экологически вредные, подлежащие ликвидации или выводу из региона по другим причинам), и разрабатываться мероприятия по их реорганизации или ликвидации (использование основных фондов и земельных участков, трудоустройство высвобождающегося персонала, развитие на их производственной базе малого предпринимательства и так далее).

Речь идет в первую очередь о методах выхода предприятия из кризиса. Выбору методов решения этой задачи предшествует анализ следующих проблем:

1. В случае если неплатежеспособность предприятия является временной и в течение короткого периода времени с возобновлением денежных поступлений может быть преодолена, кредиторы могут договориться о предоставлении фирме времени на выполнение ее обязательств.

2. Должно ли неплатежеспособное предприятие быть сохранено в силу своей особой значимости для экономики страны, для того чтобы оно продолжало функционировать, или его необходимо ликвидировать, а имущество выставить на аукцион для продажи?

1. В процессе оздоровления фирмы или ее ликвидации должно ли оставаться на своем месте и выполнять все функции управления прежнее руководство или должен назначаться внешний управляющий?

Собственники предприятий совместно с кредиторами могут принять меры по досудебной санации предприятия, в частности, оказать финансовую помощь предприятию-должнику для восстановления платежеспособности. Каковы размеры такой помощи, каким образом она может быть наиболее рационально предоставлена - все эти вопросы для анализа как самим предприятиям-должникам, так и аналитическими службами кредиторов, органов власти, других организаций.

Таким образом, принимается решение либо о реорганизации предприятия с целью его сохранения, либо о его ликвидации. Зарубежный опыт констатирует, что ликвидация предприятия, фирмы, корпорации должна осуществляться в том случае, если их восстановление маловероятно и продолжение его деятельности связано для кредиторов с еще большим риском или большими убытками.

В этом отношении интересен опыт США. В законе о банкротстве определены процедуры реорганизации предприятия и его ликвидации (в зависимости от принимаемого решения), урегулирования долгов, установлена система назначения попечителей предприятия. Закон предусматривает возможность неформальных переговоров между компанией и ее кредиторами. В соответствии с законом, дело открывается посредством передачи иска в федеральный районный суд, занимающийся банкротствами. Этот иск может быть подан руководителем фирмы либо ее кредиторами. Суд назначает комиссию в составе пострадавших кредиторов для переговоров с руководством компании о ее реорганизации, включая реструктуризацию задолженности компании (продление сроков погашения обязательств, снижение процентных ставок на предоставленные кредиты, уменьшение основной суммы долга, обмен облигаций или привилегированных акций на сумму задолженности, либо другие меры). Суд назначает попечителя либо оставляет на своей должности действующее руководство.

При ликвидации предприятия законом обеспечиваются гарантии от изъятия активов ликвидируемого предприятия его владельцем; справедливое распределение активов среди кредиторов; предприятию-банкроту предоставляется возможность погасить все свои обязательства Способом решения подобных проблем или устранения самой возможности их возникновения является реструктуризация предприятия, проводимая на основе тщательно разработанной стратегии. Однако реструктуризацию в полном объеме необходимо и возможно проводить лишь при первых признаках надвигающегося кризиса (т.е. на первой, самое позднее - второй фазах), тогда как в зоне «ближнего» банкротства ни времени, ни средств уже нет.

В случае сохранения предприятия перед его менеджменту предстоит решать как минимум две основные задачи:

- восстановить платежеспособность и стабилизировать финансовое положение предприятия;

- разработать стратегию развития и провести на ее основе реструктуризацию предприятия с целью устранения причин кризиса недопущения повторения кризисных явлений в будущем.

«Алгоритм выбора методов финансового оздоровления включает следующие этапы:

Первый этап - устранение внешних факторов банкротства. На этом этапе реализуются оперативные методы восстановления платежеспособности: совершенствования платежного календаря; регулирование уровня незавершенного производства; перевод низкооборотных активов в высокооборотные; переоформление краткосрочной задолженности в долгосрочную, другие меры.

Второй этап - проведение локальных мероприятий по улучшению финансового состояния.

Цель применения данных методов финансового оздоровления заключается в обеспечении устойчивого финансового положения предприятия в среднесрочной перспективе, которое проявляется в стабильном поступлении выручки от реализации, достаточном уровне ликвидности активов, повышении рентабельности до 3-5%.

На втором этапе применяются следующие методы:

- установление путей восстановления штрафных санкций за просроченную краткосрочную задолженность;

- обеспечение достаточности финансовых ресурсов для покрытия вновь возникающих текущих обязательств;

- постепенное погашение старых долгов.

При этом оценивается возможность привлечения дополнительных внутренних источников финансирования: реализация ненужных и неиспользуемых высокооборотных активов, сокращение затрат до минимально допустимого уровня, проведение энерго- и ресурсосберегающих мероприятий.

Третий этап - создание стабильной финансовой базы.

Целью долгосрочных методов финансового оздоровления является обеспечение устойчивого финансового положения предприятия в долгосрочной перспективе - создание оптимальной структуры баланса и финансовых результатов, устойчивости финансовой системы предприятия к неблагоприятным внешним воздействиям.

Долгосрочными методами финансового оздоровления являются:

- активный маркетинг с целью поиска перспективной рыночной ниши;

- поиск стратегических инвестиций;

- смена активов под новую продукцию.»

Анализируя различные подходы к выводу предприятий из кризиса, З. Айвазян и В. Кириченко приходят к заключению о том, что в «стабилизационную программу должен входить комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия. Сроки ее осуществления для предприятия, находящегося в зоне «ближнего» банкротства, крайне ограничены, ведь резервных фондов у него уже, как правило, нет, а финансовые вливания извне исключены. Именно здесь начинают проявляться принципиальные отличия антикризисного управления от обычного, о которых речь шла выше. Эти отличия, в частности, заключаются в смене критериев принятия решений в условиях кризисной ситуации, в которой оказалось конкретное предприятие.

В рамках «нормального» управления их можно свести к достижению стратегических целей в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе предприятия в кризисное состояние долгосрочный аспект теряет свою актуальность («нет будущего»), а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств.

При этом максимизация денежных средств может и должна осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня. Наступление кризиса означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия.

Сущность стабилизационной программы заключается в маневре денежными средствами для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением. Маневр осуществляется как уже полученными и материализованными в активах предприятия средствами, так и теми, что могут быть получены, если предприятие переживет кризис.

Заполнение «кризисной ямы» может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией). Рассмотрим мероприятия стабилизационной программы, обеспечивающие решения этой задачи.

Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных и нередко шокирующих обычного руководителя предприятия шагов, так как связано со значительными потерями. Потери неизбежны.

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

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

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

Продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе сырья А на месяц является избыточным запасом, если сырья Б осталось еще на одну неделю, а денег для его закупки нет. Поэтому для обеспечения производства необходимо реализовать часть запасов сырья А, даже по цене ниже покупной и несмотря на то, что через некоторое время его опять придется закупать, вероятно, по более высокой цене. Это еще один пример маневра прошлыми и будущими денежными средствами.

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

Продажа нерентабельных производств и объектов непроизводственной сферы наиболее сложна и предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов, как правило, входит в основную технологическую цепочку предприятия. При этом в стабилизационной программе невозможно корректно определить, какие из них имеет смысл сохранить, а какие в любом случае следует ликвидировать - это требует детального анализа, осуществимого только в рамках реструктуризации.

Для того чтобы минимизировать риск от подобного шага, необходимо ранжировать производства по степени зависимости от них технологического цикла предприятия. Ранжирование ввиду сжатых сроков осуществляется преимущественно экспертным методом, с учетом последующих правил.

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

Во вторую очередь ликвидируются вспомогательные производства, отдельные ремонтные подразделения). Отсутствие этих производств в будущем можно будет компенсировать как за счет покупки соответствующих услуг, так и их воссоздания в экономически оправданных масштабах необходимости.

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

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

Ликвидация объектов основного производства в жестких условиях антикризисного управления весьма нежелательна и допустима только в качестве крайней меры. Оптимальным было бы решение их судьбы в рамках реструктуризации, а не стабилизационной программы. Продажу основных фондов скорее всего придется производить по цене ниже их балансовой стоимости, а это означает проблемы с налогообложением в будущем.

Остановка нерентабельных производств - первый шаг, который необходимо совершить. Если убыточное производство нецелесообразно или невозможно продать, то его нужно остановить, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки. Исключение составляют объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия. Критерии ранжирования здесь те же, что и при их ликвидации.

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

Вторая ошибка в том, что производство продолжают эксплуатировать, так как нет средств на консервацию. Консервация - мера, естественная для нормальных условий хозяйствования, но неприемлемая для кризисных, поскольку является еще одним выражением заботы о будущем. Если производство необходимо остановить, но нет возможности провести консервацию, то оно должно быть остановлено без нее (исключение составляют лишь те ситуации, когда данная акция может вызвать аварию). При этом приход в негодность оборудования или затраты не его ремонт в дальнейшем представляют собой еще один пример маневра соответственно прошлыми и будущими денежными средствами. Причем восстанавливать оборудование придется, только если повторный пуск будет стратегически и экономически оправдан.

Введение в состав предприятия затратных объектов является еще одним способом снять непроизводительные издержки на объекты, которые пока не удалось продать. Но осуществляется в форме учреждения дочерних обществ. Всякое дальнейшее финансирование выведенных объектов исключается, что стимулирует предпринимательскую инициативу персонала последних. Отметим, что наличие дочерних обществ может пригодиться предприятию в случае арбитражных исков. Это позволит выиграть время, в течение которого права участия в данных обществах будут описаны, переданы кредиторам и затем реализованы (при условии, что ни денег на счету, ни дебиторской задолженности, ни краткосрочных вложений у предприятия уже нет).

Сама по себе реструктуризация не является специфическим инструментом антикризисного управления, так как может применяться и при относительно благополучном состоянии предприятия-должника. Однако кризисная ситуация, с одной стороны, несколько облегчает реструктуризацию долгов, а с другой - оправдывает такие его формы, которые в нормальном состоянии неудовлетворительны.

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

- выкупаются только те долги, которые непосредственно определяют ТФП, а на те, срок платежа или взыскания по которым относительно удален во времени;

- сумма, которую можно потратить на выкуп долгов, зависит от уровня ТХП, т.е. нельзя тратить средства на выкуп долгов в ущерб хозяйственной деятельности;

- допустимая цена выкупа долгов обусловливается собственным дисконтом предприятия, т.е. выкуп долгов должен рассматриваться как инвестиционный проект.

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

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

Для предотвращения дальнейшего развития кризисных явлений, стабилизации финансово-экономической ситуации, создания условий для экономического роста региональных народно-хозяйственных комплексов, решения социальных проблем назрела необходимость принятия масштабных и комплексных мер по реструктуризации и финансовому оздоровлению производственных предприятий и организаций непроизводственной сферы, расположенных на территории региона, и оптимизации местного бюджета. Комплексность и сложность проблемы требуют разработки целостной и сбалансированной экономической политики, выраженной в документе общерегионального масштаба - Программе реструктуризации и финансового оздоровления народно-хозяйственного комплекса региона, концепция которой разработана Национальным фондом развития промышленности.

Программа финансового оздоровления должна решать задачи реформирования производственной и непроизводственной (бюджетной) сфер регионального народно-хозяйственного комплекса, а также содержать меры по рационализации расходов и увеличению доходов регионального бюджета.

Программа родилась не на пустом месте. Некоторые ее элементы уже реализованы в деятельности Совета по антикризисным программам при правительстве Москвы, уже более года активно осуществляющего проекты финансового оздоровления и поддержки московской промышленности. На осуществление мероприятий по финансовому оздоровлению и реструктуризации промышленного комплекса города выделяются значительные по теперешним временам бюджетные ресурсы.

Отправной точкой разработки Программы реструктуризации и финансового оздоровления народнохозяйственного комплекса региона является определение приоритетных предприятий. Независимо от сегодняшнего финансового состояния они обладают потенциалом развития в рыночной среде или необходимы с точки зрения развития города (например, градообразующие, бюджетообразующие, дающие мультпликативный эффект развития в сопряженных производствах или поддерживающие конкретные региональные функции) и комплекса мер по их поддержке (реструктуризация производства и задолженностей, снижение непроизводительных и накладных расходов, диверсификация и перепрофилирование производственных мощностей, размещение заказов, привлечение финансовых ресурсов, протекционистские меры и так далее).

Важным условием являются изменения в сфере приложения антикризисных управленческих решений. Напомним, что в соответствии с теориями классических школ менеджмента успех предприятия определяется прежде всего рациональной организацией производства продукции, снижением издержек производства и другими способами воздействия на внутренние факторы производства. Современный менеджмент, напротив, выдвигает на первое место проблемы адаптированности к изменениям внешней среды, не обращая особо пристального внимания на совершенствование внутрифирменного управления. Между тем, и это одна из главных особенностей антикризисного управления, в период кризиса именно внутрифирменное управление становится основным содержанием антикризисных мероприятий.

Основное отличие всех процедур предупреждения банкротства заключается в том, что их применение не влечет за собой прекращение деятельности предприятий-должников. Главная задача - обеспечить вывод предприятия из неплатежеспособного состояния и нормальное его функционирование.

3.2 Антикризисное управления на стадии банкротства

На ранней стадии кризиса предприятие не включается в процедуру банкротства, а речь идет о восстановлении платежеспособности фирмы.

Применяя термин «банкротство», мы имеем в виду установление в судебном порядке финансовой несостоятельности предприятия, т.е. его неспособности удовлетворить в установленные сроки предъявленные к нему требования и выполнить обязательства перед бюджетом.

В конечном итоге кредиторы, пытаясь теми или иными методами, в том числе судебными, истребовать выполнение обязательств, оказываются перед выбором: или выставить требования о ликвидации предприятия-должника и продажи его имущества с целью полного или частичного удовлетворения обязательств, или установить предприятию некий конкретный срок на продление финансового кредита.

В случае банкротства фирмы, предприятия, корпорации кредиторы обладают правом приоритетного предъявления требований на возмещение убытков (по сравнению с требованиями акционеров).

Предприятий, требующих антикризисного управления на этой стадии, много. Сейчас большинство руководителей считают положение своей фирмы тяжелым, причем более 10% из них оценивают его как близкое к банкротству, На этой стадии основной целью управления является удержание фирмы «на плаву» и недопущение банкротства. В этих целях может быть проведена досудебная санация, при которой менеджеры совместно с кредиторами до подачи заявления в арбитражный суд проводят аудиторский анализ финансового состояния предприятия и, основываясь на его результатах, пытаются предотвратить банкротство. Досудебная санация (оздоровление) - это процедура, когда собственник предприятия, кредитор или другое заинтересованное лицо оказывает финансовую помощь предприятию-должнику. Предоставление финансовой помощи может сопровождаться принятием на себя должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь. Условия проведения досудебной санации за счет федерального бюджета и государственных внебюджетных фондов устанавливаются федеральным законом о федеральном бюджете на соответствующий год и федеральными законами о бюджетах государственных внебюджетных фондов на соответствующий год;

Проводится серия мероприятий, позволяющих вывести предприятие на режим рентабельной работы. Вместе с тем нельзя упускать из виду интересы кредиторов. Нужно, следовательно, расходовать выручку не только на производственные нужды, но и отдавать долги, с тем чтобы обезопасить фирму от банкротства.

По инициативе акционеров на находящемся в тяжелом положении предприятии может быть введено внешнее управление. Оно бывает весьма эффективным. Так, акционеры «Коми ТЭКа» решили пригласить в качестве внешнего управляющего компанию «Евросевернефть». В результате квалифицированного управления в 1999 г. подготовленная управляющей компанией программа вывода «Коми ТЭКа» из кризисного состояния была выполнена, холдинг сумел привлечь инвестора, заключив стратегический альянс с компанией «ЛУКОЙЛ».

Особенность антикризисного управления в отсутствии процедуры банкротства заключается также в возможности участия в кластерах, т.е. в группе предприятий, совместно работающих над созданием конкурентоспособной продукции. Не исключено также слияние с заинтересованной фирмой или проведение дополнительной эмиссии акций. Разумеется, что в условиях осуществления процедуры банкротства проведение подобных мероприятий связано с почти непреодолимыми трудностями.

Стадия проведения процедуры банкротства. Эта стадия занимает все больший удельный вес среди фирм, осуществляющих антикризисное управление. В результате вступления в силу 1 марта 1998 г. нового закона «О несостоятельности (банкротстве)» в 5 раз увеличилось количество дел о банкротстве, рассматриваемых в суде. С марта по 31 декабря 1998 г. в арбитражные суды поступило 6056 заявлений о признании организации банкротом. Если в 1997 г. в среднем по стране ежемесячно возбуждалось около 130 дел о банкротстве, то за последние месяцы 1998 г. число таких дел увеличилось до 500-600.

Согласно упомянутому закону, целью банкротства является финансовое оздоровление предприятия, фирмы, корпорации, восстановление их платежеспособности. Закон рекомендует:

- восстанавливать платежеспособность предприятия с помощью арбитражных (внешних) управляющих;

- контроль за деятельностью внешнего управляющего осуществлять кредиторам;

-в качестве мер по восстановлению платежеспособности предприятия практиковать уступку прав требования, продажу части имущества предприятия, а в ряде случаев и продажу самого предприятия.

Как правило, основные задачи проведения процедуры банкротства состоят: в возврате долга кредиторам; в реабилитации должника (после списания долгов он должен получить возможность продолжать свой бизнес). В соответствии с этими задачами определяется и направленность антикризисного управления. Но тем не менее, нередко возникает вопрос: выгодно ли возбуждение дела о банкротстве предприятия-должника кредиторам. Здесь могут иметь место различные подходы.

Если кредиторы ставят задачу лишь получить долги от предприятия, то они могут и не инициировать процедуру банкротства. Другое дело, если целью кредиторов является получение контроля над финансовым потоками фирмы, смена руководства, приобретение имущества или всего бизнеса предприятия-должника. Так, есть немало примеров использования реальной задолженности фирмы перед инициаторами банкротства в качестве инструмента передела собственности.

По закону о банкротстве, поскольку в основе признания должника несостоятельным лежит просроченная задолженность, существует вполне цивилизованный способ предупреждения банкротства. Суд вправе предоставить ему возможность своевременно выполнить свои обязательства, поправить финансовое положение. Но в условиях российской экономики, для которой остается актуальной проблема перманентных неплатежей при существенном «вкладе» в эту проблему государства, реальная осуществимость такого подхода представляется весьма туманной.

Часто возникает ситуация так называемой краткосрочной неплатежеспособности, когда компания в данный момент времени не в состоянии исполнить ряд своих обязательств, но после проведения реструктуризации может оказаться платежеспособным. Как правило, краткосрочная неплатежеспособность вызвана не столько финансовыми причинами, сколько неэффективным управлением. Изменение ситуации требует смены системы управления, поэтому суд назначает арбитражного управляющего (как внешнего, так и временного или конкурсного).

Предприятие может обратиться в арбитражный суд с заявлением должника в предвидении банкротства. С соответствующим заявлением в арбитражный суд могут обратиться и кредиторы. В какой мере кредиторы предприятия заинтересованы в начале судебных процедур банкротства или проведении досудебной санации - опять вопрос для соответствующей аналитической работы.

Стадия проведения процедуры банкротства состоит, как известно, из трех периодов: наблюдения, внешнего управления и конкурсного производства. Задачи, стоящие перед управляющими в каждом из этих периодов, не совпадают.

Период наблюдения - практика, заимствованная из немецкого законодательства. С момента принятия заявления и признании предприятия-должника банкротом арбитражный суд назначает процедуру наблюдения и временного управляющего.

Наблюдение применяется для обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния. Практика применения Закона о несостоятельности (банкротстве) 1992 г., показала, что пока суды решали, вводить внешнее управление или назначать конкурсное производство, прежняя администрация не без успеха попыталась сколотить себе некоторый капитал про запас. Для этого она передавала имущество предприятия в другие структуры. Времени для этого было достаточно, так как суды тянули с решением по несколько месяцев. Процедура наблюдения и стала поэтому вводится арбитражным судом для сохранности имущества предприятия-должника после принятия заявления кредиторов на срок до трех месяцев.

В течение этого периода несколько ограничивается деятельность администрации и права акционеров. Органы управления должника обязаны согласовывать с временным управляющим крупные сделки, а также сделки, связанные с распоряжением недвижимостью, получением и выдачей займов и кредитов, поручительств, переводом долга. При этом акционеры не вправе принимать решения о реорганизации, создании новых юридических лиц, выплате дивидендов, эмиссии. Такие ограничения направлены на пресечение наиболее популярных способов увода имущества от кредиторов, в том числе утверждения новой фирмы до введения внешнего управления, с тем чтобы перевести туда активы.

Одна из задач, решаемых временным управляющим, - оценка финансового состояния предприятия-должника и разработка предложений о возможности или невозможности восстановления платежеспособности предприятия. В период наблюдения временный управляющий изучает и выявляет состояние активов должника, наличие и характер дебиторской задолженности, перспективность деятельности предприятия-должника, размер требований кредиторов, состав имущества должника, находящегося у третьих лиц, и приходит к выводу о возможности или невозможности восстановления его платежеспособности и подсказывает пути, которые могут привести к достижению цели.

На основании анализа и предложений временного управляющего, решения собрания кредиторов и других обстоятельств осуществляется выбор дальнейших действий:

- внешнее управление;

- конкурсное производство;

- мировое соглашение.

Выбор в значительной степени зависит от того, чьи интересы являются для временного управляющего решающими - интересы руководителей или собственников предприятия, его трудового коллектива, интересы отдельных групп кредиторов, интересы местных, региональных и федеральных органов власти? Так, интересы кредиторов определяются тем, что они относятся к разным группам очередности возврата им предоставленных ссуд и находятся в различном финансовом положении.

Внешнее управление. Период внешнего управления имеет скромный (11,5%) удельный вес среди мероприятий, проводимых на предприятиях, подвергнутых процедуре банкротства (лидирует конкурсное производство, на которое на начало 1999 г. приходилось половина организаций, признанных несостоятельными). Тем не менее с точки зрения антикризисного управления этот период является основным, именно в это время реализуется полный набор методов антикризисного управления. Целью внешнего управления является восстановление платежеспособности должника.

Под внешним управлением имуществом предприятия-должника понимается процедура, направляемая на продолжение деятельности этого предприятия. Внешнее управление вводится решением арбитражного суда по заявлению должника, собственника предприятия или кредитора и осуществляется на основании передачи функций по управлению предприятием-должником арбитражному управляющему.

Для осуществления внешнего управления имуществом должника кредитор или сам должник подают в арбитражный суд ходатайство и бухгалтерский баланс. Основанием для назначения внешнего управляющего имуществом должника является наличие реальной возможности восстановить платежеспособность хозяйствующего субъекта-должника с целью продолжения его деятельности. На период проведения внешнего управления имуществом должника вводится мораторий на удовлетворение требований к нему со стороны кредиторов. Для внешнего управления арбитражный суд назначает управляющего.

Успех внешнего управления должен определяться не только и не столько удовлетворением претензий кредиторов, сколько восстановлением производства. Поэтому оно эффективно, когда осуществляется специалистами высокого класса. Новый управляющий должен обеспечить снижение издержек производства, рост производительности труда, повышение конкурентоспособности продукции и т.п. (наряду с реструктуризацией долгов, изменением системы управления, выработкой новой стратегии и т.д.). Поэтому само по себе введение внешнего управления еще не означает, что предприятие будет успешно реформировано.

Следует отметить также, что полномочия временного управляющего поистине безграничны. Любое несогласие с его требованиями может признано, согласно закону, противодействием администрации предприятия внешнему управлению. В таких условиях предприятию работать чрезвычайно трудно.

В то же время высококвалифицированное антикризисное управление в короткий срок способно коренным образом изменить ситуацию. Так, арбитражный управляющий на Кузнецком металлургическом комбинате только за три первых месяца внешнего управления сумел резко увеличить выпуск проката., восстановить оборотные средства и наладить текущие выплаты заработной платы и налогов. Но вряд ли удалось бы добиться таких результатов без финансовой поддержки. И действительно, улучшить ситуацию помогли в значительной мере финансовые вливания Металлургической инвестиционной компании. Конечно, многое зависело от правильного использования полученных средств, от квалификации и таланта управляющего.

Срок внешнего управления ограничивается, как правило, двенадцатью месяцами (хотя он и может быть продлен еще на шесть месяцев). Исключение составляют градообразующие предприятия. Закон о банкротстве допускает продление срока внешнего управления на таких предприятиях до 10 лет. Для этого достаточно ходатайство и поручительство органа местного самоуправления.

Соответственно меры, направленные на восстановление платежеспособности предприятия должны дать планируемые результаты именно в течение максимум 1,5 лет. Однако, как показала практика внешнего управления на предприятиях с миллиардными долгами, даже в течение максимального полуторагодичного срока ни одно предприятие не смогло полностью восстановить свою платежеспособность, а положительная динамика была отмечена на очень небольшом числе предприятий. В то же время установление значительно более длительного срока внешнего управления для градообразующих предприятий дает им возможность заняться перепрофилированием производства, переобучением и трудоустройством персонала и т.п. Немаловажно и то, что мораторий на выплату долгов в течение столь длительного срока создает дополнительные возможности для решения экономических и социальных проблем предприятия.

Первым предприятием, срок внешнего управления которого продлен до 10 лет, стал Западно-Сибирский металлургический комбинат. Лишь в декабре 2007 г. он должен начать расчеты со своими кредиторами. За 60% суммы кредиторской задолженности комбината поручилась областная администрация, за 40% - власти Новокузнецка. Официальная причина продления внешнего управления - желание избежать продажи комбината. И это желание естественно. Комбинат - предприятие с численностью персонала 30 тыс. человек - является единым технологическим комплексом, с работой которого только в Кузбассе связан прямо или косвенно 1 млн. человек. Естественно, что администрация и города, и области не может безразлично относиться к его судьбе.

В период внешнего управления также вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов, в результате чего он получает своеобразную «передышку» для оздоровления финансового положения фирмы.

В мировой практике существует несколько способов проведения моратория. По одному из них к концу срока внешнего управления штрафы, пени и иные санкции предъявляются в полном объеме. Это очень ухудшает положение должника. Даже восстановив платежеспособность, он тут же может полностью разориться. По другому способу выплата долгов приостанавливается, они фиксируются на момент введения внешнего управления, и с этого момента никакие санкции не выплачиваются. Этот вариант очень невыгоден кредиторам. Наш закон придерживается золотой середины: в течение периода внешнего управления неустойки (штрафы, пени) и иные финансовые санкции не начисляются. По окончании внешнего управления кредиторы могут требовать выплаты процентов на сумму, установленную на момент введения внешнего управления по ставкам рефинансирования Центрального банка. Тем самым не только ограничиваются разумными пределами выплаты должника, но и все кредиторы оказываются в равном положении. Указанные особенности находят свое отражение в плане внешнего управления, который должен быть разработан управляющим не позднее одного месяца с момента его назначения и представлен на утверждение собранию кредиторов. В соответствии с этим планом и указанным в нем сроком должна быть восстановлена платежеспособность должника.

Решения собрания кредиторов, естественно, стесняют возможности управляющего. Кредиторы не только контролируют выполнение бизнес-плана, но и оценивают качество внешнего управления. Возникают конфликты между управляющим и кредиторами, в которых не всегда кредиторы одерживают верх. Так, менее чем за сутки до общего собрания кредиторов «Капролактама», на котором должны были обсуждаться вопросы дальнейшего финансового оздоровления предприятия, Внешторгбанк, обладающий 48% долгов завода, получил сообщение о том, что он исключен из реестра требований кредиторов. Так управляющий свел счеты с банком, который был единственным из кредиторов, не согласившимся с положительной оценкой работы внешнего управляющего в течение года. Банк обжаловал действия управляющего в арбитражном суде, но пока дело направлялось в суд, представителя банка не допустили на общее собрание кредиторов.

Фигура внешнего управляющего в рассматриваемом периоде антикризисного управления имеет решающее значение. От его воли, способностей, организаторского таланта зависит результативность внешнего управления. Естественно, что различные силы - от кредиторов и арбитражного суда до местной администрации - проявляют активную заинтересованность в проведении соответствующей кандидатуры. Не удивительно и то, что по числу конфликтов, связанных с профессиональной деятельностью, внешние управляющие вышли на лидирующее место. А эти конфликты приводят к немалым убыткам. Например, при смене внешнего управляющего Ачинским глиноземным комбинатом выяснилось, что новый управляющий пришел на «пустой» комбинат. За время предшествующего внешнего управления практически все основные фонды комбината перешли в собственность аффилированных с группой «Альфа-Эко» фирм. На балансе комбината числились только здания и сооружения. Конечно, подобное внешнее управление недопустимо. Это обстоятельство учтено в законе «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса» от 24 июня 1999 г., где внешнему управляющему прямо запрещено отчуждать имущество организации-должника, входящее в состав единого производственно - технологического комплекса.

На Западно-Сибирском металлургическом комбинате за полтора года прошли три смены внешних управляющих. Один из них, ставленник группы «Альфа-Эко», превратил эту группу в монопольного посредника в поставках на комбинат угля и руды, которые ранее закупались по более низким ценам. Более того, и весь экспорт продукции пошел через иностранную компанию, связанную с «Альфа-Эко». Предположительно, с «Запсиба» ежемесячно уходило на сторону около 3 млн. долл.

Хотя механизм контроля за деятельностью управляющих существует, он несовершенен. С 1 марта 1999 г. арбитражными управляющими могут быть назначены лица, имеющие лицензии. Выдаются три категории лицензий. На крупных предприятиях внешним управляющим может быть только обладатель лицензии третьей категории. Лицензии первой и второй категорий дают право занятия должности арбитражных управляющих на малых предприятиях и в небольших организациях. Для того чтобы получить лицензию третьей категории, необходимо проработать определенный срок на небольших предприятиях и отчитаться перед Федеральной службой по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО). Возникает естественный вопрос: захотят ли солидные специалисты, имеющие опыт руководящей работы, таким путем добиваться должности арбитражного управляющего? Едва ли. Это не предварительный контроль, а формально-бюрократические препоны, препятствующие подбору квалифицированных управляющих. Не случайно к середине 1999 г. лицензией третьей категорией не обладал ни один арбитражный управляющий. В уже упоминавшемся законе «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса» устанавливается, что арбитражным управляющим может быть назначено физическое лицо, имеющее опыт работы в соответствующих организациях топливно-энергетического комплекса.

Как же обеспечить оптимальный подбор управляющих и таким образом создать необходимые условия для эффективного антикризисного управления? Необходимо учитывать также, что внешние управляющие ведут, как правило, несколько дел одновременно. И даже, имея достаточный опыт работы в данной отрасли экономики, смогут ли они сконцентрироваться на решении проблем данного предприятия? Это весьма серьезный вопрос.

Очевидно, что следует усовершенствовать закон, жестко прописать процедуру выборов, установить контроль за ведением протокола. Совершенно необходимо прекратить получившую массовое распространение продажу имущества фирмы по ценам, которые в несколько раз ниже рыночной стоимости. Пока такая «распродажа» сходит управляющим с рук. Но проблему в целом решить подобными методам невозможно. Дело в том, что претендент в арбитражные управляющие выступает как частный предприниматель. Он не в состоянии противостоять сильному давлению со стороны заинтересованных лиц. Кстати, контроль за деятельностью внешнего управляющего осуществляет собрание кредиторов, по предложению которого арбитражный суд и назначает данного внешнего управляющего.

Сейчас среди специалистов активно обсуждается предложение о создании крупных управляющих компаний, отвечающих перед кредиторами своим имуществом и заинтересованных получить репутацию квалифицированных специалистов по внешнему управлению. При этом признается, что подобное предложение содержит немало позитивных черт. Например, управляющая компания «Альцем» за 4 месяца работы с признанным банкротом «народным предприятием» (оно было создано на базе Выборгского ЦБК ) добилась роста производства и выручки. Управляющая компания инвестировала в предприятие более 100 млн. рублей для реконструкции и модернизации производства на комбинате.

Но идея создания управляющих компаний не лишена и спорных вопросов. Создание управляющей компании требует крупных капиталовложений, и собственник капитала сможет проводить через нее свою политику. Независимости может не получиться. Кроме того, наличие таких компаний резко повысит расходы на внешнее управление, что для кредиторов может оказаться весьма накладным.

В мировой практике в качестве одного из элементов антикризисного управления применяется так называемый аутсорсинг, т.е. передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса конкретного предприятия. Существуют различные формы аутсорсинга: профессиональный, производственно - технический, финансово-административный, географический. Речь идет об управлении проектами так, чтобы ускорить их выполнение, снизить стоимость. Именно эта форма применяется зарубежными корпорациями, находящимися в критическом положении, и заключается она в приглашении временной команды руководителей. В принципе, эта форма привлечения специалистов в компании может рассматриваться в качестве перспективной и для России.

По истечении срока внешнего управления возможны три варианта. Первый - предприятие выставляется на конкурсное производство. Деньгами, вырученными от его продажи, расплачиваются с кредиторами. Второй вариант - проведя определенную работу с кредиторами, управляющий получает возможность реструктуризировать кредиторскую задолженность предприятия до разумных пределов. После того как предприятие начинает работать рентабельно, внешнее управление заканчивается мировым соглашением, предприятие возвращается прежнему собственнику, который обязуется выплатить долги позднее, и оно становится в определенной степени инвестиционно привлекательным. Наконец, третий, не часто встречающийся вариант - внешнее управление оказывается настолько эффективным, что предприятие расплачивается с кредиторами и возвращается прежнему собственнику, очищенное от долгов.

Санация, то есть оздоровление хозяйствующего субъекта-должника, представляет собой оказание финансовой помощи должнику со стороны собственника хозяйствующего субъекта-должника, кредитора или иных лиц. Для участия в санации арбитражный суд объявляет конкурс желающих.

По решению арбитражного суда могут быть проведены принудительная ликвидация предприятия-должника (добровольная ликвидация несостоятельного предприятия проводится под контролем кредиторов) и конкурсное производство.

Конкурсное производство. Внешнее управление может стать эффективной мерой лишь в отношении предприятия, кризисные явления на котором затрагивают только отдельные направления его деятельности. Когда же производство практически остановлено, оборотных средств нет, задолженность во много раз превышает объем реализации, тогда ничто, кроме конкурсного производства, проводимое конкурсным управляющим, спасти предприятие не может. Именно спасти, ибо нужно четко различать банкротство юридического лица и закрытие предприятие-банкрота.

В первом случае вместо ранее существовавшего юридического лица создается новое, не отягощенное задолженностью, имеющее возможность привлечения инвестиций, эмиссии акций и т.п. предприятие. Трудовой коллектив в основном сохраняется, рабочие получают заработную плату, а бюджет - налоги. Во втором - происходит распродажа основных фондов, иногда по частям (включая градообразующие предприятия, продавать которые можно только как имущественный комплекс и только по конкурсу), работники остаются без работы. Основная забота конкурсного управляющего - реализовать первый вариант - найти покупателя и продать фирму, имея в виду, что после продажи бизнес и рабочие места сохраняются, фирма работает, меняется только собственник.

Конкурсное производство осуществляется с целью соразмерного удовлетворения требований кредиторов и объявления должника свободным от долгов, а также с целью охраны сторон от неправомерных действий в отношении друг друга. Для разработки порядка удовлетворения требований кредиторов арбитражным судом утверждается мировое соглашение между должником и кредиторами. После его заключения производство по делу о банкротстве прекращается. Конкурсное производство - процедура, направленная на принудительную или добровольную ликвидацию несостоятельного хозяйствующего субъекта. В результате осуществления этой акции между кредиторами распределяется имущество должника, на которое может обращено взыскание.

При принятии решения о признании должника банкротом арбитражный суд назначает конкурсного управляющего. Задачи антикризисного управления в этот период ограничены: конкурсный управляющий должен обеспечит максимальное удовлетворение требование кредиторов. Поэтому с момента признания должника банкротом его органы управления отстраняются от исполнения функций по управлению и распоряжению имуществом (если такое устранение не было произведено ранее). Все полномочия по управлению делами должника, в том числе по управлению имуществом, переходят к конкурсному управляющему.

Одна из главных задач - правильно выбрать коммерческую стратегию. Ее реализация нередко требует принятия трудных решений. Например, компания «Coca-Cola», объем продаж которой после 17 августа 1998 г. упал на 85%, выработала и реализовала антикризисную программу, состоящую из трех частей: во-первых, снизила долларовые цены на свои напитки на 15%; во-вторых, воспользовавшись резким снижением расценок на телевизионную рекламу, активизировала рекламную кампанию; в-третьих, провела специальную PR - кампанию (по общественным связям), направленную на все категории покупателей напитков. Компании удалось выйти на уровень продаж декабря 1997 г. и существенно потеснить своих конкурентов.

В то же время неудачный выбор коммерческой стратегии, например, повышение цен при уменьшении количества продаж ради сохранения прибыльности, приводит к дальнейшему сокращению продаж и ухудшению финансового положения. Ведь снижение объема продаж может стать результатом несоответствия потребительских свойств товара требованиям покупателей. В этом случае единственный способ восстановления прибыльности фирмы - совершенствование товара или создание его новой модификации. Это сложная задача, решение которой может не укладываться в ограниченные сроки как досудебной санации, так и внешнего управления, но реальны для градообразующих предприятий

Действенным фактором антикризисного управления может стать экономия на заработной плате, при ее умелом проведении. Так, на Кузнецком металлургическом комбинате удалось решить проблему снижения заработной платы, избежав забастовок, стачек и других проявлений недовольства трудового коллектива. В первый же месяц внешнего управления было объявлено, что всем рабочим уменьшается заработная плата, но с условием ее регулярной выплаты. И действительно, задержки с ее выплатой прекратились. Когда стало ясно, что слова управляющего не расходятся с делом, трудовой коллектив безоговорочно поддержал новую власть.

Не приводит к желаемому снижению издержек и кампания по экономии материальных затрат, если она проводится по отдельным подразделениям. Например, дающее экономию увеличение объема перевозимых партий товара может быть сведено на нет повышением затрат на содержание складов. Поэтому экономия по подразделениям должна быть заменена принципом «одного зонтика». Суть в том, чтобы управлять суммарными издержками компании. Возможно даже некоторое увеличение затрат в одной области, которое приводит к экономии в целом.

В более простых случаях объем продаж можно увеличить за счет рационального размещения мест продажи товара, что облегчает покупателям возможности его приобретения. Так действуют, например, мясокомбинаты, которые приобрели передвижные фургоны-магазины и поставили их в местах, удобных для потенциальных покупателей. Ряд предприятий (например, молочные заводы) увеличивают торговый оборот за счет роста числа продавцов, что дает возможность максимально использовать небольшие торговые площади на рынках. Подобные меры, кроме того, исключают участие торговых посредников, что позволяет удерживать повышение цен.

Таким образом, стратегия выживания, если она складывается из хорошо продуманных мероприятий, дает реальную возможность, во всяком случае на начальном этапе, противостоять кризису. Однако, опираясь на принципы «обороны», фирма рискует оказаться без перспектив развития и рано или поздно не выдержит конкуренции. Полноценная стратегия аникризисного управления - это стратегия созидания, стратегия не только»обороны», но и захвата и удержания определенной ниши на рынке.

Важнейшим элементом созидательной стратегии является разработка организационной структуры компании. На первый взгляд кажется, что реинжиниринг (перестройка с целью оптимизации бизнеса на основе современных технологий) к антикризисному управлению отношения не имеет, что совершенствованием управления нужно заниматься в более спокойной обстановке. Однако практика опровергла это мнение. Именно в период кризиса в консалтинговых фирмах резко возросло число заявок на разработку организационной структуры компании. В экстремальной ситуации менеджеры поняли, что управление структурой - первая ступенька на пути повышения управляемости бизнесом, что, не поднявшись на нее, трудно рассчитывать на успех всех других антикризисных мероприятий. Совершенствование структуры управления представляет собой неотъемлемую часть антикризисного и посткризисного управления.

Стихийная структуризация отдельных предприятий дает незначительный эффект, не обеспечивает решение задачи их финансового оздоровления. Причина в том, что нельзя «вытащить» одно предприятие, когда вокруг все разрушается, когда не работает финансовая система, когда предприятие имеет не более 15% инкассации. Выжить в таких условиях практически не представляется возможным.

В соответствии с имеющимися экспертными оценками, минимальные платежи, которые нужно осуществлять средним предприятиям наличными деньгами, составляют не менее 30% от выручки. Практически же российские предприятия в большинстве своем в состоянии выделить для этих целей в среднем лишь около 15%. И естественно, что продолжает расти их задолженность перед бюджетом, они становятся все ближе к банкротству По мнению специалистов, не всегда целесообразно «банкротить» предприятия .Во-первых, не всегда находится для них покупатель. Во-вторых, что не менее важно, в случае объявления предприятия банкротом (введение конкурсного производства) сокращаются рабочие места, и его персонал пополняет армию безработных. В-третьих, нередко имущество банкрота частично разворовывается, а частично продается за мизерную цену структурам, дружественным конкурсному управляющему. В итоге средств, полученных от реализации конкурсной массы, не хватает даже на погашение бюджетных задолженностей, не говоря уже о кредиторах.

Поэтому многие специалисты высказываются в пользу принятия решения о преобразовании долгов предприятий, камнем тянущих их на дно, в акции (паи, доли уставного капитала) с последующей передачей кредиторам в счет погашения задолженностей. Тогда, кстати, может появиться «эффективный собственник», который быстро восстановит управляемость на предприятии. Проводимая таким образом реструктуризация промышленных предприятий в некоторых случаях давала заметный положительный эффект. Предприятия, которые в большей степени были ориентированы на рынок и находились в лучшем экономическом состоянии, после реструктуризации получали дополнительный стимул к развитию и достаточно приличный экономический эффект.

Для улучшения финансового состояния промышленных предприятий необходимо предусмотреть реализацию комплекса финансово-экономических и организационных мер по содействию проведению расчетов (с учетом погашения в первую очередь бюджетной задолженности) и сокращению объемов бартерных расчетов между предприятиями, снижению кредиторской и дебиторской задолженности. Необходимо избавить предприятия от тяжкой ноши задолженности перед бюджетом, внебюджетными фондами. Штрафы и пени, которые составляют до 200% и более от основной суммы, накапливаются и фактически не дают предприятию нормально работать. Налоговыми органами арестовываются счета предприятий, с них начинают списывать все поступления, и, соответственно, возникают проблемы с оплатой продукции поставщиков, с выплатой заработной платы и так далее. Необходимо, как говорят бухгалтеры, очистить балансы предприятий. И тогда они станут привлекательными для кредиторов или инвесторов.

3.3 Меры государственного антикризисного регулирования

Одной из важнейших задач государственного регулирования экономики является ликвидация сбоев в функционировании рыночного механизма на микроуровне, создание условий для преодоления кризисных явлений в деятельности предприятий. Решается данная задача путем выработки и реализации мер государственного антикризисного регулирования. Речь идет о разработке на макроэкономическом уровне мер, нацеленных на обеспечение защиты предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или прекращение их дальнейшего функционирования. Меры государственного антикризисного регулирования предусматривают анализ ситуации, формулирование цели, разработку инструментов, способных преобразовать кризисные ситуации в направлении решения поставленных задач.

Россия встала на путь рыночных реформ, не имея никакой законодательной базы по вопросам банкротства и полностью утратив соответствующие традиции. Поэтому мы можем говорить о том, что процедура банкротства в России в полной мере еще не отработана. В то же время именно она позволяет в условиях рыночной экономики передать управление от неэффективного собственника к более эффективному.

Первый Закон Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» был принят лишь в 19 ноября 1992 г. Он готовился в условиях отсутствия опыта и в основном по зарубежным аналогам. Он оказался чужд российскому менталитету. Многие процедуры Закона не были обеспечены механизмами практической реализации. Фактически развитие кризисных процессов на российских предприятиях в первые годы реформ были неуправляемы государством.

Создание в сентябре 1993 г. Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротству) при Госкомимуществе России, преобразованного в марте 1997 г. в Федеральную службу финансового оздоровления (ФСФО), дало существенный импульс разработке и осуществлению комплекса мер по совершенствованию законодательства о банкротстве и преодолению негативных последствий реальных банкротств предприятий и организаций.(с.35)

Упоминавшийся выше закон «О несостоятельности (банкротстве)», принятый в 1998 г., вводит четыре процедуры банкротства: наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство и мировое соглашение. Согласно закону, процедура наблюдения применяется до момента утверждения арбитражным судом иных процедур. Процедура внешнего управления, вводимая, как правило, судом, устанавливает мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным долгам и обязательным платежам (налогам и т.п.). Это позволит предприятию накопить оборотные средства, восстановить баланс и тем самым создать основу для возвращения замороженного долга. Конкурсное производство означает смену собственника предприятия. При этом закон предписывает ни в коем случае не останавливать производство в случае применения этой процедуры. И, наконец, мировое соглашение устанавливает порядок выплаты либо реструктуризации долга. Проводится она под наблюдением суда. Иными словами, мировое соглашение - это также процедура банкротства.

Среди мер государственной поддержки неплатежеспособных предприятий важная роль отводится финансированию мероприятий по их реорганизации и ликвидации. Согласно Постановлению правительства РФ от 20 мая 1994 г. №498, осуществляется государственное финансирование на безвозвратной основе или возвратной основе из бюджетов различных уровней, отраслевых и межотраслевых внебюджетных фондов, направленное на:

- восстановление платежеспособности или поддержки эффективной хозяйственной деятельности предприятий;

- финансирование реорганизационных или ликвидационных мероприятий, в том числе мероприятий, призванных предотвращать негативные социальные последствия банкротств.

Безвозвратные государственные ассигнования предоставляются исключительно с целью:

- финансирования непроизводственной деятельности, связанной с содержанием объектов социально-культурного и коммунально-бытового назначения;

- возмещения убытков конкретным предприятия, если для них действующим законодательством установлены условия хозяйствования, при которых не обеспечивается возмещение затрат на производство товаров (работ, услуг), что может повлечь банкротство;

- финансирования издержек по восстановлению платежеспособности предприятий, принимаемых на полное бюджетное финансирование в статусе , установленном действующим законодательством;

- финансирования ликвидационных процедур при недостаточности средств от продажи имущества должника.

Во всех остальных случаях государственная финансовая поддержка оказывается исключительно на возвратной основе.

Основанием для предоставления государственной финансовой поддержки неплатежеспособным предприятиям являются:

- наличие согласованного с Федеральной службой по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению РФ плана-графика финансирования, необходимого для обеспечения запланированных санационных мероприятий;

- наличие средств соответствующих источников обеспечения санационных мероприятий.

Средства государственной финансовой поддержки подлежат перечислению в соответствии с согласованным планом-графиком и могут использоваться исключительно на финансирование мероприятий, предусмотренных утвержденным планом финансового оздоровления (бизнес-плана).

В случае, когда государственная финансовая поддержка оказывается неплатежеспособному предприятию в порядке применения реорганизационных процедур при решении вопроса о признании его несостоятельным (банкротом), предусмотренные планом-графиком финансовые суммы стартовых платежей должны быть перечислены не позднее 5 дней до истечения срока подачи ходатайства о применении реорганизационных процедур в арбитражный суд.

Особенностью российской практики является участие в процедуре банкротства региональных органов власти. Именно они более всего заинтересованы в том, чтобы попавшие в трудное положение предприятия, работающие в данном регионе, как можно быстрее восстановили свою платежеспособность и могли вносить свой вклад в финансирование бюджета, в первую очередь регионального. Но при этом весьма странно наблюдать порой нерешительную или двусмысленную позицию местных руководителей, затягивающую процедуру банкротства. А, как мы уже отмечали, банкротство имеет и позитивные черты.

Пример ОАО «Кондпетролеум», прошедшее путь банкротства от начала до конца, показывает, что эта процедура может пойти на пользу предприятию, оно начинает выздоравливать, если сама процедура не затягивается.

Конкурсное производство в ОАО «Кондпетролеум» было введено примерно два года назад. К тому времени предприятие накопило огромные долги бюджетам разных уровней, внебюджетным фондам, коммерческим банкам, предоставившим предприятию кредиты. Зарплата работникам предприятия задерживалась на семь месяцев. По финансовому состоянию предприятия сильно ударил кризис 1998 г. В силу ряда причин «Кондпетролеум» вместе с другими нефтяными компаниями не смогла приспособиться к условиям кризиса, не выдержала испытание кризисом. Стало понятно, что единственно возможное средство - это банкротство. Было принято решение о введение конкурсного производства, то есть о продаже компании новому собственнику.

Кредиторы «Кондпетролеума» решили использовать свой шанс и проголосовали за проведение конкурса по продаже имущества предприятия. Но это решение было негативно воспринято администрацией Ханты-Мансийского АО, на территории которого находится данное предприятие. В конечном итоге, конкурсное производство ОАО «Кондпетролеум» успешно завершилось. Предприятие прошло этот путь от начала до конца. Процедура банкротства пошла на пользу предприятию. И жаль было потерянного по вине администрации округа времени.

К этому следует добавить, что добыча нефти предприятием с 1991 г. неуклонно падало. Уже в ходе конкурсного производства удалось приостановить падение добычи. Заботой нового собственника ОАО (ОАО «ТНК-Нягань» - дочернее предприятие Тюменской нефтяной компании) стало увеличение добычи нефти. Уже в 1999 г. удвоились инвестиции в производство по сравнению с 1998 г., а на 2000 г. планируется увеличить их еще в 3,4 раза. Разработан бизнес- план на 3 года. В рамках этого плана разработаны 4 инвестиционные программы, которые направлены на реконструкцию системы сбора и транспорта нефти, на бурение, на жилье и социальные проблемы и на закупку импортного оборудования.

Вместе с тем на уровне региона вполне можно решать такие важные для антикризисного управления задачи, как мобилизация денежных ресурсов, необходимых для финансирования обновления основных фондов предприятий, внедрения современных технологий, выпуска конкурентоспособной продукции.

Преодоления кризисной ситуации может способствовать создание в регионе благоприятного инвестиционного климата, подготовка для потенциальных инвесторов инвестиционных проектов, обладающих высокой экономической эффективностью, создание системы институциональных механизмов регулирования и осуществления инвестиционной деятельности в регионе, обеспечивающих привлечение инвестиций в регион.

Мультипликационный эффект можно получить, выстраивая определенные технологические цепочки. Помогая одному предприятию выйти из кризиса, можно вытащить несколько десятков предприятий, с ним кооперирующихся. В Москве, например, правительство уже в течение двух лет целенаправленно оказывает помощь таким градообразующим предприятиям, как ЗИЛ и «Москвич» (АЗЛК). За собой они «вытаскивают» огромное количество предприятий-смежников, которые поставляют им продукцию.

В результате осуществления мероприятий по совершенствованию действующей системы управления и оптимизации производственной структуры и деятельности компании на основе реструктуризации бизнеса, рациональной постановки финансово-хозяйственной деятельности и применения современных структур, форм, методов и механизмов управления компанией достигается главная цель - обеспечение роста экономической эффективности ее функционирования.

Внедрение в регионах представленных технологий антикризисного управления позволит в рамках рыночного хозяйства существенно повысить степень управляемости социально-экономическими процессами, обеспечит результативность и эффективность в решении сложных насущных задач стабилизации и развития.

Исходя из этих теоретических рассуждений и из того опыта, который был накоплен сотрудниками Национального фонда развития промышленности, они сформулировали три блока программ, которые с разной степенью полноты и успеха реализовывали дальше. Первый блок - это региональные программы. Второй блок - это собственно программа реструктуризации, совершенствования системы управления и финансового оздоровления предприятий. И третий блок - это программы, связанные с информатизацией системы управления регионом.

Важнейшее значение имеют меры по прединвестиционной подготовке предприятий и привлечению инвестиций. Они должны предусматривать формирование необходимой инфраструктуры и определение источников финансовых ресурсов, обосновывать направления развития государственной и муниципальной собственности региона в промышленном комплексе и создания эффективных механизмов управления этой собственностью. Развитие местной (муниципальной или государственной) собственности - очень важный вопрос, эффективно решаемый путем создания специальных механизмов по управлению собственностью. Дело в том, что далеко не все приватизировано. Многие предприятия остались в государственной и муниципальной собственности. На огромном числе приватизированных предприятий сохранились достаточно большие, часто блокирующие или контрольные, пакеты акций, которые находятся в собственности муниципалитетов или государства. Необходимо наладить рациональное управление пакетами акций и собственно предприятиями. Это один из источников восстановления управляемости в народном хозяйстве.

За счет оздоровления основной массы предприятий производственной сферы в результате реализации комплекса мероприятий, предусмотренных Программой реструктуризации и финансового оздоровления народно-хозяйственного комплекса региона, решаются важнейшие социальные проблемы - своевременная выплата заработной платы, создание новых рабочих мест и рост занятости населения, рост доходов городского бюджета и обеспечение соответствующих расходов (содержание организаций и учреждений бюджетной сферы, выплата заработной платы работникам бюджетных организаций, бесперебойная выплата пенсий и пособий).

Важнейшей государственной мерой предотвращения и преодоления банкротства является выработка оптимальной налоговой системы, позволяющей предпринимателю успешно осуществлять текущую хозяйственную деятельность и вкладывать инвестиции в развитие бизнеса. Основным налоговым механизмом, призванным способствовать привлечению инвестиций, являются льготы по налогам. Так:

1. Не облагаются налогом на добавленную стоимость и налогом на прибыль средства, полученные (переданные) в рамках инвестиционных специальных конкурсов при условии использования этих средств по назначению.

2. Не облагаются налогом на добавленную стоимость денежные средства и имущество, переданные безвозмездно государственными органами предприятиям и организациям или предприятиями и организациями государственным органам.

3. Уплаченный поставщикам налог на добавленную стоимость по приобретенным основным средствам и нематериальным активам подлежит у покупателя вычету (зачету) в полном объеме в момент принятия указанных ценностей на учет. Исключение составляют основные средства, введенные законченным капитальным строительством, а также созданные за счет бюджетных ассигнований.

4. Не облагаются налогом на прибыль капиталовложения, осуществляемые организациями материального производства для развития производственной базы за счет прибыли, оставшейся после уплаты налогов, а также за счет банковского кредита с учетом выплаты начисленных процентов. Указанная льгота, однако, не должна уменьшать сумму налога, исчисленную без учета льгот, более чем на 30%.

5. Малые предприятия, занятые оговоренными в Законе «О налоге на прибыль предприятий и организаций» от 27 декабря 1991 г. №2116-1 видами деятельности, в первые два года с момента регистрации полностью освобождены от уплаты налога на прибыль; в третий год налог уплачивается в размере 25% основной ставки, а в четвертый год - в размере 50% основной ставки. Условием получения льготы является удельный вес доходов от обусловленной законом деятельности в первый и второй годы после регистрации не ниже 70%, в третий и четвертый годы - не менее 90%.

6. Не облагаются налогом на добавленную стоимость взносы учредителей в уставной капитал созданных ими предприятий и организаций.

7. Не облагаются налогом на прибыль средства, полученные в результате возвращения участнику хозяйствующего общества его доли при выходе из общества в размере не более первоначального взноса.

1. Облагаются по пониженной ставке налогом на прибыль дивиденды, полученные держателями акций акционерных обществ, имеющими право на участие в распределении прибыли этих обществ
2. Для развития реального рынка необходима оптимальная налоговая система, такая налоговая политика государства, которая бы способствовала предотвращению и преодолению последствий банкротства на макроэкономическом уровне наряду с привлечением инвестиций в реальный сектор экономики и улучшением общего ее состояния.

Для улучшения финансового состояния предприятия, находящегося в кризисе, большое значение имеет изменение срока уплаты налогов и сборов, отчисляемых в каждом хозяйственном периоде за счет собственных средств. Роль государственной налоговой политики заключается в том, что положениями первой части Налогового кодекса установлен порядок переноса срока уплаты налогов и сборов (задолженности) на более поздний срок.

Эти положения введены в действие соответствующим федеральным законом летом 1998 г. Перенос установленного срока уплаты может быть осуществлен в отношении всей подлежащей уплате суммы налога либо ее части с начислением процентов на неуплаченную сумму задолженности под залог имущества или при наличии поручительства. При этом изменение срока уплаты задолженности не отменяет существующей и создает новые обязанности по уплате налогов и сборов, то есть, по сути, не является налоговой льготой.

Срок уплаты налогов не может быть изменен в случае, если в отношении лиц, претендующих на такое изменение (заинтересованных лиц):

- возбуждено уголовное дело по признакам преступления, связанного с нарушением законодательства о налогах и сборах;

- проводится производство по делу о налоговом правонарушении или по делу об административном правонарушении, связанном с нарушением законодательства о налогах;

- имеются достаточные основания полагать, что это лицо воспользуется такими изменениями для сокрытия своих денежных средств или иного имущества, подлежащего налогообложению, либо это лицо собирается выехать за пределы Российской Федерации на постоянное жительство.

Из сказанного можно сделать вывод, что стержнем антикризисной стратегии, в каком бы направлении она не разрабатывалась, является атакующий стиль: жесткое и решительное обновление технологий - производства, сбыта, управления и т.п. «Атакующие выигрывают» - главный принцип антикризисной стратегии.

Рыночная реформа и введение процедуры банкротства в практику экономической жизни России сделали актуальной проблему эффективной организации управления в кризисной ситуации. Даже если по каким-либо причинам процедура банкротства не инициируется, дефицит наличности и нарушение платежеспособности могут привести к фактической ликвидации предприятия.

Итак, антикризисное управление, применяемое и в период досудебной санации и в процессе банкротства, ни в какой мере не противостоит методам регулярного менеджмента. Но оно имеет ряд особенностей, его специфика в сферах антикризисной стратегии и управления персоналом не исчерпывает всех особенностей управления в кризисной ситуации, но именно в этих сферах менеджмента он проявляются наиболее ярко.

Антикризисное управление, действительно отличается от управления в обычном режиме. Весь арсенал подходов и методов последнего направлен на развитие и выживание предприятия в долгосрочном аспекте (что включает в себя, в том числе, и недопущение кризиса), то методы первого нацелены исключительно не преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте. Мы полагаем, что в такой трактовке антикризисное управление обретает реальный смысл.

1. 1. и др. [↑](#footnote-ref-1)