

Антикризисное управление и механизмы реабилитации предприятия

В.И. Гончаров, докт. техн. наук, профессор

Антикризисное управление и регулирование

Как показывает опыт Польши, Чехословакии, России, Украины и других стран, определяющей проблемой, требующей безотлагательного решения, с которой они столкнулись при трансформации экономики, стала макроэкономическая несбалансированность. Это выразилось в несоответствии темпов роста производительности (эффективности) реального сектора экономики с желаемыми темпами социально-экономического развития. И первоочередные решения были связаны именно с этой проблемой.

Продолжение реформ в Республике Беларусь и оздоровление реального сектора отечественной экономики выдвигают настоятельную необходимость введения антикризисного управления «нездоровыми» предприятиями.

Антикризисное управление относится к микроэкономической категории и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его реабилитации или ликвидации. Оно базируется как на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, так и на специфических особенностях, связанных с использованием антикризисных процедур (например, система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации). Меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия государства, направленные на регулирование процессов финансового оздоровления и предотвращение банкротства или ликвидацию предприятия (в случае нецелесообразности его дальнейшего функционирования) относят к **антикризисному регулированию**. Антикризисное управление и регулирование обеспечиваются в рамках единого процесса.

Антикризисный процесс включает реорганизационные процедуры и ликвидационные процедуры, проводимые как на уровне государства (антикризисное регулирование), так и на уровне конкретного предприятия (антикризисное управление).

Реорганизационные и ликвидационные процедуры содержат основные механизмы конкретных действий, проводимых для правового решения проблем, связанных с несостоятельностью предприятия-должника и защитой интересов участвующих в этом процессе сторон (кредиторы, государство, трудовой коллектив и др.). Все антикризисные процедуры определяют понятие банкротства в широком смысле слова, предусмотренные для применения к предприятию-должнику в соответствии с действующим законодательством. Ликвидационные процедуры отражают содержание банкротства в узком смысле слова и выступают как составная часть антикризисных процедур. К антикризисным процедурам также относят мировое соглашение между предприятием-должником и кредиторами, порядок реализации которого также определяется законодательно. Приведенная совокупность антикризисных

процедур, связи между ними и все заинтересованные участники антикризисного процесса составляют *систему банкротства*.

Система банкротства включает определенную систему контроля, диагностики и мер возможной защиты от финансового краха потенциально жизнеспособных предприятий-должников, испытывающих серьезные трудности в обеспечении их платежеспособности в сложившихся условиях, а также меры обеспечения защиты интересов кредиторов при экономической несостоятельности должника. Система содержит совокупность логических, причинно-следственных, организационных и методических средств, обеспечиваемых государственными органами власти. Такая система выработана на основе многолетнего опыта развития рыночной экономики для защиты интересов всех участников рынка, а также его структурного регулирования в рыночных условиях хозяйствования.

Основными принципами системы банкротства являются: стабильность, надежность и равенство прав всех участников; введение безопасных для кредиторов мер при банкротстве должника; поощрение возрождения бизнеса, удовлетворяющего реальный спрос рынка; эффективная судебно-правовая структура (система); обеспечение интересов всех участников; социальная защита при ликвидации предприятия-должника.

Главная цель антикризисного управления состоит в разработке и первоочередной реализации мер, направленных на нейтрализацию опасных факторов, наиболее интенсивно влияющих на развитие процесса экономической несостоятельности предприятия и приводящих его к кризису и банкротству. *Общая иерархия целей системы банкротства* может быть определена в следующем виде:

1. Структурная перестройка экономики, отрасли, предприятия в соответствии с потребностями рынка и общества.
2. Предотвращение банкротства действующего предприятия (конкретного бизнеса).
3. Санация и оздоровление предприятия, обеспечение выживания конкретного бизнеса.
4. Ликвидация предприятия как субъекта хозяйствования.

1) Для реализации основных принципов и целей *система банкротства должна обеспечивать решение определенных функциональных задач*. Эти задачи предусматривают установление стабильных единых и надежных для всех субъектов хозяйствования коммерческих взаимоотношений, прав, обязанностей в ситуации несостоятельности или банкротства предприятия; ограждение правовой и административной структур от возможностей ускорения процесса развала предприятия и насаждения споров и тяжб.

В рамках системы обеспечивается создание механизма регулирования финансовой деятельности честно выполняющих свои обязательства должников в целях возможности оздоровления их как субъектов хозяйствования без сворачивания бизнеса; сохранение в тех случаях, где это возможно и экономически целесообразно, перспективных предприятий, имеющих финансовые трудности; предоставление им возможности возобновить свою

деятельность, а также создание коммерческой и правовой систем для поощрения работы честных и надежных партнеров, формирование приемлемой процедуры разрешения финансовых споров. Система банкротства предусматривает также создание механизмов, которые будут представлять и надежно защищать интересы всех участников системы банкротства в случае ликвидации предприятия и позволять справедливо распределять активы (конкурсную массу) должника; введение системы безопасных мер для кредиторов при банкротстве и экономическом спаде.

Конкретные мероприятия при решении задач системы банкротства должны носить оберегающий характер, не направленный на развал экономики и ликвидацию предприятия, если оно имеет какие-то шансы на выживание и приспособление к потребностям рынка. Объективная потребность в приведении структуры производства к реальному платежеспособному спросу, формируемому рынком, составляет основное звено системы банкротства. Реализация такой системы в Республике Беларусь должна способствовать проведению структурной перестройки национальной экономики в соответствии с рыночным спросом населения и возможной позицией отечественных производителей товаров и услуг на внешних рынках при условии обеспечения их прибыльной работы.

При трансформации экономики проблемы, характеризующиеся специфическими формами происходящих макроэкономических и микроэкономических изменений, оказывают объективное влияние на создание условий неплатежеспособности реформируемых предприятий. В то же время причины возникновения неплатежеспособности и банкротства не являются порождением только трансформации экономики, они имеют более глубокие корни, заложенные в рыночной системе хозяйствования (в рыночном механизме управления, направленном на обеспечение эффективности реального сектора экономики).

Банкротство следует рассматривать как неизбежное явление любого современного рынка, при котором несостоятельность предприятия используется как инструмент перераспределения капитала с целью его эффективного использования в интересах собственника и общества. В этом случае банкротство отражает объективные процессы структурной перестройки экономики. Такая трактовка банкротства вытекает из сущности предпринимательства, которое всегда сопряжено с неопределенностью достижения его конечных результатов и с риском экономических потерь.

В реальной экономике неопределенность всегда приводит либо к выигрышу, либо к убыткам. Именно взаимообусловленность прибыли и факторов риска формирует понятие банкротства. В силу этой взаимосвязи и обусловленности одним из **первых признаков несостоятельности и наступающего банкротства является падение прибыльности предприятия ниже стоимости его капитала.**

Под стоимостью капитала в рамках такого подхода принято понимать средневзвешенные ожидаемые платежи инвесторам в процентах к акционерному капиталу. Когда выплачиваемые дивиденды, перестают от-

вечать сложившимся рыночным условиям, вложение средств в такие предприятия становится неэффективным для инвестора. В связи с относительным падением прибыльности предприятия и возможными трудностями в оплате расходов (обязательств) возникает дефицит наличных денег. Этот дефицит усугубляется падением кредитования. Следствием этой ситуации является кризис ликвидности, который, в свою очередь, ведет к усугублению состояния неплатежеспособности.

Фактически банкротство не возникает вдруг. Оно является результатом развития кризиса. В процессе этого кризиса предприятие проходит путь от эпизодической до устойчивой (или хронической) неспособности удовлетворять требования своих кредиторов, в том числе по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды. В этом случае банкротство является возможным юридическим итогом неблагоприятного развития финансового состояния предприятия, при котором его способность своевременно погашать долги прогрессивно уменьшается. В силу этого диагностика финансового состояния предприятия, контроль и своевременное предотвращение приближающихся кризисных ситуаций является важной составляющей системы банкротства.

Анализ финансового состояния и результатов деятельности предприятия является составным элементом его финансового менеджмента и одновременно важной частью антикризисного управления. Общие цели финансового анализа предприятия непосредственно связаны с измерением его затрат и результатов (доходов). В рамках финансового анализа выделяют три типа аналитической работы: плановая аналитическая работа (анализ в рамках управления предприятием в условиях устойчивого функционирования); специальный финансовый анализ мероприятий повышенного риска (анализ конкретных проектов и программ или отдельных решений по конкретному бизнесу) и финансовый анализ в чрезвычайных условиях. В совокупности результаты этой работы должны создавать достаточную базу данных для комплексного анализа и управления предприятием с целью недопущения его банкротства. На отечественных предприятиях финансово-аналитическая работа проводится эпизодически, бессистемно и неполно.

Основные стадии банкротства и их прогноз

Процесс развития банкротства имеет три характерные стадии: скрытая стадия, стадия финансовой неустойчивости и явное банкротство. Методы и подходы к определению симптомов наступающего (или наступившего) банкротства для этих стадий различны.

На скрытой стадии прогнозирование наступающего банкротства возможно за 1,5-2 года до появления очевидных (явных) признаков. Для этих целей существует ряд отработанных методик (например, с использованием формулы Алтмана, оценка ликвидной стоимости компании с помощью формулы Д. Уилкокса и другие). Однако применение большинства из них, в том числе наиболее надежных методик, в наших условиях затруднено в силу отсутствия развитого вторичного рынка ценных бумаг.

Для отечественных предприятий может быть применена одна из возможных методик оценки стоимости предприятия (цены предприятия), при которой цена предприятия определяется капитализацией прибыли и равна отношению балансовой прибыли к средневзвешенной стоимости будущих обязательств по дивидендам и займам. Средневзвешенная стоимость обязательств (пассивов) предприятия определяется как средний процент по займам и дивидендам, которые необходимо будет выплачивать кредиторам и акционерам в соответствии со сложившимися на рынке условиями.

Прогноз банкротства в этом случае базируется на выявлении и оценке изменений цены предприятия, которые на скрытой стадии банкротства остаются незаметными, особенно если систематический анализ и специальный учет этих изменений на предприятии не налажен. Снижение цены предприятия всегда связано со снижением прибыли или увеличением средней стоимости его обязательств. В силу этого снижение текущей цены предприятия явно проявляется в показателях его прибыльности и требованиях банков, акционеров и других инвесторов. Обычно цена предприятия рассчитывается на ближайшую и долгосрочную перспективу, что дает возможность прогнозировать условия возможного будущего банкротства предприятия для принятия своевременных мер по его предотвращению. Используемый для прогноза банкротства показатель цены (стоимости капитала) предприятия не имеет отношения к реальной цене его продажи. Анализируемая при этом финансовая отчетность не учитывает важнейших элементов потенциала предприятия (кадры, научно-технический потенциал, технологические и промышленные ноу-хау и т.п.), которые являются действенными факторами оздоровления предприятия и должны учитываться в его реальной стоимости.

Снижение прибыльности и увеличение стоимости обязательств происходит под воздействием как внутренних, так и внешних факторов (причин). Значительную часть внутренних причин можно определить как неэффективное управление, вызванное снижением качества управленческих решений. Большая часть внешних причин (неблагоприятных факторов) является следствием ухудшения условий предпринимательства, формируемых на макроуровне. Разделение неблагоприятных факторов, приводящих к снижению «цены предприятия» и, как следствие, к возникновению и развитию процесса банкротства, может позволить своевременно принять меры на макроуровне и на уровне конкретного предприятия для исправления негативных тенденций при реформировании экономики и ее дальнейшем развитии.

Стадия финансовой неустойчивости характеризуется более явными симптомами банкротства. Предприятие начинает испытывать трудности с наличностью в ходе своей деятельности. Ранние признаки банкротства проявляются также в форме резких изменений в структуре баланса и отчете о финансовых результатах (прибыли и убытки) предприятия. Необходимо отметить, что опасными являются изменения любых статей баланса в любом направлении. Финансовый анализ деятельности и состояния

предприятия в этом случае обязателен. Прогноз будущего (ожидаемого) изменения цены может быть сделан только по результатам анализа перспектив прибыльности и процентных ставок. Особое внимание следует обратить на следующие аспекты:

1. *Резкое изменение денежных средств на счетах предприятия.* Уменьшение средств на счетах характеризует ухудшение производственно-сбытовой деятельности предприятия. Увеличение средств свидетельствует о трудностях развития предприятия, связанных с невозможностью дальнейших капиталовложений и укреплением его рыночной позиции.

2. *Изменение дебиторской задолженности.* Увеличение задолженности сигнализирует о падении платежеспособного спроса или о необоснованном росте производства. Кроме того, это ведет, как правило, к старению дебиторских счетов и финансовым потерям из-за инфляции. Резкое снижение дебиторской задолженности говорит о возникновении затруднений со сбытом, если оно сопровождается ростом запасов готовой продукции, или о спаде производства. И в первом, и во втором случаях необходим детальный анализ причин, вызвавших эти изменения, и принятие соответствующих мер.

3. *Изменение соотношения кредиторской и дебиторской задолженности* помогает выявить чрезмерную торгово-промышленную деятельность. Увеличение соотношения между кредиторской и дебиторской задолженностью сигнализирует, что поддерживается слишком высокий уровень производства при недостаточных ресурсах наличности. Результат может быть катастрофическим для предприятия и обычно приводит его к банкротству. Такая ситуация складывается при повышении цен (инфляция), увеличении запасов, при тяжелом налогообложении, исчерпании оборотного капитала или чрезмерном расширении производства по отношению к размеру рынка. Уменьшение этого соотношения свидетельствует о снижении производственной деятельности и недостаточной предпринимательской активности.

4. *Изменение объемов продаж* всегда требует серьезного анализа. Уменьшение объемов продаж, как правило, ведет к потере позиции предприятия на рынке и всегда связано с неудовлетворительной организацией маркетинговой деятельности. Конкретно это может сигнализировать о необходимости пересмотра стратегической направленности бизнеса, а также изменения продуктовой политики, организации сбыта и проведения других изменений в деятельности предприятия. Резкое увеличение может также оказаться неблагоприятным. В этом случае угроза банкротства кроется в возможном разбалансировании обязательств и реальных доходов предприятия, если за этим последует необоснованное увеличение закупок и капитальных затрат, связанных с развитием производства.

При анализе, связанном с определением симптомов возможного развития будущего банкротства повышенного внимания требуют и предприятия, характеризующиеся высоким ростом предпринимательской актив-

ности. Они могут стать банкротами из-за недостаточной обоснованности и неверной оценки будущей выгоды (эффективности) своего бизнеса, за которой может наступить неплатежеспособность в будущем, и т.д. При этом следует учитывать, что существуют наработанные методики выбора оптимальной траектории роста и страхования рисков при неизбежных отклонениях от нее. В этом случае надежным средством рассмотрения и решения проблем оценки бизнеса является проведение этой работы с использованием методов и средств управления проектами. Следует помнить, что получение высокой прибыли всегда связано с риском. Задача анализа состоит в том, чтобы этот риск был обоснован.

Стадия явного банкротства наступает с появлением стабильной или хронической неплатежеспособности предприятия. Характерной чертой начала стадии явного банкротства служит несоответствие притоков и оттоков денежных средств, приводящее к полной несостоятельности предприятия по отношению к своим кредиторам и инвесторам. С наступлением стадии банкротства необходимы срочные меры собственника предприятия по остановке его дальнейшего падения и разработка конкретной программы выхода из этого состояния. Факт банкротства, а также период и направления действий по урегулированию взаимоотношений предприятия-банкрота с кредиторами, инвесторами и членами трудового коллектива должны быть зафиксированы юридически. Следует очень внимательно рассматривать каждый такой случай банкротства, чтобы не допустить ложного банкротства. Как показал российский опыт, в условиях отсутствия или недостаточного контроля финансовых и товарных потоков предприятия такие случаи не единичны.

Во всех случаях банкротства объективным действием по выходу из этого состояния является сокращение производственно-сбытовой деятельности или полная ликвидация предприятия в данной отрасли. При возможностях роста других отраслей и подотраслей экономики осуществляется частичное или полное репрофилирование предприятия.

Пути и механизмы финансового оздоровления и реабилитации предприятия

В процессе банкротства предприятие проходит несколько стадий, и раннее выявление угрозы банкротства может позволить предотвратить кризис заблаговременно. Для выхода из банкротства принимаются: во-первых, экстренные («пожарные») меры, во-вторых, долгосрочные программы, подкрепленные мероприятиями и обоснованиями их результативности, оформленными в виде бизнес-плана финансового оздоровления и развития.

Проведение работ по оздоровлению предприятия и восстановлению его платежеспособности целесообразно начинать с предварительного экспресс-анализа финансового положения и разработки по его результатам краткосрочных мероприятий. При проведении такого анализа должны быть выявлены очевидные ликвидные ресурсы, которые могут решить наиболее острые проблемы, не терпящие отлагательства. При реализации

таких ресурсов надо проявлять большую осторожность, однако, очевидные возможности должны быть использованы для реализации краткосрочных мероприятий финансового оздоровления. В общем случае **разработка мер по оздоровлению финансового положения предприятия, преодоления кризиса и предотвращения банкротства проводится поэтапно с использованием соответствующих механизмов и методов.**

1-й этап. Включает факторный анализ убытков предприятия. Оцениваются возможные причины убытков, приведшие к неплатежеспособности и неудовлетворительной структуре баланса предприятия, в том числе: низкий объем производства, относительно высокие производственные затраты, общехозяйственные и коммерческие расходы. При этом обязательно проводится отдельный анализ внутренних и внешних причин возникновения кризисной ситуации.

Внутренние причины должны быть увязаны с конкретными подразделениями (производственными и функциональными), конкретными сферами управления на предприятии (управление маркетингом, управление запасами или затратами, управление финансами и т.д.). Особому анализу подвергается система учета и отчетности на предприятии, а также экономические отношения между подразделениями. Задача внутреннего анализа состоит в выявлении недостатков в действующей на предприятии системе принятия решений.

Внешние причины необходимо разделить на временные и постоянно действующие. Постоянно действующие внешние причины должны быть разделены на региональные, отраслевые, народнохозяйственные и по сферам управления – таможенные, налоговые, бюджетные, банковские и другие. Конечной целью такого анализа является формулирование предложений к местным и республиканским органам власти, а также к отраслевым органам управления по оказанию помощи в финансовом оздоровлении предприятия (в создании условий для оздоровления).

2-й этап. Содержит прогноз финансового состояния и возможности оздоровления предприятия. На этом этапе проводится прогноз финансовых результатов работы предприятия на будущий период и оценка перспективы улучшения или ухудшения финансового состояния с учетом сохранения сложившихся тенденций в его деятельности при вероятных изменениях внешней среды и проведении изменений (корректировок) внутренней политики без использования значительных внешних источников поддержки. Должна быть также учтена и оценена реализация конкретных инвестиционных проектов, способствующих оздоровлению предприятия.

Задача прогноза финансового состояния предприятия и изменений его внешней среды заключается в формулировании обоснованных выводов о возможности или невозможности положительного результата при проведении оздоровления с использованием только внутренних ресурсов без

серьезной перестройки работы предприятия, в том числе его частичного или полного перепрофилирования.

3-й этап. Включает разработку программы финансового оздоровления и реабилитации предприятия. При разработке программы финансового оздоровления и реабилитации предприятия требуется, прежде всего, комплексное исследование состояния всех активов и потенциала предприятия. Анализ подвергается:

- 1) основные фонды, материальные запасы и незавершенное производство, запасы готовой продукции;
- 2) патенты, лицензии, научно-технические заделы, кадры предприятия;
- 3) долгосрочные и среднесрочные вложения предприятия, его дебиторы и кредиторы, филиалы, товаропроводящая сеть, система управления.

Выбор и технико-экономическое обоснование стратегии программы (проекта) финансового оздоровления и реабилитации предприятия предусматривает определение основных направлений работ и ожидаемой выгоды (эффективности) от их реализации. Определение стратегии финансового оздоровления и развития включает разработку плана принципиальных перемен в деятельности предприятия, включая его диверсификацию и перепрофилирование, а также решение проблем с накопленными обязательствами (долгами). При этом стратегия финансового оздоровления и решение проблемы возврата долгов находятся в тесной взаимосвязи. Конкретная стратегия оздоровления во многом определяет возможности и пути решения проблемы долговых обязательств. Определение схемы возврата долгов, согласованной с кредиторами, в свою очередь, позволяет конкретизировать стратегию и конкретный план (программу) перестройки предприятия для его финансового оздоровления и реабилитации.

При разработке (выборе) стратегии и технико-экономическом обосновании программы финансового оздоровления и реабилитации предприятия используются методы стратегического планирования и современная методология управления проектами. **Успех финансового оздоровления во многом зависит от полноты и корректности бизнес-плана программы финансового оздоровления и реабилитации предприятия.** Обоснование полноты и достоверности разработки бизнес-плана определяется глубиной проведения необходимых технико-экономических исследований по рассматриваемой программе (проекту или совокупности проектов). В том числе в обязательном порядке проводится анализ и оценка каждого проекта и программы в целом в условиях неопределенности и рисков осуществления и получения ожидаемого результата.