

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ — НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

А.Г. Шумилин,
И.И. Демидчик

Белорусский
национальный
технический
университет

г. Минск

В последние годы антикризисное управление стало одним из самых «популярных» терминов в деловой жизни Беларуси. Считается, что причина его появления — реформирование экономики и возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства. Кризис некоторых предприятий — это нормальное явление рыночной экономики, в которой по аналогии с дарвиновской теорией выживают сильнейшие. Предприятие же, которое не соответствует «окружающей среде», должно либо приспособиться и использовать свои сильные стороны, либо исчезнуть. В Японии, например, ежемесячно около трех тысяч малых и средних предприятий прекращают свою деятельность на рынке. Примерно столько же появляется новых.

В Беларуси около 2/3 всех предприятий по существующим меркам давно следует считать банкротами, об этом говорит и растущее количество дел о банкротстве. Так, с января по октябрь 2002 года количество заявлений о признании предприятий-должников банкротами увеличилось по сравнению с аналогичным периодом 2001-го более чем в 4 раза. По 854 заявлениям (всего их было подано 934) хозяйственные суды вынесли решения о ликвидации предприятий.

Можно сказать, что разработка теории антикризисного управления — это заказ практики, причем потребность в антикризисном управлении возникает не только в экономике переходного периода, но и в развитых рыночных экономиках западных стран.

Содержание термина «антикризисное управление» расплывчато. В литературе не фиксируются признаки отличия антикризисного и обычного управления. Внимание, как правило, акцентируется не на «лечении» кризиса, а на мерах по его недопущению и механизме банкротства.

Некоторые из авторов рассматривают антикризисное управление

с точки зрения проблем финансирования на микроуровне, другие же пытаются рассмотреть комплекс проблем, связанных не только с кризисом отдельного предприятия, но и с кризисом экономики на уровне государства в целом. Часто авторы, заявляя, что пишут об антикризисном управлении, уделяют внимание только процедурам банкротства в рамках закона «О несостоятельности», и создается впечатление, что единственным обоснованием существования термина являются правительственные постановления, создавшие институт антикризисных управляющих: антикризисное управление — это то, чем занимаются антикризисные управляющие.

По мнению ученых З. Айвазян, В. Кириченко, антикризисное управление может и должно обрести свою «нишу» в управленческой теории и практике. Необходимо лишь корректно определить его отличие от управления в обычном режиме. Путь к этому лежит через уточнение понятия «кризис предприятия».

Рассмотрим экономическую сущность кризиса. Кризис, в широком смысле, как смена положительной тенденции отрицательной — неотъемлемая характеристика рыночной экономики. Исходя из этого, любое управление является антикризисным, а содержание и методы эффективного и антикризисного управления не отличаются. Очевидно, что, отталкиваясь от него, сложно найти специфическое определение антикризисного управления. Следовательно, необходимо сузить понятие кризиса, для чего дифференцируем его фазы.

Существуют следующие фазы кризиса, отличающиеся содержанием, последствиями и необходимыми мерами по их устранению.

Первая — снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле). Следствием этого является ухудшение финансового положения предприятия, сокращение

источников и резервов развития. Решение проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности).

Вторая — убыточность производства. Следствием служит уменьшение резервных фондов предприятия (если таковые имеются), при их отсутствии наступает третья фаза. Решение проблемы находится в области стратегического управления и реализуется, как правило, через реструктуризацию предприятия.

Третья — истощение или отсутствие резервных фондов. На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация уже не может быть использована для решения проблемы, так как отсутствуют средства на ее проведение. Нужны оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктуризации. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

Четвертая — неплатежеспособность. Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и (или) банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса.

Таким образом, для третьей и четвертой фаз характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных управленческих мер. Ключевым моментом здесь является наступление или приближение неплатежеспособности. Именно эту ситуацию необходимо считать объектом антикризисного управления.

Итак, мы рассматриваем кризис как непосредственную угрозу выживания предприятия. Здесь имеется

два аспекта — внешний и внутренний. Внешний заключается в способности предприятия мобилизовать необходимый объем оборотных средств для выполнения своих обязательств перед кредиторами — выплаты и обслуживания долгов. Внутренний — в способности обеспечить объем оборотных средств, требуемых для ведения хозяйственной деятельности. 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 в оборотных средствах (ТФП) — наиболее простая и понятная часть формулы. ТФП определяется как сумма предстоящих на момент расчета формулы выплат по возврату долгов, а также штрафов и пени 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 в пределах размеров, предусмотренных сметой, с другой.

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).

Именно сумма денежных средств является показателем для определения кризисного состояния предприятия.

Во-первых, каждая взаимозачетная операция может быть достаточно легко приведена к денежной оценке (с учетом стоимостных и временных потерь). Во-вторых, конкретные краткосрочные активы сильно отличаются 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 итоге определяют именно денежные средства.

Таким образом, стандартная логика экономического и финансового расчета здесь неприменима. 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.

Определим основные причины возникновения кризисов. 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.

В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различ-

ных факторов. Внешние факторы возникновения кризиса можно разделить на:

1. *Социально-экономические факторы общего развития страны:* рост инфляции; нестабильность налоговой системы; нестабильность регулирующего законодательства; снижение уровня реальных доходов населения; рост безработицы.

2. *Рыночные факторы:* снижение емкости внутреннего рынка; усиление монополизма на рынке; нестабильность валютного рынка; рост предложения товаров-субститутов.

3. *Прочие внешние факторы:* политическая нестабильность; стихийные бедствия; ухудшение криминальной ситуации.

Внутренние факторы возникновения кризиса:

1. *Управленческие:* высокий уровень коммерческого риска; недостаточное знание конъюнктуры рынка; неэффективный финансовый менеджмент; плохое управление издержками производства; отсутствие гибкости в управлении; недостаточное качественная система бухгалтерского учета и отчетности.

2. *Производственные:* необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса; устаревшие и изношенные основные фонды; низкая производительность труда; высокие энергозатраты; перегруженность объектами социальной сферы.

3. *Рыночные:* низкая конкурентоспособность продукции; зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей.

Конечно, все вышеперечисленные факторы могут лежать в основе кризиса предприятия, но большее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы. Именно неэффективность управления следует считать наиболее характерной для современных предприятий нашей республики проблемой, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившейся рыночной ситуации.

Рассмотрим подходы к выводу предприятия из кризиса. Основным инструментом антикризисного управ-

ления, по мнению многих ученых, является стабилизационная программа.

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 практически исключены. Именно здесь начинают проявляться принципиальные отличия антикризисного управления от обычного. Эти отличия заключаются в смене критериев принятия решений.

В рамках «нормального» управления данный критерий можно свести к достижению стратегических целей развития 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, 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.

Заполнение «кризисной ямы» может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств, и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах. Рассмотрим мероприятия стабилизационной программы, обеспечивающие решение 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. Методы определения приемлемого уровня потерь (дисконта) в данной статье не рассматриваются, однако отметим, что потери неизбежны.

1. *Продажа краткосрочных финансовых вложений* — наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен.

2. *Продажа дебиторской задолженности* также очевидна и принимается 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.

3. *Продажа запасов готовой продукции* сложнее, так как, во-первых, предполагает продажу с убытками, а во-вторых, ведет к осложнению 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.

4. *Продажа избыточных производственных запасов*. Наличие на складе сырья А на месяц является избыточным запасом, если сырья Б осталось 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.

5. *Продажа инвестиций (деинвестирование)* может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он может быть ликвидирован. Сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса — скорее всего к банкротству.

6. *Продажа нерентабельных производств и объектов непродвижимой сферы* наиболее сложный процесс 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. Та же проблема присутствует и при мероприятиях по уменьшению ТХП.

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 следующих правил.

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.

Сущность *уменьшения ТХП* — это максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов.

1. *Остановка нерентабельных производств* — первый шаг, который необходимо совершить. Если убыточное производство нецелесообразно или его невозможно продать, то его нужно остановить, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки. Исключение составляют объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия. Критерии ранжирования производств 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 его 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. При этом приход в негодность оборудования или затраты на его ремонт в дальнейшем представляют собой еще один пример маневра соответственно прошлыми и будущими денежными средствами. Причем восстанавливать оборудование придется, только если повторный пуск производства будет стратегически и экономически оправдан.

2. *Выведение из состава предприятия затратных объектов* является еще одним способом снять непроизводительные издержки на объекты, которые пока не удалось продать. Оно осуществляется в форме учреждения дочерних обществ. Всякое дальнейшее финансирование выведенных объектов исключается, что стимулирует предпринимательскую инициативу персонала последних.

Уменьшение ТФП на практике осуществимо только через те или иные формы реструктуризации долговых обязательств, что зависит от доброй воли кредиторов предприятия. Сама по себе реструктуризация долгов 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.

1. *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.

2. *Конвертация долгов в 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.

3. *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 долг предприятия перед ним в качестве аванса на долгосрочные поставки последней. При этом контрактная цена не должна быть ниже некоторой прогнозируемой себестоимости продукции.

Итак, антикризисное управление действительно отличается от управления в обычном режиме. Если 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 на преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте.

Антикризисное управление предприятиями в Республике Беларусь делает только первые шаги. И особенно актуально для экономики страны, в связи с тем, что около 60% предприятий, по официальной статистике, убыточны.