



Антикризисное управление экономически несостоятельным предприятием: оперативный и стратегический аспекты

Экономическая несостоятельность субъекта предпринимательской деятельности наступает вследствие постепенного, достаточно длительного процесса взаимодействия различных неблагоприятных факторов в условиях отсутствия или недостаточности уделяемого менеджментом внимания угрозам внешней среды и слабым сторонам деятельности предприятия. Она характеризуется устойчивой неплатежеспособностью и невозможностью осуществлять даже простое воспроизводство, что требует использования особых подходов к управлению предприятием, которое мы будем рассматривать как антикризисное управление при осуществлении процедур банкротства и досудебного оздоровления.

В процессе антикризисного управления должны быть решены две важнейшие задачи: 1) восстановление платежеспособности, предоставление возможности дальнейшего функционирования; 2) реструктуризация предприятия, вывод его на новый уровень развития. Исходя из этого, необходимо выделять оперативный и стратегический уровень антикризисного управления. Основные подходы и элементы таких действий теоретически достаточно проработаны, имеется обширная практика их осуществления [1, 2, 3]. Однако в Беларуси существует определенная специфика социально-экономических отношений, в результате чего не может быть слепо скопирован даже российский опыт антикризисного управления, не говоря уже о практике проведения такой работы в странах дальнего зарубежья. С учетом этих особенностей, а также практики работы белорусских антикризисных управляющих целесообразно выработать приемлемый для наших условий вариант плана действий.

Оперативное антикризисное управление можно представить как комплекс мероприятий по восстановлению платежеспособности хозяйствующего субъекта, осуществляемых в ограниченный, как правило, несколькими месяцами промежуток времени. Жесткие временные рамки, отсутствие внутренних резервов и возможности быстрого привлечения внешних инвестиций обуславливают специфику действий, при которых вероятно возникновение потерь стоимости активов предприятия в номинальном выражении.

Задачами оперативного антикризисного управления являются максимизация доходов и экономия ресурсов, а реализованы они могут быть посредством проведения работы по следующим основным направлениям:

- увеличение объемов поступления денежных средств;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- рациональное использование и реструктуризация кредиторской задолженности;
- снижение величины и оптимизация структуры затрат, а также использования денежных средств по другим направлениям;

- управление денежными средствами;
- уменьшение величины обязательных платежей в бюджет;
- присоединение к более сильному хозяйствующему субъекту;
- продажа предприятия-должника.

Увеличение объемов поступления денежных средств может быть достигнуто несколькими способами:

- увеличение объемов продаж за счет активизации маркетинговой деятельности, выделения и увеличения производства наиболее рентабельной продукции и прекращения выпуска убыточных товаров;
- распродажа запасов готовой продукции со скидками;
- продажа или сдача в аренду неиспользуемых основных средств, нематериальных активов, вложений во внеоборотные активы;
- продажа финансовых вложений;
- продажа не являющихся критическими для обеспечения работы предприятия запасов сырья, материалов и других материальных ценностей;
- истребование, продажа или факторинг дебиторской задолженности;
- привлечение кредитных ресурсов по договору цессии или на иных условиях, предлагаемых организациями кредитно-финансовой системы;
- продажа осуществляемых инвестиционных проектов;
- финансовая помощь собственников предприятия, заинтересованных в продолжении его деятельности контрагентов или государства;
- получение финансирования путем наращивания уставного капитала существующими или новыми собственниками предприятия.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств может реализовываться посредством:

- снижения до минимальных величин норм и нормативов запасов оборотных активов;
- уменьшения сроков выполнения заказов поставщиками;
- совершенствования работы в области хранения и отпуска в производство материально-технических ресурсов;
- стимулирования покупателей к более быстрой оплате поставленной продукции путем предоставления им скидок в зависимости от срока оплаты;
- упорядочения взаимоотношений с дебиторами, установления лимитов отпуска продукции в зависимости от их надежности, поиска новых клиентов;
- установления зависимости оплаты труда работников маркетинговых и сбытовых служб от объемов продаж и сроков оплаты поставленной продукции клиентами, с которыми они работают.

Рациональное использование и реструктуризация кредиторской задолженности обеспечивается путем:

- пересмотра условий и сроков выплаты долга кредиторам, основой которого должен быть убедительный план развития предприятия, показывающий, что при таком развитии ситуации они потеряют меньше, чем при его ликвидации и распродаже имущества по частям;
- поиска поставщиков, работающих на более выгодных для предприятия условиях;
- установления особых отношений с важнейшими поставщиками;
- откладывания осуществления платежей менее важным и настойчивым кредиторам;
- изыскания более выгодных для предприятия схем платежей;
- проведения двустороннего или многостороннего взаимозачета.

Снижение величины и оптимизация структуры затрат, а также использования денежных средств по другим направлениям может быть достигнуто следующими способами:

- налаживанием эффективной системы учета затрат, дающей возможность их определения по видам производств, структурным подразделениям, видам продукции, экономическим элементам и калькуляционным статьям, выделения переменных и условно-постоянных, прямых и косвенных, основных и накладных расходов;
- упрощением организационной структуры, сокращением аппарата управления и затрат на оплату труда;
- сокращением непроизводственных расходов, продажей или передачей объектов социально-культурной сферы;
- сокращением затрат на оплату труда путем приведения в соответствие численности работающих объемам выпускаемой продукции, установления соответствующих обстоятельствам форм и систем оплаты труда;
- сокращением материальных затрат путем замены используемых ресурсов на более дешевые там, где это возможно; самостоятельного производства отдельных необходимых компонентов, выполнения работ или, наоборот, отказа от этого; внедрения ресурсосберегающих технологий;
- пересмотром и сокращением расходов, оплачиваемых за счет прибыли;
- приостановкой реализации или изменением графика финансирования осуществляемых инвестиционных проектов;
- переводом, по возможности, своей деятельности в более дешевое место;
- снижением величины амортизационных отчислений за счет выбытия или консервации основных фондов либо изменения амортизационной политики;
- остановкой производств, генерирующих убытки;
- использованием аренды (лизинга) основных средств;
- отказом от исполнения договоров, влекущих получение убытков.

Управление денежными средствами заключается в планировании, организации и контроле движения финансовых ресурсов с помощью:

- проектирования притоков и оттоков наличности с максимально возможной степенью детализации на основе пессимистического сценария;
- ежедневного контроля за поступлением и расходованием средств;
- предоставления полномочий распоряжения денежными средствами одному-двум руководителям;
- вменения в обязанность одному из руководителей контроля над поступлением оплаты за поставленную продукцию, реализованные активы.

Уменьшение величины обязательных платежей может быть обеспечено при реализации следующих мероприятий:

- снижения расходов на оплату труда, а соответственно и отчислений в фонд социальной защиты населения;
- консервации неиспользуемых производственных мощностей, влекущей за собой уменьшение величины налога на недвижимость.

Присоединение к более сильному хозяйствующему субъекту (или их слияние) является реальной возможностью оживления деятельности, сохранения бизнеса, пусть и под контролем другого собственника. При этом не только имущество, но и долги, а также все остальные проблемы предприятия переходят к другому субъекту предпринимательской деятельности.

Продажа предприятия должника единым имущественным комплексом – самый радикальный способ восстановления платежеспособности. Фактически речь идет о реализации одной из основных функций института банкротства – перераспределения собственности к более эффективно хозяйствующим субъектам предпринимательской деятельности. В таком случае за счет средств, полученных от продажи единого имущественного комплекса, как правило, могут быть удовлетворены все требования кредиторов, а предприятие получает возможность продолжить функционирование «с чистого листа», без долгов и, возможно, в иной организационно-правовой форме. Основ-

ными пострадавшими при этом становятся прежние собственники предприятия, не обеспечившие его эффективную работу.

Два последних направления только условно можно рассматривать в качестве элементов оперативного антикризисного управления. Фактически они предполагают формальный вывод предприятия из кризисного состояния путем ликвидации (видоизменения) его прежней внешней оболочки, определяемой организационно-правовой формой и составом собственников. Их реализация чаще всего не означает, что отсутствует необходимость в дальнейшей трансформации бизнеса, просто данная задача ложится на плечи новых собственников, а не антикризисного управляющего и выполняется вне рамок процедур банкротства.

Таким образом, оперативное антикризисное управление является процессом разработки и реализации программы стабилизации текущей деятельности, консолидации, восстановления платежеспособности и прибыльности предприятия.

Однако для поддержания положительных тенденций в долгосрочном периоде, вывода предприятия на новый уровень развития во многих случаях нельзя ограничиваться только реализацией программы стабилизации, что часто рассматривается в качестве конечной цели антикризисными управляющими. При осуществлении процедуры досудебного оздоровления большинства предприятий или санации предприятий увядающих отраслей, градообразующих и работающих в отраслях, подвергающихся жесткому государственному регулированию, необходимо обеспечить устойчивость их деятельности в долгосрочной перспективе.

Между краткосрочными и долгосрочными программами имеются существенные противоречия, проявляющиеся, во-первых, в целях и способах их достижения – для программы стабилизации это быстрый выход на прибыльную деятельность за счет экономии затрат и увеличения доходов, что препятствует достижению длительного устойчивого положения на рынке за счет реструктуризации, внедрения инноваций и маркетинговых усилий, требующих значительных затрат для осуществления программы трансформации; и, во-вторых, во времени проявления эффекта реализации программы – положительное воздействие программы стабилизации на финансовое состояние предприятия проявляется быстро, а отрицательные последствия консервации существующей ситуации только через ряд лет, для программы трансформации характерно негативное воздействие ее реализации на текущую прибыль и достижение конкурентных преимуществ на рынке через годы¹. Эти противоречия проявляются в типах стратегического поведения, которых придерживается компания: консервативном, с помощью которого пытаются сохранить неизменным достигнутое когда-то положение; постепенных изменений в деятельности вслед за изменениями внешней среды; бессистемных изменений, когда несоответствие состоянию внешней среды очевидно, а четкой стратегии развития не выработано, и радикальных изменений в направлении достижения соответствия условиям внешней среды.

Так как мы говорим о кризисе как о свершившемся факте, о разработке программы выхода из него, то должны исходить из необходимости проведения радикальных преобразований, выраженных в формировании и реализации стратегии развития – программы реструктуризации, трансформации предприятия и бизнеса, осуществляемой в течение длительного периода времени в целях обеспечения их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, поддержания и увеличения конкурентоспособности.

Процесс выработки и реализации стратегии должен основываться на следующих подходах:

- создание позитивного морально-психологического климата в коллективе, осуществление перелома в упаднических настроениях людей, вызванных

¹ Это подтверждается множеством примеров из практики работы как иностранных, так и белорусских компаний [2, 4, 5, 6].

кризисом и проведением жестких мероприятий в рамках оперативного антикризисного управления;

- адекватное организационно-кадровое обеспечение, предусматривающее создание группы стратегического планирования высокого уровня; активизацию обучения и переподготовки персонала в целях развития потенциала работников и их способности осуществлять изменения; осуществление горизонтальной и вертикальной ротации управленческого персонала; приглашение на работу ценных специалистов других предприятий и выпускников вузов; налаживание тесных взаимоотношений с профильными научно-исследовательскими организациями или развитие собственных исследовательских подразделений;

- разработка концепции развития, которая должна определить целевые рынки, на которых будет работать предприятие; его конкурентные преимущества, т.е. уникальные деловые способности, знания, навыки, не поддающиеся полному воспроизведению другими; возможности и способы укрепления и развития конкурентных преимуществ;

- параллельность и однонаправленность мероприятий оперативного антикризисного управления и стратегии развития.

В качестве основных возможных направлений стратегии развития субъекта предпринимательской деятельности и его бизнеса могут быть предложены следующие:

- реструктуризация предприятия и бизнеса;
- развитие рынков сбыта продукции;
- развитие продукта;
- использование ранее не применявшихся видов ресурсов.

Реструктуризация предприятия и бизнеса заключается в кардинальном изменении их структуры, внутренних условий функционирования предприятия и включает в себя комплекс организационных, правовых, экономических и других мероприятий. Необходимость таких действий в ряде случаев обусловлена их крупными размерами, сложившимися в условиях специализации и разделения труда в рамках СССР и СЭВ, а также ориентацией на самодостаточность, самообеспечение практически всеми вспомогательными и обслуживающими процессами труда. Можно выделить внутреннюю и внешнюю реструктуризацию. К наиболее целесообразным способам проведения внутренней реструктуризации следует отнести:

- продажу объектов непромышленной сферы, а также убыточных (низкорентабельных, неперспективных), а также тех производств, функционирование и развитие которых в составе предприятия в рамках выбранной стратегии признано нецелесообразным;
- выделение указанных объектов и производств, а также других подразделений на самостоятельный баланс с сохранением зависимости от головного предприятия (создание дочерних, зависимых предприятий и обществ);
- частичное обособление подразделений и производств в рамках существующего хозяйствующего субъекта, организация их работы в качестве филиалов или представительств либо на принципах внутреннего подряда;
- разделение крупного предприятия, имеющего много подразделений и осуществляющего различные виды деятельности, на автономные бизнес-единицы, независимые в определении как стратегических, так и текущих задач и способов их реализации и контролируемые головной компанией в вопросах распределения и использования финансов, решающей также вопросы разработки новых товаров, поиска новых рынков и областей деятельности.

Во всех случаях должна быть обоснована экономическая целесообразность таких действий, просчитано, что является более выгодным – собственное производство либо покупка полуфабрикатов, работ и услуг у сторонних или дочерних (зависимых) организаций, в том числе исходя из соображений

экономии затрат на поддержание их функционирования, изменения налоговых взаимоотношений, повышения эффективности деятельности в условиях самостоятельности, увеличения расходов на администрирование системы.

Внешняя реструктуризация обеспечивается интеграцией или диверсификацией бизнеса и может осуществляться по следующим направлениям:

- вертикальная интеграция, предполагающая развитие бизнеса за счет приобретения или установления контроля над поставщиками или покупателями (если это не конечные потребители) продукции предприятия;
- горизонтальная интеграция, обеспечивающая приобретение или установление контроля над предприятиями-конкурентами;
- конгломератная диверсификация, т.е. приобретение или установление контроля над предприятиями, выпускающими иные виды продукции либо осуществляющими другие виды деятельности.

Развитие рынков сбыта продукции может выражаться в концентрации бизнеса за счет:

- укрепления позиций на рынке, т.е. увеличения маркетинговых усилий для продвижения существующих продуктов на имеющихся рынках, увеличения доли предприятия на них;
- поиска новых рынков сбыта для уже существующих продуктов.

Развитие продукта проявляется в концентрации или диверсификации бизнеса путем:

- производства новых разновидностей и видов продукции, предназначенных для реализации на уже освоенных рынках и ориентированных на потребителей уже существующего продукта предприятия;
- производства новых видов продукции на существующей технической и технологической базе с выходом на новые рынки сбыта;
- производства новых видов продукции на базе ранее не использовавшихся технологий, новых способов производства и предназначенных для реализации на новых рынках.

Использование ранее не применявшихся видов ресурсов, т.е. употребление в качестве основных элементов продукции или технологических процессов вновь созданных, ранее считавшихся недоступными или нерациональными для использования источников и видов ресурсов.

Таким образом, во многих случаях вывод предприятия из кризисной ситуации и придание ему нового импульса в развитии могут быть обеспечены только посредством комплексного использования и сочетания мероприятий как оперативного, так и стратегического антикризисного управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Бобылева А.З.** Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: Учеб. пособие. – М., 2003.
2. **Дойль П.** Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ.; под ред. **Ю.Н. Каптуревского**. – СПб., 2003.
3. **Антикризисное управление:** Учебник / Под ред. **Э.М. Короткова**. – М., 2002.
4. **Якокка Ли.** Карьера менеджера / Пер. с англ. – М., 1991.
5. **Маненок Т.** Опередить конкурентов // Белорусский рынок, 2004, № 6.
6. **Алесин А.** «Беларус» круче, чем John Deere // Белорусский рынок, 2003, № 44.

S U M M A R Y

The essence and interrelation of operative and strategic levels of anticrisis management of enterprise are considered in the article. The conflicts between them necessity and possibilities of the coordination of their purposes and ways of realization are analyzed.

Поступила в редакцию 8.09.2004