

10. БИЗНЕС-РЕИНЖИНИРИНГ

10.1. ЭССЕ О КРИЗИСЕ: ОСТРЫЙ ПРЕОДОЛИМЫЙ КРИЗИС

Губин В.А., к.э.н., с.н.с., доцент кафедры производственного и регионального менеджмента

Кубанский государственный технологический университет

Несвоевременное выявление признаков кризиса, а также непринятие должных мер по его предотвращению могут привести к переходу предприятия к стадии острого преодолимого кризиса, когда имеющихся денежных средств недостаточно для покрытия его текущей финансовой потребности. В этих условиях предприятию необходимо в сжатые сроки осуществить чрезвычайные мероприятия по решению проблем с кредиторами. К числу таких неотложных мер следует отнести:

- досудебную санацию;
- оперативные меры по увеличению денежной наличности;
- реструктуризацию кредиторской задолженности;
- чрезвычайные организационные инновации.

Исходя из цели нашего исследования, предлагаем выделять такие стадии развития кризисной ситуации на предприятии, как потенциальный кризис, скрытый кризис, острый преодолимый кризис и острый непреодолимый кризис. Для каждой из указанных стадий кризиса свойственны свои формы проявления, признаки начала и завершения (рис. 1).

В основе кризиса предприятия лежит конфликт хозяйствующего субъекта с внешней средой, обусловленный противоположностью их интересов. Если вовремя не принять действенных мер, этот конфликт может достигнуть высшей точки своего развития, обрести острые формы и поставить под угрозу сам факт существования предприятия. Исходя из такого концептуального посыла, основу антикризисного управления составляет совокупность форм, методов и процедур, применяемых для предотвращения и (или) разрешения конфликта организации с внешней средой. Представляется, что для каждой стадии кризиса свойственна своя направленность и специфика реализации антикризисных процедур (рис. 2).

Так, если на ранних стадиях кризиса (потенциальный и скрытый) речь идет о недопущении конфликта, на стадии острого преодолимого кризиса – о разрешении конфликта через удовлетворение взаимных интересов сторон, то на стадии острого непреодолимого кризиса разрешение конфликта обеспечивается посредством подавления интересов организации, не обеспечившей удовлетворение претензий кредиторов и объявленной банкротом.

Управленческие процедуры, реализуемые на ранних стадиях кризиса, составляют основу антиципативного (опережающего) антикризисного управления. Именно эта составляющая современного менеджмента еще не получила должного развития как в теоретическом, так и в практическом плане.

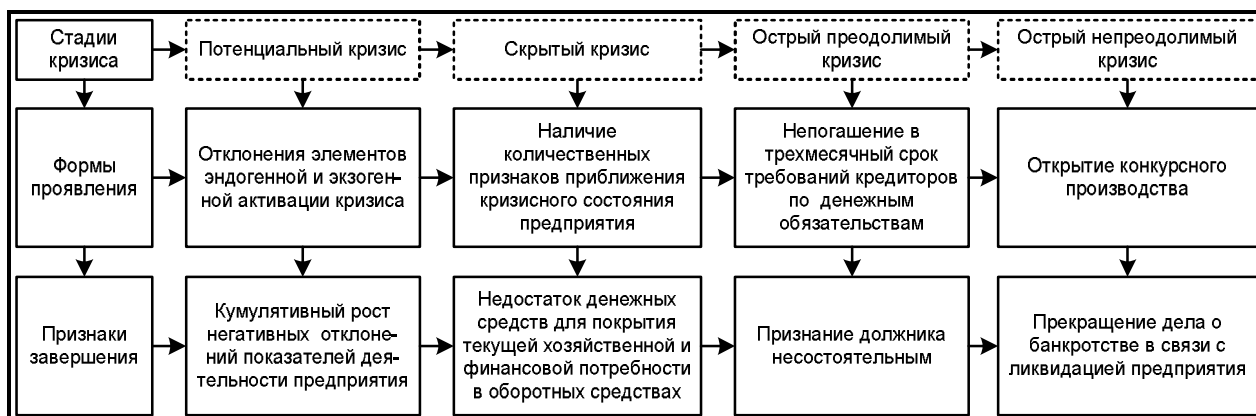


Рис. 1. Формы проявления и признаки завершения кризиса организации

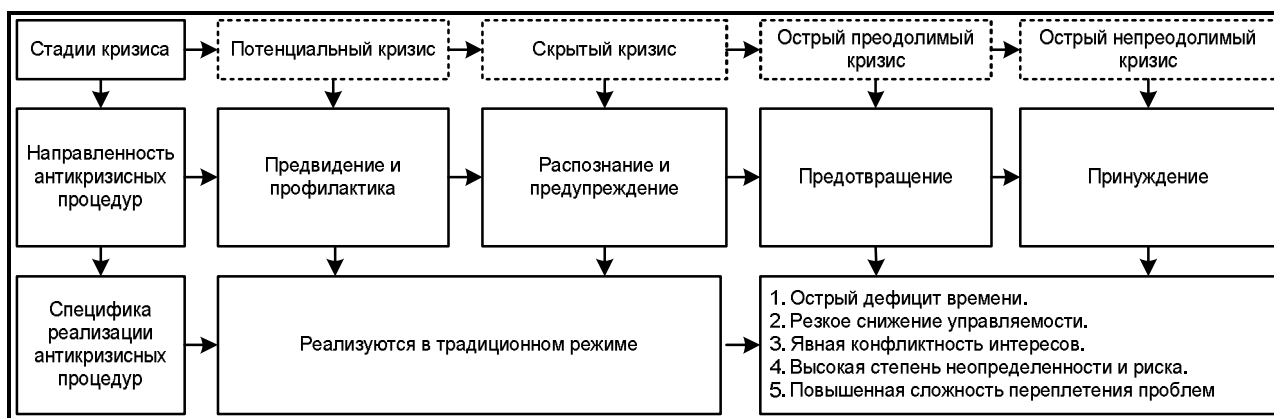


Рис. 2. Направленность и специфика антикризисных процедур

Несвоевременное выявление признаков кризиса, а также непринятие должных мер по его предотвращению могут привести к переходу предприятия на следующую, более глубокую и явную стадию кризиса – острый преодолимый кризис. Внешним признаком этой стадии кризиса является недостаточность денежных средств предприятия для покрытия его текущей хозяйственной и финансовой потребности. Непогашение в течение более 3 мес. обязательств может послужить основанием для подачи кредиторами заявления о признании предприятия-должника банкротом и открытия дела о банкротстве, рассмотрение которого может привести к ликвидации предприятия. Для того чтобы этого не случилось, предприятию необходимо в сжатые сроки осуществить чрезвычайные мероприятия по решению проблем с кредиторами. Кроме того, необходимо разработать стратегические меры, рассчитанные на недопущение наступления кризисного состояния в будущем.

К числу неотложных мер, реализуемых предприятием на стадии острого преодолимого кризиса, принято относить:

- досудебную санацию;
- оперативные меры по увеличению денежной наличности;
- реструктуризацию кредиторской задолженности;
- чрезвычайные организационные мероприятия.

Исключительно ограниченные сроки реализации этих процедур определяют тот момент, что осуществляются они практически в параллельном режиме, хотя приоритет при этом должен отдаваться тем из них, которые являются по своим последствиям для предприятия наименее пагубными.

Остановимся на содержании указанных мероприятий.

Санация носит исключительно финансовый характер: например, предоставление товарного кредита, другого имущества не может рассматриваться в качестве санации. Объем оказываемой в рамках санации финансовой помощи определяется суммой кредиторской задолженности и нормативом оборотных средств, необходимых и достаточных для дальнейшего функционирования предприятия. Санация предусматривает возможность (но не обязанность) принятия на себя должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь. При этом возможными вариантами требований санаторов могут рассматриваться:

- замена ведущих менеджеров организации;
- изменение состава совета директоров, состава учредителей и ревизионной комиссии;
- изменение организационной и производственной структуры управления;
- изменение состава производства, продукции (услуг);
- изменение договорных отношений с разными субъектами взаимодействия;
- варианты реорганизации юридического лица (слияние, присоединение, разделение и др.);
- замена обслуживающего банка;
- покупка нового оборудования, новых материалов у определенных предприятий в Российской Федерации и за рубежом.

В зависимости от стадии кризиса, на которой предприятию-должнику оказывается помощь, принято различать два варианта санации [3].

1. Досудебная санация, когда несостоятельность налицо, но дело о банкротстве еще не открыто.
2. Судебная санация, когда финансовая помощь оказывается предприятию-должнику уже в рамках процедур банкротства (финансовое оздоровление, внешнее управление).

Досудебная санация — это процедура, в рамках которой собственник предприятия, кредитор или другое заинтересованное лицо оказывает финансовую помощь предприятию-должнику до рассмотрения в арбитражном суде дела о банкротстве. Участниками санации выступают внешние по отношению к предприятию лица, круг которых в принципе не ограничен.

Возможны следующие основные формы санации:

- финансовая помощь третьих лиц (юридических и физических);
- целевой банковский кредит;
- выпуск облигаций организаций под гарантию санатора;
- перевод краткосрочных банковских кредитов в долгосрочные (отсрочка погашения краткосрочных банковских кредитов, займов);
- отсрочка погашения векселей организации (под гарантию банка-санатора);
- списание санатором-кредитором части долга.

Основными формами санации со стороны государства являются:

- дотации и субвенции за счет средств бюджета различного уровня управления;
- государственная гарантия коммерческим банкам по кредитам, выдаваемым saniруемому предприятию.

Традиционные направления работ по увеличению денежных средств предприятия и очередность их осуществления представлены в табл. 1. Основным критерием установления очередности продажи активов видится минимизация негативных последствий для будущей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Таблица 1

ОЧЕРЕДНОСТЬ ПРОДАЖИ ИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ-ДОЛЖНИКА ДЛЯ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ЕГО ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ

Наименование объектов	Очередность продажи			
	1-я	2-я	3-я	4-я
Краткосрочные финансовые вложения	+	-	-	-
Дебиторская задолженность	+	-	-	-
Запасы готовой продукции	-	+	-	-
Избыточные производственные запасы	-	+	-	-
Инвестиции	-	+	-	-
Непрофильные производственные активы	-	-	+	-
Объекты вспомогательного производства	-	-	+	-
Производства с уникальным оборудованием	-	-	-	+
Объекты основного производства в начале технологического процесса	-	-	+	-
Основные объекты основного производства	-	-	-	+

Решение проблемы банкротства, попытка восстановления платежеспособности предприятия-должника должны предусматривать не только поиск путей получения необходимых для этого средств, но и реструктуризацию долгов предприятия-должника. Кредиторская задолженность включает в себя краткосрочные и долгосрочные обязательства. К краткосрочной кредиторской задолженности относятся краткосрочные кредиты и займы банков, обязательства по товарным услугам, приобретенным, но неоплаченным, невыплаченным налогам, полученным авансам, векселя к оплате, задолженность перед персоналом организации, доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и платежей и другие начисления и расходы [2].

Таблица 2

МАТРИЦА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Мероприятия по реструктуризации кредиторской задолженности	Кредиторская задолженность				
	1-я очередь: задолженность за причинение вреда жизни и здоровью	2-я очередь: задолженность по оплате труда и выходных пособий работникам	3-я очередь		
			задолженность по обязательствам, обеспеченным залогом имущества	задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды	задолженность прочим кредиторам
Отсрочка и рассрочка платежей	-	-	+	-	+
Зачет взаимных платежных требований	-	-	-	+	+
Переоформление задолженности в качестве займа	-	-	+	+	+
Продажа долговых обязательств	-	-	+	-	+
Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные	-	-	+	+	+
Погашение задолженности путем передачи кредитору имущества должника	+	+	+	-	+
Списание задолженности	-	-	+	+	+
Погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника	-	-	+	+	+

Долгосрочная кредиторская задолженность представлена кредитами банков, займами и ссудами, выдаваемыми различными кредитными организациями, страховыми компаниями, а также другими обязательствами, срок оплаты по которым превышает 12 месяцев.

Под реструктуризацией кредиторской задолженности понимается комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед контрагентами, бюджетом, внебюджетными фондами.

Реструктуризация кредиторской задолженности организации ведет к снижению объема нагрузки (давления) обязательств на финансы организации в текущем периоде и тем самым позволяет повысить или восстановить его платежеспособность. Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности организации, принимаются тогда, когда отсутствуют возможности увеличения притока денежных средств для погашения кредиторской задолженности или возможности есть, но они неэффективны и невыгодны.

Матрица наиболее часто встречающихся вариантов реструктуризации кредиторской задолженности представлена в табл. 2.

Итак, в числе чрезвычайных организационных преобразований на предприятии, оказавшемся в сложном положении, чаще всего используются:

- смена руководителей подразделений (если есть очевидные признаки их некомпетентности);
- изменение организационной структуры предприятия:
 - сокращение аппарата управления,
 - централизация контрольно-плановых функций,
 - возможно, продажа отдельных филиалов и подразделений (хотя до разработки более долгосрочной стратегии с последним необходимо быть осторожнее);
- психологическая переориентация персонала;
- сокращение номенклатуры продукции и услуг (немедленный отказ от очевидно убыточных производств);
- усиленный маркетинг (до разработки стратегии маркетинговые службы могут разобраться с возможностями продажи части активов предприятия, выявить дополнительный спрос на продукцию предприятия).

Таким образом, объективным выходом из-под угрозы банкротства может быть:

- сжатие, если не полное исчезновение обанкротившегося производства как лишнего в данной отрасли;
- частичное или полное репрофилирование предприятия, что может оказаться выгодным при достаточных темпах роста других отраслей и подотраслей экономики.

Литература

1. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2007.
2. Антикризисное управление: Учеб. пособие / Авт. колл. под рук. И.К. Ларионова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М., 2007.
3. Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г. Грязновой. М., 1999.
4. Бандурин В.В., Ларицкий В.Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. М., 1999.
5. Яковец Ю.В. Циклы, кризисы, прогнозы. М., 1999.

Губин Виктор Анатольевич

РЕЦЕНЗИЯ

Своевременное обнаружение и прототравление финансового кризиса предприятия является одной из актуальных проблем Российской экономической науки. В плане рассматриваемая статья представляет бесспорный научный и практический интерес.

Автором раскрыт механизм перехода и характерные черты острого преодолемого кризиса, предложен и внутренне раскрыт комплекс неотложных мер по восстановлению платежеспособности предприятия, включающий: досудебную санацию, оперативные меры по увеличению денежной наличности и решению проблем с кредиторами, чрезвычайные организационные инновации. В статье предложены оригинальные матрицы наиболее часто встречающихся вариантов реструктуризации кредиторской задолженности и продажи активов должника.

Анализ рукописи позволяет судить об использовании значительного объема новейших нормативно-правовых, теоретических и практических материалов.

Содержание рассматриваемой статьи характеризуется научной новизной и авторским подходом, соответствует инновационной парадигме управления» представляет интерес для научных и практических работников, отвечает требованиям, предъявляемым к такого рода публикациям.

На основании вышеизложенного считаю возможным рекомендовать статью «Эссе о кризисе: острый преодолемый кризис» к изданию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Трунин С.И., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики труда и управления персоналом Кубанского государственного университета

10. BUSINESS- REENGINEERING

10.1. ESSAY ABOUT CRISIS: SHARP SURMOUNTABLE CRISIS

V.A. Gubin, Candidate of Science (Economic), Senior Researcher, the Senior Lecturer of Chair of Industrial and Regional Management

Kuban State Technological University

Untimely revealing of signs of crisis, and also nonacceptance of due measures on its prevention, can lead to transition of pre-acceptance to a stage of sharp surmountable crisis, when available money resources insufficiency for a covering of its current financial requirement. In these conditions it is necessary for enterprise to carry out in deadlines extreme actions for the decision of problems with creditors. It is necessary to carry to number of such urgent measures: pre-judicial sanitation, operative measures on increase in a monetary cash, re-structuring of creditor debts, extreme organizational innovations

Literature

6. Anti-recessionary control / Under E.M.Korotkov's edition. – 2 issuing processed and added – M, 2007.
7. Anti-recessionary control: the Manual / the Group of authors under the guidance of I.K.Larionov. – 5 issuing processed and added – M, 2007.
8. Anti-recessionary management / Under the editorship of A.G.Grijaznovoj. M, 1999.
9. V.V. Bandurin, V.E. Laritsky. Control problems inconsistent firms in the conditions of transitive economy. M, 1999.
10. J.V. Jakovets. Cycles, crises, prognoses. M, 1999.