# Cистема экономического оздоровления предприятия

В условиях все большей неопределенности рыночной среды и интенсификации жизненного цикла организации все более очевидным становится необходимость выделения в нем финансового оздоровления как самостоятельного этапа. Это актуально как для организаций, вступивших в процедуры банкротства, так и для тех структур, которые имеют неустойчивое, пограничное финансово-экономическое состояние и осуществляют (контролируют) оздоровительную стратегию в непрерывном режиме.

Между тем теория и практика финансового оздоровления находятся в стадии формирования. Как в отношении антикризисного управления в целом, так и применительно к его составляющей – финансовому оздоровлению – сохраняется различие взглядов по методологическим, функциональным, организационным и многим другим вопросам. Отсутствует целостное научно-методическое обеспечение механизма финансового оздоровления.

В исследовании роли комплексного экономического анализа как инструмента финансового оздоровления предприятия первостепенное значение авторы придают оценке степени разработанности соответствующего понятийного аппарата и, прежде всего, таких категорий, как финансовое оздоровление и антикризисный анализ.

Финансовое оздоровление - относительно новое и спорное для экономической науки понятие, появившееся одновременно с началом формирования рыночных отношений. В современной ситуации, по нашему мнению, получили определенность два подхода к сущности категории «финансовое оздоровление»: правовой и финансово-экономический.

С позиции права финансовое оздоровление рассматривается однозначно, то есть в рамках института банкротства, когда арбитражным судом уже признана несостоятельность должника.

При этом финансовое оздоровление по своему фактическому содержанию понимается в следующих трактовках:

-     как завершающая стадия антикризисного управления;

-     основной этап антикризисного управления;

-     выход из банкротства на основе долгосрочных программ, бизнес-планов финансового оздоровления;

-     восстановление платежеспособности и установление финансового равновесия между доходами и расходами путем устранения причин, вызвавших финансовый кризис;

-     выявление и быстрое использование уже имеющихся резервов, цель которых – предельно быстро выйти из кризисной ситуации;

-     сочетание кардинальных перемен в деятельности предприятия и решения проблем накопленных долговых обязательств и т.д.

В зависимости от стадии несостоятельности или неустойчивости меры по финансовому оздоровлению могут носить как добровольный, так и принудительный характер. Добровольный характер мероприятия носят в том случае, когда решение о введение мер финансового оздоровления рассмотрено, принято и осуществляется на уровне предприятия. Принудительный характер, в том случае, когда меры по финансовому оздоровлению введены на предприятии по определению арбитражного суда с назначением административного управляющего, т.е. в рамках процедуры признания предприятия-должника банкротом.

Цель введения процедуры финансового оздоровления заключается в том, чтобы дать предприятию возможность восстановить способность отвечать по своим обязательствам.

Финансовое оздоровление - это добровольная или принудительная процедура, проводимая на микроуровне предприятия, с целью восполнения регулярного недостатка денежных средств для осуществления его текущей деятельности, восстановления платежеспособности предприятия и погашения обязательств.

Главные задачи финансового оздоровления компании:

-     максимизация прибыли;

-     оптимизация структуры капитала и обеспечение финансовой устойчивости;

-     оптимизация структуры оборотных активов, ускорение оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности;

-     уменьшение числа неденежных форм расчетов с покупателями;

-     обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;

-     создание эффективного механизма управления предприятием;

-     использование рыночных механизмов привлечения финансовых средств;

-     инвентаризация имущества и реструктуризация имущественного комплекса, проведение рыночной оценки активов;

-     реструктуризация задолженности по платежам в бюджет;

-     ликвидация задолженности по оплате труда;

-     укрепление рыночной устойчивости предприятия;

-     снижение относительного уровня текущих расходов;

-     обоснование учетной политики;

-     обоснование дивидендной политики;

-     достижение прозрачности финансово-экономического состояния предприятия для собственников, инвесторов, кредиторов.

Финансовое оздоровление при банкротстве осуществляется в форме санации – процедуры конкурсного производства, предусматривающей переход права собственности, изменение договорных и иных обязательств, реорганизацию, реструктуризацию или оказание финансовой поддержки должнику для восстановления его устойчивой платежеспособности и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки.

План санации должен быть направлен на максимальное удовлетворение требований кредиторов, улучшение финансового состояния, восстановление платежеспособности и повышение конкурентоспособности организации и, как правило, содержать следующие основные разделы: общая часть, анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния, организация производства и управления, маркетинг и сбыт, производство и снабжение, технология, кадры, финансы.

Раздел «Общая часть» содержит общие сведения об организации, показывает основную цель, задачи, содержание этапов и сроки реализации Плана санации, ожидаемые расчетные объемы денежных поступлений, дату выхода на безубыточную работу и погашения основной суммы требований кредиторов.

Раздел «Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния» представляет общую характеристику фирмы, анализ баланса, финансового состояния и платежеспособности организации, динамику производственных и финансовых показателей, затрат и результатов за 2 года, предшествующих планируемому, баланс производственных мощностей с указанием степени их износа, внутренние и внешние причины неплатежеспособности, имеющиеся резервы повышения эффективности деятельности организации, наличие или отсутствие признаков ложного и преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или срыва возмещения убытков кредитору.

В разделе «Организация производства и управления» должны быть предложены мероприятия по изменению организационной структуры и системы управления (при необходимости - организационно-правовой формы и формы собственности) с оценкой их эффективности.

В разделе «Маркетинг и сбыт» необходимо провести анализ и оценку емкости рынка, спроса на продукцию (услуги), дать оценку конкурентоспособности продукции (услуг) и возможности ее реализации с учетом сегментации рынка по регионам и потребителям, определить основные направления стратегии маркетинга, ценообразования, сбыта, рекламы, проанализировать основных конкурентов, разработать мероприятия по снижению товарообменных операций, повышению конкурентоспособности продукции и фирмы в целом.

Раздел «Производство и снабжение» должен содержать мероприятия по изменению структуры и ассортимента выпускаемой продукции, снижению затрат, планируемый объем производства, необходимый для выхода фирмы на безубыточную работу, расчет потребности в ресурсах для выполнения производственной программы, оценку эффективности разработанных мероприятий.

В разделе «Технология» разрабатываются мероприятия по изменению технологии производства и дается оценка их эффективности.

Раздел «Кадры» должен содержать расчет потребности в персонале и заработной плате, мероприятия по изменению кадровой структуры фирмы, переподготовке и обучению персонала, оценку их эффективности.

Раздел «Финансы» имеет особенности, связанные с необходимостью достижения цели санации - восстановления устойчивой платежеспособности организации. Он должен предусматривать мероприятия по финансовой реструктуризации, взысканию дебиторской задолженности, отсрочке платежей, привлечению инвестиций, кредитных ресурсов, а также содержать общую оценку экономической эффективности всех мероприятий Плана санации, включая повышение рентабельности и платежеспособности, снижение материальных затрат, прогнозный баланс, расчет финансовых коэффициентов и уровня безубыточности по всему ассортименту и основному виду продукции. Необходимо дать оценку экономической эффективности и сроков окупаемости привлекаемых инвестиционных ресурсов и предоставляемых льгот по налогам и другим платежам, расчет движения денежных потоков и накопления доходов для расчетов с кредиторами, график погашения требований кредиторов, оценку рисков при реализации Плана санации.

Расчет денежных потоков проводится в трех вариантах: при действующих ценах, курсе рубля, налоговых ставках и ставках по кредитам на дату планирования; прогнозном наиболее вероятном варианте с учетом существующих тенденций; неблагоприятном варианте по уровням цен, курсу рубля, налоговым ставкам, ставкам по кредитам, объемам реализации продукции в натуральном выражении (или постоянных ценах). Оценка рисков невыполнения Плана санации осуществляется по наиболее вероятному и пессимистическому вариантам прогноза денежных потоков.

При разработке плана финансового оздоровления необходимо учитывать, что в процессе антикризисного управления должны быть достигнуты две важнейшие цели:

восстановление платежеспособности организации, предоставление ей возможности дальнейшей деятельности;

повышение конкурентного статуса организации, вывод ее на новый уровень развития.

Исходя из этих целей выделяют оперативный (краткосрочные программы) и стратегический (долгосрочные программы) уровни антикризисного управления, которые неразрывно связаны между собой, являясь элементами единой системы. Не приостановив ухудшение ситуации, не получив финансовых ресурсов, достаточных для осуществления текущей деятельности посредством мер оперативного характера, вести речь о каких-то кардинальных изменениях к лучшему, которые требуют длительных и дорогостоящих действий, было бы авантюрой. Остановившись на восстановлении платежеспособности, не проводя трансформацию бизнеса в соответствии с изменяющимися условиями рыночной внешней среды, организация через некоторое время вновь неизбежно придет к кризису.

Вместе с тем между краткосрочными и долгосрочными программами имеются существенные противоречия, проявляющиеся:

в целях и способах реализации программ; 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;

во времени проявления эффекта реализации программы - положительное воздействие программы стабилизации на финансовое состояние организации проявляется быстро, а отрицательные последствия консервации существующей ситуации - только через много лет; для программы стратегической трансформации характерно негативное воздействие ее реализации на текущую прибыль, а достижение конкурентных преимуществ на рынке обеспечивается только через годы.

Восстановление платежеспособности организации производится в рамках оперативного антикризисного управления и должно быть осуществлено в ограниченный, как правило, несколькими месяцами промежуток времени. Жесткие временные рамки, отсутствие внутренних резервов и невозможность быстрого привлечения внешних инвестиций обуславливают специфику действий, при которых вероятно возникновение потерь стоимости активов предприятия в номинальном выражении.

Задачами при этом являются максимизация доходов и экономия ресурсов посредством проведения работы по следующим основным направлениям.

1. Увеличение объемов поступления денежных средств, что может быть достигнуто несколькими способами, ряд из которых основан на переводе различных видов активов в денежную форму:

- увеличение объемов продаж за счет активизации маркетинговой деятельности, выделения и увеличения производства наиболее востребованной потребителями продукции;

- распродажа запасов готовой продукции со скидками;

- продажа или сдача в аренду неиспользуемых или малоиспользуемых 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 на различных условиях, предлагаемых организациями кредитно-финансовой системы;

- продажа осуществляемых инвестиционных проектов;

- финансовая помощь собственников организации, заинтересованных в продолжении ее деятельности контрагентов или государства;

- получение финансирования путем привлечения инвестиций, увеличения уставного капитала существующими или новыми собственниками организации.

2. Ускорение оборачиваемости оборотных средств, которое может реализовываться посредством:

- снижения до минимальных величин запасов оборотных активов;

- договоренностей с поставщиками об уменьшении сроков выполнения заказов;

- 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 величины оплаты труда работников маркетинговых и сбытовых служб от объемов продаж и сроков оплаты поставленной продукции клиентами, с которыми они работают.

Очевидно, что многие организации, проведя инвентаризацию дебиторской задолженности, могут обнаружить у себя аналогичные случаи, приводящие к вымыванию оборотных средств и вынуждающие прибегать к кредитам с уплатой процентов за пользование ими.

3. Рациональное использование и реструктуризация кредиторской задолженности могут обеспечиваться путем:

- поиска поставщиков, работающих на более выгодных для организации условиях, использования этой информации при переговорах с уже имеющимися поставщиками;

- установления особых отношений с важнейшими поставщиками;

- откладывания платежей менее важным и настойчивым кредиторам;

- изыскания более выгодных для предприятия схем расчетов;

- реструктуризации долга путем пересмотра условий и сроков (отсрочки, рассрочки) его выплаты кредиторам, прощения долга, погашения задолженности в обмен на собственность.

Таким образом, финансовое оздоровление - это добровольная или принудительная процедура, проводимая на микроуровне предприятия, с целью восполнения регулярного недостатка денежных средств для осуществления его текущей деятельности, восстановления платежеспособности предприятия и погашения обязательств.

Цель финансового оздоровления заключается в том, чтобы дать предприятию возможность восстановить способность отвечать по своим обязательствам.