

6. Лазурина Л.П., Секерина И.Ю., Осташко Т.В., Завидовская К.В., Басарева О.И. Контроль и управление в биотехнологических процессах. В сборнике: Моделирование и прогнозирование развития отраслей социально-экономической сферы. Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2016. С. 181-184.

НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Бабына И.В.

**Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины,
Республика Беларусь
Кафедра экономики и управления**

Экономический субъект в процессе своей деятельности в зависимости от фазы в процессе жизненного цикла и условий внешней среды проходит несколько этапов. Кризис возможен на любом из этапов, что выражается в колебаниях объема производства продукции, возникновении сложностей со сбытом продукции, чрезмерном росте кредиторской задолженности и т. д.

В широком смысле «кризис предприятия» означает крайнее обострение противоречий, которое ставит под угрозу само существование предприятия. Виды производственных кризисов: кризис управления, технологический кризис, кризис ресурсный и другие. Как правило, финансовый кризис определяет и все остальные. Его показателями выступают низкая рентабельность продаж, низкая оборачиваемость активов и, наконец, неплатежеспособность, а сам кризис означает дефицит денежных средств для финансирования текущей деятельности предприятия и выполнения обязательств перед кредиторами.

На основе анализа внешней среды и внутреннего состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации, разрабатывается антикризисная программа, которая представляет собой систему мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса. Процесс планирования выхода предприятия из кризиса охватывает вопросы стратегии и тактики антикризисного управления. В результате стратегического планирования формулируются альтернативные варианты выхода предприятия из финансового кризиса и выбирается наиболее приемлемая стратегия. В рамках выбранной стратегии осуществляется тактическое планирование.

Отдельные мероприятия в системе антикризисного управления можно определить как функции аудита кризисного предприятия. А именно: диагностика кризисной ситуации, подготовка программы выхода предприятия из кризиса (включая разработку отдельных антикризисных мероприя-

тий), контроль выполнения антикризисных мероприятий, оценка эффективности реализации антикризисной программы в целом. Организация антикризисного производства предполагает мероприятия по восстановлению производства, определению оптимальных размеров производства, по анализу производственной базы, по определению источников сырья, материалов, энергетического обеспечения, кадрового потенциала, контролю; мероприятия по смене организации выпуска продукции и прогнозированию затрат, по постоянным и переменным издержкам, собственности и организационной структуре менеджмента.

Перед хозяйственной деятельностью предприятия стоит проблема сбалансирования потребностей с реальными возможностями их удовлетворения и эффективного использования ресурсов. Систематический анализ освоенного или потенциального рынка и прогнозирование изменений важнейших его инструментов позволяет предприятию своевременно разработать упреждающую антикризисную стратегию.

Комплексное решение взаимосвязанных проблем эффективной производственной деятельности при условии оптимального использования ресурсов; эффективное финансирование и эффективное инвестирование, основанное на тщательном расчете и оценке инвестиционных решений и сопутствующим им рисков - может привести к финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий.

Эффективная производственная деятельность предполагает системный анализ рыночной ситуации и предполагаемого объема продаж, цены реализации товара, постоянных и переменных издержек. Эффективное инвестирование основано на анализе инвестиционной базы, оценке новых инвестиций и возможных изъятий вложений.

Исследование сущности антикризисной стратегии представляет возможным перейти к рассмотрению мер, включаемых в бизнес-план предприятия и направляемых на пути выхода предприятия из кризисного состояния.

В процессе банкротства предприятие проходит несколько стадий:

- скрытую стадию банкротства,
- стадию финансовой нестабильности,
- стадию неплатежеспособности (реальное банкротство),
- стадию официального признания банкротства.

На каждом из этих стадий принимаются определенные меры по предотвращению банкротства. На первых двух стадиях эти меры принимают собственники и менеджеры фирмы, т.е. процесс антикризисного управления рассматривается как внутренняя задача фирмы. На третьей и на четвертой стадиях используются рычаги внешнего воздействия, в том числе судебные процедуры.

Реальная работа по выводу предприятия из состояния неплатежеспособности и банкротства начинается с анализа финансового состояния и прогноза работы предприятия в краткосрочной перспективе.

Прогноз основывается на предпосылках изменения внешней среды и реализации системы антикризисных мер.

К ним относятся:

- возможности реструктуризации обязательств (изменений сроков платежей);
- перспективы увеличения объемов производства и продаж традиционной продукции;
- возможности ликвидации (продажи, сдачи в аренду) неиспользуемых активов;
- изменения дивидендной политики и т.д.

Этот путь реформирования предприятия не требует радикального перепрофилирования предприятия, но может привести к оздоровлению предприятия, если причиной несостоятельности были отдельные ошибки в управлении.

Второй путь реформирования используется для предприятий, несостоятельность которых вызвана снижением спроса на продукцию вследствие реструктуризации экономики, т.е. первый путь не дает ожидаемых результатов. Прогноз в этом случае включает оценку возможностей использования активов предприятия для производства принципиально иной продукции, на которую прогнозируется высокий спрос. Если в первом случае кредиторы могут пойти на реструктуризацию долга, то во втором, как правило, неизбежна смена собственника предприятия-банкрота.

По результатам прогноза финансового состояния составляется бизнес-план финансового оздоровления, реализующий соответствующую стратегию. Бизнес-план финансового оздоровления должен включить описание наиболее полного набора факторов финансового оздоровления и обоснование наиболее эффективного варианта.

Меры финансового оздоровления, включаемые в бизнес-план, должны предусматривать:

1. Анализ материальных активов с целью выяснения перспектив их использования. По каждому элементу основных фондов, незавершенному капитальному строительству, материалам и иным запасам необходимо принять одно из следующих решений: оставить в производстве в неизменном виде; отремонтировать, модернизировать для собственного пользования; сдать в аренду; обменять (в отношении производственных запасов); утилизировать.

2. Анализ видов выпускаемой продукции с целью принятия решения об увеличении производства, сохранении объемов, модернизации, свертывании производства.

3. Анализ нематериальных активов, которым зачастую пренебрегают предприятия, может стать основой формирования новой номенклатуры и/или источником ресурсов при их реализации.

4. Анализ финансовых активов (долгосрочных и краткосрочных) должен дать ответ на вопрос: что более выгодно с позиции доходов предприятия - сохранение или продажа; дочерние фирмы предприятия-банкрота могут стать основой возрождения материнской фирмы за счет своих ресурсов, полезной информации или в случае продажи этих активов даст значительные ресурсы для оздоровления материнского общества.

5. Анализ товаропроводящей сети. Посреднические структуры, занимающиеся снабжением и сбытом продукции крупных фирм, как и дочерние и зависимые общества, могут играть различную роль в банкротстве и оздоровлении фирм.

6. Реорганизация предприятия, изменение производственной структуры и структуры управления предприятием может стать главным условием финансовой стабилизации.

Особое значение для финансового оздоровления имеет работа с дебиторами и кредиторами предприятия (потребители, поставщики, банки, федеральные и региональные ведомства). Банки в настоящее время не только сконцентрировали значительные финансовые ресурсы, но и имеют наиболее адекватную финансовую информацию, квалифицированные кадры, устойчивые и широкие связи. Они могут оказать существенную помощь банкротам не только финансовыми ресурсами, но и поисками партнеров по бизнесу. Работа с дебиторами и кредиторами заключается в выработке и включении в бизнес-план такого учета их интересов, который заставит их поддерживать предприятие-банкрота.

Отдельным разделом бизнес-плана финансового оздоровления является комплекс мер по формированию разумной маркетинговой стратегии. Антикризисная маркетинговая стратегия должна включать: ассортиментную политику, включая политику обновления номенклатуры, основанную на анализе конкурентоспособности фирмы; оптимальную ценовую политику; политику продвижения товара и стимулирования сбыта. Стратегия маркетинга должна основываться на окупаемости маркетинговой программы в целом и отдельных ее блоков.

Наиболее результативным способом финансового оздоровления, применяемым в совокупности с обозначенными выше, служит реализация антикризисных инвестиционных проектов или программ. Формирование портфеля инвестиционных проектов основывается на следующих принципах:

- инвестиционные проекты направлены на развитие производства товаров, обоснованных маркетинговой стратегией;
- условия представления инвестиционных ресурсов соответствуют платежеспособности saniруемого предприятия;

- риск инвестиционных проектов относительно низок;
- финансовая состоятельность и экономическая эффективность инвестиционных проектов подтверждены тщательной проработкой бизнес-планов;
- денежные потоки по инвестиционным проектам согласованы с результатами других антикризисных мер.

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия составляется администрацией и согласовывается с кредиторами, агентством по несостоятельности и банкротству, которое представляет интересы государства в предприятиях с долей государственной собственности, налоговой инспекцией и др. заинтересованными сторонами.

Могут быть составлены два варианта бизнес-плана финансового оздоровления: один для внутреннего пользования с детальным изложением всех ожидаемых проблем, другой (менее подробный) - для внешних пользователей.

Основная роль в процедуре банкротства на четвертой стадии отведена в России арбитражному суду, хотя возможно и несудебное решение возникающих проблем.

В условиях перехода к рыночной экономике, в особенности кризисной, инфляционной влияние внешних факторов слабо предсказуемо, поэтому достоверность исследовательского прогноза может быть невысокой. Однако его выполнение полностью обосновано.

Реформа неравномерно осуществляется по отраслям и регионам, поэтому необходим поэтапный выход предприятия из кризиса. С народнохозяйственной точки зрения несостоятельное предприятие - это предприятие, которое не может эффективно участвовать в решении текущих и перспективных задач.

В ходе проводимого реформирования предприятия появятся новые возможности взаимодействия предприятий различных сфер экономики, новые возможности у государства по проведению целенаправленной экономической политики, новые научно-технические и социальные факторы.