

## МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Е. В. Тычкова

*Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», Беларусь*

Научный руководитель Н. П. Драгун

Работа белорусских предприятий в рыночных условиях, усиление конкурентной борьбы, возникновение кризисных ситуаций и рост количества банкротств вызывают необходимость придания традиционным приемам и методам управления антикризисного характера.

Суть такого управления выражается в возможности предвидения ускорения, замедления и смягчения кризиса, возможности управлять процессами выхода из кризиса с уменьшением негативных последствий. Управление в условиях кризиса требует особых подходов и введения специфических механизмов планирования, организации, мотивации, анализа и контроля. Признаки кризиса в деятельности предприятия обнаруживаются, прежде всего, в показателях финансовой устойчивости. В современных посткризисных условиях финансовая устойчивость является одним из основных элементов гарантированного выживания предприятия и основой стабильности его положения.

Управление финансовой устойчивостью предприятия в качестве естественных элементов современного менеджмента в настоящее время приобретает ярко выраженную актуальность. Процесс управления финансовой устойчивостью предприятия условно можно разделить на три этапа:

1. Устранение неплатежеспособности предприятия.
2. Восстановление финансовой устойчивости.
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

На первом этапе определяется необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в денежную форму). Это возможно за счет использования следующих механизмов:

- ускорения инкассации дебиторской задолженности;
- снижения периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;
- снижения размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;
- уценки трудноликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализаций;
- ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;
- аренды оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств, и др.;

- пролонгации краткосрочных финансовых кредитов;
- увеличения периода предоставляемого поставщиками товарного кредита и др.

Цель данного этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если устранена текущая неплатежеспособность предприятия, т. е. объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде. Это означает, что угроза банкротства предприятия в текущем отрезке времени ликвидирована, хотя и носит, как правило, отложенный характер.

На этапе восстановления финансовой устойчивости в действие вступают инструменты финансового и хозяйственного анализа. Это необходимо для устранения

причин, из-за которых появилась неплатежеспособность. Если мы быстро не определим и не устраним причины неплатежеспособности предприятия, очень скоро оно опять окажется в той же ситуации, но уже без активов, которые можно продать для высвобождения денежных средств.

Восстановление финансовой устойчивости на втором этапе должно сопровождаться мероприятиями как по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов, так и по сокращению необходимого объема их потребления. Прежде всего, это:

1. Остановка нерентабельных производств. Если материальные активы нерентабельного производства не удалось продать на первом этапе программы стабилизации, такое производство нужно заморозить (остановить) для того, чтобы остановить отток денег из оборота предприятия на его поддержание и тем самым исключить дальнейшие убытки. Остановка производства – единственный выход из такой ситуации. Обычно предприятия не хотят останавливать производство, это психологический момент, который трудно преодолеть. Для того чтобы не останавливать производство некоторые руководители снижают цену на продукцию ниже себестоимости и продолжают выпуск. Естественно, что при таком подходе к реализации предприятие не стабилизирует деятельность, а очень быстро скатывается к банкротству. Предприятия также могут эксплуатировать вынуждено в том случае, если нет денег на консервацию. В этом случае необходимо остановить предприятие без консервации.

2. Выведение из состава предприятия затратных объектов. Все объекты, которые не удалось быстро продать, необходимо вывести из активов предприятия и снять все издержки, связанные с обслуживанием таких объектов. Лучше всего передать такие объекты в аренду или учредить дочерние предприятия на самокупаемости, без какого-либо финансирования.

3. Уменьшение текущей финансовой потребности, т. е. реструктуризация долговых обязательств. С некоторыми кредиторами можно договориться об изменении схемы погашения долговых обязательств (увеличение сроков погашения, погашение долгов продукцией или активами). Взаимозачеты также являются распространенным методом реструктуризации задолженности. В процессе анализа дебиторской и кредиторской задолженностей зачастую выясняется, что предприятие имеет долговые обязательства перед компанией, к которой у него есть также встречные требования. В такой ситуации предприятие может зачесть обе суммы. Более того, взаимозачет может быть осуществлен в одностороннем порядке путем уведомления второй стороны (желательно в письменном виде и с подтверждением доставки письма). Предприятие также может попытаться выкупить долги кредитора у третьей стороны со значительной скидкой, после чего произвести взаимозачет на полную сумму.

4. 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.

5. 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.

6. 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 предпри-

ятия перед ним в качестве аванса на долгосрочные поставки продукции. При этом контрактная цена не должна быть ниже некоторой прогнозируемой себестоимости продукции.

7. Совершенствование организации труда и оптимизация численности занятых на предприятии. В период кризиса при запуске стабилизационной программы уменьшение затрат и экономия средств становятся основной целью, поэтому сокращение персонала в таких условиях – острая необходимость.

8. Передача на аутсорсинг дорогостоящих процессов. Следует оценить, какие компоненты выгодно производить самостоятельно, а какие дешевле закупать у других производителей.

Цель этого этапа считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий его финансовую устойчивость.

Стратегический механизм стабилизации на третьем этапе представляет систему мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия предприятия в длительном периоде. Этот механизм базируется на использовании модели устойчивого экономического роста предприятия, обеспечиваемого основными параметрами его стратегии.

Таким образом, несмотря на то, что для всех предприятий причины возникновения финансового кризиса индивидуальны, можно сгруппировать все механизмы управления финансовой устойчивостью в следующие группы:

- 1) снижение затрат на производство и реализацию продукции;
- 2) стимулирование продаж;
- 3) оптимизация денежных потоков;
- 4) работа с дебиторами и реформирование политики коммерческого кредитования;
- 5) реструктуризация кредиторской задолженности.

Сущность финансовой устойчивости и платежеспособности определяется эффективным формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов. Недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности предприятия и отсутствию средств для развития производства, а избыточная – препятствовать развитию, отягощая затраты предприятия излишними запасами и резервами.

Следует заметить, что чрезмерная финансовая устойчивость, вызванная низким объемом обязательств, при наличии значительных ликвидных активов является серьезной проблемой для любого предприятия. Как правило, сопровождается свертыванием бизнеса из-за недостаточности объемов финансирования для дальнейшего формирования и потенциальными потерями прибыли в результате избытка ликвидных активов, которые обычно низко доходные или вообще не приносят дохода. В этом случае надлежит предусматривать привлечение заемного капитала, в том числе на основе коммерческого кредитования.

Таким образом, выбор механизмов управления финансовой устойчивостью предприятия призван стабилизировать финансовое состояние предприятия путем соответствующих преобразований важнейших параметров его финансовой структуры – структуры капитала, структуры активов, структуры денежных потоков, структуры источников формирования финансовых ресурсов, структуры инвестиционного портфеля и др.

Следовательно, финансовой устойчивостью предприятия можно управлять путем проведения комплекса мероприятий, направленных на укрепление позиции

предприятия в производственной сфере в целом. Управление финансовой устойчивостью предприятия может осуществляться двумя методами:

- Первый – последовательной коррекцией структуры источников финансирования в сторону увеличения более устойчивых и снижения самых краткосрочных, в частности, кредиторской задолженности.
- Второй – посредством снижения надобности в финансовых источниках за счет ликвидации неработающих активов и форсирования оборачиваемости работающих.