

МЕРОПРИЯТИЯ ПО ВЫВЕДЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ИЗ КРИЗИСА

Выделяют следующие фазы кризиса на предприятии:

- 1) снижение рентабельности и объемов прибыли;
- 2) убыточность производства;
- 3) истощение или отсутствие резервных фондов;
- 4) неплатежеспособность.

Решение кризиса на первой и второй фазах возможно путем осуществления реструктуризации. На третьей и четвертой фазах реструктуризация невозможна из-за недостатка средств. Ключевым моментом здесь является наступление или приближение неплатежеспособности. Для решения проблемы неплатежеспособности необходим достаточный объем оборотных средств. Поддержание величины оборотных средств на соответствующем уровне осуществляется за счет денежных и эквивалентных им ресурсов предприятия. Таким образом, в экономическом смысле кризис означает дефицит денежных средств для поддержания текущей хозяйственной (производство) и финансовой (кредиторы) потребностей в оборотных средствах. Этому определению соответствует следующее неравенство, представляющее экономическую формулу кризиса:

$$\text{Денежные средства} < \text{Текущая хозяйственная потребность} \\ \text{в оборотных средствах (ТХП)} + \text{Текущая финансовая потребность} \\ \text{в оборотных средствах (ТФП)},$$

где ДС - денежные средства (собственно денежные и эквивалентные им средства; эквивалент денежных средств – это величина покрытия потребности предприятия в оборотных средствах за конкретный период времени неденежными видами краткосрочных активов предприятия); ТФП - текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах, определяемая как сумма предстоящих на момент расчета формулы выплат по возврату долгов, а также штрафов и пени за планируемый период (покрывается денежными средствами или приемлемыми для кредиторов по содержанию и условиям взаимозачетными операциями); ТХП – текущая финансовая потребность в оборотных средствах, представляющая собой разницу между суммой производственных и непроизводственных расходов на планируемый период, с одной сто-

роны, и объемом производственных запасов предприятия в пределах размеров, предусмотренных сметой, с другой.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. Способом выхода из кризиса и повторное его недопущение является реструктуризация предприятия, проводимая на основе тщательно разработанной стратегии. Однако реструктуризацию в полном объеме необходимо и возможно проводить лишь при первых признаках надвигающегося кризиса (т. е. на первой, самое позднее - второй фазах), тогда как в зоне «ближнего» банкротства ни времени, ни средств на нее уже нет. Следовательно, перед предприятием, стремящимся выйти из кризиса, стоят две последовательные задачи:

- *устранить последствия кризиса* - восстановить платежеспособность и стабилизировать финансовое положение предприятия (для этого разрабатывается и реализуется стабилизационная программа);
- *устранить причины кризиса* - разработать стратегию развития и провести на ее основе реструктуризацию предприятия с целью недопущения повторения кризисных явлений в будущем.

В стабилизационную программу должен входить комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия. Именно здесь начинают проявляться принципиальные отличия антикризисного управления от обычного. Эти отличия заключаются в смене критериев принятия решений. В рамках «нормального» управления данные критерии можно свести к *достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном*. При переходе предприятия в кризисное состояние долгосрочный аспект теряет свою актуальность, а в краткосрочном аспекте критерием становится *максимизация или экономия денежных средств*. При этом максимизация денежных средств может и должна осуществляться мерами, несвойственными обычному управлению. *Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня*.

Наступление кризиса означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия. Сущность стабилизационной программы заключается в маневре денежными средствами для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением. Маневр осуществляется как уже полученными и материализованными в активах предприятия средствами,

так и теми, что могут быть получены, если предприятие переживет кризис. Заполнение «кризисной ямы» может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией).

Рассмотрим мероприятия стабилизационной программы, обеспечивающие решение вышеуказанной задачи.

1. *Увеличение денежных средств* основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует от менеджера осуществление ряда следующих решительных и нередко шокирующих обычного руководителя предприятия шагов, связанных со значительными потерями:

- *продажа краткосрочных финансовых вложений* (как правило, на кризисных предприятиях она уже осуществлена);
- *продажа дебиторской задолженности* – особенность этой меры в том, что она предполагает возможные большие потери;
- *продажа запасов готовой продукции* - предполагает продажу продукции с убытками;
- *продажа избыточных производственных запасов* – продажа избыточных запасов сырья одного вида для покупки недостающего сырья другого вида, также необходимого при производстве данной продукции;
- *продажа инвестиций* (деинвестирование) может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей);
- *продажа нерентабельных производств и объектов непроектной сферы* - для того чтобы минимизировать риск от подобного шага, необходимо ранжировать производства по степени зависимости от них технологического цикла предприятия. Ранжирование ввиду сжатых сроков осуществляется преимущественно экспертным методом, с учетом следующих правил:
 - а) продажа объекты непроектной сферы и вспомогательных производств, использующих универсальное технологическое оборудование (их функции передаются внешним подрядчикам);

- б) ликвидация вспомогательных производств с уникальным оборудованием;
- в) избавление от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла;
- г) отказ от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла (эта мера скорее приемлема для предприятий, обладающих не одной, а несколькими технологическими цепочками, а также для предприятий, полуфабрикаты которых имеют самостоятельную коммерческую ценность)

2. *Уменьшение ТХП* – максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов следующими способами:

- *остановка нерентабельных производств* – первый шаг, который необходимо совершить. Если убыточное производство нецелесообразно или его невозможно продать, то его нужно остановить, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки. Исключение составляют объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия. Критерии ранжирования производств здесь те же, что и при их ликвидации;
- *выведение из состава предприятия затратных объектов* является еще одним способом снять непроизводительные издержки на объекты, которые пока не удалось продать. Оно осуществляется в форме учреждения дочерних обществ. Всякое дальнейшее финансирование выведенных объектов исключается, что стимулирует предпринимательскую инициативу персонала последних.

3. *Уменьшение ТФП* через те или иные формы реструктуризации долговых обязательств, что зависит от доброй воли кредиторов предприятия. Оно может быть реализовано следующими способами:

- *выкуп долговых обязательств с дисконтом* – кризисное состояние предприятия-должника обесценивает его долги, поэтому и возникает возможность выкупить их со значительным дисконтом. При этом необходимо учитывать следующие условия:
 - а) выкупаются только те долги, которые непосредственно определяют ТФП, а не те, срок платежа или взыскания по которым относительно удален во времени;

- б) сумма, которую можно потратить на выкуп долгов, зависит от уровня ТХП, т. е. нельзя тратить средства на выкуп долгов в ущерб хозяйственной деятельности;
- в) допустимая цена выкупа долгов обуславливается собственным дисконтом предприятия, т. е. выкуп долгов должен рассматриваться как инвестиционный проект;
- *конвертация долгов в уставный капитал* – она может быть осуществлена как путем расширения уставного фонда, так и через уступку собственниками предприятия части своей доли (пакета акций);
 - *форвардные контракты на поставку продукции предприятия по фиксированной цене* - если кредитор заинтересован в данной продукции, ему можно предложить засчитать долг предприятия перед ним в качестве аванса на долгосрочные поставки последней.