

МЕТОДИКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИ АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ

Л.В. Брижан – студентка гр.15-501-42 спец.5В050900 – Финансы

Научный руководитель: **Д.С. Кенжебекова** – к.э.н., доцент

Костанайский государственный университет имени А. Байтурсынова

Аннотация: в статье рассмотрена методика принятия решений при антикризисном управлении.

Внешний управляющий на основании глубокого анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия выявляет факторы, приведших к кризису на предприятии, и указывает их в плане внешнего управления.

Кроме того, в план внешнего управления (стабилизационную программу) входит 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 данный критерий можно свести к достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе предприятия в кризисное состояние в долгосрочном аспекте целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств.

Финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации по следовательно осуществляется по трем этапам:

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

Устранение неплатежеспособности может и должна осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых важно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня.

Наступление неплатежеспособности означает превышение расходов денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия, т.е образуется «кризисная яма».

Сущность данного этапа стабилизационной программы заключается в маневре денежными потоками 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 этой задачи.

Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных и нередко шокирующих обычного руководителя предприятия шагов, так как связано со значительными потерями. Методы определения приемлемого уровня потерь (дисконта) в данной работе не рассматриваются, однако отметим, что потери неизбежны.

Продажа краткосрочных финансовых вложений наиболее простой и сам напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как привило, на кризисных предприятиях он уже совершен. Еще одно замечание. В условиях фактической стагнации фондового рынка дисконт при продаже ценных бумаг бессмысленно рассчитывать – они идут по той цене, по которой жатвы купить.

Продажа дебиторской задолженности также очевидна и предпринимается стоящее время многими предприятиями. Специфика этой меры в рамках стабилизационной программы заключается в том, что дисконты здесь могут быть гораздо больше, чем представляется руководству кризисного предприятия. В некоторых случаях расчетный дисконт может составлять чуть ее 100%, что, как и в случае с краткосрочными финансовыми вложениями, чает продажу по любой предлагаемой цене.

Продажа запасов готовой продукции сложнее, так как, во-первых, предполагает продажу с убытками, а во-вторых, ведет к осложнениям с налоговыми органами.

Продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе сырья А на месяц является избыточным запасом, если сырья Б осталось на одну неделю, а денег для его закупки нет.

Продажа инвестиций (деинвестирование) может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов не завершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (пропажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал.

Продажа нерентабельных производств и объектов непромышленной сферы наиболее сложна и предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов как правило, входит в основную технологическую цепочку предприятия. При этом в стабилизационной программе невозможно корректно определить, какие из них имеет смысл сохранить, в какие в любом случае следует ликвидировать – это требует детального анализа, осуществимого только в рамках реструктуризации. Та же проблема присутствует и при мероприятиях по уменьшению ТХП. [31 с.214] Для того чтобы минимизировать риск от подобного шага, необходимо ранжировать производства по степени зависимости от них технологического цикла пред-

приятия. Ранжирование ввиду сжатых сроков осуществляется преимущественно экспертным методом, с учетом следующих правил:

В первую очередь подлежат продаже объекты непроизводственной сферы и вспомогательные производства, использующие универсальное технологическое оборудование (например, ремонтно-механические и строительно-ремонтные цеха). Их функции передаются внешним подрядчикам.

Во вторую очередь ликвидируются вспомогательные производства с уникальным оборудованием (цеха подготовки производства, отдельные ремонтные подразделения). Отсутствие этих производств в будущем можно дет компенсировать как за счет покупки соответствующих услуг, так и их воссоздания в экономически оправданных масштабах при необходимости.

В третью очередь избавляются от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла (литейные кузнечно-прессовые цеха). Их функции также передаются внешним поставщикам. В некоторых случаях объекты второй и третьей очередей целесообразно поменять местами.

В четвертую (последнюю) очередь отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла. Причем такая мера скорее приемлема для предприятий, обладающих не одной, и несколькими технологическими цепочками, а также для предприятий, полуфабрикаты которых имеют самостоятельную коммерческую ценность. Особенно если эти полуфабрикаты более рентабельны, чем конечный продукт, что нередко встречается на химических заводах.

Восстановление финансовой устойчивости

Сущность – максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов. Хотя неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого периода за счет осуществления продажи «ненужных» активов, причины, генерирующие неплатежеспособность, могут оставаться неизменными, если не будет восстановлена до безопасного уровня финансовая устойчивость предприятия. Это позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в относительно более продолжительном промежутке времени.

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 наведет 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 (см. пример выше). Всякое дальнейшее финансирование выведенных объектов исключается, что стимулирует предпринимательскую инициативу персонала последних.

Совершенствование организации труда и оптимизация численности занятых на предприятии. В докризисной ситуации на большинстве предприятий наблюдается избыточная численность персонала, и в период кризиса сокращение персонала становится острой необходимостью, а это нелегкая задача. Если на основном производстве работников можно сокращать пропорционально объему выпускаемой продукции, то персонал вспомогательных подразделений и сферы управления менее пластичен охранять предприятие, к примеру, необходимо независимо от объема выпускаемой продукции).

Уменьшение текущей финансовой потребности на практике оно осуществимо только через то или иные формы реструктуризации долговых обязательств, что зависит от доброй воли кредиторов предприятия. Сама по себе реструктуризация долгов не является специфическим инструментом антикризисного управления, так как может применяться и при относительно благополучном состоянии предприятия-должника.

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 по время переговоров с кредиторами.

Форвардные контракты на поставку продукции предприятия по фиксированной цене могут стать еще одним способом реструктуризации налогов. Если кредитор заинтересован в данной продукции, ему можно предложить засчитать долг предприятия перед ним в качестве аванса на долгосрочные поставки последней. При этом контрактная цена не должна быть ниже некоторой прогнозируемой себестоимости продукции. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде

Выше мы рассмотрели наиболее радикальные меры применяемые во антикризисного управления. Однако, не будем забывать, что основной антикризисного управления является «реабилитация» предприятия, т.е. зачат предприятия в ряд нормально хозяйствующих субъектов экономики.

Мы рассмотрели возможности устранения неплатежеспособности и восстановление финансовой устойчивости предприятия путем продажи «лишних» активов предприятия и уменьшением издержек. Теперь рассмотрим меры для обеспечения финансового равновесия в длительном периоде, что возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия.

Основными задачи на данном этапе является:

- повышение конкурентных преимуществ продукции;
- увеличение денежного компонента в расчетах;
- увеличение оборачиваемости активов.