

УДК 658.9

В.В. Иваниченко, А.В. Кудлай

Харьковский гуманитарный университет «Народная украинская академия», Харьков

## МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье приведены методы стабилизации финансового положения предприятия, позволяющие изменить платежеспособность предприятия в условиях кризисной ситуации.*

**Ключевые слова:** кризис, антикризисная стратегия предприятия, стабилизационная программа, денежные средства, текущая хозяйственная потребность, текущая финансовая потребность.

### Введение, анализ литературы

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Краткосрочные кризисные ситуации не меняют сущности предприятия как производителя прибыли, они могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий. Если предприятие в целом неэффективно, экономический кризис приобретает затяжной характер, вплоть до банкротства. Остроту кризиса можно снизить, если учесть его особенности, вовремя распознать и увидеть его наступление. В этом отношении любое управление должно быть антикризисным, т.е. построенным на учете возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Когда становится явной неизбежность кризиса, невозможность его устранить или замедлить, в стратегии антикризисного управления главное внимание уделяется проблемам выхода из кризиса, все усилия сосредоточиваются на путях и средствах выхода из него [1 – 3, 6].

На сегодняшний день в сфере изучения природы антикризисного управления представлено значительное количество теоретических работ, в частности, Альтмана Э., Бригхем Ю., Брили Р.А., Короткова Э. М., Царева В. В., Барина В. А., Крьжановский В. Г., Попова Р. А. и т. д. Анализ теорий, так или иначе затрагивающих проблему формирования и развития кризисной ситуации на предприятии показал, что вопрос антикризисного управления еще не имеет окончательного ответа, требует продолжения изучения и поиска новых методов разрешения.

**Цель** – разработка методики управления предприятием в условиях кризисной ситуации и возможных путей стабилизации его финансового положения.

### Основная часть

Кризис в широком смысле, как смена повышательной тенденции понижительной неотъемлемая характеристика рыночной экономики. Исходя из

этого посыла, любое управление является антикризисным, а содержание и методы эффективного (обычного) и антикризисного управления не отличаются. Очевидно, что, отталкиваясь от этого, сложно найти специфическое определение антикризисного управления. Следовательно, необходимо "заузить" понятие кризиса, для чего дифференцировать его фазы.

Рассмотрим основные фазы кризиса, отличающиеся содержанием, последствиями и необходимыми мерами по их устранению:

1. Снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле). Следствием этого является ухудшение финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития. Решение проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности).

2. Убыточность производства. Следствием служит уменьшение резервных фондов предприятия (если таковые имеются - в противном случае сразу наступает третья фаза). Решение проблемы находится в области стратегического управления и реализуется, как правило, через реструктуризацию предприятия.

3. Истощение или отсутствие резервных фондов. На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация уже не может быть использована для решения проблемы, так как отсутствуют средства на ее проведение. Нужны оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктуризации. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

4. Неплатежеспособность. Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и (или) банкротства. Необходимы экстренные меры

по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса [1 – 3].

Таким образом, для третьей и четвертой фаз характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие принятия срочных вынужденных мер. Ключевым моментом здесь является наступление или приближение неплатежеспособности. Именно эта ситуация, по нашему мнению, и должна быть объектом антикризисного управления [3, 4].

Рассматривая кризис как непосредственную угрозу выживания предприятия, можно выделить два аспекта - внешний и внутренний. Внешний заключается в способности предприятия мобилизовать необходимый объем оборотных средств для выполнения своих обязательств перед кредиторами - выплаты и обслуживания долгов. Внутренний – в способности обеспечить объем оборотных средств, требуемых для ведения хозяйственной деятельности. 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 и финансовой потребностей в оборотных средствах [3, 5, 6].

Этому определению соответствует следующее неравенство, представляющее экономическую формулу кризиса:

$$ДС < ТФП + ТХП,$$

где ТФП – текущая финансовая потребность в оборотных средствах – наиболее простая и понятная часть формулы. ТФП определяется как сумма предстоящих на момент расчета формулы выплат по возврату долгов (включая проценты по ним), а также штрафов и пени (в случае просроченных платежей) за планируемый период. Покрывается денежными средствами или приемлемыми для кредиторов по содержанию и условиям взаимозачетными операциями;

ТХП – текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах представляет собой разницу между суммой производственных и непроизводственных расходов на планируемый период, с одной стороны, и объемом производственных запасов предприятия в пределах размеров, предусмотренных сметой, с другой. Определение порогового значения ТХП, невозможность обеспечения которого является критическим, зависит от отраслевой принадлежности и других особенностей предприятия.

Денежные средства – собственно денежные и эквивалентные им средства (в настоящее время до 85% всех расчетов осуществляется взаимозачетными схемами). Сумма денежных средств является показательной для определения кризисного состояния предприятия [2, 4].

Во-первых, каждая взаимозачетная операция

может быть достаточно легко приведена к денежной оценке (с учетом стоимостных и временных потерь). Во-вторых, конкретные краткосрочные активы сильно отличаются по степени ликвидности. Так, дебиторская задолженность может быть безнадежной независимо от формальных сроков и обязательств по ее погашению, а запасы готовой продукции – мертвым грузом. При этом их наличие никак не обеспечивает реальной платежеспособности предприятия, которую в конечном итоге определяют именно денежные средства.

При расчете денежных и эквивалентных им средств предприятия принципиальное значение имеют два фактора – структура потребностей предприятия (сырье, материалы, денежные средства) и время, в течение которого эти потребности должны быть удовлетворены.

Время всегда имеет экономическую цену, однако в условиях кризиса она рассчитывается на совершенно иных основаниях, чем, скажем, при анализе инвестиционного проекта. Цена времени учитывается в стандартных процедурах дисконтирования, применяемых в финансовых расчетах. Эти процедуры основаны на уменьшении величины будущего денежного потока на некоторую величину, находящуюся в степенной зависимости от продолжительности ожидания поступления средств и ставки дисконтирования. Последняя учитывает темпы инфляции и плату за инвестиционный риск. Ее величина является ключевым аспектом фактора времени. Для экономик развитых стран характерны дисконтные ставки в 5 – 7% [2, 5, 6].

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды, что в свою очередь обусловлено неверной стратегией, неадекватной организацией бизнеса и, как следствие, слабым адаптацией к требованиям рынка [1, 3].

Способом решения подобных проблем или устранения самой возможности их возникновения 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; устранить причины кризиса – разработать стратегию развития и провести на ее основе реструктуризацию предприятия с целью недопущения повторения кризисных явлений в будущем. Сама реструктуризация – инструмент "нормального" управления, она построена на

его принципах и слабо связана с собственно антикризисной спецификой. Инструментом же антикризисного управления является стабилизационная программа [1, 2, 4].

В стабилизационную программу должен входить комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия. Сроки ее осуществления для предприятия, находящегося в зоне "ближнего" банкротства, крайне ограничены, ведь резервных фондов у него уже, как правило, нет, а финансовые вливания извне исключены. Именно здесь начинают проявляться принципиальные отличия антикризисного управления от обычного. Эти отличия заключаются в смене критериев принятия решений.

Критерии принятия решений в условиях антикризисного управления в рамках "нормального" управления 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, не приемлемыми с позиций обычного управления. 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 [1, 2, 4, 5].

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.

1. 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 статье не рассматриваются, однако надо отметить, потери неизбежны.

2. Продажа краткосрочных финансовых вложений – наиболее простой и сам собой напраши-

вающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен. В условиях фактической стагнации фондового рынка дисконт при продаже ценных бумаг бессмысленно рассчитывать – они идут по той цене, по которой их готовы купить.

3. 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, а 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 [3, 4, 6].

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:

✓ Продаже подлежат объекты непромышленной сферы и вспомогательные производства, использующие универсальное технологическое оборудование (например, ремонтно-механические и строительно-ремонтные цеха). Их функции передаются внешним подрядчикам.

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

✓ Избавляются от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла (литейные и кузнечно-прессовые цеха). Их функции также передаются внешним поставщикам.

✓ Отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла. Причем такая мера скорее приемлема для предприятий, обладающих не одной, а 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.

Ликвидация объектов основного производства в жестких условиях антикризисного управления весьма нежелательна и допустима только в качестве крайней меры. Оптимальным было бы решение их

судьбы в рамках реструктуризации, а не стабилизационной программы. Продажу основных фондов скорее всего придется производить по цене ниже их балансовой стоимости, а это означает проблемы с налогообложением в будущем [2, 3, 4].

Одним из способов радикально и максимально снизить неэффективные расходы, является уменьшение текущей хозяйственной потребности (ТХП). 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.

Уменьшение текущей финансовой потребности на практике осуществимо только через те или иные формы реструктуризации долговых обязательств. Сама по себе реструктуризация долгов не является специфическим инструментом антикризисного управления, так как может применяться и при относительно благополучном состоянии предприятия-должника. Однако кризисная ситуация, с одной стороны, несколько облегчает реструктуризацию долгов, а с другой – оправдывает такие его формы, которые в нормальном состоянии неудовлетворительны [1, 5].

Таким образом, антикризисное управление, действительно отличается от управления в обычном режиме. Методы разработки антикризисной стратегии направлены на развитие и выживание предприятия в долгосрочном аспекте.

Совершенствование методов, принятых в отечественной и зарубежной теориях и практиках антикризисного управления является необходимым на сегодняшний день, так как вероятность предприятий оказаться в кризисной ситуации при нынешнем состоянии мировой экономики ежедневно увеличивается.

### Выводы

1. Фазы определения кризиса:
  - ✓ Снижение рентабельности и объемов прибыли.

- ✓ Убыточность производства.
- ✓ Истощение или отсутствие резервных фондов.

2. Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды, что в свою очередь обусловлено неверной стратегией, неадекватной организацией бизнеса и, как следствие, слабым адаптацией к требованиям рынка.

3. Перед предприятием, стремящимся выйти из кризиса, стоят две последовательные задачи: устранить последствия кризиса - восстановить платежеспособность и стабилизировать финансовое положение предприятия; устранить причины кризиса – разработать стратегию развития и провести на ее основе реструктуризацию предприятия с целью недопущения повторения кризисных явлений в будущем.

4. Разработанная методика направлена на осуществление последовательных шагов по преодолению кризисной ситуации на предприятии, а так же на предотвращение риска возникновения кризиса в будущем.

### Список литературы

1. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник / Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
2. Царев В.В. Моделирование внутрифирменных экономических процессов как инструмент усиления конкурентных позиций предприятия / В.В. Царев. – СПб: Питер, 2002. – 493 с.
3. Баринов В.А. Антикризисное управление: учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2005. – 488 с.
4. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент / Ю. Бригхем. – СПб.: Экономическая школа, 1997. – Т. 1. – 497 с.
5. Балдин К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учебное пособие / К.В. Балдин, О.Ф. Быстров, А.В. Рукосуев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К'», 2005. – 316 с.
6. Попов Р.А. Антикризисное управление: учебное пособие / Р.А. Попов. – М.: Высшая школа, 2008. – 480 с.

Поступила в редколлегию 10.02.2011

Рецензент: д-р техн. наук, проф. Е.И. Бобыр, Новокаховский политехнический институт, Новая Каховка.

### МЕТОДИКА РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В.В. Іваніченко, А.В. Кудлай

У статті наведені методи стабілізації фінансового становища підприємства, що дозволяють змінювати платоспроможність підприємства в умовах кризової ситуації.

**Ключові слова:** криза, антикризова стратегія підприємства, стабілізаційна програма, грошові кошти, поточна господарська потреба, поточна фінансова потреба.

### THE METHODOLOGY OF THE ANTI-CRISIS STRATEGY OF THE ENTERPRISE

V.V. Ivanichenko, A.V. Kudlai

The paper presents methods for stabilizing the financial situation of the company, allow you to change the company's solvency in a crisis situation.

**Keywords:** crisis, crisis management strategy of the enterprise, stabilization program, the funds, the current economic needs, current financial needs.