

ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Е.Ф. Волонцевич

Белорусский государственный экономический университет, Минск

Кризисные явления могут возникать на любой стадии деятельности организации и имеют разные причины и природу. Зачастую они вызваны самим хозяйственным циклом. Но проявление кризиса в любом случае сводится к неплатежеспособности организации, то есть к кризису финансов, поэтому большая часть антикризисных мероприятий и методов направлена на финансовое оздоровление.

Все методы антикризисного управления, в том числе и финансовые, можно условно разделить на две группы: упреждающие (предотвращающие кризис) и кризисные (устраняющие последствия его наступления). Говоря о превентивных финансовых мерах, следует отметить, что чаще всего причиной возникновения кризисного состояния является расхождение реальных поступлений денежных средств и сумм текущих расходов, начисленных за период. Возникающий дефицит находит отражение в бухгалтерском балансе в виде кредиторской задолженности, не допустить которую – основная задача на данном этапе.

Основным инструментом на этой стадии является анализ и планирование потока денежных средств. В ходе анализа в первую очередь рассчитывают предстоящие платежи и поступления за период в целом и сопоставляют их. Причем поступления могут быть не только в виде денежных средств, но также в виде векселей, чеков, ценных бумаг, имущества, внесенного в уставный фонд, бартерной оплаты.

Практика показывает, что сравнительно небольшое число отечественных предприятий проводят подобный анализ, что аргументируется недостаточной эффективностью таких расчетов: анализ проводится, а неплатежи все равно возникают. Здесь скорее следует говорить о недостаточной квалифицированности работников и неполном проведении анализа. Проблема зачастую состоит в том, что для изучения берется достаточно большой отрезок времени (год, квартал), а несоответствие денежных потоков возникает в его середине, когда принять какие-то оперативные меры не удастся. Поэтому в ходе анализа внутри периода следует выделить меньшие отрезки, когда у предприятия может появиться недостаточность средств (то есть проявляются признаки неплатежеспособности). Чем более мелкие периоды исследуются, тем точнее анализ и легче предотвратить неплатежеспособность.

Анализ состояния денежных средств и наиболее срочных обязательств позволит разработать оперативные мероприятия по поддержанию платежеспособности предприятия на уровне установленных критериев. Это, прежде всего, совершенствование платежного календаря, возможно, изменение условий поставок и реализации продукции, введение жесткого режима экономии, реструктуризация задолженности.

Исследования показывают, что большинство предприятий, находящихся в тяжелом финансовом состоянии, имеют похожую структуру текущих обязательств. Наибольший удельный вес в них занимает задолженность за товары, работы, услуги, поэтому важнейшей задачей финансового оздоровления является минимизация текущих затрат, что ведет к сокращению потоков обязательств и дефицита денежных средств.

Большое значение для финансового оздоровления предприятия имеет совершенствование коммерческой деятельности предприятия, которое включает:

- заключение договоров поставки и реализации на наиболее выгодных условиях, с учетом принципа «дешевой покупки и дорогой продажи товаров»;
- планирование и контроль уровня запасов;
- получение отсрочек платежа у поставщиков товара и разумный отказ в отсрочках покупателям;
- скидки покупателям за сокращение сроков расчета (спонтанное финансирование) и т.д.

Также немаловажно совершенствование организации и оплаты труда: установление соответствующей ставки первого тарифного разряда, системы тарификации и нормирования труда, стимулирования труда. Большое значение имеет установление оптимального штата работников (на некоторых предприятиях избыточная численность составляет от 30 до 70 %).

Недооценка необходимости планирования денежных потоков, наряду с внешними причинами, приводит к образованию кредиторской задолженности, возможно, на начальном этапе и незначительной. Но невозможность оперативно устранить причины платежного дисбаланса одновременно с начислением штрафов и пени на неоплаченные суммы вскоре приводит к тому, что задолженность становится хронически просроченной.

На практике применяется целый ряд мер в целях оздоровления финансов, к которым можно отнести:

– *отсрочки и рассрочки платежей*. Предоставляются предприятию путем изменения срока уплаты просроченной задолженности. Под отсрочкой понимается перенесение всего платежа на более поздний срок, а под рассрочкой – дробление платежа на несколько более мелких, осуществляемых в течение некоторого периода;

– *зачет взаимных платежных требований (взаимозачет)*. Предусматривает погашение взаимных обязательств предприятий и может осуществляться с привлечением третьих лиц. Причем в условиях, когда значительную часть задолженности составляет задолженность по платежам в бюджет, одной из сторон могут выступать органы государственного управления (например, если причиной долга стала неоплата государственного заказа);

– *переоформление задолженности в качестве займа*. Задолженность одного предприятия перед другим (в том числе и просроченная) может быть переоформлена в качестве займа (коммерческого кредита). В этом случае могут выиграть обе стороны, но только если вероятность возврата такого кредита впоследствии осуществится;

– *перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные.* Осуществляется корректировкой соответствующих хозяйственных договоров, перенесением срока платежа на период более года. Соответствующие суммы обязательств должника переходят из разряда краткосрочных в долгосрочные, что улучшает показатели ликвидности;

– *погашение задолженности посредством добровольной передачи кредитуру (или реализации) имущества должника (кроме денежных средств).* Допускается при отсутствии у предприятия реальных источников поступления денежных средств и при невозможности погасить задолженности другими способами. В счет погашения задолженности могут быть приняты:

а) объекты недвижимости производственного и социально-культурного назначения, а также оборудование, технологические линии, машины, механизмы, готовая продукция, сырье, материалы, находящиеся на балансе предприятия-должника,

б) ценные бумаги, удостоверяющие имущественные права предприятия-должника.

В зависимости от состава активов, направляемых на погашение задолженности, и формы сделок данная процедура имеет следующие основные разновидности: обмен задолженности на акции; погашение задолженности облигациями; погашение задолженности под залог имущества; продажа долговых обязательств.

Однако следует предостеречь от принятия скоропалительных решений о передаче (продаже) имущества, особенно оборотных фондов. Чем ниже фактический коэффициент текущей ликвидности, тем отрицательнее будет эффект от продажи оборотных активов;

– *погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника.* Оно осуществляется в порядке, установленном законом, а не на добровольной основе. Погашение задолженности путем отчуждения имущества включает арест имущества, его последующую реализацию с целью использования части вырученных средств на погашение задолженности;

– *списание задолженности,* то есть погашение задолженности без оплаты или использования других видов имущества. Данную меру можно назвать наименее эффективной среди всех вышеуказанных. Это связано с тем, что списание задолженности не только косвенно поощряет бесхозяйственность и неумелый менеджмент, но и стимулирует иждивенчество среди хозяйствующих субъектов.

В заключение следует отметить, что рассмотренные меры хотя и позволяют в значительной степени уменьшить последствия кризиса, но далеко не исчерпывают весь арсенал антикризисных процедур. Наряду с ними, финансовый механизм антикризисного управления предприятием предусматривает своевременное и грамотное диагностирование кризиса, привлечение инвестиций и управление инвестиционными потоками, соответствующую балансовую политику и т.д.