

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.О.Дерябин аспирант

*БГЭУ, кафедра экономики промышленных предприятий*

Антикризисное управление стало одним из самых популярных терминов в деловой жизни. Кризис предприятия означает дефицитность обеспечения текущей хозяйственной и финансовой потребностей в оборотных средствах, и является непосредственной угрозой для выживания предприятия. Здесь имеется 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 (производство) и финансовой (кредиторы) потребностей в оборотных средствах.* Этому определению соответствует следующее неравенство, представляющее экономическую формулу кризиса: *Денежные средства* Текущая финансовая потребность в оборотных средствах (ТФП) - 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. *Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах (ТХП)* 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. [1]

Определение порогового значения ТХП, невозможность обеспечения которого является критическим, зависит от отраслевой принадлежности и других особенностей предприятия. Объем постоянных (накладных) расходов также не может служить однозначным критерием порогового значения потребности в оборотных средствах, поскольку может быть скорректирован. ТХП покрывается денежными средствами или приемлемыми для предприятия по содержанию и условиям взаимозачетными операциями. Сумма денежных средств является показательной для определения кризисного состояния предприятия. 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. Эквивалент денежных средств - это величина покрытия потребности предприятия в оборотных средствах за конкретный период времени неденежными видами краткосрочных активов предприятия. 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. Заполнение "кризисной ямы" может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией). Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных и нередко шокирующих шагов, так как связано со значительными потерями. *Продажа краткосрочных финансовых вложений* - наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. *Продажа дебиторской задолженности* также очевидна и предпринимается в настоящее время многими предприятиями. *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 незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Таким образом, антикризисное управление, действительно отличается от управления в обычном режиме. Если все подходы и методы последнего направлены на развитие и выживание предприятия в долгосрочном аспекте (что включает в себя, в том числе, и недопущение кризиса), то методы первого нацелены исключительно на преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте.

1. Айвазян З., Кириченко В. Банкротство и финансовое оздоровление, М: SFT Company, 2003.

## СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Л.П. Ермалович, В.Б. Зубик

*Белгосуниверситет, факультет управления и социальных технологий*

В социальном мире нет "естественных законов", которые неизменны.

Предмет изучения меняется непрерывно. А это означает, что представления, которые были справедливы вчера, могут буквально в один момент стать несостоятельными и, более того, ложными / 1, 17/. Новая парадигма