

## Планирование финансового оздоровления (санации)

Антикризисное управление организациями заключается в разработке и реализации комплекса мер по предотвращению и преодолению кризисов в их деятельности, предпринимаемых собственниками, органами управления, менеджерами или другими заинтересованными лицами. Эти меры могут применяться как в ходе реализации процедур банкротства, принимая форму плана санации, так и до возбуждения дела в суде, с целью предотвращения банкротства (досудебное оздоровление), принимая форму плана финансового оздоровления.

При планировании и проведении досудебного оздоровления в соответствии с Законом Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. № 415-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» (далее – Закон о банкротстве) могут применяться следующие меры:

- изменение структуры и состава органов управления юридических лиц;
- взыскание дебиторской задолженности;
- привлечение инвестиций, в том числе иностранных;
- соглашения юридических лиц и индивидуальных предпринимателей с кредиторами о реструктуризации кредиторской задолженности, в том числе путем предоставления необходимых гарантий;
- реорганизация юридических лиц;
- выделение бюджетных средств для погашения задолженности перед кредиторами, заключение договоров займа (кредитных договоров), погашение кредиторской задолженности за счет иных источников;
- погашение задолженности по государственному заказу, реструктуризация задолженности по обязательным платежам и платежам за потребленные энергоресурсы, а также иной кредиторской задолженности;
- изменение установленных законодательством сроков уплаты налогов, сборов (пошлин), пени и иных обязательных платежей путем предоставления отсрочки с единовременной уплатой суммы налогов, сборов (пошлин), пени, иных обязательных платежей и (или) рассрочки с поэтапной уплатой сумм налогов, сборов (пошлин), пени, иных обязательных платежей, а также налогового кредита с единовременной или поэтапной уплатой сумм указанных платежей в период действия налогового кредита;
- предоставление кредитов, бюджетных ссуд, субсидий, иных видов финансовой помощи в порядке, установленном законодательством;
- предоставление отсрочки исполнения гражданско-правовых обязательств (мораторий) юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям в целях обеспечения условий для их стабильной и эффективной хозяйственной (экономической) деятельности.

Бизнес-план (мероприятия) досудебного оздоровления разрабатывается субъектом хозяйствования на основании Закона о банкротстве, нормативных правовых актов и других документов, определяющих разработку бизнес-планов (в частности, это постановление Совета Министров Республики Беларусь от

8 августа 2005 г. № 873 «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций» и постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 30 октября 2006 г. № 186 «Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год»). Неплатежеспособная государственная организация представляет план в государственный орган на согласование.

При разработке плана досудебного оздоровления могут использоваться подходы, изложенные во Временных методических рекомендациях по разработке плана финансового оздоровления (далее – Методические рекомендации), утвержденные 8 июля 1998 г. Комитетом по санации и банкротству при Министерстве по управлению государственным имуществом и приватизации Республики Беларусь.

Цель разработки плана финансового оздоровления – восстановление платежеспособности и поддержание эффективной деятельности организации. Примерная структура и содержание плана финансового оздоровления показаны в табл. 19.1. План для конкретной организации может разрабатываться либо по всем разделам, либо по отдельным разделам, подразделам и таблицам в зависимости от ее финансового положения, внутренней организации, целей и задач финансового оздоровления.

*Таблица 19.1*

**Примерные структура и содержание плана финансового оздоровления**

Разделы	Содержание
1. Общая характеристика предприятия	Полное и сокращенное наименование, дата регистрации, наименование регистрирующего органа, почтовый и юридический адрес, подчиненность, виды деятельности, организационно-правовая форма, форма собственности, доля государства в уставном фонде, банковские реквизиты, организационная структура, дочерние предприятия, Ф.И.О., телефоны, факсы администрации, характеристика руководителей (возраст, образование и квалификация, предыдущие должности и места работы, срок работы в каждой должности и на предприятии) и т.п.
2. Анализ финансового состояния предприятия	Характеристика учетной политики предприятия (способы ведения бухгалтерского учета, способы погашения стоимости основных средств, нематериальных и иных активов, оценка производственных запасов, товаров, незавершенного производства и готовой продукции, признания прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг). Анализ и оценка структуры актива и пассива бухгалтерского баланса, финансовых результатов, финансового состояния и платежеспособности предприятия, выводы.
3. Рынок и конкуренция	Анализ рынка: объем рынка; рыночная доля предприятия; доля рынка, принадлежащая конкурентам; группы потребителей продукции отрасли; группы потребителей продукции предприятия. Конкурентоспособность: доля продукции предприятия, реализуемая на внешних рынках; рыночная доля конкурентов; конкурентоспособность по цене; конкурентные преимущества; оценка конкурентоспособности. Законодательные ограничения. Ориентиры конкурентоспособности. Ориентиры для цен и балансовой прибыли.

4. Деятельность в сфере маркетинга предприятия	<p>Стратегия маркетинга: стратегия проникновения на рынок; стратегия роста; каналы распределения; коммуникации.</p> <p>Стратегия осуществления продаж: характеристика и анализ каналов сбыта; объем сбыта продукции по каждому каналу.</p> <p>Продукты и услуги: подробное описание продукта (услуги); жизненный цикл продукта; исследования и разработки.</p>
5. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности	<p>Перечень мероприятий по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности предприятия: смена руководящего звена предприятия; инвентаризация предприятия; оптимизация дебиторской задолженности (в т.ч. подача исков в хозяйственные суды); финансовая реструктуризация; снижение издержек производства; продажа дочерних фирм и долей в капитале других предприятий; оптимизация персонала; продажа излишнего оборудования, материалов и складированных готовых изделий; капитальный ремонт, модернизация основных фондов, замена устаревшего оборудования, приобретение дополнительных основных фондов и другие.</p> <p>Приводятся сроки проведения мероприятий и показывается внутренний финансовый резерв, получаемый от предлагаемых мероприятий, который может быть направлен на восстановление платежеспособности.</p>
6. План производства	<p>Рассчитывается производственная программа предприятия на основании имеющихся производственных мощностей предприятия в разрезе выпускаемой номенклатуры изделий и услуг. Расчет объема продаж продукции осуществляется исходя из количества предполагаемой к выпуску продукции и цены, прогнозируемой или сложившейся на рынке на данную продукцию. Рассчитывается потребность в основных фондах на планируемую производственную программу. Выбирается один или несколько вариантов, которые являются наиболее эффективными для данного предприятия с точки зрения обеспечения потребностей рынка, что является основой плана технического развития и организации производства. Производятся расчеты потребности производства в материальных ресурсах и потребности в персонале и заработной плате. Составляется смета доходов (расходов) и расчет затрат, включаемых в себестоимость продукции. Определяется потребность в дополнительных инвестициях.</p>
7. Финансовый план	<p>Дается прогноз финансовых результатов, производится расчет движения денежных средств, составляется прогнозный баланс. Производится оценка эффективности на основе расчета точки безубыточности, коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами. Составляется график погашения заемных средств, процентов и штрафов.</p>
8. Краткие итоговые сведения по плану финансового оздоровления	<p>Срок реализации плана. Сумма необходимых финансовых средств. Срок погашения государственной финансовой помощи. Финансовые результаты реализации плана: погашение просроченной кредиторской задолженности, увеличение активов, восстановление платежеспособности предприятия. Орган управления, через который осуществляется финансирование (наименование, реквизиты).</p>

В рамках процедур банкротства финансовое оздоровление может проводиться в форме *санации* – процедуры конкурсного производства, применяемой

в целях обеспечения стабильной и эффективной хозяйственной (экономической) деятельности и восстановления платежеспособности должника.

Санация вводится экономическим судом на основании решения собрания кредиторов либо по собственной инициативе на срок, не превышающий 18 месяцев. По ходатайству собрания кредиторов и (или) управляющего срок санации может быть сокращен или продлен, но не более чем на 12 месяцев, а по ходатайству государственного органа, согласованному с Советом Министров Республики Беларусь, – не более чем на 5 лет.

Для восстановления платежеспособности должника согласно Закону о банкротстве могут приниматься такие меры, как:

- ликвидация дебиторской задолженности;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника - унитарного предприятия либо учредителями (участниками) должника или иными третьими лицами;
- предоставление должнику финансовой помощи в порядке, установленном законодательством;
- реперофирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- продажа части имущества должника;
- уступка требования должника;
- предоставление отсрочки и (или) рассрочки уплаты налогов, сборов;
- продажа предприятия должника как имущественного комплекса;
- размещение в установленном порядке дополнительного выпуска акций должника, оплата которых может быть осуществлена только денежными средствами.

Имеются и ограничения, в частности, при санации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, имеющих государственные или международные заказы, запрещаются:

- переход права собственности на предприятие как имущественный комплекс или его значимую часть, принадлежащие должнику, за исключением перехода их в собственность Республики Беларусь или ее административно-территориальной единицы;

- реперофирование или закрытие производства, связанного с выполнением соответствующего заказа.

Законом о банкротстве установлено, что при наличии оснований для проведения санации управляющий на основании анализа хозяйственной (экономической) деятельности и анализа финансового состояния и платежеспособности должника должен разработать план санации должника и представить его на утверждение собранию кредиторов не позднее 75 дней со дня опубликования объявления об открытии конкурсного производства. План санации должника, имеющего государственные и (или) международные заказы, согласовывается управляющим с государственным органом, государственной и (или) международной организацией, разместившими такие заказы. План санации должника – государственной организации согласовывается управляющим с государствен-

ным органом, в подчинении (составе) которого находится должник или который осуществляет управление принадлежащими Республике Беларусь акциями (долями в уставном фонде) должника. План санации утверждается собранием кредиторов.

План санации должен быть направлен на максимальное удовлетворение требований кредиторов, улучшение финансового состояния, восстановление платежеспособности должника и может содержать следующие разделы.

Раздел **«Общая часть»** должен включать общую характеристику должника (год создания, дата государственной регистрации, основные виды производимой продукции (работ, услуг)), основную цель, задачи, содержание этапов и сроки реализации плана санации, ожидаемые расчетные объемы денежных поступлений, период выхода на безубыточную работу и сроки погашения требований кредиторов по реестру требований кредиторов.

Раздел **«Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния»** должен содержать анализ бухгалтерской отчетности, финансового состояния и платежеспособности должника, динамику производственных и финансовых показателей, затрат и финансовых результатов за два года, предшествующие дате возбуждения производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве), расчет коэффициентов платежеспособности, баланс производственных мощностей с указанием степени их износа, причины неплатежеспособности, имеющиеся резервы повышения эффективности деятельности должника, наличие или отсутствие признаков ложного банкротства, преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или срыва возмещения убытков кредитору.

Раздел **«Организация производства и управления»** должен содержать перечень мероприятий по изменению организационной структуры и системы управления должника (при необходимости – организационно-правовой формы и формы собственности) с оценкой их эффективности;

Раздел **«Маркетинг и сбыт»** должен содержать анализ и оценку емкости рынка, спроса на продукцию (работы, услуги), оценку конкурентоспособности продукции (работ, услуг), возможности ее реализации с учетом рынка сбыта по регионам и потребителям, основные направления стратегии маркетинга, ценообразования, сбыта, рекламы, анализ основных конкурентов (основные производители аналогичной продукции, ценовые и качественные характеристики продукции и объемы реализации продукции на конкретных рынках сбыта), мероприятия по снижению товарообменных операций, повышению конкурентоспособности продукции;

Раздел **«Производство и снабжение»** должен содержать перечень мероприятий по изменению структуры и ассортимента выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг), снижению затрат, планируемый объем производства, необходимый для выхода должника на безубыточную работу, расчет потребности в ресурсах для выполнения производственной программы, оценку эффективности мероприятий.

Раздел **«Технология»** должен содержать перечень мероприятий по изменению технологии производства и оценку их эффективности.

Раздел «**Кадры**» должен содержать расчет потребности в персонале, мероприятия по изменению кадровой структуры должника, переподготовке и обучению персонала, оценку их эффективности.

Раздел «**Финансы**» должен содержать перечень мероприятий по финансовой реструктуризации должника (продажа части активов или должника как единого имущественного комплекса, меры, направленные на взыскание дебиторской задолженности, отсрочка платежей по кредитам, привлечение инвестиций, кредитных ресурсов и иные меры) и общую оценку экономической эффективности всех мероприятий плана санации, включая повышение рентабельности и платежеспособности должника, снижение материальных затрат, прогнозный бухгалтерский баланс должника с учетом выполнения всех мероприятий, расчет финансовых коэффициентов (платежеспособности, абсолютной ликвидности, финансовой устойчивости) и минимальных объемов производства, при которых достигается безубыточная работа должника по всему ассортименту и основному виду продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг), оценку экономической эффективности и сроков окупаемости привлекаемых инвестиционных ресурсов и предоставляемых льгот по налогам и другим платежам, расчет движения денежных потоков (смету доходов и расходов) и накопления доходов для расчетов с кредиторами, график погашения требований кредиторов с учетом очередности, оценку рисков при реализации плана санации.

План санации может содержать и другие разделы.

Необходимо отметить, что жестких требований по структуре и содержанию планов финансового оздоровления (санации) нет: они разрабатываются примерно так же, как и в обычном бизнес-плане развития организации с заполнением аналогичных таблиц, но с учетом необходимости осуществления изменений, направленных на существенное повышение эффективности работы по всем направлениям.

Главные отличия планов финансового оздоровления (санации) от бизнес-планов развития состоят в следующем:

1) основной задачей является восстановление платежеспособности и поэтому важнейшие целевые показатели относятся к группе финансовых коэффициентов (платежеспособность и финансовая устойчивость), а не финансовых результатов (прибыль и рентабельность);

2) период, на который разрабатывается план финансового оздоровления (санации), может составлять до 5 лет в отличие от 1 года для текущего плана;

3) план финансового оздоровления (санации) обычно разрабатывается в условиях кризисной ситуации, сопровождающейся серьезными ограничениями по времени и ресурсам и поэтому часто требует серьезных изменений в деятельности организации, а не косметических усовершенствований.

Особенности планирования финансового оздоровления (санации) проявляются в значительной степени в содержании финансовых разделов планов.

Так как планы финансового оздоровления (санации) разрабатываются в условиях неплатежеспособности, имеющей или приобретающей устойчивый характер, при планировании финансов кроме обычных расчетов и форм проектного баланса, расчета прибылей и убытков проводятся расчеты и составляются

дополнительные (модифицируются традиционные) формы:

- реестр требований кредиторов;
- расчет движения денежных потоков и накопления доходов для расчетов с кредиторами;
- график погашения требований кредиторов с учетом очередности;
- расчет уровня безубыточности.

*Реестр требований кредиторов* ведется управляющим нарастающим итогом с момента открытия конкурсного производства, а очередность требований определяется согласно Закону о банкротстве. В реестре требований кредиторов указываются:

- имя, данные документа, удостоверяющего личность, – для физического лица-кредитора (наименование – для юридического лица-кредитора);
- почтовые адреса кредиторов;
- банковские реквизиты кредиторов (при их наличии);
- размер требований кредиторов к должнику;
- очередность удовлетворения каждого требования кредиторов;
- дата внесения каждого требования кредиторов в реестр;
- основания возникновения требований кредиторов;
- информация о погашении требований кредиторов, в том числе о сумме погашения;
- процентное отношение погашенной суммы к общей сумме требований кредиторов данной очереди;
- дата погашения каждого требования кредиторов.

Платежные обязательства должника, выраженные в иностранной валюте, включаются в реестр по предложению кредитора либо в этой валюте, либо в белорусских рублях путем перерасчета по официальному курсу белорусского рубля, установленному Национальным банком Республики Беларусь к соответствующей иностранной валюте на дату открытия конкурсного производства.

Управляющий должен производить расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов. При этом требования кредиторов каждой следующей очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди, а при недостаточности денежных средств они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению. Требования кредиторов, не удовлетворенные по причине недостаточности имущества должника (а также непризнанные и непредъявленные требования, если кредиторы не обращались в хозяйственный суд), признаются погашенными.

*Расчет движения денежных потоков и накопления доходов для расчетов с кредиторами* позволяет охарактеризовать операции, связанные с образованием источников финансовых ресурсов и их использованием, в том числе для расчетов с кредиторами. Расчет движения денежных потоков и накопления доходов для расчетов с кредиторами в ходе санации ОАО «А» (извлечение), особенностью которой является реализация инвестиционного проекта как одного из основных мероприятий финансового оздоровления, представлен в табл. 19.2.

**Расчет движения денежных потоков и накопления доходов для расчетов с кредиторами в ходе санации ОАО «А», млн руб. (извлечение)**

Показатель	Значение показателя, млн руб.				
	На начало конкурсного производства	1 год	2 год	...	n год
<b>Текущая хозяйственная деятельность</b>					
<b>Приток денежных средств:</b>					
<i>Выручка от реализации продукции</i>		17203,5	22837,9	...	36231,5
Прирост кредиторской задолженности		988,8	387,1	...	-
Уменьшение текущих активов		-	-	...	1,9
Итого приток средств по текущей деятельности		18192,2	23225,0	...	36233,4
<i>Отток денежных средств:</i>					
Затраты на производство и реализацию продукции (без НДС, амортизации, платежей по лизингу)		14406,2	17312,2	...	26234,3
НДС по приобретенным материальным ресурсам		1175,7	1497,8	...	2392,5
НДС, подлежащий возврату		628,9	158,6	...	1724,2
Налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из выручки		492,0	685,4	...	1138,6
Налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из прибыли		265,1	700,6	...	1895,3
Расходы и платежи из прибыли		271,9	279,3	...	309,2
Прирост текущих активов		453,7	743,8	...	-
Снижение кредиторской задолженности		-	-	...	2,2
Итого расходы по текущей деятельности		63,3	67,5	...	79,7
Итого отток средств по текущей деятельности		17756,8	21445,1	...	33776,1
<b>Сальдо потока денежных средств по текущей деятельности</b>		<b>435,5</b>	<b>1779,9</b>	<b>...</b>	<b>2457,3</b>
<b>Финансовая деятельность</b>					
<b>Приток денежных средств:</b>					
Долгосрочный кредит		1404,0	6027,8	...	-
Бюджетная ссуда		75,0	1934,0	...	-
Краткосрочные кредиты		-	1157,2	...	-
Возмещение из средств бюджета части процентов по долгосрочному кредиту		19,3	241,5	...	-
Итого приток средств по финансовой деятельности		1498,3	9360,5	...	-
<i>Отток денежных средств:</i>					
Погашение задолженности по долгосрочному кредиту банка		-	43,8	...	38,4
Погашение процентов по долгосрочному кредиту		45,6	570,7	...	-
Погашение бюджетной ссуды		-	-	...	-
Погашение краткосрочных кредитов		-	568,9	...	-

Итого отток средств по финансовой деятельности		45,6	1183,4	...	38,4
<b>Сальдо потока денежных средств по финансовой деятельности</b>		<b>1452,7</b>	<b>8177,1</b>	...	<b>-38,4</b>
<b>Инвестиционная деятельность</b>					
<b>Приток денежных средств:</b>					
Поступления от реализации основных средств		-	-	...	-
Итого приток средств по инвестиционной деятельности		-	-	...	-
<i>Отток денежных средств:</i>					
Приобретение основных средств		1479,0	9128,2	...	-
Итого отток средств по инвестиционной деятельности		1479,0	9128,2	...	-
<b>Сальдо потока денежных средств по инвестиционной деятельности</b>		<b>-1479,0</b>	<b>-9128,2</b>	...	<b>-</b>
<b>Излишек (дефицит) денежных средств</b>		<b>409,2</b>	<b>828,8</b>	...	<b>2418,9</b>
<b>Из них направлено на расчеты с конкурсными кредиторами:</b>					
1 очереди	-	-	-	...	-
2 очереди	2,2	2,2	-	...	-
3 очереди	16,0	16,0	-	...	-
4 очереди	2272,7	391,0	828,8	...	-
5 очереди	5086,6	-	-	...	2218,2
<b>Итого направлено на погашение задолженности перед конкурсными кредиторами</b>		<b>409,2</b>	<b>828,8</b>	...	<b>2218,2</b>
<b>Излишек (дефицит) денежных средств после погашения задолженности перед конкурсными кредиторами</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	...	<b>200,7</b>
<b>Накопительный остаток денежных средств после погашения задолженности перед конкурсными кредиторами</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	...	<b>200,7</b>

Из табл. 19.2 видно, что в течение периода санации будут получены не только доходы от текущей деятельности, но и привлечены значительные суммы денежных средств в виде долгосрочных и краткосрочных кредитов, бюджетной ссуды, за счет которых проведены техническое перевооружение и модернизация производства, что позволит значительно улучшить результаты основной деятельности, и за счет полученных доходов погасить задолженность перед конкурсными кредиторами.

Но расчеты с конкурсными кредиторами необходимо конкретизировать по срокам (по годам и кварталам или месяцам) и, желательно, по кредиторам, для чего может разрабатываться *график погашения требований конкурсных кредиторов* (табл. 19.3).

**График погашения требований  
конкурсных кредиторов ОАО «А» (извлечение)**

Показатель	Значение показателя, млн руб.				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
<b>1 год</b>					
Первая очередь	-	-	-	-	-
Вторая очередь	2,2	-	-	-	2,2
1. Иванов И.И.	0,5	-	-	-	0,5
2. ...	...	...	...	...	...
Третья очередь	16,0	-	-	-	16,0
1. ИМНС по ... району	16,0	-	-	-	16,0
Четвертая очередь	73,0	113,0	113,0	92,0	391,0
1. ЗАО «Б»	70,0	110,0	110,0	90,0	380,0
2. ...	...	...	...	...	...
Пятая очередь	-	-	-	-	-
<b>Итого за 1 год</b>	<b>91,2</b>	<b>113,0</b>	<b>113,0</b>	<b>92,0</b>	<b>409,2</b>
...	...	...	...	...	...
<b>n год</b>					
Первая очередь	-	-	-	-	-
Вторая очередь	-	-	-	-	-
Третья очередь	-	-	-	-	-
Четвертая очередь	-	-	-	-	-
Пятая очередь	495,0	580,0	580,0	563,2	2218,2
1. УП «В»	0,6	0,6	0,6	0,6	2,4
2. ... GmbH	5,0	7,0	7,0	6,0	25,0
3. ...	...	...	...	...	...
<b>Итого за n год</b>	<b>495,0</b>	<b>580,0</b>	<b>580,0</b>	<b>563,2</b>	<b>2218,2</b>
<b>Всего</b>	-	-	-	-	<b>7446,9</b>

При планировании финансового оздоровления рассчитываются также показатели уровня безубыточности и безопасности.

Как показывает практика, при уже наступившей устойчивой неплатежеспособности положение в организации, как правило, носит критический характер: значительное снижение объемов производства и продаж, убыточность деятельности, длительные простои, очень большая доля заемного капитала, невозможность расплатиться по долгам в течение длительного времени, увеличение текучести кадров, конфликты в руководстве, сокращение персонала. Выйти из такого положения очень проблематично, потому-то имеется так немного успешных примеров санации. Гораздо проще предотвратить банкротство, начиная принимать соответствующие меры заблаговременно, при появлении первых признаков ухудшения ситуации, для чего необходимо планировать и осуществлять действия как на оперативном, так и на стратегическом уровне управления.

Финансовое оздоровление и санацию организации целесообразно осуществлять в три этапа: 1) анализ кризисной ситуации, диагностика причин несостоятельности; 2) оперативные меры, которые могут дать быстрые результаты, воздействуют на наиболее поддающиеся корректировке сферы деятельности; 3) мероприятия стратегического характера, предполагающие существенные пре-

образования и направленные на достижение устойчивости организации в долгосрочном периоде (рис. 19.1).

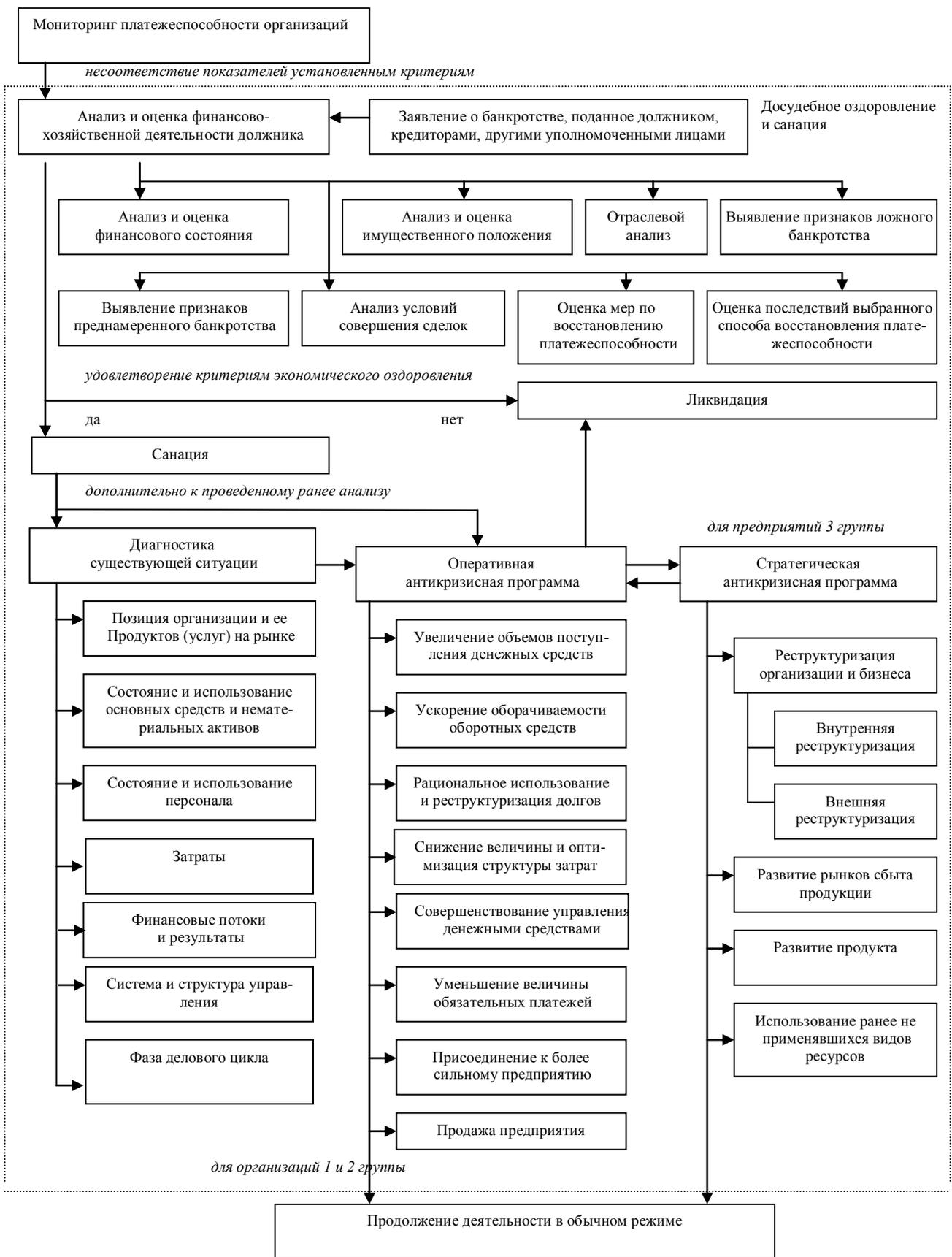


Рис. 19.1. Диагностика кризисного состояния и финансовое оздоровление (санация) организации

Цель анализа – выявление признаков кризиса, а также оценка действий органов управления по руководству деятельностью фирмы. При диагностике должен быть установлен не только сам факт наступления кризиса, но и выявлены его причины. Цель – определение возможностей и направлений выхода фирмы из кризиса, обоснование решения о ее санации или ликвидации.

Внешним признаком банкротства служит неплатежеспособность организации, имеющая или приобретающая устойчивый характер. Определение наличия или отсутствия такой ситуации производится в соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2011 г. № 1672 «Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования» (далее – Постановление № 1672) и Инструкцией о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования, утвержденной постановлением Министерства финансов и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011 г. № 140/206.

Важнейшими направлениями анализа являются:

1) *анализ и оценка имущественного положения* – позволяют определить состояние и потенциал для развития субъекта хозяйствования с точки зрения наличия, структуры и тенденций изменения различных активов и источников их формирования;

2) *анализ и оценка финансового состояния* – дают возможность выяснить способность субъекта хозяйствования вести текущую хозяйственную деятельность и степень ее риска с точки зрения ликвидности активов, наличия собственных оборотных средств, платежеспособности и финансовой устойчивости;

3) *анализ и оценка деловой активности* – показывают результативность и эффективность деятельности субъекта хозяйствования в целом и по отдельным направлениям, ресурсам, рынкам и т.д., позволяют определить потенциал его экономического роста.

Кроме анализа, основанного на изучении бухгалтерской и статистической отчетности, необходимо выполнить (основываясь не только на документах, но и на результатах обследований, наблюдений, интервью) более детальный анализ ситуации в следующих сферах деятельности субъекта хозяйствования:

- *позиция субъекта хозяйствования и его продукции на рынке* (емкость и доля рынка; сегменты рынка; основные потребители и поставщики; сравнительный анализ собственной и конкурирующей продукции; качество продукции; выявление существующих и перспективных потребностей покупателей);

- *состояние и использование основных средств, нематериальных активов и вложений в долгосрочные активы* (обновление, выбытие и износ основных средств, их структура; фондоотдача; использование производственных мощностей; возможности оборудования по выпуску требуемой рынком продукции; оценка используемых технологий; структура нематериальных активов и вложений в долгосрочные активы);

- *состояние и использование персонала* (обеспеченность субъекта хозяйствования кадрами; профессионально-квалификационный и половозрастной состав работающих; количество и структура простоев; трудоемкость продукции;

формы, системы, величина и структура оплаты труда; руководящий состав);

- *затраты на производство и реализацию* (уровень постоянных и переменных затрат; затраты на рубль произведенной продукции; себестоимость отдельных видов продукции; затраты по подразделениям; прямые и косвенные расходы; уровень безубыточного выпуска продукции);

- *финансовые потоки и результаты* (наличие и движение денежных средств; расчеты с контрагентами; формирование, распределение и использование прибыли от основной деятельности; финансовые и инвестиционные доходы и расходы; источники и причины убытков; влияние налогов);

- *организация и структура управления* (оценка целесообразности существующей организационно-производственной структуры, функционирования аффилированных организаций, филиалов; процессы управления и взаимоотношения между подразделениями).

В результате проведения анализа и диагностики может быть определена стадия развития субъекта хозяйствования, а он сам отнесен к одной из следующих групп: 1) вновь созданные или растущие предприятия (работающие в новых или растущих отраслях), причины кризиса которых являются преимущественно внутренними; 2) предприятия в стадии зрелости (работающие в стабильных отраслях), причины кризиса являются преимущественно внутренними; 3) предприятия в стадии увядания и градообразующие предприятия (работающие в устаревающих или жестко регулируемых государством отраслях), причины их кризиса преимущественно внешние.

Идентификация группы, к которой относится субъект хозяйствования, и причин кризиса дает возможность определить необходимость принятия мер по выведению его из кризиса или ликвидации. Основным критерием, позволяющим принять решение о финансовом оздоровлении, а не ликвидации субъекта хозяйствования, является потенциальная способность существующего бизнеса генерировать доходы либо появление новых источников финансирования для поддержания деятельности или реализации программы трансформации.

При разработке плана финансового оздоровления необходимо учитывать, что в процессе антикризисного управления должны быть достигнуты две важнейшие цели:

- 1) восстановление платежеспособности субъекта хозяйствования, предоставление ему возможности дальнейшей деятельности;

- 2) повышение конкурентного статуса субъекта хозяйствования, вывод его на новый уровень развития.

Исходя из этих целей выделяют оперативный (краткосрочные программы) и стратегический (долгосрочные программы) уровни антикризисного управления, которые неразрывно связаны между собой, являясь элементами единой системы. Не приостановив ухудшение ситуации, не получив финансовых ресурсов, достаточных для осуществления текущей деятельности посредством мер оперативного характера, вести речь о каких-то кардинальных изменениях к лучшему, которые требуют длительных и дорогостоящих действий, было бы авантюрой. Остановившись на восстановлении платежеспособности, не проводя трансформацию бизнеса в соответствии с изменяющимися условиями ры-

ночной внешней среды, субъект хозяйствования через некоторое время вновь неизбежно придет к кризису.

Вместе с тем между краткосрочными и долгосрочными программами имеются существенные противоречия, проявляющиеся:

- в целях и способах реализации программ – для программы стабилизации это быстрый выход на прибыльную деятельность за счет экономии затрат и увеличения доходов, что препятствует достижению длительного устойчивого положения на рынке за счет реструктуризации, внедрения инноваций и маркетинговых усилий, требующих значительных затрат;

- во времени проявления эффекта реализации программы – положительное воздействие программы стабилизации на финансовое состояние субъекта хозяйствования проявляется быстро, а отрицательные последствия консервации существующей ситуации – только через ряд лет; для программы стратегической трансформации характерно негативное воздействие ее реализации на текущую прибыль, а достижение конкурентных преимуществ на рынке обеспечивается только через годы.

Восстановление платежеспособности субъекта хозяйствования производится в рамках оперативного антикризисного управления и должно быть произведено в ограниченный, как правило, несколькими месяцами промежуток времени. Жесткие временные рамки, отсутствие внутренних резервов и невозможность быстрого привлечения внешних инвестиций обуславливают специфику действий, при которых вероятно возникновение потерь стоимости активов предприятия в номинальном выражении. Задачами при этом являются максимизация доходов и экономия ресурсов посредством проведения работы по следующим основным направлениям.

1. *Увеличение объемов поступления денежных средств*, что может быть достигнуто несколькими способами, ряд из которых основан на переводе различных видов активов в денежную форму:

- увеличение объемов продаж за счет активизации маркетинговой деятельности, выделения и увеличения производства наиболее востребованной потребителями продукции;

- распродажа запасов готовой продукции со скидками;
- продажа или сдача в аренду неиспользуемых или малоиспользуемых основных средств, нематериальных активов, вложений в долгосрочные активы;
- продажа финансовых вложений;
- продажа не являющихся критическими для обеспечения работы предприятия запасов сырья, материалов и других материальных ценностей;
- истребование, продажа или факторинг дебиторской задолженности;
- привлечение кредитных ресурсов на различных условиях, предлагаемых организациями кредитно-финансовой системы;
- продажа осуществляемых инвестиционных проектов;
- финансовая помощь собственников субъекта хозяйствования, заинтересованных в продолжении его деятельности контрагентов или государства;
- получение финансирования путем привлечения инвестиций, увеличения

уставного капитала существующими или новыми собственниками субъекта хозяйствования.

2. *Ускорение оборачиваемости оборотных средств*, которое может реализовываться посредством:

- снижения до минимальных величин запасов оборотных активов;
- договоренностей с поставщиками об уменьшении сроков выполнения заказов;
- совершенствования работы в области хранения и отпуска в производство материально-технических ресурсов;
- стимулирования покупателей к более быстрой оплате поставленной продукции путем предоставления им скидок в зависимости от срока оплаты;
- упорядочения взаимоотношений с дебиторами, установления лимитов отпуска продукции в зависимости от их надежности, поиска новых клиентов;
- установления зависимости оплаты труда работников маркетинговых и сбытовых служб от объемов продаж и сроков оплаты поставленной продукции клиентами, с которыми они работают.

3. *Рациональное использование и реструктуризация кредиторской задолженности* может обеспечиваться путем:

- поиска поставщиков, работающих на более выгодных для организации условиях;
- откладывания платежей менее важным и настойчивым кредиторам;
- изыскания более выгодных схем расчетов;
- реструктуризации долга путем пересмотра условий и сроков (отсрочки, рассрочки) его выплаты кредиторам, прощения долга, погашения задолженности в обмен на собственность.

Реструктуризация задолженности путем отсрочки, рассрочки выплаты, прощения части или всего долга, уступка требования и перевод долга – один из самых очевидных способов финансового оздоровления, однако его реализация не всегда проста и имеет свою цену. Прежде всего, в большинстве случаев в одностороннем порядке такое решение не может быть принято. В отношениях с другими организациями оно может быть достигнуто только путем переговоров, в основе которых должен быть убедительный план, показывающий, что при таком развитии ситуации они потеряют меньше, чем при попытках взыскать задолженность в судебном порядке либо при ликвидации организации и распродаже ее имущества по частям.

При осуществлении процедур банкротства мероприятия по реструктуризации кредиторской задолженности, как правило, являются одним из основных элементов плана санации. Основное отличие от рассмотренных выше вариантов заключается в том, что они проводятся в рамках судебных процедур, при установлении особого правового и экономического статуса должника. Достаточно часто встречаются случаи выхода из банкротства посредством заключения мирового соглашения между должником и конкурсными кредиторами об уплате долгов, в котором может предусматриваться освобождение предприятия от задолженности, уменьшение суммы, отсрочка и рассрочка уплаты долгов.

4. *Снижение величины и оптимизация структуры затрат, а также использования денежных средств по другим направлениям* может быть достигнуто следующими способами:

- налаживанием эффективной системы учета затрат, дающей возможность их определения по видам деятельности, структурным подразделениям, видам продукции, экономическим элементам и калькуляционным статьям, выделения переменных и постоянных расходов;
- выделением и увеличением производства наиболее рентабельной продукции, прекращением выпуска убыточных товаров;
- упрощением организационной структуры с сокращением в результате аппарата управления и затрат на оплату труда;
- сокращением непроизводственных расходов, продажей или безвозмездной передачей объектов социально-культурной сферы;
- сокращением затрат на оплату труда путем приведения в соответствие численности работающих объемам выпускаемой продукции, установления соответствующих обстоятельствам форм и систем оплаты труда;
- сокращением материальных затрат путем замены используемых ресурсов на более дешевые, самостоятельного производства отдельных необходимых компонентов, выполнения работ или, наоборот, перехода к аутсорсингу, внедрения ресурсосберегающих технологий;
- пересмотром и сокращением расходов, осуществляемых за счет прибыли;
- приостановкой реализации или изменением графика финансирования осуществляемых инвестиционных проектов;
- переводом, по возможности, деятельности в более дешевое место;
- снижением величины амортизационных отчислений за счет списания, отчуждения или консервации основных средств либо изменения амортизационной политики;
- остановкой производств, генерирующих убытки;
- использованием аренды или лизинга основных средств;
- отказом от исполнения договоров, влекущих получение убытков.

Хотя односторонний отказ от исполнения обязательств по общему правилу не допускается, Закон о банкротстве позволяет отказаться от исполнения договора в некоторых случаях.

5. *Совершенствование управления денежными средствами* заключается в осуществлении планирования, организации и контроля за движением финансовых ресурсов с помощью:

- проектирования притоков и оттоков наличности с максимально возможной степенью детализации на основе пессимистического сценария;
- ежедневного контроля за поступлением и расходованием денежных средств;
- предоставления полномочий распоряжения денежными средствами одному-двум руководителям;
- вменения в обязанность одному из руководителей контроля над поступ-

лением оплаты за поставленную продукцию, проданные активы.

6. *Уменьшение величины обязательных платежей в бюджет* может быть обеспечено при:

- снижении расходов на оплату труда, а соответственно и отчислений в фонд социальной защиты населения;
- консервации, списании, отчуждении неиспользуемых основных средств, влекущих за собой уменьшение величины налога на недвижимость и, возможно, на землю.

7. *Присоединение к более сильной организации* (или их слияние) является реальной возможностью оживления деятельности, сохранения бизнеса, хотя, возможно, уже под контролем другого собственника. Такая форма «оздоровления» получила достаточно широкое распространение, особенно в отношении сельскохозяйственных организаций. Однако при реализации этого способа не только имущество, но и долги, а также все остальные проблемы организации переходят к другому субъекту хозяйствования.

8. *Продажа предприятия должника как единого имущественного комплекса* – самый радикальный способ восстановления платежеспособности. В таком случае за счет средств, полученных от продажи, как правило, могут быть удовлетворены все требования кредиторов, а предприятие получает возможность продолжить деятельность «с чистого листа», без долгов и, возможно, в иной организационно-правовой форме. Основными пострадавшими при этом становятся прежние собственники организации, не обеспечившие ее эффективную работу.

Повышение конкурентного статуса субъекту хозяйствования осуществляется путем разработки и реализации стратегии развития, представляющей собой программу радикальных преобразований, трансформации предприятия и бизнеса в течение длительного периода времени в целях адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, поддержания и увеличения конкурентоспособности. Основными направлениями такой стратегии могут быть следующие.

1. *Реструктуризация предприятия и бизнеса*, которая заключается в кардинальном изменении их структуры, внутренних условий деятельности и включает в себя комплекс организационных, правовых, экономических и других мероприятий. Под реструктуризацией согласно Закону о банкротстве понимается изменение (рационализация) производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности должника в целях восстановления его рентабельной работы и повышения конкурентоспособности.

Выделяют внутреннюю и внешнюю реструктуризацию. Внутренняя реструктуризация предполагает осуществление действий по вычленению различными способами из существующей структуры отдельных объектов и подразделений.

Внешняя реструктуризация обеспечивается интеграцией или диверсификацией бизнеса и может осуществляться по следующим направлениям:

- вертикальная интеграция, предполагающая развитие бизнеса за счет приобретения или установления контроля над поставщиками или покупателями

продукции предприятия;

- горизонтальная интеграция, обеспечивающая приобретение или установление контроля над организациями-конкурентами;
- конгломератная диверсификация – приобретение или установление контроля над организациями, выпускающими иные виды продукции либо осуществляющими другие виды деятельности.

Одной из основных проблем при проведении внешней реструктуризации является то, что все эти стратегии – наступательные, их реализация требует, как правило, привлечения значительных финансовых ресурсов. В Беларуси, особенно когда речь идет о подконтрольных государству предприятиях, чаще практикуется горизонтальная интеграция, цель которой – устранение конкурентов на определенной территории, оптимизация сырьевых зон, снижение расходов по цепочке сырье - готовый продукт. Так, к примеру, была осуществлена масштабная интеграция в отрасли молокоперерабатывающей промышленности, в ходе которой к крупным комбинатам присоединены более мелкие молочные заводы.

Во всех случаях должна быть обоснована экономическая целесообразность таких действий, просчитано, что является более выгодным – собственное производство либо покупка полуфабрикатов, работ и услуг у сторонних или дочерних (зависимых) организаций, в том числе исходя из соображений экономии затрат на поддержание их деятельности, изменения налоговых взаимоотношений, повышения эффективности работы в условиях самостоятельности, увеличения затрат на администрирование новой системы.

2. *Развитие рынков сбыта продукции* может выражаться в концентрации бизнеса за счет:

- укрепления позиций на рынке, то есть увеличения маркетинговых усилий для продвижения существующих продуктов на имеющихся рынках, увеличения доли организации на них;
- поиска новых рынков сбыта для уже существующих продуктов.

3. *Развитие продукта* проявляется в концентрации или диверсификации бизнеса путем:

- производства новых разновидностей и новых видов продукции, предназначенных для реализации на уже освоенных рынках и ориентированных на потребителей уже существующего продукта организации;
- производства новых видов продукции на существующей технической и технологической базе с выходом на новые рынки сбыта;
- производства новых видов продукции на базе ранее не использовавшихся технологий, новых способов производства и предназначенных для реализации на новых рынках.

4. *Использование ранее не применявшихся видов ресурсов*, то есть употребление в качестве основных элементов продукции или технологических процессов вновь созданных, ранее считавшихся недоступными или нерациональными для использования источников и видов ресурсов.

Проведение работы практически по любому из рассмотренных направле-

ний требует соответствующего изменения организационной структуры управления, которое, как правило, осуществляется путем перехода от жестких, иерархических структур, используемых в период оперативного антикризисного управления, к гибким, адаптивным структурам при реализации стратегии развития.

В связи с неизбежными попытками противодействия, блокирования планируемых мероприятий на всех стадиях финансового оздоровления со стороны недовольных направлениями и способами преобразования отдельных собственников, прежних и нынешних работников, кредиторов, конкурентов и других заинтересованных лиц необходимо найти взаимопонимание и поддержку по всем принципиальным вопросам у органов государственного и хозяйственного управления, местных властей, профсоюзов.

Хороший, всесторонне проработанный план финансового оздоровления позволяет рассмотреть ситуацию критически и беспристрастно, во всей полноте, что снижает риски; является официальным документом, который представляется кредиторам, суду и другим заинтересованным лицам; служит рабочим инструментом, с помощью которого осуществляется более детальное планирование деятельности субъекта хозяйствования.