

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

© 2018 Переверзева Валентина Викторовна

кандидат экономических наук

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
119571, г. Москва, проспект Вернадского, 82, стр.1

E-mail: vv.pereverzeva@migsu.ranepa.ru

Исследуется механизм обеспечения финансовой устойчивости организации в условиях несостоятельности. Показано, что антикризисная программа должна быть ориентирована не только на восстановление финансовой устойчивости, но и на реализацию целей в рамках посткризисного этапа. Сделан вывод, что такой подход способствует повышению эффективности процедур несостоятельности, усилению их реабилитационной направленности, взаимосвязи со стратегией развития.

Ключевые слова: антикризисное управление, банкротство, неплатежеспособность, несостоятельность, стратегический анализ, финансовая стратегия, финансовое оздоровление, финансовая устойчивость

В условиях экономики постоянных изменений опасность возникновения кризиса существует всегда, поэтому руководителям организаций необходимо знать причины возникновения кризисной ситуации, ее признаки, а также уметь разрабатывать алгоритм антикризисных мероприятий. Антикризисные программы разрабатываются с учетом того, что каждая организация имеет сугубо индивидуальные возможности, траекторию и циклы развития, находится под влиянием различных внешних и внутренних факторов. Поэтому даже похожие по структуре и масштабам организации в кризисной ситуации могут повести себя совершенно по-разному.

Следует отметить, что содержание категории «антикризисное управление» трактуется неоднозначно современными исследователями. Во многом это объясняется тем, что существует разное понимание природы кризиса. Концепции, строящиеся на разрушительной функции кризиса, трактуют его исключительно как негативное явление, которое может привести к гибели организации. При таком понимании кризиса антикризисные действия нацелены только на локализацию и последующее преодоление кризисной ситуации. Теории, исходящие из того, что кризис ориентирован не только на разрушение, но и на формирование новых тенденций развития, рассматривают его как позитивное явление. Поэтому в данном случае антикризисная стратегия включает не только реализацию мероприятий, направленных на преодоление кризиса, но и на реструктуризацию производ-

ственной и финансово-экономической структуры с учетом новой стратегии развития.

Анализ научных публикаций показывает, что все больше исследователей под антикризисным управлением понимают особый вид управленческой деятельности, направленный на проведение диагностики, предупреждение, нейтрализацию и преодоление кризисных явлений, а также разработку алгоритма недопущения их в будущем¹. Таким образом, антикризисное управление представляет совокупность мероприятий, позволяющих провести раннюю диагностику кризисной ситуации, а также разработать и реализовать антикризисную стратегию. При этом в центре антикризисных мероприятий должны преобладать не ликвидационные, а реабилитационные мероприятия, находящиеся в тесной взаимосвязи со стратегией развития организации.

С учетом этапа кризисной ситуации можно выделить следующие формы антикризисного управления: раннее антикризисное управление; опережающее антикризисное управление; антикризисное управление в период несостоятельности и банкротства. При проведении антикризисного управления осуществляются досудебные, судебные и внесудебные ликвидационные процедуры.

Российским федеральным законодательством выделяются и регулируются следующие процедуры несостоятельности:

- наблюдение (обеспечение сохранности имущества, анализ финансового положения

должника, формирование реестра требований кредиторов, проведение первого собрания кредиторов);

- финансовое оздоровление (восстановление платежеспособности должника, погашение задолженности);
- внешнее управление (восстановление платежеспособности должника);
- конкурсное производство (удовлетворение требований кредиторов);
- мировое соглашение (должник и кредиторы намерены достигнуть соглашения и прекратить дело о банкротстве)².

Реализация процедур несостоятельности должна способствовать оздоровлению экономики за счет восстановления платежеспособности организаций-должников, защиты интересов кредиторов и инвесторов, ухода с рынка неэффективных субъектов хозяйствования. Данные о количестве введенных судами процедур в отношении юридических лиц и крестьянско-фермерских хозяйств в Российской Федерации представлены на рисунке 1.

Приведенные статистические данные показывают, что все больше российских организаций вынуждены признавать свою несостоятельность через процедуры банкротства. Вместе с тем, эффективность института несостоятельности остается все еще не на должном уровне. Прежде всего сохраняется его ликвидационная, а не реабилитационная направленность. В частности, в 2017 году в России на долю конкурсного производства приходилось 53% от общего числа введенных судами процедур. Напротив, финан-

совое оздоровление и внешнее управление использовались незначительно, их доля составила только 2% (396 организаций).

Региональный анализ организаций-банкротов показывает, что здесь лидирует Москва, на долю которой приходится 19% от общего числа. При этом в 2017 году произошел рост таких организаций на 22% больше по сравнению с 2016 годом. Далее следуют Санкт-Петербург и Московская область, на долю которых приходится по 5% от общего количества организаций-банкротов в стране. Наиболее существенно количество организаций-банкротов выросло в течение 2017 года в Татарстане (+43%) и Башкортостане (+20%). В прошедшем году несостоятельными организациями были признаны 30 субъектов естественных монополий, 12 стратегических предприятий и одна градообразующая организация. Что касается отраслевой характеристики организаций-банкротов, то здесь лидером в течение нескольких лет является строительство³.

Анализ публикуемых данных о возврате требований кредиторов, среднем размере удовлетворенных требований кредиторов, включенных в реестр и др., позволяет сделать вывод, что существует тенденция к снижению эффективности процедур банкротства (рисунок 2).

Повышение эффективности института несостоятельности, усиление его реабилитационной направленности делают необходимым более широкое использование инструментов стратегического анализа при разработке и реализации антикризисной программы, ее взаимосвязи со стратегией развития организации-должника.

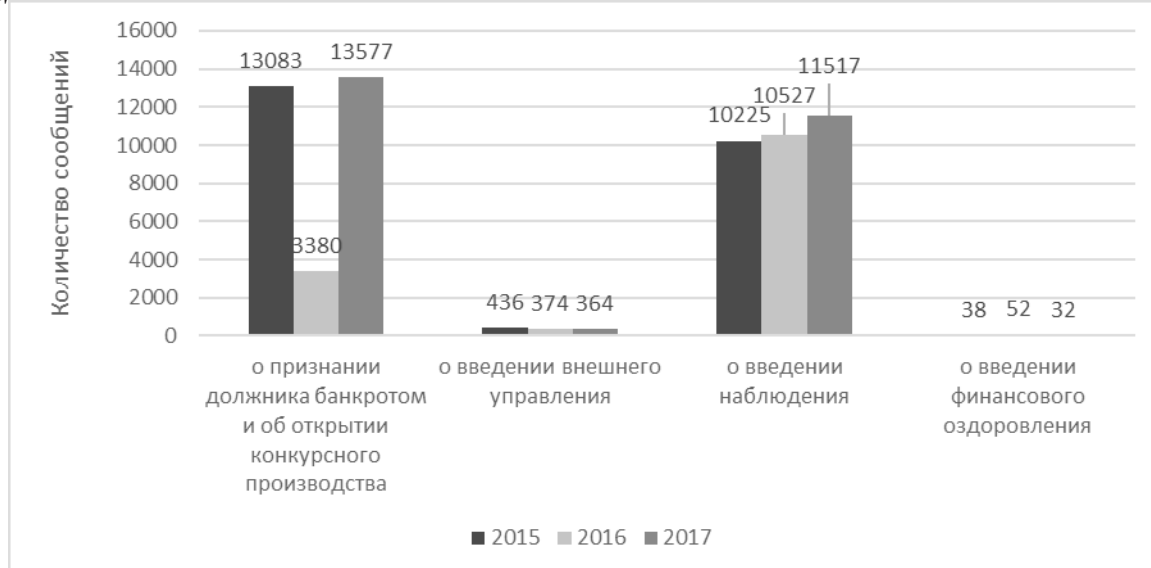


Рис.1. Процедуры банкротства в отношении юридических лиц и крестьянско-фермерских хозяйств в Российской Федерации за 2015-2017 годы

Источник: составлено на основе: Процедуры банкротства: статистические данные ЕФРСБ за 2015–2017 гг.⁹

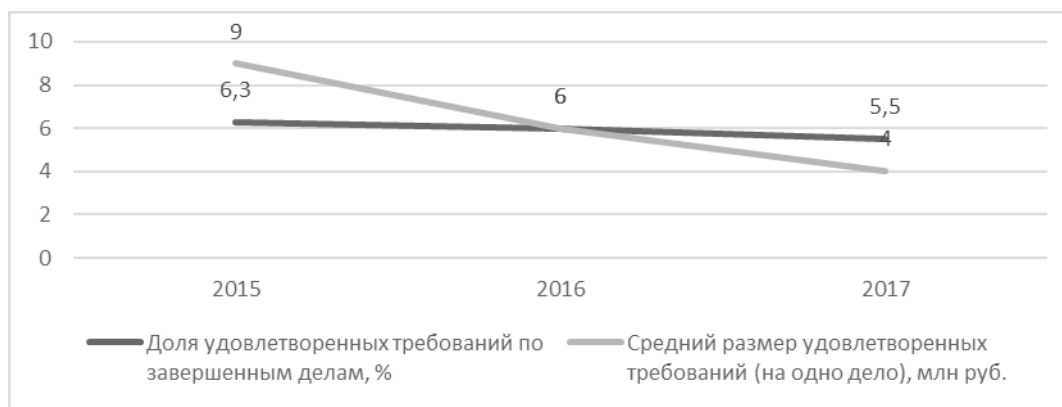


Рис.2. Удовлетворение требований кредиторов в 2015-2017 годах

Источник: составлено на основе: Процедуры банкротства: статистические данные ЕФРСБ за 2015–2017 гг.¹⁰

В настоящее время под стратегическим анализом понимается совокупность финансово-экономических способов расчета, характеристик будущих результатов деятельности, нахождения ресурсов, конкурентных преимуществ, формирование стратегии развития с учетом внешних и внутренних факторов влияния на итоги финансово-хозяйственной деятельности организации⁴. В мировой практике имеется существенный накопленный опыт в области стратегического анализа, включающий разнообразные методики, схемы управления организацией (модель сбалансированной системы показателей — Balanced Scorecard — BSC, «tableau de bord» и др.).

Следует отметить, что выбор успешной стратегии организации во многом зависит от своевременного выявления как положительных, так и отрицательных моментов развития, оценки вероятных последствий в результате применения стратегического анализа. При этом необходимо более широко использовать информационные технологии, позволяющие объединить управленческий и бухгалтерский учет, с целью проведения более глубокого анализа хозяйственной деятельности организации, а также определить пути выхода из кризисной ситуации⁵.

При проведении диагностики несостоятельности организации особое внимание следует обратить на источники информации, которые можно подразделить на следующие три группы:

1. Источники первого порядка (управленческая информация): маркетинговая информация; бизнес-план; бюджеты; аудиторское заключение (внутреннее); регистры первичного аналитического и синтетического учета.

2. Источники второго порядка (формируются из управленческой отчетности для внешних пользователей): статистическая информа-

ция, отраслевые и специализированные формы отчетности организации.

3. Источники третьего порядка: бухгалтерская информация и налоговая отчетность.

Отметим, что по своим информационно-аналитическим возможностям указанные источники информации неоднородны. Многим источникам информации присущ высокий уровень достоверности на всех фазах осуществления стратегического анализа (бухгалтерская, налоговая, статистическая отчетность, аудиторское заключение). Другие элементы базы данных (маркетинговая информация, бюджеты, бизнес-планы и пр.) имеют вспомогательный характер, но при этом представляют управленческую информацию, используемую при формировании финансовой отчетности.

Пользователи финансовой отчетности также могут быть классифицированы различными способами, например, по группам, имеющим общие цели. Например, группа собственников, клиентов и поставщиков характеризуется наличием различных интересов в процессе взаимодействия с организацией, но определенно они заинтересованы в ее финансовой устойчивости.

Учитывая, что арбитражные управляющие выполняют функции управления не на всех стадиях несостоятельности, надо разделить проверку бухгалтерской финансовой отчетности несостоятельной организации и отчета арбитражного управляющего. Одновременно надо учитывать, что отчетность кризисной организации, также не всегда отражает реальную ситуацию, сложившуюся в данной организации. Поэтому аудитор или финансист должен оценить достоверность как бухгалтерской финансовой отчетности несостоятельной организации, так и отчет арбитражного управляющего. Кроме

того, необходимо учесть, что применяемая процедура несостоятельности оказывает большое влияние на организацию учета, а также на применяемую информационную базу при определении финансовых показателей организации.

Важнейшей задачей антикризисной программы является преодоление финансовой неустойчивости, представляющей серьезную угрозу для организации, которая может привести к ее неспособности удовлетворить требования кредиторов, выполнить обязательства перед бюджетом в установленные сроки и таким образом оказаться на грани банкротства. Среди внутренних факторов, которые могут служить предпосылками возникновения финансовой неустойчивости организации, можно выделить такие как: недостаток собственного оборотного капитала; нехватка современного оборудования; неэффективная система управления; несовершенная дебиторская политика организации; низкий уровень организации маркетинговой деятельности; невыгодные условия привлечения заемных средств и др. Внешние факторы, способные привести к нарушению финансового равновесия организации, формируются в основном на макроэкономическом уровне (политические, демографические, экономические и др.)⁶. Ныне многие российские организации стали должниками в результате воздействия таких факторов как изменение условий кредитования, объемов и структуры доходов организаций, динамики рынков, увеличение рисков неплатежеспособности, падение инвестиционной активности и др.⁷.

Продолжительная неплатежеспособность организации способствует возникновению абсолютной неплатежеспособности, не позволяющей должнику улучшить собственное финансовое положение, а, следовательно, продолжение его экономической деятельности становится невозможным. Отсутствие денежных средств приводит к снижению рыночной привлекательности, конкурентоспособности выпускаемой продукции и производственного потенциала, к социальной напряженности в организации. В результате такая организация-должник может быть признана банкротом⁸.

Восстановление финансовой устойчивости организации-должника можно условно подразделить на три этапа. Сначала устраняется само состояние неплатежеспособности, затем восстанавливается финансовая устойчивость, далее

обеспечивается финансовое равновесие и стабильное развитие в длительном периоде.

Устранение неплатежеспособности в кризисной ситуации может осуществляться мерами, неприемлемыми с точки зрения обычного регулярного управления. Например, допускаются некоторые потери, посредством которых можно восстановить текущую платежеспособность. Для решения этой проблемы необходимо маневрировать как настоящими, так и будущими денежными потоками в целях преодоления разрыва между величиной расходов и доходов организации. Разрабатываются мероприятия, обеспечивающие как прирост поступлений денежных средств, так и уменьшение их расходов.

Увеличение притока денежных средств основано на переводе имеющихся у организации-должника активов в денежную форму. Это может быть: продажа краткосрочных финансовых вложений; дебиторской задолженности, избыточных производственных запасов и запасов готовой продукции; инвестиций, нерентабельных или непрофильных производственных единиц, социальных объектов и др. Как правило, реализация этих мер сопровождается значительными потерями. Неплатежеспособность в результате этих мер может быть устранена достаточно быстро, но ее глубинные предпосылки сохраняются, если не будет восстановлена финансовая устойчивость организации. Только это позволит устранить угрозу банкротства, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Восстановление финансовой устойчивости требует максимально быстрого и радикального снижения неэффективных расходов. Если убыточное подразделение невозможно реанимировать или продать, его работу нужно остановить, чтобы исключить дальнейшие убытки (если только такая остановка не парализует организацию). Это делается также в случае, если производство продукции убыточно, или отсутствуют средства на его консервацию.

Затратные объекты можно вывести из состава организации путем передачи их вновь учреждаемым специально для этого дочерним обществам и полного прекращения дальнейшего финансирования. С одной стороны, подобная мера сокращает общую величину задолженности организации, а, с другой стимулирует предпринимательскую инициативу персонала.

Еще одним направлением антикризисных мероприятий является работа с кредиторской

задолженностью.

Во-первых, речь идет о выкупе долговых обязательств организации, что становится возможным, поскольку ее кризисное состояние в определенной степени обесценивает долги. Эффективность данной меры определяется условиями выкупа. Для их определения можно воспользоваться следующими критериями:

- задолженность должна быть краткосрочной, так как по долгосрочным обязательствам отвечать нужно в будущем, а с кризисом надо справиться сейчас;

- сумма, которую разумно затратить на выкуп долгов, зависит от текущей потребности в денежных средствах, так как нельзя наносить дополнительный ущерб основной хозяйственной деятельности;

- допустимая цена выкупа долгов обуславливается внутренней нормой доходности, принятой в организации, т.е. выкуп долгов должен рассматриваться как инвестиционный проект.

Во-вторых, антикризисной мерой выступает конвертация долгов в уставный капитал, которая может быть реализована путем его расширения или через уступку собственниками части своей доли (пакета акций).

В-третьих, способом реструктуризации задолженности могут стать форвардные контракты на поставку продукции организации по фиксированной цене. В условиях, когда кредитор заинтересован в данной продукции, ему может

быть предложено засчитать долг в объеме аванса за долгосрочные поставки.

В-четвертых, важным элементом антикризисного управления является работа с дебиторской задолженностью, которую можно разделить по возрасту (погашается в течение 12 месяцев и будет погашена в срок более 12 месяцев) и по степени уверенности в погашении (надежная, сомнительная и безнадежная).

В-пятых, важным инструментом антикризисного управления, позволяющим существенно сэкономить средства, является совершенствование организации труда и оптимизация численности работников. Обычно в докризисной ситуации в большинстве организаций наблюдается избыточная численность персонала, в результате, во время кризиса его рационализация становится острой необходимостью. Поэтому оптимизация фонда зарплаты является одной из эффективных мер антикризисной программы.

В заключении отметим, что современные международные стандарты финансовой отчетности, инструментарий стратегического анализа позволяют провести детальный анализ и оценку организаций в условиях несостоятельности и банкротства. Это, несомненно, способствует росту эффективности процедур несостоятельности, усилению их реабилитационной направленности, координации со стратегией и задачами развития организации-должника.

1. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: теория и практика: учебник. М.: КноРус, 2018, 378 с.
2. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». URL.: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_39331/
3. Процедуры банкротства: статистические данные ЕФРСБ за 2015-2017 гг. URL.: bankrot.fedresurs.ru
4. Грант Роберт. Современный стратегический анализ: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования»/ Роберт Грант; [пер. с англ. И. Малкова]. 7-е изд. М. [и др.]: Питер, 2016, 537 с.
5. Солдатенков В.Ю. Современные информационные технологии как императив эффективного антикризисного управления //Эффективное антикризисное управление. 2017, № 1 (100), С. 50-53.
6. Переверзева В.В. Стратегический анализ в системе антикризисного управления на основе проектного подхода //ЭТАП: Экономическая теория: анализ, практика. 2017, № 6, С.48-56.
7. Рыбалка А., Сальников В. Банкротства юридических лиц в России: основные тенденции IV квартал 2016 (итоги года) – начало 2017 г. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. М.: НИУ ВШЭ, 2017, 25 с.
8. Сафонова А.С. Банкротство предпринимательских структур: экономическое содержание, нормативно-правовое регулирование, применение превентивных методов антикризисного управления //Вопросы экономики и права, 2016, № 12, С. 92-97.
9. Процедуры банкротства: статистические данные ЕФРСБ за 2015-2017 гг. Приложение. URL.: bankrot.fedresurs.ru
10. Процедуры банкротства: статистические данные ЕФРСБ за 2015-2017 гг. Приложение. URL.: bankrot.fedresurs.ru

Поступила в редакцию 16.02.2018 г.