

УДК 656.062

ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ АВТОТРАНСПОРТНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Шумилин А.Г., Демидчик И.И.

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь*

В условиях современного этапа состояния белорусской экономики одними из наиболее важных и острых являются проблемы предотвращения банкротства предприятий различных отраслей и сфер деятельности. Эта проблема объективно возникла потому, что подавляющее большинство предприятий республики испытывают значительные финансовые трудности, а некоторые находятся либо на грани банкротства, либо по существу уже являются банкротами. Большинство автотранспортных предприятий не располагают достаточными средствами не только на цели социального развития и содержание жилищно-коммунального хозяйства, но даже на выплату заработной платы, оплату электроэнергии и закупку топлива, не говоря уже об инвестиционных ресурсах на обновление парка подвижного состава.

В Белоруссии около 2/3 всех предприятий по существующим меркам давно следует считать банкротами, об этом говорит и растущее количество дел о банкротстве.

Традиционные методы менеджмента в таких ситуациях не дают, как правило, реального экономического эффекта, поскольку они ориентированы на управление предприятиями, имеющими достаточно устойчивые позиции на рынке.

В сложных кризисных ситуациях весьма актуальными стали задачи поиска, обоснования, и широкого внедрения в практику работы различных предприятий, в том числе и автотранспортных, таких форм и методов управления, использование которых позволило бы предотвратить кризисные ситуации, а, если предприятие уже находится в стадии банкротства, то разработать и реализовать программу оздоровления. Система таких мер получила название антикризисного управления, и, как показала практика, она способна оказать реальную и эффективную помощь по выходу из кризиса.

Рассмотрим некоторые конкретные научно-практические рекомендации в области антикризисного управления автотранспортными предприятиями с учетом специфических особенностей их функционирования.

Фазы кризиса, отличающиеся содержанием, последствиями и необходимыми мерами по их устранению характеризуются:

Первая — снижение рентабельности и объемов реальной прибыли (кризис в широком смысле).

Вторая — убыточность предприятия. Следствием является уменьшение резервных фондов предприятия (если таковые имеются — в противном случае сразу наступает третья фаза).

Третья — истощение или отсутствие резервных фондов. На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства.

Четвертая — неплатежеспособность. Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса.

Таким образом, для третьей и четвертой фаз характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных вынужденных мер. Ключевым моментом здесь является наступление или приближение неплатежеспособности. Именно эта ситуация должна стать объектом антикризисного управления.

В экономическом смысле кризис означает дефицит денежных средств для поддержания текущей хозяйственной и финансовой потребностей в оборотных средствах. Этому определению соответствует следующее неравенство, представляющее, экономическую формулу кризиса:

$$\text{Денежные средства} < \text{Текущая хозяйственная потребность} \\ \text{в оборотных средствах} + \text{Текущая финансовая потребность} \\ \text{в оборотных средствах}$$

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов. Как показывает практика на автотранспортных предприятиях это преимущественно управленческие факторы — слабый финансовый и производственный менеджмент.

Анализируя различные подходы к выводу предприятий из кризиса, З. Айвэзиян и В. Кириченко приходят к заключению о том, что на первой и второй фазах кризиса эффективным способом устранения проблем является реструктуризация предприятия, проводимая на основе тщательно разработанной стратегии.

Для предприятия, которое находится на грани банкротства, (третья и четвертая фазы кризиса) единственный вход — это разработка и реализация стабилизационной программы.

Стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по трем этапам:

1. устранение неплатежеспособности;
2. восстановление финансовой устойчивости;
3. обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Устранение неплатежеспособности может и должно 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 неплатежеспособности означает превышение расходов денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия, т.е. образуется «кризисная яма». В этот момент чаще всего и начинаются «проблемы» с кредиторами предприятия. Кредиторы, пытаются вернуть свои средства путем арестов имущества. Все средства поступающие на счет предприятия автоматически блокируются и списываются в пользу кредиторов, деятельность предприятия замораживается, а штрафы и пени продолжают начисляться.

Сущность первого этапа стабилизационной программы заключается в маневре денежными потоками для заполнения разрыва между их расходом и поступлением. 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 с учетом специфики работы автотранспортных предприятий.

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.

Продажа краткосрочных финансовых вложений — наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен.

Продажа дебиторской задолженности также очевидна и предпринимается в настоящее время многими предприятиями. Специфика этой меры в рамках стабилизационной программы заключается в том, что скидки здесь могут быть гораздо больше, чем представляется руководству кризисного предприятия.

Продажа избыточных производственных запасов.

Продажа инвестиций (деинвестирование) может выступать как остановка введшихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного

строительства как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. Если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он может быть ликвидирован. Сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса — верный путь к банкротству и ликвидации предприятия.

Продажа объектов непроеизводственной сферы.

Как самую крайнюю меру — можно рассматривать продажу основных фондов (здания, сооружения и даже автомобили, в первую очередь требующие серьезного ремонта, на который попросту нет средств).

Сущность второго этапа стабилизационной программы (восстановление финансовой устойчивости) — максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов. Хотя неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого периода за счет осуществления продажи «ненужных» активов, причины, генерирующие неплатежеспособность, могут оставаться неизменными, если не будет восстановлена до безопасного уровня финансовая устойчивость предприятия. Это позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в относительно более продолжительном промежутке времени.

Отказ от нерентабельных видов деятельности — первый шаг, который необходимо совершить. Это позволит сократить дальнейшие убытки.

Выведение из состава предприятия затратных объектов является еще одним способом снять непроизводительные издержки на объекты, которые пока не удалось продать. Оно осуществляется в форме учреждения дочерних обществ. Всякое дальнейшее финансирование выведенных объектов исключается, что стимулирует предпринимательскую инициативу персонала последних.

Совершенствование организации труда и оптимизация численности занятых на предприятии. В докризисной ситуации на большинстве предприятий наблюдается избыточная численность персонала, и в период кризиса сокращение персонала становится острой необходимостью, а это нелегкая задача.

Относительно кадровой политики во время неудач в компании следует отметить, что до обоснования причин кризисного состояния не должны проводиться массовые увольнения или ротация кадров. В этот период целесообразно приостановить только прием на работу новых специалистов.

Сокращение не может происходить одновременно. Нужна, следовательно, осторожность при увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, снятия социальных льгот. Прямолинейные действия в этой сфере

нередко приводят к плачевным результатам: оставшийся персонал не в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ, падает заинтересованность в качественном исполнении функций. Происходит снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда.

Уменьшение текущей финансовой потребности (ТФП) на практике оно осуществимо только через те или иные формы реструктуризации долговых обязательств, что зависит от доброй воли кредиторов предприятия.

Выкуп долговых обязательств с дисконтом — одна из наиболее желательных мер. Кризисное состояние предприятия-должника обесценивает его долги, поэтому и возникает возможность выкупить их со значительным дисконтом. Тонкость данного решения в рамках стабилизационной программы заключается в условиях, на которых можно провести выкуп. Вот основные из них:

1. выкупаются только те долги, которые непосредственно определяют ТФП, а не те, срок платежа или взыскания по которым относительно удален во времени;

2. нельзя тратить средства на выкуп долгов в ущерб хозяйственной деятельности;

3. допустимая цена выкупа долгов обуславливается собственным дисконтом предприятия, т.е. выкуп долгов должен рассматриваться как инвестиционный проект.

Конвертация долгов в уставный капитал — крайне болезненный шаг. Она может быть осуществлена как путем расширения уставного фонда (при отсутствии формальных ограничений), так и через уступку собственниками предприятия части своей доли (пакета акций).

Были рассмотрены наиболее радикальные меры, применяемые во время антикризисного управления. Однако, не следует забывать, что основной целью антикризисного управления является «реабилитация» предприятия, т.е. возврат предприятия в ряд нормально хозяйствующих субъектов экономики.

Основными задачи на данном этапе является:

1. повышение конкурентных преимуществ транспортных и других видов услуг;

2. увеличение денежного компонента в расчетах;

3. увеличение оборачиваемости активов.

Здесь в первую очередь необходимо обратить внимание на маркетинг, не обойтись без имиджевой рекламы и поиска стратегических инвестиций.