

Механизм повышения эффективности предпринимательской деятельности в условиях финансового кризиса на основе реструктуризации предприятия

© 2010 Д.С. Сыпченко, А.И. Кашин
Санкт-Петербургская академия управления и экономики
E-mail: OET2004@yandex.ru

В статье предложен механизм повышения эффективности предпринимательской деятельности на основе поэтапной реструктуризации, который учитывает финансово-экономическое состояние и условия финансового кризиса отечественных предприятий.

Ключевые слова: реструктуризация, эффективность, предпринимательская деятельность.

Адаптация предприятий к условиям финансового кризиса усложняется отсталостью используемых технологий, неопытностью менеджмента, отсутствием государственной поддержки в реформировании и развитии, что обуславливает потребность в поиске путей разрешения данной проблемы посредством совершенствования организационно-экономического механизма поэтапной реструктуризации.

Исходя из анализа литературы¹, одним из самых радикальных средств повышения эффективности предпринимательской деятельности в условиях финансового кризиса можно назвать реструктуризацию предприятий, которая опирается на механизм аналитической оценки деятельности. Для предпринимательской экономики в условиях финансового кризиса другого выбора просто не существует.

Следовательно, необходимо предложить механизм повышения эффективности предпринимательской деятельности на основе поэтапной реструктуризации, который учитывает финансово-экономическое состояние и условия финансового кризиса отечественных предприятий.

Понятие «реструктуризация предприятий» в последнее время было предметом всестороннего анализа во многих работах зарубежных и отечественных экономистов. Однако в большинстве этих исследований смысл реструктуризации связан либо с целями перестройки предприятия для достижения конкурентоспособности, либо со способами достижения этих целей (перестройка с помощью изменений в использовании ресурсов и т.п). Только в работах Б. Мильнера и С. Нечипорука отмечается главная характеристика реструктуризации как явления экономической реорганизации: реструктуризация - это полная адаптация к новым условиям хозяйствования². В зависимости от расчетных данных основных пер-

вичных показателей деятельности предприятия в условиях финансового кризиса и целей, поставленных программой, по своему содержанию реструктуризация может быть оперативной и стратегической.

Оперативная реструктуризация обычно рассматривается как способ быстрого по времени совершенствования экономического процесса, обеспечивающего повышение эффективности деятельности предприятия в условиях финансового кризиса.

Стратегическая реструктуризация, как правило, оценивается как отправная точка реализации замысла индивидуальной трансформации предприятия, который предусматривает использование новых информационно-интеллектуальных технологий, обеспечивающих внедрение широкого комплекса инноваций.

Профессиональная компетентность предпринимателя рассчитана на его способность разработать программу стратегической реструктуризации предприятия. Цель ее - в долгосрочной перспективе определиться со своим положением на рынке. Это требует от руководителя выбора образа будущего производства при полной экономической свободе, предъявляющей к нему высокую меру личной ответственности за последствия перестройки предприятия.

В своей основе каждый процесс реформирования является поэтапным, что обеспечивает его планомерность, структуризацию и контроль над конечными результатами. Рассматриваемый нами поэтапный подход к проведению реструктуризации основан на эволюционных принципах. Его особенностями являются: запланированный (не лавинообразный) расход средств, мобильность в адаптации к условиям нестабильной рыночной среды, функционирование на основе принципа непрерывного реформирования. Рассмотрим его

сущностные характеристики и особенности реализации.

В основе реализации поэтапной реструктуризации находится разграничение целостного процесса на ряд этапов и подэтапов. Каждому этапу соответствует совокупность мероприятий - подэтапов. Количество подэтапов зависит от степени кризисной ситуации. В целом, предпринимательская деятельность представляется нам в виде цепочки взаимосвязанных процессов, подчиненных единой (генеральной) стратегии (рис. 1).

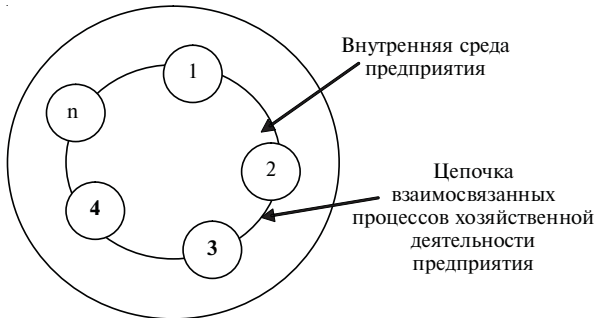


Рис. 1. Схема цепочки взаимосвязанных процессов предпринимательской деятельности

Особенность каждого сложного процесса функционирования заключается в его построении на основе принципа взаимосвязи или цепного принципа. Это значит, что разрыв одного звена влечет за собой разрыв всей цепи в целом, провоцирует цепную реакцию, которая негативно влияет на всю систему. Количество звеньев или процессов, создающих потребительскую ценность на предприятиях, может варьироваться в зависимости от вида и особенностей деятельности конкретного предприятия. При этом чем больше в данной цепочке разрывов (кризисных звеньев), тем сложнее и длительнее будет процесс реструктуризации.

Предложенный нами поэтапный подход к комплексной реструктуризации предусматривает в рамках ее реализации четыре основных этапа: аналитический, кризисный, посткризисный, постреструктуризационный (рис. 2). Рассмотрим каждый из них.

Планированию и принятию решений относительно реализации мероприятий по реформированию в условиях финансового кризиса предшествует оценка ситуации, сложившейся на предприятии. Поэтому первым этапом в рамках про-

цесса реструктуризации является анализ ситуации, направленный на определение степени тяжести кризисного состояния предприятия - аналитический этап.

Существует ряд методик, позволяющих выявить степень угрозы банкротства на предприятиях, наиболее известными являются модели зарубежных авторов Э.Альтмана, Таффлера, Лиса, Спрингейта, У. Бивера, а также российских экономистов А.В. Донцова и Н.А. Никифорова, Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова. Модели зарубежных авторов были разработаны во второй половине XX в. для стран со стабильной экономикой и требуют соответствующей адаптации для использования в отечественной практике. Наибольший интерес для отечественных предприятий представляют модели Р.С Сайфулина и Г.Г. Кадыкова, которые для выведения дискриминантной пятифакторной модели использовали метод, предложенный Э. Альтманом³, а также модель А.В.Донцова и Н.А.Никифорова, для составления модели диагностики банкротства ими была проведена интегральная балльная оценка финансовой устойчивости.

Рассмотрение данных методик позволило нам предложить собственный метод по определению степени тяжести кризисной ситуации.

В нашем исследовании из всей совокупности предприятий мы акцентировали внимание на предприятиях, которые находятся в различной сложности кризисных ситуациях. Таким образом, в соответствии с теорией жизненного цикла предприятий мы рассматриваем деятельность субъектов хозяйствования, которые находятся на стадии спада. Данная стадия интересна тем, что именно на ней большинство предприятий вынуждено проводить реструктурирование своей деятельности в условиях финансового кризиса.

На рис. 3 изображен график жизненного цикла предприятия. Вторая часть стадии насыщения движется по нисходящей до границы возникновения кризисной ситуации (точка "а"). Чем позже будет признана кризисная ситуация, тем более затяжным и серьезным по своему характеру будет кризис.

На наш взгляд, на стадии спада, существует три возможных варианта действий, включающих реализацию указанных в табл. 1 видов реструктуризации.

Выбор варианта зависит в первую очередь от того, насколько рано будут распознаны признаки кризисной ситуации.

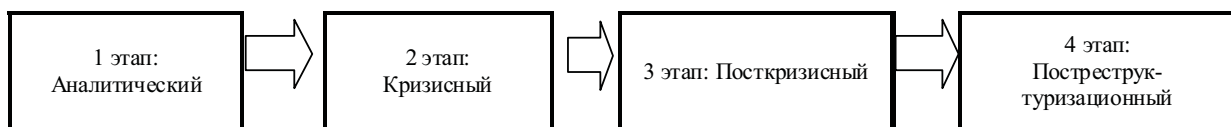


Рис. 2. Основные этапы поэтапной реструктуризации

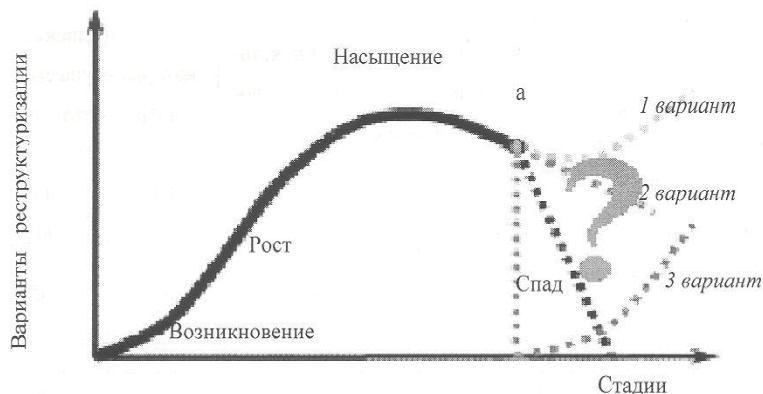


Рис. 3. Изображение вариантов реструктуризации предприятия в условиях финансового кризиса

Таблица 1. Варианты реструктуризационных процессов на стадии спада

№ п/п	Вид реструктуризации	1 вариант	2 вариант	3 вариант
1	Фрагментная	X	-	-
2	Комплексная	-	X	X
3	Эволюционная	X	-	-
4	Революционная	-	X	X
5	Адаптивная	X	-	-
6	Стратегическая	-	X	X
7	Санационная	-	-	X
8	Позтапная	X	X	X

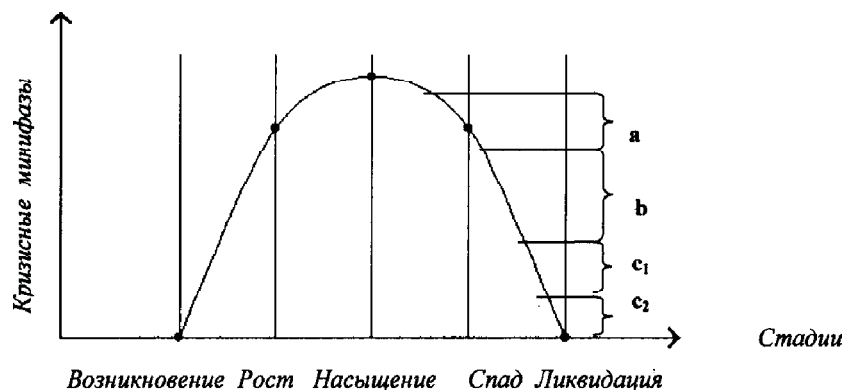


Рис. 4. Графическое изображение градации фазы спада на кризисные минифазы

Предприятия могут разоряться с различной скоростью, но всегда они проходят одни и те же этапы на пути к банкротству. Мы выделили три основные минифазы приближения предприятия к банкротству: снижения продаж или падения прибыльности ("а"); хронической убыточности (предсанационную) ("b") и санационную (ликвидационную) ("с") (рис. 4).

Минифаза снижения продаж и падения прибыльности является ранней стадией кризисной ситуации (скрытой). Предприятие теряет свои позиции на рынке. Признаки кризиса проявляются в снижении эффективности деятельности, что влечет за собой отрицательную динамику показате-

лей прибыльности и капитала, продолжительность операционного и финансового циклов предприятия. Причиной снижения эффективности выступает получение убытков сначала от проведения отдельных хозяйственных операций, далее - в отдельные временные периоды и постепенно - в целом по результатам финансово-хозяйственной деятельности. Сначала убытки, которые возникают, компенсируются за счет внутренних резервов (компенсаторных возможностей) - нераспределенных прибылей прошлых периодов, ликвидной части собственного капитала. Постепенно внутренние резервы исчерпываются, что обуславливает переход к следующей минифазе развития кризиса.

Минифаза хронической убыточности (предсанационная) отличается явными отрицательными признаками: потерей клиентов, финансовыми проблемами. Продажи снижаются, продолжается потеря клиентов, также сокращаются рекламные мероприятия, продвижение и разработка новых продуктов. Денежный дефицит становится хроническим. Краткосрочные финансовые и операционные проблемы ставятся на первый план, не уделяется надлежащего внимания долгосрочному планированию, ситуация также характеризуется увеличением убытков и уменьшением запасов, отсутствием возможности в получении кредита и, соответственно, недостаточными положительными потоками средств. Начинается переход на стадию банкротства - замкнутый круг, где меньшие активы означают меньшие продажи. Характерными признаками данной минифазы являются периодический и постоянно существующий дефицит денежных средств для выполнения обязательств и финансирования текущей деятельности, который проявляется в задержке осуществления текущих платежей (нарушение сроков уплаты в связи с недостатком денег на расчетном счете), уплате санкций (штрафов, пени) за несвоевременную оплату, появлении просроченной кредиторской задолженности и непогашенных кредитов и займов. Минифаза характеризуется также практическим отсутствием собственных средств и резервных фондов у предприятия. Это отрицательно влияет на перспективы его развития, долгосрочное и среднесрочное планирование денежных потоков, на рациональное бюджетирование и сопряжено с существенным сокращением производства, поскольку значительная часть оборотных средств направляется на погашение убытков и обслуживание возросшей кредиторской задолженности.

В **санационной минифазе** преодолеть кризисную ситуацию довольно тяжело - кредиторы и заимодатели, налоговые обязательства, профес-

сиональные сотрудники и постоянные клиенты оставляют предприятие. В данной минифазе у предприятия нет возможности профинансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза остановки или прекращения производства, а затем и банкротства.

Подобное деление является необходимым для исследования предпринимательской деятельности хозяйствующего субъекта, находящегося в фазе спада и планирующего провести реструктуризацию. Так, каждой минифазе соответствует определенная совокупность факторов, позволяющих определить степень кризисной ситуации, а также комплекс мероприятий по выведению субъекта хозяйствования из сложившейся ситуации (табл. 2).

В табл. 3 представлена факторная характеристика каждой кризисной минифазы.

Любое предприятие должно быть заинтересовано в раннем определении кризиса и скорейшей его ликвидации.

На наш взгляд, наиболее значительным и опасным признаком кризисной ситуации является снижение продаж продукции или услуг. Для зарубежных предприятий он влечет за собой нежелательные последствия, а именно: снижение прибыли, уменьшение выплат акционерам, снижение курса акций предприятия. Недовольство акционеров отражается на курсе акций, который является своеобразным индикатором состояния предприятия.

Для отечественных предприятий данный признак является не менее важным, он также влечет за собой снижение прибыли и указывает на необходимость срочных перемен в деятельности компании.

Часто причины возникновения кризиса кроются в природе фирмы: конгломераты редко имеют те же проблемы, что и средние и малые предприятия. Компании, связанные с высокими технологиями, не сталкиваются с проблемами ста-

Таблица 2. Варианты реструктуризации предпринимательской деятельности в зависимости от кризисного состояния (минифазы)

Минифаза	Классификация в зависимости			
	от масштаба реформирования	от вида преобразований	от характера преобразований	от подхода к реформированию
Снижение продаж и падение прибыльности	Фрагментарная	Эволюционная	Адаптивная	Традиционная поэтапная
Хронической убыточности (предсанационная)	Комплексная	Революционная	Стратегическая	Поэтапная
Санационная	Комплексная	Революционная	Санационная	Поэтапная

Таблица 3. Факторная характеристика кризисных минифаз

Кризисная минифаза	Факторы
Минифаза снижения продаж и падения прибыльности	Снижение выручки от реализации Падение прибылей Падение предельной эффективности капитала, показателей деловой активности фирмы Сокращение источников и резервов развития Снижение курса акций предприятия Увеличение товароматериальных запасов при стабильных или снижающихся темпах роста объемов продаж, ускорении оборачиваемости кредиторской задолженности, возникновении проблем с поставками и качеством производимой продукции Снижение эффективности деятельности предприятия Появление убыточности производства
Минифаза хронической убыточности	Периодический и постоянно существующий дефицит денежных средств предприятия для выполнения им своих обязательств и финансирования текущей деятельности Задержка в осуществлении текущих платежей (нарушение сроков уплаты в связи с недостатком денег на расчетном счете) Уплата санкций (штрафов, пени) за несвоевременную уплату Появление просроченной кредиторской задолженности и непогашенных кредитов и займов Большие убытки, меньшие запасы, отсутствие кредита Низкие положительные потоки средств Отсутствие собственных средств и резервных фондов на предприятии Отсутствие средств для дальнейшего развития Нехватка материалов (как следствие экономия денежных ресурсов посредством сокращения уровня товаро-материальных запасов) Приостановка поставщиками продаж в кредит и требования оплаты наличными Несвоевременная выдача заработной платы
Санационная минифаза	Превышение обязательств над активами Состояние острой неплатежеспособности Угроза остановки или прекращения производства Возвраты продукции из-за низкого качества Хроническая нехватка материалов Увеличение периода сбора дебиторской задолженности Нехватка собственных оборотных средств

бильных производств. У подобных компаний причиной кризиса может быть брак новых изделий. Компании со стабильным производством страдают от сбоев в налаженных процессах. Большие фирмы могут столкнуться с угрозой потери контроля за отделениями⁴.

В целом, можно выделить девять наиболее частых причин возникновения кризисных ситуаций на предприятиях: неспособность изменяться; недостаточный стартовый капитал; диверсификация; плохой контроль; чрезмерная зависимость от одного партнера; неудачное местоположение; неприбыльное ценообразование; государственная бюрократия; чрезмерные затраты⁵.

Утверждение об отсутствии одинаковых кризисных ситуаций является ошибкой. Проблема современных предприятий - их невнимательность к признакам кризисных ситуаций. В большинстве случаев кризисные предпосылки медленно и постепенно "вызревают" на протяжении месяцев и даже лет. И если руководство предприятия не предпринимает соответствующих действий

по их ликвидации, то банкротство становится неминуемым⁶.

Особенностью финансового кризиса является то, что он может распространяться на всю систему, поскольку в системе существует ограниченное взаимодействие всех элементов, и проблемы не решаются отдельно⁷.

Предложенная нами градация и факторная характеристика минифаз позволили определить для каждой кризисной минифазы комплекс мероприятий, необходимых для ликвидации коллапса. Так, находясь в минифазе снижения продаж или падения прибыльности ("а") (рис. 4), на наш взгляд, предприятию необходимо проведение реструктуризации, которой присущи характеристики фрагментной, эволюционной, адаптивной, поэтапной реструктуризации. В минифазе хронической убыточности ("b") необходимо проведение реструктуризации, которая включает в себя особенности комплексной, революционной, стратегической, поэтапной реструктуризации. А санационная минифаза, включающая

досудебную санацию ("с₁") и судебную санацию ("с₂"), требует проведения комплексной, революционной, стратегической, санационной, поэтапной реструктуризации (см. табл. 3).

Таким образом, на наш взгляд, предложенная градация и существующие варианты реформирования предприятий в условиях финансового кризиса в фазе спада в полной мере характеризуют потребность и мероприятия, необходимые в процессе проведения реструктуризации.

¹ См.: Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия. М., 1998; Ничипорук С. Сравнительный анализ методических подходов к реструктуризации // Экономика Украины. 1999. № 12. С. 81; Методические рекомендации по выявлению признаков неплатежеспособности предприятия и призна-

ков действий по сокрытию банкротства, фиктивного банкротства или доведения до банкротства от 17.01.2001г. // Налоги и бухгалтерский учет. 2001. № 14 (363). С. 5-11; Шапов Д.С. Кризис вызывали? // Управление компанией. 2003. №6. С. 23-26; Одинцов М.В., Ежкин Л.В. Корпоратизация и реструктуризация как две стороны реформирования предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 6. С. 10-15; Голдстейн А. Уроки профессионала, который спас от банкротства более 1000 "проблемных" фирм. М., 2001; Тарнавский В. Благословенный кризис // Управление компанией. 2002. № 12. С. 52-57.

² Ничипорук С. Указ. соч.

³ Методические рекомендации...

⁴ Шапов Д.С. Указ. соч.

⁵ Голдстейн А. Указ. соч.

⁶ Тарнавский В. Указ. соч.

⁷ Шапов Д.С. Указ. соч.

Поступила в редакцию 08.02.2010 г.