

**Иванова Е. И.**

г. Минск,

Международный университет «МИТСО»,

старший преподаватель кафедры

экономики и менеджмента

## **ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

*Аннотация:* Предотвращение кризисных ситуаций и вывод организаций из них реализуются посредством разработки и внедрения комплекса мер по предотвращению и преодолению кризисов. Эти меры могут применяться в разных ситуациях: преодоление текущей неплатежеспособности; в ходе реализации процедур банкротства; в ходе возбуждения дела в экономическом суде с целью предотвращения банкротства.

*Ключевые слова:* кризис, банкротство, финансовое оздоровление, экономическая несостоятельность, досудебное оздоровление.

Внешним признаком банкротства служит неплатежеспособность организации, имеющая или приобретающая устойчивый характер.

Выделяют три степени тяжести состояния организации:

– неплатежеспособность организации и неудовлетворительность структуры ее бухгалтерского баланса – при наличии коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода, значения которых меньше нормативных (дифференцированы по отраслям);

– неплатежеспособность, приобретающая устойчивый характер, – при неплатежеспособности организации в течение 4 кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса;

– устойчивая неплатежеспособность – при неплатежеспособности в течение 4 кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, а также при значении коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами, превышающем 0,85. Такое состояние свидетельствует о критической ситуации, при которой, даже продав все свои активы, организация может не рассчитаться по финансовым обязательствам.

Прежде чем приступить к рассмотрению методики финансового оздоровления организаций в условиях кризиса, необходимо выделить причины, приводящие к экономической несостоятельности субъектов хозяйствования.

К внешним причинам экономической несостоятельности относят [2]:

- ухудшение макроэкономических показателей национальной экономики;
- резкий рост стоимости производственных ресурсов;
- усиление международной конкуренции;
- изменение технологий;
- различные демографические данные – численность населения и уровень его финансового благосостояния, спрос на продукцию и услуги.

Внутренние причины, в свою очередь, подразделяются на объективные и субъективные.

Начнем с объективных:

- недостаток оборотного капитала в результате низкоэффективной производственно-коммерческой деятельности или непродуманной инвестиционной политики;
- рост себестоимости продукции из-за спада производственных мощностей;
- выпуск незавершенного производства в количествах, превышающих норму;
- рост дебиторской задолженности;
- низкая эффективность маркетинговой составляющей;
- получение займов на невыгодных условиях, что повышает расходы и снижает способность самофинансирования;
- непродуманное расширение производства.

К субъективным относят:

- неспособность предвидеть признаки банкротства;
- резкое падение продаж;
- спад производства;
- снижение качества и стоимости производимой продукции;
- несоразмерно высокие расходы;
- низкий уровень рентабельности продукции;
- затянутый цикл производства;
- высокий уровень задолженности совместно с неосуществленными платежами.

Следует принять во внимание то, что процедура банкротства крайний случай удовлетворения требований кредиторов. Однако, с точки зрения интересов общества, необходимо попытаться сохранить действующий бизнес (рабочие места, источник налоговых и других обязательств), поэтому на законодательном уровне предусмотрена обязанность предотвращения банкротства и проведение финансового оздоровления, направленного на восстановление платежеспособности и финансовой устойчивости организаций.

В качестве мер, направленных на финансовое оздоровление можно выделить следующие [1]:

1) увеличение объемов поступления денежных средств, что может быть достигнуто несколькими способами:

- 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 организации запасов сырья, материалов и других материальных ценностей;
- привлечение кредитных ресурсов на различных условиях, предлагаемых организациями кредитно-финансовой системы;
- получение финансирования путем привлечения инвестиций, увеличения уставного капитала существующими или новыми собственниками организации;

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 величины 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 могут обеспечиваться путем:

- поиска поставщиков, работающих на более выгодных для организации условиях, использования данной информации при переговорах с уже имеющимися поставщиками;
- установления особых отношений с важнейшими поставщиками;
- откладывания платежей менее важным и настойчивым кредиторам;
- изыскания более выгодных для организации схем расчетов;

4) снижение величины и оптимизация структуры затрат, а также использование денежных средств по другим направлениям могут быть достигнуты 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 условно-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;

– 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;

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 поступлением оплаты за поставленную продукцию, проданные активы;

б) уменьшение величины обязательных платежей в бюджет может быть обеспечено при:

– снижении расходов на оплату труда и отчислений в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь за счет оптимизации численности персонала;

– консервации, списании, отчуждении неиспользуемых производственных мощностей, влекущих за собой уменьшение величины налога на недвижимость;

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

в последние годы, 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 предпринимательской деятельности;

8) продажа организации должника единым имущественным комплексом – самый радикальный способ восстановления платежеспособности. В таком случае за счет средств, полученных от продажи, как правило, могут быть удовлетворены все требования кредиторов.

Данные мероприятия должны быть оформлены документарно планом финансового оздоровления, который должен содержать:

1) анализ финансового состояния организации и сделанные на его основе выводы;

2) предполагаемый объем выручки от реализации активов и план расчетов с кредиторами различных очередей;

3) прогнозы поступлений/расходов и иных денежных потоков на основе расчетного и реального спроса;

4) проект плана реструктуризации финансовых обязательств;

5) проект плана переоформления обязательств;

6) проект плана конверсии обязательств в акционерный капитал;

7) проект плана списания долгов;

8) рассмотрение преимуществ ликвидации (продажи) организации.

Логическим обоснованием любого плана финансового оздоровления является то обстоятельство, что у всех сторон больше шансов на возврат своих средств в случае продолжения существования организации, нежели в случае ее ликвидации.

Таким образом, план должен демонстрировать, что предлагаемые изменения приведут к платежеспособности, рентабельности и ликвидности организации. План должен быть понятен для любого неподготовленного заинтересованного лица и не должен нуждаться в специальном разъяснении со стороны антикризисного управляющего, юриста либо бухгалтера.

#### *Список использованных источников*

1. Смольский, А. П. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. П. Смольский. – Минск : Мисанта, 2018. – 351 с.

2. Шведова, Н. Ю. Антикризисное управление : учеб. пособие / Н. Ю. Шведова. – М. : Юрайт, 2015. – 407 с.