

## СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Барцайкин Роман Валерьевич**

магистрант, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, РФ, г. Санкт-Петербург

Банкротством (финансовым крахом, разорением) является подтвержденная документально неспособность субъекта хозяйствования оплачивать свои долговые обязательства и осуществлять финансирование деятельности.

Финансовое оздоровление компании представляет собой комплекс последовательных взаимосвязанных мероприятий финансово-экономического, производственно-технического, организационного и социального характера, которые направлены на выведение субъекта хозяйствования из кризиса и восстановления или достижения им положительного финансового результата и конкурентоспособности [2, с.125].

Финансовое оздоровление компании – это одна из процедур банкротства, которая направлена на повышение финансовой устойчивости и платежеспособности (способности компании осуществлять оплату требований в соответствии с принятыми обязательствами) компании [4, с.101].

Финансовое оздоровление является важным для компаний, которые потеряли финансовую устойчивость или финансовая устойчивость которых стала непостоянной.

Целью финансового оздоровления является неплатежеспособность компании и устранения причин ее возникновения, возобновление ликвидности и платежеспособности компаний, уменьшение задолженности, улучшение всей структуры оборотного капитала и создание финансовых ресурсов, которые необходимы для проведения санации.

Под функциями финансового оздоровления понимаем содержание деятельности, направление реализации плана оздоровления компании с целью изменения соответствующих социально-экономических характеристик компании на более эффективные [7, с.410].

Как процедура финансовой несостоятельности, так и стадия финансового оздоровления начинается лишь после того, как соответствующее решение примет Арбитражный суд.

Инициировать названную процедуру может сам должник или его кредиторы. В отдельных случаях инициативу в свои руки берут сотрудники предприятия, которые на протяжении минимум трех месяцев не получают заработную плату, или сотрудники налоговой службы, если руководство компании в течение последних 90 дней не платило налоги.

Они имеют право подать иск в Арбитражный суд.

Если собрание кредиторов согласно с введением процедуры финансового оздоровления компании и арбитражный суд удовлетворил требование истца, в течение двух лет предпринимаются попытки (в соответствии с утвержденным ранее планом) спасти бизнес.

Без согласия займодателей руководство компании не имеет права принимать решение о ее реорганизации. Также, пока длится процедура несостоятельности, любые решения, связанные с финансовой деятельностью компании, глава фирмы обязан согласовывать с арбитражным управляющим. Арбитражный управляющий, в свою очередь, должен: 1) вести реестр

требований кредиторов; 2) регулярно проводить собрания кредиторов и отчитываться перед ними о текущей работе (ФО и погашение имеющихся задолженностей); 3) следить за тем, чтобы займодатели вовремя и в полной мере получали денежные средства.

План финансового оздоровления компании составляется арбитражным управляющим.

В этом документе в обязательном порядке указываются следующие данные:

- характеристика компании на момент введения финансового оздоровления;
- источник получения денежных средств для выполнения кредитных обязательств перед займодателями;
- мероприятия, цель которых - вернуть должнику платежеспособность.

Для повышения эффективности хозяйственной деятельности, управляющий может проводить следующие мероприятия: экономические, организационно-управленческие, финансовые и информационные.

Экономические мероприятия представляют собой продажу части имущества, ликвидацию убыточных производственных линий или перепрофилирование производства.

Организационно-управленческие мероприятия заключаются в выборе той модели управления, которая позволит спасти бизнес, привлекая профессиональных высококвалифицированных управленцев.

Финансовые мероприятия заключаются в выборе источников финансирования и модели инвестирования денежных средств компании таким образом, чтобы увеличить денежные поступления.

Информационные мероприятия связаны с рекламой новой продукции, определением покупательского интереса, спроса на эти товары (услуги).

План оздоровления, составленный новым руководителем, должен полностью соответствовать графику погашения задолженностей перед займодателями и учитывать интересы всех конкурсных кредиторов. Если удовлетворить их требования удастся быстрее, чем за два года, то процедуру финансового оздоровления закон разрешает завершить досрочно.

Рассмотрев результаты завершенной процедуры финансового оздоровления и жалобы кредиторов, Арбитражный суд принимает одно из возможных решений:

- прекратить процедуру несостоятельности в связи с отсутствием непогашенной задолженности и признании жалоб кредиторов необоснованными;
- ввести процедуру внешнего управления, если есть возможность восстановить платежеспособность должника;
- признать должника банкротом и начать процедуру конкурсного производства, если налицо все признаки финансовой несостоятельности.

Финансовое оздоровление как отдельная стадия процедуры несостоятельности долгое время «пропускалась». Закон допускал возможность санации предприятий, но на практике ею пользовались редко. Весь процесс после процедуры наблюдения сразу же переходил на следующую стадию - внешнее управление или конкурсное производство (если становилось понятно, что спасти бизнес не удастся).

Санационный план является основным документом, регламентирует проведение оздоровительных мероприятий на предприятии. Разработкой санационной концепции (плана) по поручению владельцев или руководства компании занимаются консалтинговые фирмы.

Если же финансовое оздоровление осуществляется в рамках производства по делу о банкротстве, то план финансового оздоровления разрабатывает арбитражный управляющий.

Стимулирующая функция финансового оздоровления направлена на содействие активизации хозяйственной деятельности субъектов предпринимательства [6, с.98]. На микроуровне оно заключается в разработке и использовании стимулов к эффективному взаимодействию субъектов работы и их высоко результативному труду.

Стимулирующая функция санации выражается для владельцев компании, управляющего санации и инвесторов в необходимости поиска и применения в компании таких новейших и эффективных методов планирования, организации и управления процессом (от технологических до финансовых), что позволят восстановить платежеспособность, прибыльность, конкурентоспособность и достичь экономического роста в будущем.

Контрольная функция предполагает отслеживание хода экономических процессов и соблюдения субъектами экономических отношений хозяйственной дисциплины с целью выявления ее правонарушителей.

Контрольную функцию финансового оздоровления можно рассматривать как на микро-, так и на макроуровне, ведь она имеет всеохватывающий характер. Необходимость внешнего контроля за эффективностью оздоровительных мероприятий возникает у кредиторов, инвесторов, контролирующих органов, государства.

Внутренний контроль является действенным инструментом стимулирования к повышению финансовой ответственности и производительности как отдельных работников, центров прибыльности, структурных подразделений, так и компании в целом [5, с.74]. Кроме контрольной, на макроуровне финансовое оздоровление выполняет социальную функцию и функцию обеспечения роста эффективного развития экономики.

Социальная функция санации особенно актуальна при финансовом оздоровлении градообразующих компаний, которые определяют социально значимые направления развития местного управления и региона.

Социальная функция на макроуровне направлена на противостояние безработице, через оздоровление компаний и, соответственно, сохранение рабочих мест. На микроуровне оздоровление компании будет способствовать сохранению определенного уровня социальной безопасности для каждого отдельного работника, обеспечивая его рабочим местом и заработной платой [1, с.41].

Таким образом, стадия санации - часть процедуры банкротства. Она длится не более двух лет, в течение которых арбитражный управляющий составляет реестр требований кредиторов и пытается всеми возможными способами вернуть предприятию платежеспособность, одновременно погашая долги.

Если это удастся, процедура банкротства прекращается, если нет, фирму ждет следующая стадия - внешнее управление или конкурсное производство и ликвидация.

Следовательно, санация - совокупность мероприятий, способных финансово оздоровить предприятие. Главные мероприятия - мероприятия финансово-экономического характера, т.к. они нацелены на оздоровление отношений, возникающих в процессе мобилизации и применения всего спектра финансовых источников.

Финансирование санации будет осуществляться за счет средств, которые привлечены на условиях займа или собственности, а также на возвратной или безвозвратной основе. Цель мероприятий этого направления - покрыть текущие убытки и устранить ряд причин их возникновения.

Санационные мероприятия организационно-правового необходимы для усовершенствования организационно-правового аспекта деятельности предприятия, а также для повышения качества менеджмента и отношений между сотрудниками организации.

Различают санации со сбережением юридического статуса компании, которая является должником и санации с модификацией организационно-правовой формы (реорганизация).

Финансовое оздоровление на макроуровне направлено на сохранение и обеспечение хозяйственного развития экономически перспективных субъектов предпринимательской деятельности, повышение их адаптивности к условиям рынка, оздоровления приоритетных для страны отраслей, функционирование которых обеспечит рост эффективного развития экономики.

Именно поэтому, целесообразно выделить такую функцию санации.

Это подтверждено опытом зарубежных стран, использующих оздоровительные процессы для наращивания экономического потенциала государства [3, с.247].

Процесс финансового оздоровления компании предусматривает последовательное осуществление мероприятий, требующих определенных денежных средств, которые поступают, как правило, из внешних источников. Как и каждый проект, который требует привлечение внешних источников финансирования, проект финансового оздоровления требует составления соответствующего бизнес-плана, т. е. документа, который определяет цели и раскрывает процесс проведения санации компании-должника.

Наличие небольших остатков денежных средств на текущих счетах не свидетельствует о том, что компания является неплатежеспособной, поскольку средства на текущие счета компании могут поступить в самое ближайшее время.

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что для большинства компаний типичным следствием кризисных явлений их экономического развития стала острая нехватка необходимого объема оборотных активов, что существенно сказывается на эффективности их хозяйствования.

Вместе с тем низкая обеспеченность производственных компаний оборотными активами сопровождается низким уровнем их использования.

Поэтому сегодня одним из самых актуальных задач в осуществлении финансового оздоровления компании является существенное усовершенствование управления их оборотными активами.

Финансовое оздоровление компании представляет собой комплекс последовательных взаимосвязанных мероприятий. Правильно выбранные методы финансового оздоровления компании для поддержания ее платежеспособности является основным вопросом, требующим решения руководством компании.

### **Список литературы:**

1. Абрютина М.С. Финансовый анализ: учебное пособие / М.С. Абрютина. – М.: Дело и сервис, 2014. – 192 с.
2. Антикризисное управление. От банкротства - к финансовому оздоровлению. - М.: Юнити, Закон и право, 2017. - 320 с.
3. Басовский Л.Е., Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 366 с.
4. Бузырев В.В. Экономика компании: учеб. пособие / В.В. Бузырев, Т.А. Иващенко, **А.Г. Кузьминский и др.** – Новосибирск: НГАСУ, 2015. – 312 с.

5. Грищенко О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности компании: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2014. – 112 с.
6. Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ / Д.В. Лысенко. М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
7. Экономический анализ: учеб. пособие для вузов./ под ред. Л.Т. Гиляровской. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 615 с.