

МЕХАНИЗМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Котляр Э.А. – к. э. н.

*Научно-внедренческое предприятие "Информация-Экономика" "ИНЭК"
г. Москва*

В статье анализируется финансовое состояние российских предприятий, представлены причины предбанкротного состояния некоторых из них, показан опыт работы "ИНЭК" по финансовому оздоровлению предприятий.

Несмотря на достигнутые в последние годы успехи в преодолении трансформационного кризиса в российской экономике, абсолютно очевидно, что в ходе проводимых реформ пока не удалось создать эффективных рыночных механизмов управления социально-экономическим развитием страны.

Сегодня почти весь промышленный комплекс России, в основе которого конкретные предприятия, в принципе можно объявить несостоятельным. Большинство предприятий (не исключение даже монополисты) хотя и в разной степени, но должники, а значит, заложники кредитов и бюджета. Как ни парадоксально, но чем перспективнее производство, тем больше предъявляется к нему претензий и тем плотнее ряды желающих поживиться за его счет.

Ни для кого не секрет, что главная цель приватизации – создание "эффективного собственника", призванного поднять рухнувшее отечественное производство и обеспечить ему в перспективе стабильный рост и развитие, – не достигнута.

Специфические правила российской приватизации способствовали тому, что фактическими собственниками внушительной части значимых предприятий стали или их директора, прямо или опосредованно получившие контрольные пакеты акций, или "недобросовестные" финансовые магнаты, действующие только в своих интересах, как правило, не совпадающих с интересами государства и большинства населения.

Для таких предприятий, как правило, характерны общие признаки:

- отсутствие стратегического планирования;
- погоня за сиюминутной прибылью;
- необоснованные риски в управлении финансовыми потоками.

Кроме того, не редки факты прямых хищений собственных и заемных оборотных средств. К сожалению, этому до недавнего времени способствовала практика выделения необеспеченных денежных и товарных кредитов со стороны коммерческих банков и специализированных государственных учреждений и предприятий.

Отсутствие четких механизмов контроля над приватизированной собственностью привело к тому, что так называемый директорский корпус и собственники не несут ответственности перед государством за последствия непрофессиональной работы.

Вывод в связи с этим один – управленческая деятельность приобрела бесконтрольный характер, эффективность ее находится на крайне низком уровне. Государство потеряло реальные рычаги влияния на происходящие процессы и фактически не управляет ими. Неэффективное управление собственностью приводит к дальнейшему ухудшению состояния предприятий и наносит прямой ущерб интересам государства, так как оно не только лишается поступлений в бюджет, но и вынуждено покрывать социальные издержки.

Основные объективные причины создавшегося положения общеизвестны. К ним относятся:

- крайняя нестабильность, как политической, так и социально-экономической ситуации в России на протяжении значительного периода времени;
- несовершенство налоговой системы;
- несовершенство законодательства.

Существенную роль в сложившейся ситуации играет и субъективный фактор, выраженный в противоречиях между тремя основными сторонами: собственником предприятия, его руководителем (если он не является собственником) и управляющим, назначаемым на предприятие для осуществления судебных процедур банкротства в рамках действующего законодательства. У каждой из этих сторон по отношению к предприятию, находящемуся в кризисной ситуации, разные позиции.

Первая сторона – собственник предприятия.

Всех собственников можно условно разделить на три группы. К первой из них относится собственник, являющийся "добросовестным (эффективным)" участником рассматриваемого процесса оздоровления предприятия, способным организовать эффективное управление собственностью и контролировать деятельность руководителя. Хотя в целом он заинтересован в финансовом оздоровлении предприятия, в погашении накопившейся задолженности перед кредиторами, в его стабильном и динамичном развитии, эта заинтересованность нередко вступает в противоречие со стратегическими планами развития бизнеса и его желанием снизить налоговый пресс государства. Типичной стала практика ухода от налогов путем увода значительной части прибыли в тень и (при необходимости) перенаправление теневого капитала в другие, более перспективные сферы деятельности.

Наряду с этим есть и другой тип собственника – "недобросовестный (неэффективный)", завладевший предприятием с целью выгодной перепродажи или неспособный (нежелающий) организовать эффективное управление собственностью. Он нацелен в основном на получение сиюминутной выгоды и своими действиями может подталкивать предприятие к

"плановому" банкротству с тем, чтобы, применяя судебные процедуры, распродать его по частям.

Кроме того, есть еще третий тип собственника – трудовой коллектив вместе с руководителем. Этот тип собственника, как правило, получил в наследство предприятие, которое ни при каких обстоятельствах в ближайшее время не может быть эффективным. Речь идет о предприятии-гиганте, имеющем большую социальную значимость для региона. Такие предприятия получили название градообразующих, или даже регионообразующих, поэтому они не могут быть просто ликвидированы. В то же время все попытки финансирования такого предприятия (в том числе за счет бюджета) неминуемо приводят к потере средств.

Возможным вариантом для оздоровления такого предприятия может быть разработка и реализация проекта его реструктуризации. Но выполнение такой работы собственными силами оказывается непосильной задачей для собственника. Приходится прибегать к услугам специализированных консалтинговых фирм, отобранных на конкурсной основе, что требует соответствующего финансирования, в том числе и из бюджетных источников.

Другая сторона – руководитель предприятия.

Руководитель является распорядителем собственности, зачастую не будучи собственником предприятия или владельцем его весомой доли. В таком случае руководитель не имеет легального права на получение прибыли от его деятельности, но зато обладает реальными возможностями распоряжаться прибылью в свою пользу. Собственник, особенно неэффективный, не способен осуществлять действенный контроль над деятельностью руководителя.

В условиях такой бесконтрольности экономический интерес руководителя заключается в организации и присвоении теневых финансовых потоков и в максимально долгом продлении такого положения.

Дополнительными аргументами в пользу проявления этого интереса и оправдания своих непропорциональных действий перед собственником выступают:

- тяжелое налоговое бремя;
- значительные масштабы теневой экономики в России в целом;
- неразвитость современной практики привлечения к ответственности за хозяйственные преступления и легкость наказаний;
- неподчинение закону, как особенность российского менталитета.

Следует подчеркнуть, что практически каждое действующее современное предприятие имеет легальные (официальные) и теневые финансовые потоки, то есть представляет собой как бы айсберг с подводной и надводной частью. Причем подводная (теневая) часть значительно преобладает. Таким образом, получается, что далеко не все предприятия, попадающие в разряд кризисных, являются таковыми на самом деле. С позиции экономического прагматизма основная цель руководителя неплатежеспособного предприятия – как можно дольше поддерживать управляемый беспорядок, затрудняющий контроль, а также не привлекать внимание к предприятию извне. Поэтому руководители предприятий редко сами разрабатывают и реализуют антикризисные меры.

Третья сторона – управляющий.

В тот период, когда в наступление идут кредиторы, через арбитражный суд на предприятии появляется арбитражный управляющий. Его позиция зачастую не совпадает ни с позицией собственника предприятия-должника, ни тем более с позицией его руководителя.

В данном случае право распоряжения имуществом через арбитражного управляющего по действующему Федеральному закону "О несостоятельности (банкротстве)" переходит к кредиторам, которые, как правило, менее всего заинтересованы в дальнейшей судьбе предприятия и думают только о скорейшем погашении долгов, зачастую в ущерб интересам производства.

Арбитражный управляющий, как частный предприниматель, преследует только одну цель – провести процедуры банкротства с максимальной выгодой для себя и получить максимальный личный доход. Кроме того, фигура арбитражного управляющего нередко используется нечистоплотными частными лицами и структурами, стремящимися к переделу собственности под благовидным предлогом создания эффективного собственника, призванного поднять рухнувшее предприятие. При этом действующее законодательство о банкротстве позволяет управляющему без особого труда осуществлять заказные действия по отношению к предприятию.

Таким образом, задача повышения эффективности управленческой деятельности, в первую очередь, состоит в том, чтобы создать экономический механизм, обеспечивающий на предприятии совпадение интересов всех названных сторон; в законодательном порядке обеспечить согласование их позиций и создать предпосылки для того, чтобы честно работать и взаимодействовать было выгодно.

Вместе с тем более важной для оздоровления экономики России в целом является профилактика, то есть постоянный мониторинг финансового состояния действующих предприятий для того, чтобы на ранней стадии выявлять причины, которые могут привести их к состоянию банкротства, и на этой основе осуществлять меры по досудебной санации. В связи с этим возрастает роль независимых консультантов, анализирующих состояние предприятий и способных грамотно осуществить диагностику возможных и уже существующих проблем. К сожалению, к консультантам обычно обращаются тогда, когда "болезнь уже запущена".

Типичный портрет предприятий-банкротов, с которыми приходится иметь дело консультантам, – бывшие советские предприятия, обремененные "тяжелым наследством" прошлого: устаревшими технологиями, изношенным оборудованием, избыточным имуществом и численностью персонала, объектами социальной сферы и т.п. Как правило, эти предприятия прошли через приватизацию с передачей контрольного пакета акций чле-

нам трудового коллектива и сохранением незначительной доли государственной собственности.

Характерными особенностями финансового состояния таких предприятий являются: убытки, накопившиеся за ряд лет, недостаточность собственного капитала, отток денежных средств как финансовый результат деятельности, нарастающая задолженность перед кредиторами.

В настоящее время не вызывает сомнений то, что проблемой "номер один" для подавляющего большинства российских предприятий является хроническая нехватка денег. Для ее преодоления руководители прибегают к наиболее, как им представляется, очевидным мерам, а именно отказываются от платежей. Причем не только в бюджет (что еще как-то объясняется адекватным ответом на отсутствие государственной поддержки), но и своим поставщикам. Либо пытаются привлечь средства способами, не соответствующими ни конъюнктуре рынка, ни экономической ситуации в стране: увеличивают объемы выпуска, "выбивают" государственные заказы, кредиты.

В подавляющем большинстве случаев подобные меры положение не спасают. Хуже того, результаты зачастую оказываются прямо противоположными. И тогда возникает резонный вопрос: почему предприятия, еще вчера имевшие деньги, сегодня испытывают такой острый финансовый голод?

Обычно руководители видят причину в том, что денег оказалось слишком мало: "Если бы еще столько плюс чуток, вот тогда бы можно и развернуться...". Тем не менее некоторым предприятиям удавалось получить денежные средства в необходимом объеме и наладить на время нормальную работу, но сегодня и они по-прежнему испытывают острую нехватку денег.

Углубленный финансовый анализ показывает, что многие предприятия проводят свои хозяйственные операции настолько неудачно, что вместо притока идет отток денежных средств. Вложения в непродуманную

деятельность увеличивают "черную дыру", куда утекают последние крохи, еще туже затягивая финансовую петлю. Любая деятельность экономически целесообразна, когда приносит прибыль.

Кроме того, испытывая голод на инвестиции, многие российские предприятия сталкиваются с парадоксальной, на первый взгляд, проблемой: вроде бы нормально работают и, если им дать денег, готовы продемонстрировать еще лучшие результаты, но денег никто не дает. Между тем, причина вполне понятна. Элементарная здравая логика подскажет любому распорядителю финансовых ресурсов, что предприятие, проевшее собственный капитал, не сможет эффективно использовать полученные средства и гарантировать инвестору (кредитору) приемлемую доходность вложений.

Стоит, однако, отметить, что портрет российских предприятий, представленный официальной финансовой отчетностью, зачастую далек от реальности. Многие вовсе не так финансово нездоровы, как желают выглядеть, и мера законопослушания каждого конкретного руководителя нередко выражается в том, как соотносятся у него налогооблагаемые и теневые безналоговые потоки.

Финансовое оздоровление невольно начинается с вывода на свет части теневого бизнеса. Тогда происходят изменения в соотношении подводной и надводной частей уже упомянутого ранее айсберга. Причем зачастую таяние подводной части происходит столь интенсивно, что в результате айсберг, грозящий катастрофой отечественным "титаникам", за счет системы антикризисных мер становится вполне устойчивым плавучим средством.

В качестве наглядного примера, свидетельствующего о необходимости вывода предприятий из "тени", можно привести следующий случай из практики. Одно из московских предприятий, производящее жалюзи из импортных комплектующих, обратилось в консалтинговую фирму "ИНЭК" с просьбой разработать бизнес-план для получения кредита по линии ЕБРР в

рамках программы поддержки малого бизнеса. Оно имело достаточно большие обороты и имущество. Однако по официальной отчетности валюта баланса предприятия немногим превышала 3 тыс. долл., что было значительно меньше запрашиваемой суммы.

В итоге данному предприятию пришлось отказаться от притязаний на получение кредита. Ведь обязательным условием привлечения внешних источников является достижение предприятием удовлетворительного финансового состояния, что должно быть зафиксировано в легальной отчетности. Ее прозрачность сильно повышает привлекательность вложений в предприятие для инвесторов и кредиторов. Конечно, рассчитывать на возможность полной легализации бизнеса в сегодняшних условиях, по меньшей мере, наивно. Более того, полностью легализовать теневой бизнес не удается ни в одной стране мира.

Согласно исследованиям австрийского экономиста Фридриха Шнайнера (журнал "Эксперт" от 27.03.2000 г., А. Кокшаров "Развитие теневой экономики в мире"), во второй половине 90-х годов в развитых странах теневая (безналоговая) экономика была эквивалентна в среднем 12 % ВВП, в странах с переходной экономикой – 23 %, а в развивающихся – 39 % ВВП. Теневая экономика на Западе не только значительна по своим масштабам, но и постоянно растет, при этом темпы ее роста во многих странах превышают темпы роста официального ВВП.

По данным исследований, развитой страной с наиболее высокой долей теневого сектора является Греция (29,0 % официального ВВП). Немного отстают от нее Италия (27,8 %), Испания и Бельгия (23,4 %). Средним уровнем теневого сектора обладают Ирландия, Канада, Франция и Германия (от 14,9 % до 16,3 %). Наиболее низкие показатели доли теневого сектора имеют Австрия (9,1 %), США (8,9 %) и Швейцария (8,0 %).

В развивающихся странах теневой сектор ненамного уступает по масштабу экономике официальной. Например, в Нигерии он достигает 76

% от официального ВВП, в Таиланде – 71 %, в Египте – 68 %, в Боливии – 66 % и в Панаме – 62 %.

В странах с переходным типом экономики, к которым отнесены и страны бывшего Советского Союза, наблюдалась следующая ситуация. В 2000 г. Межгосударственный статистический комитет стран СНГ провел оценочные исследования уровня тенезации экономики постсоветских государств. По уровню доли теневого сектора в структуре ВВП "первое" место – 30 % – занял Казахстан. В Армении доля теневого сектора в 2000 г. составляла 29 %, в Узбекистане – 28 %, в Грузии – 26 %, в Азербайджане этот показатель составлял 20–22 % ВВП, в России теневая экономика занимала 22 %, в Туркмении – 16 %, в Молдавии – 15 %. В Украине теневым сектором было охвачено, как считают в Статкомитете, 20 % ВВП. Минимальные уровни теневой экономики Статкомитет зафиксировал в Киргизии – 9,5 % и Беларуси – 9 %.

Итак, нелегальный бизнес является болезнью, присущей в большей или меньшей степени всей мировой экономике.

Вместе с тем новый этап экономического развития, безусловно, ориентирован на легализацию бизнеса, поскольку формирует новую область конкуренции за доступ к внешним источникам финансирования, за привлечение ресурсов на наиболее выгодных условиях. Преимущества в конкурентной борьбе получают те, кто быстрее приведет свое финансово-экономическое состояние в соответствие со стандартами оценок, используемых инвесторами при принятии решения о финансировании.

Для финансового оздоровления предприятий-банкротов посредством легализации теневых финансовых потоков надо искать точку сопряжения интереса государственного (в т.ч. бюджетного) и частного интереса руководителей предприятий (точку финансового паритета). Иными словами, найти уровень ватерлинии у айсберга.

Инструментом финансового оздоровления – имеется в виду как реальное улучшение финансово-экономического состояния предприятий, так

и легализация его теневых финансовых потоков – является внедрение системы финансового планирования. Правда, пока это выглядит экзотикой для подавляющего большинства, для тех, кто по старинке калькулирует цены, рассчитывает стоимость и себестоимость товарной продукции, оценивает прибыль. И забывает, что сегодня им уже не обойтись без современных управленческих решений, без технологий, воплощенных в программных компьютерных продуктах и комплексах. Пока лишь немногие планируют денежные потоки, учитывая поступления, расходы, а также средства, "замороженные" в виде остатков имущества и задолженностей, не полагаясь на "авось" и задумываясь "что будет, если...". А ничего хорошего с точки зрения прибыльности бизнеса не будет, если не опираться на критерии экономической целесообразности.

В числе внедренных систем финансового планирования хорошо себя зарекомендовала известная технология, применяемая фирмой "ИНЭК" в процессе работы с предприятиями-банкротами. Она базируется на моделировании финансово-экономических потоков предприятия.

В настоящее время применяется моделирование двух типов: "коробочные" технологии и индивидуальное моделирование. Преимущества типовых моделей – это относительная дешевизна, защищенность отработанной технологии "от дурака", а также наличие большого количества сервисных возможностей. К преимуществам моделей второго типа относятся: гибкость и адаптивность к специфическим особенностям деятельности конкретного предприятия, возможность учета "нештатных" ситуаций, в том числе и теневых потоков.

Модели предназначены для расчета финансово-экономических последствий принятых управленческих решений. Применительно к предприятиям-банкротам, имеющим безналоговые финансовые потоки, модель позволяет рассчитать, какую часть операций надо вести легально, чтобы предприятие выглядело рентабельным, платежеспособным, финансово-устойчивым и не имело формальных признаков для привлечения к себе

внимания уполномоченных органов государственного управления. Таким образом, легализация части теневого бизнеса в данной ситуации выступает справедливой платой за спокойствие топ-менеджеров и в этом смысле отвечает их экономическим интересам.

В практике консалтинга фирмы "ИНЭК" неоднократно встречались ситуации, когда неплатежеспособные предприятия "оздоравливались" до неузнаваемости за какие-нибудь считанные месяцы, если существовала непосредственная угроза снятия руководства этих предприятий (например, на одном из московских предприятий, выпускающем алкогольную продукцию). Широкое внедрение финансового планирования отвечает и государственным интересам: позволяет увеличить налоговую базу. Кроме того, финансовое планирование меняет менталитет постсоветского менеджера, смещая акценты с производственно-технических аспектов на финансовые.

В дальнейшем, в процессе развития эффективных механизмов контроля над деятельностью менеджеров со стороны собственников и государственных органов, финансовое планирование позволит управляющим просчитывать легальные способы ухода от налогов с помощью законных льгот.

Итак, при процедуре оздоровления предприятий действует логическая цепочка: "повышение уровня легализации финансовых потоков – внедрение финансового планирования – привлечение инвестиций".

Возможность быстрого расчета многочисленных вариантов деятельности и развития предприятия, предоставляемая системой финансового планирования, способствует выбору наиболее эффективных управленческих решений и способов их реализации. А это, в свою очередь, повышает привлекательность вложений в предприятие для инвесторов и кредиторов.

Среди предприятий, осуществивших обоснование финансовых проектов с помощью фирмы "ИНЭК" и получивших инвестиции и кредиты, – АХК "ВНИИМЕТМАШ", Московская обойная фабрика, трикотажная фабрика "Вариант", КФ "Красный октябрь", Курская пивоваренная компания.

Активно используют технологии типового моделирования для обоснования стратегических решений такие предприятия, как Новочеркасский электровозостроительный завод, завод "Серп и молот", Московский винный комбинат и многие другие.