

Хрусталева В.О.

Магистрант

кафедры Финансов, налогообложения и финансового учета

Московского Финансово-юридического университета

МФЮА,

Россия, г. Москва

ВЗАИМОСВЯЗЬ ОЦЕНКИ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ И ВЫБОРА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ

***Аннотация:** В статье исследуется взаимосвязь уровня вероятности банкротства предприятия и выбор стратегии выхода из кризисной ситуации. Каждой стадии вероятности банкротства соответствует своя стратегия поведения предприятия. Правильность выбора стратегии влияет на скорость исправления кризисной ситуации. Оперативность выполнения стратегии позволяет купировать развитие кризисной ситуации.*

***Ключевые слова:** банкротство, неплатежеспособность, кредиторская задолженность, кризисное состояние, предприятие, стратегия.*

***Annotation:** The article examines the relationship between the level of probability of bankruptcy of an enterprise and the choice of a strategy for overcoming a crisis situation. Each stage of the probability of bankruptcy corresponds to its own strategy of the company's behavior. The correctness of the choice of strategy affects the speed of correction of the crisis situation. The efficiency of the strategy implementation makes it possible to stop the development of a crisis situation.*

***Keywords:** bankruptcy, insolvency, accounts payable, crisis state, enterprise, strategy.*

Как правило все методики вероятности банкротства имеют градацию, по которой можно определить к какому классу относится ситуация в компании. Это позволяет управлять процессом и принимать необходимые именно в этой ситуации меры.

Четыре стадии вероятности банкротства описанные в большинстве методик предполагают разные способы реагирования менеджмента на них. [1; с.97]

Первая стратегия поведения компании в случае выявления пороговых значений самая радикальная. Она предполагает, что менеджмент либо продаст компанию, либо проведет кардинальную реорганизацию, структурную либо продуктовую. На практике компании чаще всего осуществляют слияние с более крупным и успешным игроком рынка.

Вторая стратегия применяется в случае, когда оценка показывает высокую вероятность наступления абсолютной неплатежеспособности. Данная стратегия получила название агрессивной. Основное направление данной стратегии - в самые короткие сроки вывести коэффициент текущей ликвидности в нормативные рамки. Поставленная цель может быть достигнута за счет увеличения оборотных средств (именно их и не хватает для оплаты текущих платежей), а также уменьшения обязательств компании.

Описанные выше радикальная и агрессивная стратегии проводятся очень быстро, в течение одного максимум трех месяцев. Это обусловлено тем, что кредиторы начнут подавать в суды за покрытием обязательств и компания попадет в еще худшее положение за счет штрафов и неустоек. Но еще одно условие, которое диктует такие короткие сроки, это обязанность по законодательству подать заявление в арбитражный суд, если в течение месяца наблюдается картина абсолютной неплатежеспособности.

Предлагаются мероприятия, применяемые для улучшения ситуации при агрессивной стратегии.

1. Компании крайне необходимо увеличить статью баланса «Денежные средства». Для этого:

- проводится ревизия и маржинальный анализ продукции, с целью выявления убыточных видов и видов с низкой рентабельностью. Если полностью прекратить их производство невозможно, то до максимума сокращается их доля в общем объеме, проводится увеличение производства самых рентабельных видов и ищутся новые рынки сбыта;

- если имеет место затаривание складов готовой продукцией или задержка оплаты от покупателей, то вводится гибкая система скидок, для ускорения реализации;

- проводится полная инвентаризация основных средств, выявляются основные средства в простое и осуществляется их продажа, сдача в аренду, лизинг;

- дебиторская задолженность подвергается тщательной ревизии. Осуществляется оперативный сбор дебиторской задолженности посредством направления претензионных писем или осуществляется ее факторинг;

- на складах запасов также проводится ревизия и осуществляется продажа длительного запаса, сырья не используемого в оперативном производстве, а также остатков.

2. Уменьшение статьи «Кредиторская задолженность» также является приоритетной. Предприятие проводит реструктуризацию задолженности, обращается к контрагентам с предложениями об отсрочке платежей по тем договорам, где не указана неустойка или контрагенты готовы ждать оплаты от действующего предприятия, а не выплат по очереди в процедуре банкротства.

3. Снижение по статье «Себестоимость продукции» мало реализуема в короткие сроки, но мероприятия должны быть намечены и начать реализацию необходимо, чтобы не допустить скатывание ситуации в кризис в будущем:

- проводится ревизия непроизводственных расходов и принимаются меры по их устранению;

- ищутся поставщики для замены сырья на менее затратные аналоги, заключаются срочные договора;

- принимаются самые непопулярные меры из серии сокращения заработной платы, стимулирующих выплат, что повлечет за собой сокращение налогов на заработную плату и соцстрах.

При стадии умеренной угрозы банкротства предлагается стратегия устойчивого развития. Она разрабатывается на срок до года. Ее главная цель – остановить сползание компании в кризисную зону и разработать мероприятия по укреплению финансового состояния:

- проводится пересмотр продуктового портфеля по принципу Парето с отказом от нерентабельных видов продукции:

- ищутся пути для снижения или полной ликвидации краткосрочных обязательств;

- проводится оптимизация основных средств, намечаются направления модернизации или обновления:

- проводится оптимизация работы склада, сокращение цикла запасов;

- осуществляются мероприятия по повышению эффективности маркетинга компании, с обязательным увязыванием прибыли и вознаграждения сотрудников маркетинга;

- особое внимание уделяется работе с дебиторской задолженностью, пересматриваются договора, ведется реестр задолженности и принимаются всесторонние меры по ее своевременному истребованию.

Идеальным вариантом для компании является ситуация с низкой вероятностью банкротства. В данном случае компании рекомендуется проводить консервативную стратегию антикризисного управления. Основные мероприятия направлены на рост компании и непрерывный мониторинг финансовых показателей для поддержания их в нормативных значениях.

Данная стратегия разрабатывается сроком до трех лет. Основные ее направления:

1. Продуктовая политика: диверсификация производства; разработка новых товаров; поиск лучшего сырья, позволяющего улучшить качество продукции.

2. Политика сбыта: увеличение конкурентных преимуществ существующей продукции или выпуск новой; поиск новых рынков сбыта.

3. Политика в области персонала: ревизия организационной структуры, оптимизация штата управления; поиск высоко квалифицированных сотрудников, развитие собственного персонала; пересмотр системы стимулирования.

Предложенные стратегии реагирования на вероятность банкротства предприятия позволяют быстро реагировать на полученные результаты анализа.

Данную градацию стратегий можно применить к любой методике, так как все они в основном имеют деление на 4 зоны. В тех методиках, где градация осуществляется на 3 зоны, можно предположить, что умеренная и агрессивная стратегии будут применяться, если компания находится в верхних или нижних границах соответственно.

Намеченные в стратегиях мероприятия имеют очень общее описание. Для каждой компании будут разрабатываться более конкретные мероприятия и их совокупность тоже будет разная.

Чем больше будет разработано мероприятий при применении той или иной стратегии, тем больше будет вероятность улучшения состояния предприятия. Как правило, при разработке тех или иных мероприятий предугадать исход очень сложно.

Менеджмент предприятия должен иметь прогнозный антикризисный план, особенно в области производства и сбыта продукции, потому что не всегда кризисная ситуация случается из-за внутренних проблем на предприятии.

Использованные источники:

1. Гиляровская Л.Т., Ендовицкая А.В. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – С.84.