

## Санация как категория антикризисного менеджмента

Опираясь на практический опыт можно сказать, что результаты проводимых в России экономических преобразований не привели к созданию настоящего рынка и потому не позволяют говорить о завершенности реформ. Основной вывод, к которому приводит опыт реформирования российских предприятий, заключается в том, что смена только формы собственности на средства производства не приводит к росту эффективности деятельности предприятий.

Три волны приватизации разрушили реальный сектор экономики, поставили на грань банкротства многие предприятия. Ваучерная приватизация вывела руководство предприятий из-под контроля собственника. В ходе ее произошла передача государственной собственности физическим лицам – руководителям предприятий без установления должного контроля и ответственности за эффективностью использования приватизированного имущества.

Результатом второй волны - залоговой приватизации - явилась передача государством крупному финансовому капиталу экспортно-ориентированных предприятий в топливно-энергетическом секторе, металлургии, химии.

Третья волна - приватизация долгов - развернулась в виде массовых банкротств потенциально эффективных предприятий, которые не удалось по тем или иным причинам приватизировать в предыдущие годы.

Современное состояние большинства промышленных предприятий таково, что первоочередными тактическими задачами для них является «латание дыр» (или реактивная форма управления) и недопущение банкротства. Подобный подход не позволяет достичь устойчивой работы предприятия даже в краткосрочной перспективе.

Именно в данный момент развития российской экономики необходимо развивать институт санации банкротных предприятий, не давая возможности конкурсным кредиторам предприятий и Федеральной налоговой службы распродавать имущество их по частям с целью максимально удовлетворить предъявленные требования. Хотя, в текущей ситуации арбитражные управляющие, как правило, в нарушение требований Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» №127-ФЗ от 26.10.2002г., стараются сохранить производственную площадку и производственные фонды в едином инвестиционном портфеле, не распродавая имущество по частям.

В настоящее время большинство российских предприятий находятся на грани выживания: активные кредиторы, расширенный рынок «рейда», многочисленные неточности в законах и подзаконных актах и распоряжениях, расширение функций уполномоченного органа (Федеральной налоговой службы России (далее ФНС России)) и передача функций по проведению процедур банкротства от уровня управлений ФНС России до уровня районных инспекций, – все это привело к пятикратному увеличению заявлений в

Арбитражные суды о признании должника банкротом в 2006г. Все это происходит при:

- развитии программ о реорганизации всех муниципальных предприятий в открытые акционерные общества;
- многократным увеличением государственного финансирования процедур банкротства;
- «желанием собрать как можно больше налогов».

Среди миллионов заявлений о признании должника банкротом, можно выделить тысячи действующих предприятий, банкротство которых может привести не только к массовым увольнениям людей, но и к неполучению бюджетами различных уровней ни одного налога. Большинство таких предприятий работает на уровне точки безубыточности и, как правило, способно погасить только социальные налоги, да и то не в полном объеме. Банкротство же таких предприятий может привести полному уничтожению бизнес – единицы в конкретном регионе, переводу производства в другую область или страну, либо же сдачу всего имущества в металлолом и передачу земельных участков, не подлежащих рекультивации, и зданий, подлежащих сносу, в собственность соответствующих муниципальных образований.

Вышеуказанные заявления пишутся неквалифицированными кадрами ИФНС России, которые не разбираются в социальной и экономической значимости предприятий, поскольку размер их премий напрямую зависит от количества собранных ими налогов. При таких условиях, данным сотрудникам быстрее и эффективнее признать банкротом действующее предприятие с большим числом ликвидных активов, чем нескольких отсутствующих должников.

В подобных случаях, руководствуясь практическим опытом, собственники атакуемых предприятий приглашают специализированные организации с целью сохранения производственных мощностей и бизнес – единицы в целом, в том числе, в процедурах банкротства. Используя различные механизмы, Федеральные законы и наработанный опыт, данные организации проводят санацию предприятий даже в самых критических ситуациях.

Однако, для разработки конкретной стратегии санации предприятия, необходимо проанализировать существующую теорию санации предприятий.

Согласно российскому законодательству санация не относится к процедурам банкротства и порядок ее проведения в законодательных актах подробно не расписан. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» №127-ФЗ от 27.10.2002г. описывает только принцип досудебной санации, которая не рассматривается в рамках дела о банкротстве, и является основанием для прекращения дела о банкротстве. В отличие от многих зарубежных законодательств, которые рассматривают санацию как процедуру банкротства для восстановления платежеспособности. В российском законодательстве аналогичной процедурой является внешнее управление.

Большинство российских экономистов, докторов и профессоров экономических наук рассматривает санацию как «последнюю ниточку» перед инициацией процедур банкротства, которая определяется, как правило, фи-

нансовым состоянием предприятия – должника и рассматривается в финансово-экономическом аспекте. В данной работе я хотел бы согласиться с теорией Короткова Э.М., которая рассматривает процедуру санации не как проявление одного из аспектов деятельности организации, а как систему преобразований в социальной, экономической, кадровой, политической, финансовой и иной деятельности общества. Проведение процедуры санации должно базироваться на следующих принципах:<sup>1</sup>

1) принцип упущенных возможностей: чем раньше будет осознана необходимость реорганизации бизнеса, тем легче предприятию будет преодолеть зону неблагополучия, не допустить критического падения основных показателей деятельности;

2) принцип динамичности экономических процессов: несмотря на то, что сроки санации строго не ограничиваются, ее проведение должно носить оперативный и упреждающий характер, так как запаздывание с неотложными мерами усугубляет положение дел. Поэтому в программу санации включаются преимущественно тактически быстро окупаемые мероприятия, что не отрицает наличия стратегических ориентиров преобразования организации;

3) принцип малозатратности антикризисных мероприятий. Данный принцип актуален для любого плана, но при остром дефиците ресурсов на убыточном предприятии, низкой потенциальной возможности получения внешних инвестиций без относительной потери самостоятельности он имеет первостепенное значение;

4) принцип прозрачности всех санационных мероприятий: без объяснения персоналу целей и задач санации программа оздоровления обречена на неудачу;

5) принцип соблюдения компромисса между интересами собственников, менеджеров, работников, кредиторов и инвесторов предприятия: несмотря на различие интересов указанных групп, компромисс должен быть найден, иначе неизбежен саботаж программных мероприятий со стороны участников, интересы которых ущемлены;

6) принцип сотрудничества с персоналом: привлечение сотрудников к разработке программы санации повышает мотивацию персонала и способствует эффективной реализации программы.

Учитывая вышеизложенное можно сказать, что санация не является одномоментным проявлением деятельности организации, как заключение договора купли-продажи, а «пронизывает» все предприятие, «перетряхивает» все устои, ломает традиции, что часто приводит к непониманию стратегии «старожилов» организации. Поскольку данные действия касаются всех сфер деятельности организации, то необходимо говорить о комплексной санации, или как о целой процедуре. Любая процедура, как и процедура санации, должна иметь характеристики, например такие как:

---

<sup>1</sup> Антикризисное управление. Учебник. Издание второе, дополненное и переработанное. Под редакцией Э.М. Короткова. М.:Инфра-М, 2005г. стр.293

1. Команда менеджеров и специалистов, ориентированных на результат, а не на процесс;
2. Зоны ответственности, распределенные за конкретными исполнителями;
3. Конечный результат – «алмазный», который должен сочетать в себе много граней: финансовую, социальную, юридическую, управленческую, производственную и другие;
4. Промежуточные результаты, определенные конкретными характеристиками, сравнение прогнозируемых промежуточных результатов со стандартными (в случае наличия таковых);
5. Срок реализации каждого промежуточного результата, а так же всей процедуры;
6. Количество затрачиваемых ресурсов;

При анализе подобного плана, можно говорить о сходстве процедуры санации с планом антикризисного управления организации при угрозе банкротства. Поскольку политика последнего представляет собой часть общей стратегии развития предприятия, заключающейся в разработке и использовании системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и механизмов финансового оздоровления, обеспечивающих его защиту от банкротства.<sup>2</sup>

Следовательно, цель санации любого предприятия – создание эффективной бизнес – структуры, абсолютно конкурентной, финансово – устойчивой, не зависимой от заемного капитала и давальческого сырья, что следующее. При проведении процедуры санации необходимо отказаться от наиболее неэффективно действующих подразделений, что неминуемо приведет к реорганизации организации.

Учитывая вышеизложенное, можно разделить комплексную реорганизационную процедуру санации на следующие основные составляющие:

1. Антикризисная финансовая политика управления организацией.
2. Анализ деятельности организации с юридической точки зрения
3. Создание корпоративной культуры.
4. Анализ бизнес - процессов.

Реализация политики антикризисного финансового управления при угрозе банкротства предусматривает (Рис. 1.1.1.):

1. Периодическое исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, вызывающих угрозу банкротства. В этих целях в системе общего анализа финансового состояния предприятия выделяется особая группа объектов наблюдения, формирующая возможное "кризисное поле", реализующее угрозу банкротства.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Градова А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. Спб.: Специальная литература, 1996

<sup>3</sup> Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности.-М.: Финансы и статистика, 1997. стр.34

В процессе исследования показателей "кризисного поля"<sup>4</sup> применяются как традиционные, так и специальные методы анализа. Анализ и контроль таких показателей включается в систему мониторинга финансовой деятельности предприятия.



Рис. 1.1.1. Основное содержание политики антикризисного управления предприятием при угрозе банкротства<sup>5</sup>

2. Определение масштабов кризисного состояния предприятия. При обнаружении существенных отклонений от нормального хода финансовой деятельности, определяемого направлениями его финансовой стратегии и системой плановых и нормативных показателей выявляются масштабы кризисного состояния предприятия, т.е. его глубина с позиций угрозы банкротства<sup>6</sup>. Такая идентификация масштабов кризисного состояния предприятия позволяет осуществлять соответствующий селективный подход к выбору системы механизмов защиты от возможного банкротства<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Макаров А., Мизиковский Е. Оценка баланса и несостоятельности предприятия //Бухгалтерский учет. - №3, 1996.

<sup>5</sup> Финансовое управление компанией / Под ред. Кузнецовой Е.В. - М.: Фонд "Правовая культура", 1995. стр.25

<sup>6</sup> Шакум М.Л. Экономика России: От кризиса к стабильности и устойчивому росту. - М.: Глобус, 1999. стр.89

<sup>7</sup> Ласточкин Ю.В., Ицкович И.И. Пути выхода из инвестиционного кризиса крупных машиностроительных предприятий России // Машиностроитель, 2002, №5.-с. 20-22.

3. Изучение основных факторов, обусловивших (и обуславливающих в предстоящем периоде) кризисное развитие предприятия. Разработка политики антикризисного финансового управления определяет необходимость, предварительной группировки таких факторов по основным определяющим признакам; исследование степени влияния отдельных факторов на формы и масштабы кризисного финансового развития; прогнозирование развития факторов, оказывающих такое негативное влияние<sup>8</sup>.

4. Формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства. Цели и механизмы антикризисного финансового управления должны соответствовать масштабам кризисного состояния предприятия и учитывать прогноз развития основных факторов, определяющих угрозу банкротства. С учетом этих условий, финансовый менеджмент на данном этапе может быть направлен на реализацию трех принципиальных целей;

- а) обеспечение финансового оздоровления предприятия за счет реализации внутренних резервов хозяйственной деятельности;
- б) обеспечение финансового оздоровления предприятия за счет внешней помощи и частичной его реорганизации ;
- в) прекращение хозяйственной деятельности и начало процедуры банкротства в связи с невозможностью финансового оздоровления предприятия.

Соответственно этим целям формируются и системы механизмов финансового управления предприятием при угрозе банкротства, которые составляют содержание последующих направлений политики.

5. Внедрение внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия. Внутренние механизмы финансовой стабилизации должны обеспечить реализацию срочных мер по возобновлению платежеспособности и восстановлению финансовой устойчивости предприятия за счет внутренних резервов. Эти механизмы основаны на последовательном использовании определенных моделей управленческих решений, выбираемых в соответствии со спецификой хозяйственной деятельности предприятия и масштабами кризисных явлений в его развитии<sup>9</sup>. В системе антикризисного финансового управления этому направлению политики предприятия уделяется первостепенное внимание<sup>10</sup>.

6. Выбор эффективных форм санации предприятия. Если масштабы кризисного финансового состояния предприятия не позволяют выйти из него за счет реализации внутренних резервов, предприятие вынуждено прибегнуть к внешней помощи, которая обычно принимает форму его санации. Санация предприятия может проводиться как до, так и в процессе производства дела о банкротстве. В первом случае предприятие может само выступить инициатором своей санации и выбора ее форм. В процессе санации необходимо обос-

---

<sup>8</sup> Маккрэй О.Э, Стратегия развития предприятия в кризисных условиях. -Мн.: Парадокс, 2001. - 482 с.

<sup>9</sup> Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. -М.: Финансы и статистика, 1996. стр. 323-325.

<sup>10</sup> Богатко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. - М: финансы и статистика, 2000. – 208 стр.

новать выбор наиболее эффективных ее форм (включая формы, связанные с реорганизацией предприятия) с тем, чтобы в возможно более короткие сроки достичь финансового оздоровления и не допустить объявления банкротства предприятия.

7. Финансовое обеспечение ликвидационных процедур при банкротстве предприятия. В большинстве случаев такое обеспечение носит вынужденный характер и регулируется законодательством. Осуществление ликвидационных процедур последует за принятием решения арбитражного суда о признании предприятия банкротом. Финансовое обеспечение ликвидационных процедур связано с разработкой соответствующего бюджета, подготовкой активов к реализации, обеспечением требований кредиторов за счет реализуемого имущества. Эти функции финансового менеджмента возлагаются обычно на арбитражного управляющего, либо на ликвидационную комиссию<sup>11</sup>.

Целью финансовой санации может служить покрытие текущих убытков и устранение причин их возникновения, возобновления или сохранение ликвидности и платежеспособности предприятий, сокращения всех видов задолженности, улучшение структуры оборотного капитала и формирования фондов финансовых ресурсов, необходимых для проведения санационных мероприятий производственно-технического характера. Но поскольку функции финансовой санации определены и ограничены, использовать только один финансовый механизм невозможно, поскольку санация является комплексной процедурой и, следовательно, нельзя не уделить особое внимание работе юристов в областях корпоративного, трудового гражданского права. Санационные методы оздоровления предприятия должны быть абсолютно легитимными и не должны противоречить действующему законодательству.

Необходимо отметить, что многие российские авторы, рассматривающие проблемы санирования, антикризисного управления и оздоровления, такие как: А.А. Алпатов, С.Г. Беляева, Н.И. Брагин, А.П. Градов, В.А. Журавлева, Г.П. Иванов, В.Н. Катков, Э.М. Коротков, Н.И. Костецкий, В.И. Кошкин, И.К. Ларионов, А.С. Минаев, М.И. Молдаванов, Б.Л. Райзберг, Н.М. Розанова, А.Н. Романихин, М.В. Темокина, Э.А. Уткин, Г.И. Ханин, А.М. Яковский, О.Н. Яковлева, Ю.В. Яременко рассматривают санацию как инструмент повышения платежеспособности предприятия и недопущения банкротства предприятия. В самом определении все авторы закладывают экономический прогноз, но ни слова не говорится о юридической безопасности организации. Например, И. А. Бланк, отождествляет с санацией лишь мероприятия по финансовому оздоровлению предприятия, которые реализуются с помощью посторонних юридических или физических лиц и направленных на предупреждение объявления предприятия-должника банкротом и его ликвидации. И с этим нельзя не согласиться, поскольку мобилизация внутренних финансовых резервов является неотъемлемой составной процесса оздоровления любого предприятия.

---

<sup>11</sup> Трофимов К. Ликвидация юридических лиц: вопросы имущественной ответственности//Хозяйственное право. -№19, 1995.-с.58. стр. 76

Я считаю, что необходимо указывать юридические особенности процедуры санации в определении понятия санации. Мое мнение основано на реальной практике, поскольку программу вывода предприятия из кризиса пишут специалисты по менеджменту и экономике, и мало времени уделяют юридической безопасности предприятия. Таким образом, я бы дал следующее толкование слова санация – особый комплекс реорганизационных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия, его жизнестойкости и юридической неприкосновенности, предупреждению банкротства и «рейдерских» атак, внедряющиеся в минимально короткие сроки.

Представленное определение воплощает комплексный подход к рассматриваемому понятию, есть универсальным и всесторонне освещает экономическую сущность санации предприятий. Для более полного раскрытия содержания санации следует конкретизировать виды мероприятий, которые проводятся в границах финансового оздоровления субъектов хозяйствования.

Поскольку юриспруденция – понятие очень широкое, использовать его при характеристике деятельности предприятия очень сложно, считаю необходимым выделить следующие отрасли права, характеризующие всю деятельность предприятия, обеспечивая защищенность активов предприятия:

1. Корпоративное право – обеспечивая механизм защищенности активов, прорабатывая механизм формирования формы собственности, разделяя полномочия и ответственность между руководителями.
2. Трудовое право – формирование юридического механизма управления персоналом организации. Соблюдение законодательства в одной из самых сложных отраслей права, трудового, дают огромные преимущества организации перед остальными. Из-за кризисов в управлении персоналом происходят самые значительные кризисы в организации. Большинство таких кризисов, как правило, происходят из-за несоблюдения работодателем трудового законодательства и незнания об этом работника.

При проведении санационных процедур или разработке плана санации необходимо учитывать особенности корпоративной культуры организации или ее отсутствие. Подобно нациям и обществам, организации тоже имеют определенную культуру. О корпоративной культуре и о том, как она влияет на отдельных сотрудников и на эффективность процессов в целом, написано очень много. Ее без сомнения нужно рассматривать как важный фактор в создании адекватного плана санации. Корпоративная культура формируется сверху вниз. Вся организация мыслит и действует точно так же, как ее высшее руководство.<sup>12</sup>

Установки высшего руководства. Формирование культуры организации начинается с установок высшего руководства, представляющих собой сочетание убеждений и ценностей.

---

<sup>12</sup> Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006 – 536 стр. – стр.51.

Систему построения корпоративной культуры можно разделить на следующие составляющие:

1. Убеждения.
2. Ценности (см. таблицу 1.1).
3. Организационная стратегия. Некоторые топ-менеджеры быстро ориентируются на рынке и мгновенно используют новые возможности, другие же более осторожны и начинают действовать только в том случае, если уверены, что свели возможный риск к минимуму. Скорость действий высшего руководства можно сравнить с тем, как растет и развивается ребенок. Ребенок рождается и начинает расти. В этот период он невероятно активен. Компания в этот период принимает решения на лету, и они скорее инстинктивны, чем рациональны. По мере роста компании (как и ребенка) ее действия становятся более обдуманными, основанными на опыте. Когда компания достигает зрелости, ее действия могут почти полностью основываться на приобретенных знаниях и опыте. Когда нужно принять решение, включающее в себя элемент риска, это решение принимается очень осторожно, потому что многое поставлено на карту. Такая установка по поводу действий исходит от высшего руководства и пронизывает всю организацию. Обычно в своем развитии организация проходит пять стадий, которым соответствует определенная организационная стратегия. Эта стратегия приводит к определенным решениям и подходам в области управления персоналом при проведении процедур санации:<sup>13</sup>

1. Предпринимательская стадия.
2. Стадия динамичного роста.
3. Стадия стабильной работы.
4. Стадия спада.
5. Стадия возрождения.

Рассматривать первые три рассматривать в контексте данного научного исследования не имеет смысла, поскольку процедура санации проводится исключительно в четвертой и пятой стадии развития организации.

На стадии спада у организации возникают серьезные проблемы, вызванные изменениями на рынке или какими-то другими факторами. Принимается решение о том, что лучший курс действий — ликвидация или изъятие капиталовложений. Компания уделяет основное внимание продаже активов, дальнейшему снижению издержек и сокращению рабочей силы. Однако этом организация хочет поддерживать определенную работоспособность, так как ищет покупателя или того, кому сможет передать управление. В такой атмосфере сотрудники вряд ли будут мотивированы. Именно по этому, формируя механизм санации, необходимо учитывать следующие особенности:

---

<sup>13</sup> Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006 – 536 стр. – стр.55.

1. Планирование. Исключительно формально, потому что внимание уделяется только кратковременным целям. Персонал — основной элемент издержек, и потребности бюджета перевешивают все остальное.

2. Кадровое наполнение. Закрепление специалистов больше не является важным, компания заинтересована в том, чтобы найти менее высокооплачиваемых сотрудников.

3. Оценка. Работу сотрудников оценивают преимущественно в целях коррекции, а не в целях развития или возможного продвижения по службе.

4. Компенсация. Оклады и льготы фиксированы, дополнительные стимулы обычно отсутствуют. Основная движущая сила компании — снижение издержек, и все дополнительные льготы тщательно изучаются.

5. Обучение. Незапланированное, направленное на специфические действия, необходимое в процессе ликвидации или изъятия капиталовложений. Планирование карьеры — роскошь, которую компания не может себе позволить.

На стадии возрождения организация переживает трудности, но решает бороться до конца. Усилия по снижению издержек и сокращению персонала необходимы, но воспринимаются как временные решения, необходимые для долговременного выживания. В этот период моральный дух сотрудников обычно становится неустойчивым, потому что ни одна должность не дает уверенности в завтрашнем дне. Исходя из вышеизложенного программа санации в области управления персоналом содержит в себе вышеперечисленные аспекты:

Таблица 1.1.

| <b>Противоположные ценности и убеждения руководства<sup>14</sup></b> |                                           |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Повторяющееся, предсказуемое поведение                               | Творческое, новаторское поведение         |
| Внимание к кратковременным целям и задачам                           | Внимание к долговременным целям и задачам |
| Сотрудничество, взаимозависимое поведение                            | Независимость, автономное поведение       |
| Стремления к качеству почти нет                                      | Сильное стремление к качеству             |
| Стремление избегать риска                                            | Стремление принимать риск                 |
| Ориентация на процесс                                                | Ориентация на результат                   |
| Стремление избегать ответственности                                  | Стремление принимать ответственность      |
| Соппротивление изменениям                                            | Готовность к изменениям                   |
| Ориентация на решение задач почти отсутствует                        | Сильная ориентация на решение задач       |
| Слабая идентификация в организации                                   | Сильная идентификация в организации       |

<sup>14</sup> Шулер Р.С. Решения в области управления персоналом и стратегия организации. В сборнике «Тексты о персонале и управлении персоналом». St. Paul: West, 1988) стр. 27

Однако немаловажную роль в формировании программы управления санацией предприятия необходимо учитывать существующие бизнес-процессы, улучшать старые и создавать новые.

К основным факторам, побуждающим организацию сосредотачивать свое внимание на улучшении бизнес-процесса, относятся:

- требования, предъявляемые потребителями и государством;
- необходимость снижать затраты или длительность цикла;
- внедрение программы управления качеством;
- слияние двух или более организаций;
- Тяжелое финансовое состояние, неблагоприятная ситуация на рынке, приближение предприятия к грани банкротства;
- внутриорганизационные противоречия.<sup>15</sup>

А если учесть активную в последнее время иностранную конкуренцию по отношению к отечественным организациям, то потребность в улучшении бизнес-процессов становится очевидной. Необходимость совершенствования бизнес-процессов существует для всех организаций находящихся в конкурентной среде, и это обуславливает непрерывность этого процесса. Выбор процессов, подлежащих улучшению в первую очередь, индивидуален для каждого предприятия. Для того, чтобы выделить приоритетные проблемы, то есть самые слабые звенья бизнес-процессов, очень важно провести интервью не только с высшим руководством, но и руководителями отделов и служб организации.

В любом случае, прежде чем создавать новые бизнес-процессы необходимо изучить и проанализировать существующие. По-разному можно судить о том, насколько подходят отечественным организациям методы и технологии совершенствования бизнес-процессов, зарекомендовавшие себя в развитых странах. Однако первое, с чем следует согласиться, человеческий фактор, как ранее было принято считать, не в состоянии разрешить все возникающие проблемы в отечественной экономике. Современные требования к бизнесу, особенно при проведении процедуры санации, настолько высоки и динамичны в связи с технологическим прогрессом, что даже некоторые эталонные технические решения и приемы по совершенствованию бизнес-процессов не всегда результативны и эффективны. Поэтому реальным и действенным подходом является комплексный подход, который включает:<sup>16</sup>

- аудит бизнес-процесса;
- применение основных принципов улучшения бизнес-процессов;
- использование передовых технологий;
- инновационные решения, применимые только к конкретной, уникальной ситуации, порою содержащие элементы ноу-хау.

В большинстве отечественных организаций не проводится даже аудит бизнес-процессов на предмет соответствия требованиям, предъявляемым к их функционированию, управлению, эффективности, выходам и степени удовлетворенности клиента, не говоря уже о наличии в организации технологий

<sup>15</sup> <http://quality.eup.ru/MATERIALY3/pns-bp.htm>

<sup>16</sup> <http://quality.eup.ru/MATERIALY3/pns-bp.htm>

их улучшения. По меньшей мере, это излишняя самоуверенность руководителей. Поэтому первым шагом на пути к совершенствованию бизнес-процессов, является проведение аудита.

И только после идентификации проблем, оценки всего бизнеса можно говорить о конкретных мероприятиях, совершенствующих бизнес-процесс. Тут необходимо подчеркнуть, что все работы, связанные с аудитом бизнес-процесса и применением тех или иных мероприятий по его совершенствованию, должны проводиться только высококвалифицированными и компетентными специалистами.

На основании вышеизложенного необходимо сделать вывод, что процедура санации не может рассматриваться как исключительно финансовый механизм, поскольку по своему статусу, данная процедура должна быть включена в спектр науки управления в категории Антикризисное управление по следующим основаниям:

1. Является предупреждающей мерой банкротства организации.
2. Не может являться самостоятельной наукой, поскольку в ней нельзя выделить функцию выработки и теоретической систематизация объективных знаний.
3. Должна рассматриваться как инструмент после предварительного анализа и до антикризисного управления.

Учитывая вышеизложенное, предлагаю классифицировать функции санации следующим образом:

1. В зависимости от фаз кризиса, в котором находится организация. Данная классификация рассматривает процедуру санации в различных фазах кризиса организации (в онтогенезе организации):
  - Стратегическая функция санации. Процедура санации может быть выражена в пересмотре стратегии или реструктуризации предприятия.
  - Тактическая функция санация. Процедура санации может быть планом снижения издержек или повышения производительности.
  - Оперативная функция санация.
2. Поскольку у каждого предприятие поле деятельности весьма широкое, то можно классифицировать процедуру санации по направлениям деятельности организации:
  - Производственная функция санации.
  - Управленческая функция санации.
  - Сбытовая функция санации.

Так же считаю, что в результате анализа функций санации, можно выделить следующие основные направления процедуры санации:

- Организационная санация (изменение организационно-правовой формы; реорганизационные процедуры; совершенствование структуры управления предприятием и оптимизация численности

управленческого персонала путем устранения дублирования управленческих функций;

- Техническая санация (техническое перевооружение и реконструкция)
- Экономическая и финансовая санация (реструктуризация кредиторской и дебиторской задолженности, продажа неликвидного имущества)
- Маркетинговая санация (проведение рыночных исследований в целях увеличения доли продаж, реорганизация службы маркетинга)
- Социальная санация (социальная защита и социальные льготы работникам, коммерциализация объектов социальнокоммунальной сферы или передача ее на бюджет муниципалитета).



Схема 1.1. Классификация процедур санации и ее экономическое содержание.

Поскольку всегда «средством лечения» выступает стратегия оздоровления (санации) организации, которая применяется в том случае, когда организация находится в стадии кризиса. Операциональный аспект оздоровления заключается в полном внутреннем обновлении организации: если в обычных условиях руководство видит свою задачу в том, чтобы находить и решать проблемы, то теперь оно должно создать такую организацию, которая была бы в состоянии самостоятельно находить проблемы и их решать. Суть стра-

тегии оздоровления состоит в представлении организации как жизнеспособной системы, способной перестраиваться, она состоит из подсистем, которые сами должны быть жизнеспособными. Жизнеспособность организационной системы не является постоянной, она меняется в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация. Потребность стратегии оздоровления возникает тогда, когда руководство предприятия не замечает во время поворотной точки в жизненном цикле организации, когда надо коренным образом менять поведение на рынке.

Необходимо отметить, что процедура санация предприятия проводится в трех основных случаях:

1. до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе;
2. если само предприятие, обратившись в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации (такие случаи санации наиболее характерны для государственных предприятий);
3. если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику и погасить его обязательства перед бюджетом.

В двух последних случаях санация осуществляется в процессе производства дела о банкротстве предприятия при условии согласия собрания кредиторов со сроками выполнения их требований и на перевод долга.

Наиболее широкий диапазон форм имеет санация, инициируемая самим предприятием до возбуждения кредиторами дела о его банкротстве. В этом случае она носит упреждающий характер, полностью согласуется с целями и интересами предприятия, подчинена задачам антикризисного его управления и сочетается с осуществляемыми мерами внутренней финансовой стабилизации.

Следовательно, необходимо выделить основные этапы управления санацией, инициируемой предприятием.

1. Определение целесообразности и возможности проведения санации. На этом первоначальном этапе управления на основе результатов диагностики банкротства и мониторинга осуществления мероприятий по внутренней финансовой стабилизации предприятия принимается принципиальное решение о проведении санации.

Целесообразность проведения санации обуславливается тем, что использование внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия не достигло своих целей и кризисное финансовое состояние продолжает углубляться.

Возможность осуществления санации определяется перспективами выхода из кризисного финансового состояния и успешного развития предприятия при оказании ему существенной внешней помощи на современном эта-

пе. Если по результатам объективной оценки такая перспектива имеется, то иницилируемая предприятием санация имеет шансы на успех.

2. Основа концепции санации. Такая концепция отражает идеологию осуществления предполагаемой санации, определяя ее предстоящие направления и формы. В зависимости от принципиального подхода различают оборонительную и наступательную концепции осуществления санации предприятия.

Оборонительная концепция санации направлена на сокращение объемов операционной и инвестиционной деятельности предприятия, обеспечивающее сбалансированность денежных потоков на более низком объемном их уровне. Эта концепция предполагает привлечение внешней финансовой помощи для соответствующей реструктуризации предприятия, в процессе которой оно избавляется от ряда производственных структурных подразделений, незавершенных реальных инвестиций и других видов активов в целях финансовой стабилизации.

Наступательная концепция санации направлена на диверсификацию операционной и инвестиционной деятельности предприятия, обеспечивающую увеличение размера чистого денежного потока в предстоящем периоде за счет роста эффективности хозяйственной деятельности. В этом случае внешняя финансовая помощь и другие реорганизационные мероприятия, осуществляемые в процессе санации, используются в целях расширения ассортимента конкурентоспособной продукции, выхода на другие региональные рынки, быстрого завершения начатых реальных инвестиционных проектов. Наступательная концепция санации не противоречит основным параметрам общей стратегии экономического развития предприятия.

3. Определение направления осуществления санации. В зависимости от масштабов кризисного состояния предприятия, идентифицированных в процессе диагностики банкротства, и принятой концепции санации различают два основных направления ее осуществления:

Санация предприятия, направленная на его реструктуризацию (реорганизацию). Такая санация осуществляется при более глубоких масштабах кризисного финансового состояния предприятия и требует осуществления ряда реорганизационных процедур, обеспечивающих более эффективные организационные формы его хозяйственной деятельности. Как правило, этот вид санации связан с изменением статуса юридического лица saniруемого предприятия.

4. Выбор формы санации. Форма санации непосредственно характеризует тот механизм, с помощью которого достигаются ее основные цели. Эти формы определяются в рамках конкретного направления санации, избранного предприятием и группой лиц, осуществляющих санацию, с учетом особенностей его кризисной ситуации.

5. Подбор санатора. Такой подбор осуществляется исходя из выбранных форм санации и предшествует разработке плана санации предприятия, в которой санатор должен принимать обязательное участие. В реальной прак-

тике разработка плана санации часто осуществляется до выбора санатора и лишь представляется ему на рассмотрение.

6. Подготовка плана санации. Он представляет собой основной документ, определяющий цели и процесс осуществления санации предприятия-должника.

7. Расчет эффективности санации. Этот расчет позволяет определить целесообразность всего процесса санации, оценить различные альтернативные ее формы. Эффективность санации определяется путем соотношения результатов (эффекта) и затрат на ее осуществление в предложенной форме.

Результаты санации (хотя и направлены на устранение неплатежеспособности и восстановление финансовой устойчивости предприятия) в конечном итоге могут быть оценены размером дополнительной прибыли (разницей между ее суммой после и до осуществления санации). Дополнительная прибыль в этом случае получается за счет нормализации хозяйственной деятельности предприятия при соответствующей финансовой поддержке (в сравнении с суммой прибыли, получаемой в условиях кризисного его развития). В процессе расчета эффективности санации сумма дополнительной прибыли предприятия приводится к настоящей стоимости.

Затраты на осуществление санации определяются путем разработки специального бюджета (бюджета санации). Принципиально эти затраты могут рассматриваться как инвестиции санатора в saniруемое предприятие с целью получения прибыли (в прямой или косвенной форме) в предстоящем периоде. Сравнение эффективности различных форм санации позволяет выбрать наиболее оптимальный вариант ее осуществления.

8. Утверждение плана санации. После рассмотрения проекта плана санации с расчетом ее эффективности всеми заинтересованными сторонами (предприятием-должником, его кредиторами) он утверждается и принимается к исполнению.

9. Мониторинг реализации мероприятий плана санации. Такой мониторинг включается в систему текущего и оперативного финансового контроллинга и обеспечивается финансовой службой предприятия.

### ***Список литературы:***

1. Антикризисное управление. Учебник. Издание второе, дополненное и переработанное. Под редакцией Э.М. Короткова. М.:Инфра-М, 2005г.
2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. -М.: Финансы и статистика, 1996.
3. Богатко А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. - М: финансы и статистика, 2000.
4. Градова А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. Спб.: Специальная литература, 1996
5. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности.-М.: Финансы и статистика, 1997

6. Ласточкин Ю.В., Ицкович И.И. Пути выхода из инвестиционного кризиса крупных машиностроительных предприятий России // Машиностроитель, 2002, №5.
7. Макаров А., Мизиковский Е. Оценка баланса и несостоятельности предприятия //Бухгалтерский учет. - №3, 1996.
8. Маккрэй О.Э, Стратегия развития предприятия в кризисных условиях. - Мн.: Парадокс, 2001.
9. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2006
10. Трофимов К. Ликвидация юридических лиц: вопросы имущественной ответственности//Хозяйственное право. -№19, 1995.-с.58.
11. Финансовое управление компанией / Под ред. Кузнецовой Е.В. - М.: Фонд "Правовая культура", 1995.
12. Шаккум М.Л. Экономика России: От кризиса к стабильности и устойчивому росту. - М.: Глобус, 1999. стр.89
13. Шулер Р.С. Решения в области управления персоналом и стратегия организации. В сборнике «Тексты о персонале и управлении персоналом». St. Paul: West,1988)
14. <http://quality.eup.ru/MATERIALY3/pns-bp.htm>