

ВЫБОР ПЛАНОВ САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

Н. Н. Масалитина

*Учреждение образования «Гомельский государственный
технический университет имени П. О. Сухого», Беларусь*

Научный руководитель Н. В. Водополова

С учетом особенностей протекания кризисной ситуации (КС) разной степени интенсивности разработаны три схемы обоснования выбора планов санации (ПС) на основе анализа краткосрочной устойчивости: на стадии возникновения угрозы нарушения самостоятельности антикризисного управления (САУ), на стадии нарушения квазиустойчивости (КУ) и сохранения САУ, на стадии сохранения состояния КУ. Основания для выбора указанных состояний в качестве пограничных и критерии их диагностики изложены в [1].

План санации независимо от глубины кризиса можно считать удовлетворительным в том случае, если, во-первых, ожидаемая отдача от его реализации позволит восстановить состояние предприятия до устойчивого, т. е. обеспечит восстановление чистого денежного потока до уровня потребности в денежных средствах для полного удовлетворения требований кредиторов после его реализации (условие (1)), или определенного требованиями лица, принимающего решение (ЛПР) (условие (2)):

$$\text{ЧДП}_i \geq \text{ПД}2_i, \text{ при } i > m; \quad (1)$$

$$\text{ЧДП}_i \geq \text{ЧДП}_i^{mp}, \text{ при } i > m, \quad (2)$$

где ЧДП_i – чистый денежный поток; $\text{ПД}2_i$ – поток потребности в денежных средствах для полного удовлетворения требований кредиторов; m – срок реализации плана санации; ЧДП_i^{mp} – чистый денежный поток, установленный ЛПР.

Во-вторых, объем необходимого финансирования не превышает возможностей предприятия по привлечению внешних и генерации собственных средств:

$$\text{СФ} \leq \Phi_{\text{внеш}} + \Phi_{\text{внутр}}, \quad (3)$$

где СФ – объем финансирования, необходимого для реализации плана санации; $\Phi_{\text{внеш}}$, $\Phi_{\text{внутр}}$ – объем финансовых средств в распоряжении предприятия из внешних и внутренних источников соответственно.

Кроме того, в зависимости от соотношения прогнозируемых потоков исходные характеристики ПС могут быть существенно изменены, а требования к ним – дополнены. Так, в случае если сумма прогнозного чистого денежного потока и максимального из возможных потока резервов сокращения дефицита денежных средств не покрывает потребности в денежных средствах на предотвращение банкротства, т. е. при выходе за границы САУ, то разность между этими потоками должна быть покрыта одним из двух способов:

1. *За счет дополнительных вложений*, а значит, суммируется с плановыми финансовыми вложениями, необходимыми для реализации анализируемого ПС:

$$СФ + \sum (ЧДП_i + ПР_i - ПДЗ_i) \leq \Phi_{\text{внеш}}, \quad (4)$$

$$\text{при } i \leq m, \text{ если } ЧДП_i + ПР_i - ПДЗ_i < 0,$$

где $ПР_i$ – поток резервов сокращения дефицита денежных средств; $ПДЗ_i$ – поток потребности в денежных средствах для предотвращения банкротства.

2. *За счет первичного эффекта от реализации ПС*. В этом случае ПС будет рассматриваться как удовлетворительный, если ожидаемый от его реализации эффект не меньше, чем разность ЧДП и ПД, необходимых для предотвращения банкротства, с учетом срока возникновения:

$$\Delta ЧДП_i + \Delta ПД_i \geq ЧДП_i + ПР_i + ПВАМ_{\text{max}}^+ - ПДЗ_i + ПВАМ_{\text{max}}^-, \text{ при } i \geq r, \quad (5)$$

где $\Delta ЧДП_i$ – приращение чистого денежного потока предприятия в результате санации; $\Delta ПД_i$ – сокращение потребности в денежных средствах в результате санации; $ПДЗ_i$ – потребность в денежных средствах для предотвращения банкротства; $ПВАМ_{\text{max}}^+$, $ПВАМ_{\text{max}}^-$ – изменение положительных и отрицательных денежных потоков предприятия в результате действия временных антикризисных мер; r – срок возникновения первого эффекта от реализации ПС.

Условия (4) и (5) являются равнозначными, если отсутствия каким-либо образом формализованных предпочтений ЛПР, поэтому в общем случае его ограничение следует задавать как требование выполнения одного из указанных условий.

При достаточно продолжительном функционировании предприятия в условиях покрытия долговых обязательств, не превышающем потребность в денежных средствах на предотвращение банкротства, накапливается некоторая сумма кредиторской задолженности, которая будет отражена в потоке потребности в денежных средствах. Условие восстановления устойчивости в таком случае примет следующий вид:

$$ЧДП_i \geq ПД2_i + КЗ, \text{ при } i > m;$$

$$КЗ = \sum ПД2_i - ПДЗ_i, \text{ при } i \leq m, \quad (6)$$

где $КЗ$ – накопленная за время санации кредиторская задолженность.

Таким образом, в случае санации предприятия, не способного поддерживать платежи на уровне, необходимом для сохранения САУ, ПС можно считать удовлетворительным при условии одновременного соблюдения требований (6) и (4), либо (6), (5) и (3).

Если предприятие по прогнозным данным сохраняет состояние КУ [1], то образовавшаяся положительная разность между объемом поступлений и потребности в денежных средствах для предотвращения банкротства может рассматриваться как дополнительный источник средств на реализацию ПС. В этом случае потребность во внешнем финансировании может быть уменьшена на величину этой разности:

$$СФ \leq \Phi_{\text{внеш}} + \Phi_{\text{внутр}} + \sum (\text{ЧДП}_i + \text{ПР}_i + \text{ПВАМ}_{\text{max}}^+ - \text{ПДЗ}_i + \text{ПВАМ}_{\text{max}}^-), \quad (7)$$

при $i \leq m$, если $\text{ЧДП}_i + \text{ПР}_i - \text{ПДЗ}_i > 0$.

В такой ситуации выбор ПС определяется второй схемой требований, предполагающей одновременное исполнение условий (7) и (1), либо (7) и (2). Дополнительные требования к величине ожидаемого эффекта от санации в этом случае не накладываются и дополнительное накопление кредиторской задолженности не происходит.

Для предприятий, находящихся в состоянии нарушения КУ, но в пределах границ САУ, проверка ПС на удовлетворительность производится по схеме 3, объединяющей условия (1) и (3), либо (2) и (3). В этом случае не возникает и система дополнительных требований к ПС, так как свобода выбора при принятии управленческого решения не ограничивается риском потери хозяйственной самостоятельности. Дополнительные источники средств не возникают, в силу повышенной опасности извлечение дополнительных денежных средств из оборота предприятия за счет углубления кризиса до границы потенциального банкротства.

Таким образом, отбор ПС на каждой стадии кризисной ситуации может быть реализован на основе анализа краткосрочных перспектив изменения устойчивости предприятия. Определение требований к ПС с использованием предлагаемой процедуры позволяет с учетом специфики каждой стадии развития КС выбирать программу преобразований с позиции критериев, имеющих наибольшее значение.

Литература

1. Масалитина, Н. Н. Возможности применения потоковой модели кризисной ситуации в управлении предприятием / Н. Н. Масалитина // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. гумантар. навук. – 2005. – Ч. 1, № 5. – С. 96–98.