

## **Рассказов А.А.**

соискатель кафедры промышленной коммерции и маркетинга  
Казанского государственного технического университета  
им. А.Н. Туполева

# **ВКЛАДЫВАЯ И РАЗВИВАЯ**

## **формирование и использование инструментов системы антикризисного управления на предприятии**

*Химическая и нефтехимическая промышленность в Республике Татарстан в 1990 г. занимала второе место, а в 1995г. – первое место среди всех отраслей по объему производимой продукции. Однако, начиная с 2000 г. объем начал уменьшаться, и в период с 2000 г. по 2006 г. она занимала уже третье место по объему производства. В то же время химическая и нефтехимическая промышленность по-прежнему является базовой отраслью для Татарстана и выступает крупным поставщиком сырья, полуфабрикатов, различных изделий и материалов для российских и зарубежных предприятий.*

**В** отраслевой структуре химической и нефтехимической промышленности Республики Татарстан на долю нефтехимии в 2005г. и 2006г. приходилось около 75% производимой продукции, в которой, в свою очередь, наибольший удельный вес занимало производство синтетического каучука и шин. В химической промышлен-

ности сохраняется высокая доля производства синтетических смол и полиэтилена. При этом их объем продолжает увеличиваться.

В качестве общеизвестных основных направлений совершенствования ключевых финансовых показателей, которые могут быть применены на большинстве предприятий, выступают: *увеличение доходов, снижение затрат, продажа активов, реструктуризация задолженности предприятия.*

После определения конкретных стратегических направлений действий на предприятии должна осуществляться реализация тактических задач выбранных стратегий. Увеличение доходов может быть за счет:

- повышения цен и увеличения объема продаж;
- определения альтернативных источников доходов (сдача в аренду не используемых предприятием площадей, продажа которых невозможна; толлинг; аутсорсинг; оказание посреднических услуг; выход на фондовый рынок и т.п.);
- разработки программы управления денежными потоками;

- формирования графика погашения кредиторской задолженности;
- проведения ускоренной амортизации;
- разработки оптимальной дивидендной политики;
- осуществления возвратного лизинга (обеспечивает приток денежных средств в краткосрочном периоде).

Снижение затрат может быть получено в результате:

- остановки нерентабельных производств;
- ужесточения контроля над расходованием денежных средств;
- снижения себестоимости, коммерческих и управленческих расходов;
- оптимизации налогообложения предприятия;
- организации эффективной системы логистики;
- отказа от социального пакета в организации и от внешних социальных программ.

Продажа активов может включать:

- инкассацию дебиторской задолженности и краткосрочных финансовых вложений;
- реализацию величины сверхнормативных запасов;

В процессе взаимозачета

может применяться

как зачет встречных

требований, так и зачеты

по многосторонней

замкнутой цепочке

неплатежей

- деинвестирование проектов;
- реализацию активов нерентабельных производств и объектов непроектной сферы.

Реструктуризация задолженности может предполагать осуществление прямой санации (прямое инвестирование в предприятие с целью погашения имеющейся у него кредиторской задолженности), новации, отступного и взаимозачета. При осуществлении такого инструмента реструктуризации задолженности могут использоваться

- отсрочка;
- рассрочка;
- налоговый кредит;
- инвестиционный налоговый кредит;
- переоформление кредита из краткосрочного в долгосрочный, списание задолженности.

В настоящее время существует три основных метода реструктурирования задолженности путем оформления отступного:

- передача имущества должника в счет погашения задолженности;
- передача прав требования в счет погашения задолженности;
- передача акций в счет погашения задолженности.

В процессе взаимозачета может применяться как зачет встречных требований, так и зачеты по многосторонней замкнутой цепочке неплатежей.

Общеизвестные особенности промышленных предприятий относящихся к химической отрасли состоят в том, что большинство проектов технического перевооружения имеют высокий «инвестиционный порог», процесс производства такого предприятия и его

инвестиционные проекты должны соответствовать высоким экологическим стандартам. Наблюдается высокая «инертность» производства.

Существует большая возможность получения льгот по налогообложению, чем у предприятий, занимающихся торгово-посредническими операциями, оказанием услуг и т.п. Для них характерна высокая доля себестоимости в выручке; свойственна относительная недозагрузка производственных мощностей. Присутствует достаточно высокая зависимость от поставщиков (в связи с их ограниченным количеством).

Предприятие химической промышленности ОАО «Полилиз» является одним из крупнейших предприятий России по производству полимерной тары, тароупаковочных материалов и упаковки для пищевой промышленности, а также товаров народного потребления. В качестве основных направлений совершенствования деятельности ОАО «Полилиз» (основываясь на анализе управления финансовыми ресурсами предприятия) можно порекомендовать осуществить следующие действия:

1. Определить состояние производства, при котором будет эффективно реализовываться готовая продукция.
2. Изменить структуру пассивов предприятия – увеличив долю собственного капитала в общей сумме источников средств;
3. Изменить структуру заемных средств предприятия – увеличив долю долгосрочных обязательств и сократив сумму краткосрочных заемных средств. Это можно осу-

ществить при получении значительной суммы долгосрочного кредита, за счет которого можно покрыть большую часть краткосрочных обязательств. Подобное изменение структуры заемных средств позволит предприятию обрести необходимый уровень относительной финансовой независимости.

4. Изменить структуру краткосрочных пассивов предприятия – уменьшив долю статьи «заемные средства и увеличив долю статьи «кредиторская задолженность», при условии отсутствия просроченной кредиторской задолженности.

5. Устранить хроническую нехватку оборотных средств на предприятии за счет увеличения величины запасов и высоколиквидных активов (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения) или уменьшения потребности в них; помимо этого следует сократить долю дебиторской задолженности и устранить наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов.

6. Уменьшить период оборота активов на предприятии.

7. Устранить наличие крайне высокой доли затрат в выручке.

8. Устранить в будущем получение убытков.

9. Уменьшить применение в производственном процессе оборудования с истекшими сроками эксплуатации.

Для того, чтобы все предложенные мероприятия по оптимизации деятельности ОАО «Полилиз» достигли желаемого эффекта, их необходимо проводить в комплексе, так как эти мероприятия в конечном итоге связаны между собой и оказывают на предприятие

многостороннее воздействие. При этом конкретные действия на практике требуется проводить до их логического завершения, не прерывая на половине достигнутого. Для того, чтобы делать объективные выводы, представлять реальную картину и соответственно принимать грамотные и своевременные решения, необходимо всю получаемую информацию, характеризующую финансовое положение данного предприятия сопоставлять с результатами основных конкурирующих с ним предприятий. При осуществлении инвестиционной деятельности необходимо оценить перспективность, возможности и сроки реализации выбранного одного направления вида инвестиционной деятельности из всех возможных направлений. В качестве основных направлений инвестиционной деятельности можно назвать: замещение материально-технической базы (замена изношенного или поврежденного оборудования), обновление и развитие материально-технической базы, расширение объемов

производственной деятельности, изменение ассортимента продукции, участие в комплексных инвестиционных проектах.

### **Литература**

1. ФЗ от 26 октября 2002 г. № 127 «О несостоятельности (банкротстве)».
2. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. - М.: Сирин, 2000.
3. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. - М.: Альпина Паблишер, 2002.
4. Гаврилов В.А. Исследование о природе и причинах экономических кризисов. Т.1. Промышленные кризисы. - СПб., 2001.
5. Кембелл Э., Лачс К.С. Стратегический синергизм. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2004.
6. Кныш М.И., Пучков В.В., Тютиков Ю.Л. Стратегическое управление копорациями. - СПб.: Культ Информ Пресс, 2002.

**pn**

### **Rasskazov A.A. ,**

*Research assistant at the Faculty of Industrial Commerce and Marketing of Kazan State Technical University named after A.N.Tupolev*

**The Formation and Application of Instruments of the anticrisis management in an enterprise**

**I**n the paper the main directions of perfecting key financial figures of enterprises of real sector of economy and the peculiarities of their realizations at chemical industry companies of Tatarstan Republic are presented.