

Реформирование предприятия сводится к активному использованию и развитию собственных возможностей, в первую очередь за счет совершенствования системы управления.

Выделим три первоочередные меры для повышения эффективности деятельности предприятия:

1. Использование быстрореализуемых резервов, в том числе благодаря оптимальным управленческим решениям (переход на технологию управления по результатам). Эти изменения реализуются за 2 - 4 месяца, почти не требуют затрат и могут дать 10 - 20% прироста эффективности в работе предприятия.
2. Структурные изменения за счет совершенствования ассортиментной политики (снижение доли низкорентабельной продукции) и технической политики (снижение доли использования неэффективной техники и технологий). Изменения скажутся через 5 - 8 месяцев и могут повысить эффективность на 20 - 40%.
3. Активизация инновационных процессов, включая создание и использование новых эффективных продуктов, услуг и технологий (в том числе технологий и систем стратегиче-

ского управления изменениями), экономических механизмов и т. п. Результаты этих изменений будут видны через 10 - 18 месяцев. Через год они могут дать 10 - 20% прироста эффективности, через 2 года - до 60 - 70%. В дальнейшем - рост на 20 - 30% ежегодно в течение 2 - 3 лет.

Увидеть и осознать проблему - наполовину решить ее, поэтому предприятие, желающее не сталкиваться с кризисом, прежде всего, должно научиться своевременно определять степень близости к банкротству. Выявление причин затруднений - первый шаг к устранению их. Для этого его руководству следует освоить методы формальной оценки состояния своего предприятия (регулярно вычислять и контролировать соответствующие коэффициенты на основе данных баланса), освоить методы прогнозирования и предотвращения состояния банкротства (инструментарий анализа финансовых потоков).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Родионова Н.В. Антикризисное управление
2. <http://www.finansy.ru/publ/fm/001vasina.htm>
3. <http://www.icar.ru>

УДК 65.016.7

Сенокосова О.В.

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРИ СУДЕБНОЙ САНАЦИИ

Проблема управления затратами приобретает особую значимость для предприятий, находящихся в кризисной ситуации, в том числе на стадии конкурсного производства. От того, как на предприятии поставлена система управления затратами будет зависеть способность предприятия выйти из кризисной ситуации, успешность оздоровления предприятия. Особое внимание необходимо уделить управлению затратами на стадии санации предприятия. Для более эффективного управления затратами важно использовать все имеющиеся для этого инструменты, а также успешно применять их сочетания.

Санация – это процедура конкурсного производства, проводимая с целью оздоровления предприятия путем перехода права собственности, изменения договорных и иных обязательств, реорганизации, реструктуризации, оказания финансовой поддержки должнику и пр. Санация заведомо не предполагает ликвидационное производство.

Управление затратами предприятия в период санации преследует следующие цели:

- снизить себестоимость выпускаемой продукции и получить прибыль;
- восстановить платежеспособность предприятия;
- изыскать резервы для расчета с долгами на конец санационного периода.

Управление затратами при судебной санации может осуществляться в рамках проведения разовых мероприятий, направленных на снижение затрат в краткосрочном периоде, и мероприятий, имеющих долгосрочный характер.

Деление санационных мероприятий по управлению затратами на разовые и долгосрочные является весьма условным. Это связано с тем, что согласно статье 128 Закона РБ “Об экономической несостоятельности (банкротстве)” санация вводится на срок, не превышающий восемнадцати месяцев со дня вынесения решения о ее проведении. По ходатайству собрания кредиторов или управляющего срок санации может быть сокращен или продлен хозяйственным судом, но не более чем на двенадцать месяцев. В связи с этим, определение “долгосрочности” при санации является относительным. Сле-

довательно, к разовым санационным мероприятиям по снижению затрат будем относить мероприятия, результат от применения которых проявляется уже в следующем отчетном периоде. Мероприятия, эффект от внедрения которых прослеживается в течение периода, превышающего два месяца, будем считать долгосрочными.

Все оздоровительные мероприятия по восстановлению платежеспособности предприятия и выведению его из кризисной ситуации осуществляются в соответствии с проектом санации.

Классификация инструментов управления затратами представлена на рис. 1.

К разовым санационным мероприятиям по снижению затрат относятся:

1. **Закрытие нерентабельных производств.**

Закрытие нерентабельных производств приведет к снижению затрат и позволит повысить рентабельность предприятия в целом. Кроме того, неиспользуемые активы могут быть проданы, полученные денежные средства направлены на восстановление платежеспособности предприятия либо на обновление его материальной базы.

2. **Снятие с производства нерентабельных видов продукции.**

Это мероприятия позволят снизить затраты от деятельности предприятия и улучшить его финансовые показатели. Смена ассортимента выпускаемой продукции на более рентабельную и пользующуюся спросом даст возможность улучшить платежеспособность предприятия.

3. **Диверсификация производства.**

Изменения в структуре ассортимента выпускаемой продукции в связи с производством более рентабельных и конкурентоспособных, пользующихся спросом, товаров в рамках имеющейся мощности оборудования приведут к увеличению прибыльности предприятия. Это мероприятие может дать существенный толчок для выхода предприятия из кризиса.

Сенокосова Ольга Владимировна. Ассистентка каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.



Рис. 1. Инструменты управления затратами предприятия при санации.

4. Закрытие или продажа филиалов, представительств, дочерних предприятий.

Освобождение от нерентабельных филиалов позволит сократить общие затраты предприятия.

5. Продажа части имущества предприятия-должника.

Продажа имущества может осуществляться с целью освобождения от неликвидного и неиспользуемого имущества и получения денежных средств. Полученные средства могут использоваться на финансирование текущих потребностей предприятия и проведение санационных мероприятий. Это мероприятие приведет также к снижению затрат на производство в части амортизационных отчислений и сумм налога на недвижимость, подлежащих перечислению в бюджет. Продажа имущества может проходить через аукционы.

6. Передача объектов инфраструктуры и социальной сферы на баланс местных исполнительных органов.

На балансе многих государственных предприятий имеются объекты (городские котельные, водопроводы, линии электропередач, дороги, детские сады, санатории и другие объекты), содержание которых осуществляется из чистой прибыли предприятия. Предприятию, находящемуся в кризисной ситуации, тяжело нести бремя расходов социальной сферы. Следовательно, чтобы сохранить производство целесообразно отказаться от объектов социальной сферы и сократить размер балансового убытка.

7. Реструктуризация задолженности должника.

Реструктуризация задолженности предприятия проводится в рамках осуществления следующих мероприятий:

1. пролонгация кредитов и займов. Это дает возможность растянуть расчеты по кредитам на более длительный срок без уплаты штрафных санкций;
2. снижение процентных ставок по кредитам, что позволяет уменьшить дебиторскую задолженность;
3. перевод кредиторской задолженности в акции предприятия-должника (статья 156 Закона РБ “Об экономической несостоятельности (банкротстве)”);
4. передача акционерами должника принадлежащих им акций должника конкурсным кредиторам (статья 156 Закона РБ “Об экономической несостоятельности (банкротстве)”);
5. уступка требования должника. Она может быть осуществлена управляющим с согласия собрания кредиторов или комитета кредиторов путем продажи требования на торгах (статья 132 Закона РБ “Об экономической несостоятельности (банкротстве)”);
6. исполнение обязательств должника собственником имущества должника или третьими лицами;
7. взаимный зачет требований с другими предприятиями;
8. перевод долга;
9. мировое соглашение с кредиторами;
10. списание задолженностей, срок исковой давности которых прошел, на финансовые результаты деятельности предприятия;

11. приостановление взыскания с должника денежных средств и (или) иного имущества по ходатайству руководителя должника, временного управляющего или иных лиц (статья 38 Закона РБ “Об экономической несостоятельности (банкротстве)”);
 12. приостановление исполнения исполнительных документов, выданных на основании судебных решений, вступивших в законную силу до момента вынесения хозяйственным судом определения о возбуждении производства по делу о банкротстве должника, по имущественным взысканиям, кроме случаев, предусмотренных законодательством (статья 38 Закона РБ “Об экономической несостоятельности (банкротстве)”);
 13. запрещение удовлетворения требований учредителя должника о выделе доли (пая) в его имуществе в связи с выходом из состава учредителей (статья 38 Закона РБ “Об экономической несостоятельности (банкротстве)”).
- Очередность удовлетворения остальных требований кредиторов производится в соответствии со статьями 102, 138 и 144-150 Закона “Об экономической несостоятельности (банкротстве)”.

8. Списание с баланса неиспользуемых основных средств.

Списание основных средств, неиспользуемых вследствие сокращения объемов выпуска продукции или репрофилирования производства, может быть весьма проблематично для государственных предприятий. Это обуславливается наличием основных средств, фактический износ которых достаточно велик либо достигает 100 %, а начисленный износ не дает их реальной оценки. В этом случае списание основных средств может проводиться по решению временного управляющего в соответствии с законодательством РБ.

К мероприятиям, направленным на долгосрочное снижение затрат, относятся:

1. Изменение учетной политики предприятия.

Учетная политика представляет собой выбор предприятием определенных способов ведения и организации бухгалтерского учета исходя из установленных правил и особенностей деятельности в конкретных условиях хозяйствования.

Установленная на предприятии учетная политика не должна противоречить требованиям Закона Республики Беларусь “О бухгалтерском учете и отчетности” и других законодательных и нормативных актов в области бухгалтерского учета.

При отсутствии нормативных актов по конкретному вопросу учетная политика формируется на основе самостоятельной разработки предприятием соответствующего способа исходя из требований действующего законодательства и нормативных положений по бухгалтерскому учету.

В соответствии с Законом “О бухгалтерском учете и отчетности” в учетную политику могут вноситься изменения в следующих случаях:

- реорганизации (слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования) организации;
- изменения законодательства Республики Беларусь;
- изменения условий деятельности.

Особенностью санационного периода является то, что именно в рамках этого периода возможно применение особых способов ведения бухгалтерского учета, которые так же необходимо закрепить учетной политикой. Кроме того, применение к предприятию санационных процедур можно считать изменением условий деятельности. Следовательно, в период санации

предприятие имеет возможность изменить порядок ведения бухгалтерского учета с целью выхода из кризисной ситуации.

Примерами использования нетрадиционных способов ведения бухгалтерского учета может быть:

- временное прекращение начисления износа по основным средствам, если удельный вес амортизации в структуре себестоимости достаточно велик.

Данное мероприятие позволит существенно снизить себестоимость выпускаемой продукции (работ, услуг) на период санации и, следовательно, повысить рентабельность производства. Этот момент приобретает наибольшую важность для предприятий, сокративших объемы выпуска своей продукции и не использующих всей мощности оборудования. В связи с этим увеличивает удельный вес амортизационных отчислений в себестоимости на 1 единицу продукции (работ, услуг). В то же время неначисление амортизации приводит к нереальной оценке основных средств в бухгалтерском учете. Начисление амортизации основных средств за счет чистой прибыли является неприемлемым для предприятий-банкротов. Следовательно, одним из вариантов разрешения этой проблемы может быть начисление амортизации за счет фондов специального назначения, в частности, за счет фонда переоценки статей баланса. В бухгалтерском учете это будет отражаться следующей записью:

Дебет счета 88 – Кредит счета 02 “Амортизация основных средств”.

- особый порядок начисления амортизации основных средств в связи с переходом на новую амортизационную политику с 01.01.2003 г. В большей степени этот момент касается основных средств, фактический износ которых больше начисленного, либо при изменении нормативного срока службы по основным средствам.

Это связано с тем, что на практике часто возникают ситуации, когда фактический износ основного средства, проработавшего 8 – 10 и более лет, составляет около 90 %, а начисленный износ за период эксплуатации – менее 50 %. Это создает ситуацию, при которой использовать данные основные средства можно еще два года, а списать их можно будет не скоро.

В данном случае возможно применение метода прямой оценки при проведении переоценки основных средств по состоянию на 01.01.03 г. Проведение переоценки таким методом достаточно дорогостоящее, и у предприятий, находящихся в кризисном положении нет средств на ее проведение.

Новый порядок начисления амортизации предусматривает расчет амортизационных отчислений исходя из срока полезного использования основного средства, который теперь может устанавливать Комиссия, созданная на предприятии. Выбранный срок полезного использования должен превышать фактический срок службы объекта не менее, чем на один год.

Воспользовавшись этим предприятие может установить срок полезного использования по основным средствам на единицу превышающим фактический срок службы и, исходя из этого, рассчитать годовую норму амортизации.

Сумма доначисляемого износа в этом случае будет рассчитываться как разница между восстановительной стоимостью объектов основных средств, суммой начисленных амортизационных отчислений до перехода на новый порядок расчета амортизации и остаточной стоимостью объекта после перехода на новый порядок начисления амортизации (годовой сумма амортизации).

На сумму доначисляемого износа в бухгалтерском учете можно сделать запись: Д-т 88 “Фонд переоценки статей баланса” — К-т 02 “Амортизация основных средств”.

Данное мероприятие позволит реально оценить основные средства в бухгалтерском учете и в течение года произвести очистку бухгалтерского баланса от неиспользуемых (ненужных) основных средств. Кроме того, не произойдет необоснованного завышения себестоимости выпускаемой продукции в 2003 году, связанного с переходом на новый порядок начисления амортизации.

2. Реконструкция предприятия или его части.

Реконструкция возможна при наличии средств для этого, либо при привлечении инвестора. Приводит к снижению затрат предприятия в части амортизационных отчислений.

3. Управление элементами затрат в режиме санации.

Основными положениями по составу затрат на производство продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость, предусмотрена группировка затрат по следующим экономическим элементам: материальные затраты, расходы на оплату труда, отчисления на социальное страхование, амортизация основных средств и нематериальных активов, прочие затраты. Мероприятия в рамках управления элементами затрат выражаются в поиске путей снижения управляемых полностью или управляемых частично затрат¹. Например, сократить материальные затраты можно подыскав более дешевого поставщика, приобретая полуфабрикаты на стороне, закрыв при этом собственное их производство и т. д.

Снизить затраты на оплату труда можно при временной (на период санации) отмене или снижении премий рабочим предприятия, сокращении штата работников и т. д.

4. Аутсорсинг.

Аутсорсинг – способ оптимизации деятельности предприятия за счет сосредоточения на основном направлении деятельности и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям.

Если предприятие не может выполнять что-то лучше и дешевле, чем его конкуренты, то нет смысла это делать. Оно может эту часть работы передать тем, кто ее выполнит с заведомо лучшим результатом и меньшими затратами. Это позволит предприятию снизить себестоимость выпускаемой продукции в отчетном периоде.

Аутсорсинг наиболее широко применяется в следующих областях: комплексные информационные услуги; бухгалтерские услуги и аудит; управление проектами в области контроллинга; управление процессами реструктуризации; управленческий консалтинг; юридическое обеспечение.

5. Организация совместной деятельности.

Совместная деятельность — это деятельность двух и более ее участников в рамках заключенного договора о совместной деятельности для достижения общей цели.

Совместная деятельность может осуществляться в двух формах:

1. с образованием юридического лица;
2. без образования юридического лица.

Совместная деятельность с образованием юридического лица осуществляется в форме создания совместного предприятия (ООО, ОАО, ОДО, ЗАО, полного товарищества и др.).

Совместная деятельность без образования юридического лица осуществляется в форме создания простого товарищества.

Особенность операций по договору о совместной деятельности (договору простого товарищества) обуславливается общей долевой собственностью, ее образованием и распределением между участниками договора без создания для этой цели юридического лица, что является выгодным условием для привлечения к совместной деятельности иностранных юридических лиц. В этом случае предполагается получение прибыли без отчуждения имущества предприятия.

Предпосылкой для участия в совместной деятельности является наличие неиспользуемого имущества или целых имущественных комплексов, запуск которых не возможен без участия инвестора или помощи других предприятий. Примером этого является ПРУП “Горынский КСМ”, два из трех заводов которого или полностью стоят или не пригодны к дальнейшему использованию по назначению. Вовлечение их в производство можно осуществить только при привлечении стороннего инвестора.

Договор простого товарищества может предусматривать выкуп одним из участников доли второго товарища, т. е. он может стать собственником всего имущества, внесенного в совместную деятельность.

Положительными сторонами создания совместной деятельности является:

1. создание дополнительных или сохранение старых рабочих мест; выпуск продукции с целью удовлетворения потребностей общества (для градообразующих предприятий);
2. поступление средств в государственный бюджет в виде налогов;
3. отдача от использования активов;
4. прибыль от участия в совместной деятельности может направляться на восстановление основного производства.

Анализ инструментов управления затратами позволяет определить следующие методики оптимизации учета затрат предприятия в условиях санации:

1. Методика сокращения (снижения) затрат (уменьшение элементов себестоимости, аутсорсинг);
2. Методика исключения затрат (выделение или продажа активов, цехов, предприятий);
3. Методика получения дополнительных доходов от участия в совместной деятельности (создание простых товариществ, совместных предприятий).

Нельзя однозначно сказать, применение какой методики или инструмента выведет предприятие из кризиса. Идеальной панацеи, подходящей для всех не существует. Только правильное и разумное сочетание инструментов позволит улучшить финансовое положение предприятия и повысить его платежеспособность в условиях неопределенности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Банкротство: Практ. пособие / В. С. Каменков, В. В. Жандаров, А. И. Мирониченко / Под общ. ред. В. С. Каменкова. – Мн.: “МНО”, 2001. – 142 с.
2. Об экономической несостоятельности (банкротстве). Закон Республики Беларусь от 18 июля 2000 г. № 423-3. – Мн.: Амалфея, 2001. – 208 с.
3. Обухова Л. А. Совместная деятельность: организация, бухгалтерский учет, налогообложение, ликвидация: Справ. пособие. — Мн.: “Регистр”, 2000. – 32 с.
4. Оздоровление предприятия: экономический анализ / В. С. Кивачук. – М.: Изд.-во деловой и уч. лит.; Мн.: Амалфея, 2002. – 384 с.

¹ В экономической литературе по степени управляемости затраты делятся на: неуправляемые, управляемые полностью и управляемые частично.