



# Anti-crisis Management

(Lectures)

**Economic and Business Department**

**Omarov Galym Burkitbayevich**

PhD, Assistant - professor

# Антикризисный менеджмент

## Лекция 4 «Неплатежеспособность предприятия: сущность и причины»

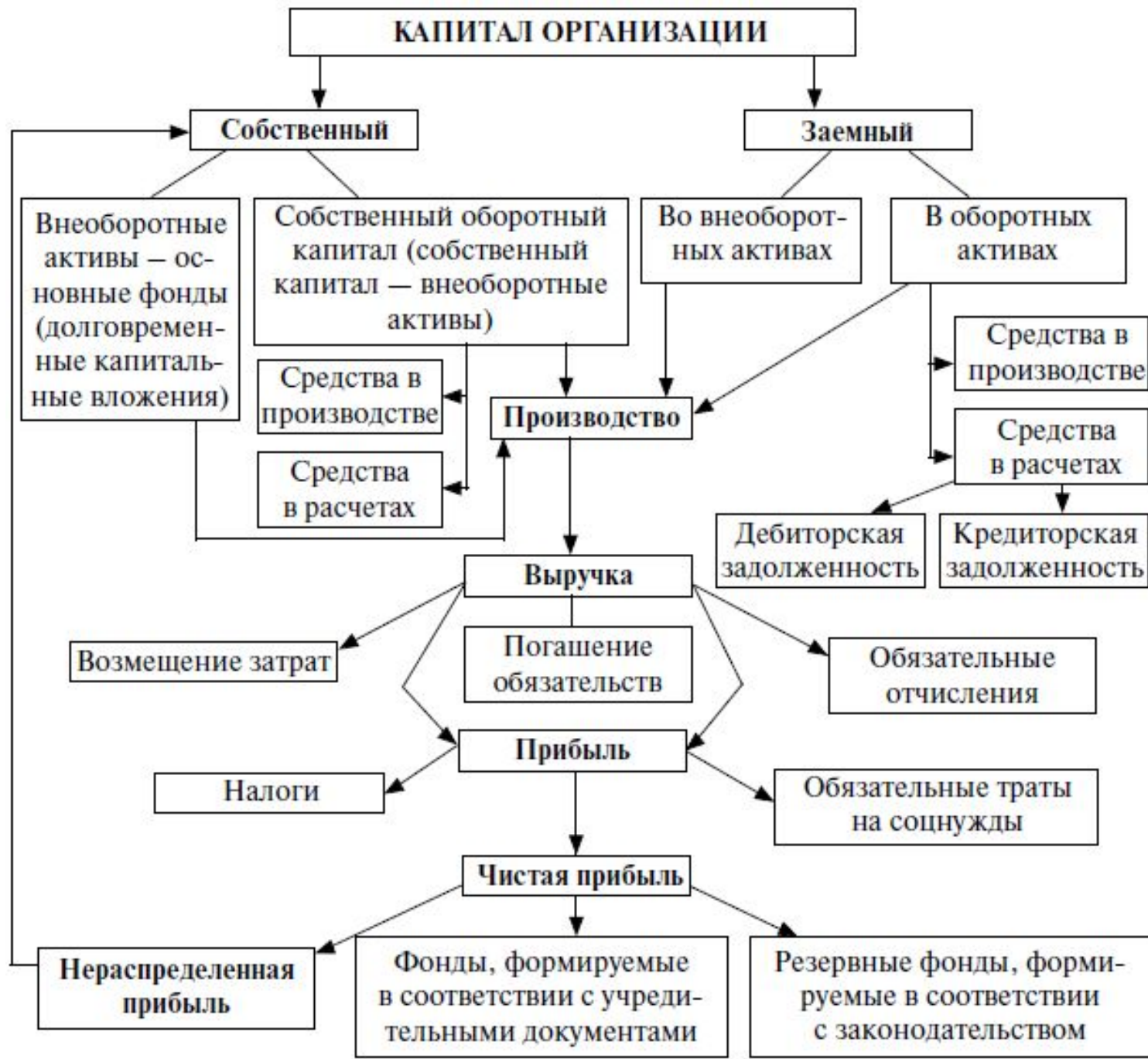
Lecture 4 “The insolvency of the  
company: the essence  
and causes”

# Основы и сущность платежеспособности предприятия

- **коммерческая организация** — это юридическое лицо, которое привлекает капитал для осуществления своей деятельности и обеспечивает его прирост за счет получаемой чистой прибыли.
- Получение организацией дохода — это комплексный производственно-хозяйственный и финансово-экономический процесс со своим обустройством, оборудованием, материалами, денежными средствами, структурой, кадрами, договорными отношениями и т.д.

Баланс				Отчет о прибылях и убытках						
АКТИВЫ	01.01.02	01.01.02	01.09.02	ПАССИВЫ	01.01.01	01.01.02	01.09.02	Отчет о прибылях и убытках		
								01.01.01	01.01.02	01.09.02
Долгосрочные активы				Собственный капитал				Доход от реализации продукции		
Нематериальные активы				Уставный капитал				Себест-ть реализ. продукции		
Основные средства				Неоплаченный капитал				Валовый доход		
Земля и здания				Изъятый капитал				Расходы предприятия, в том числе		
Машины и оборудование				Доп. оплаченный капитал				Общие и админ. расходы		
Транспортные средства				Доп. неоплаченный капитал				Расходы по реализации		
Прочие основные средства				Резервный капитал				Расходы на выплату процентов		
Амортизация ОС				Нераспределенный доход				Доход от основной деятельности		
Остат. стоимость ОС				Нерасп. доход отч. периода				Доход от неосн. деятельности		
Незавершенное строительство				ИТОГО СОБСТВ. КАПИТАЛ				(Убыток от чрезвыч. ситуаций)		
Инвест. в дочерние организ.				Долгосрочные обязательства				Доход до налогообл.		
Инвест. в зависимые организ.				Долгосрочные кредиты				Подходный налог		
Прочие инвестиции				Кредиторская задолженность				Доход после налогообложения		
Прочие долгосрочные активы				Прочие долгоср. обязат-ва						
ИТОГО ДОЛГОСР. АКТИВЫ				ИТОГО ДОЛГОСР. ОБЯЗАТ-ВА				Отчет о движении денежных средств		
Текущие активы								01.01.01	01.01.02	01.01.03
Товарно-материальные запасы:				Текущие обязательства				Операционная деятельность:		
-материалы				Краткосрочные кредиты				Доход от реализации		
-незавершенное производство				Доходы будущих периодов				Расчеты с поставщ-ми и подряд-ми		
-товары				Расчеты по дивидендам				Расх-ы по з/пл., пенс.фонд и т. п.		
Дебиторская зад-сть: в т.ч.				Расчеты с бюджетом				Общие и админ. расходы		
-счета к получению				Кред. зад-сть дочерн. орган-м				Расходы по реализации		
-задолж-сть доч. организаций				Расчеты по внебюдж. платежам				Выплаты по налогам		
-резервы по сомнит. долгам				Авансы полученные				Выплаты по процентам		
-прочая дебит. задолженность				Счета к оплате				Авансы полученные (выданные)		4
Денежные средства				Прочая кред.				Прочие поступления		

# Финансовые потоки организации



# Капитал предприятия

## Собственный капитал – Основные средства = СОК

- Превышение суммы собственного капитала организации над стоимостью ее основных средств составляет величину *собственного оборотного капитала*.
- Если собственный оборотный капитал отсутствует, то это значит, что оборотные средства организации полностью формируются за счет заемных источников.
- Отрицательная разница между суммой собственного капитала организации и стоимостью ее основных средств свидетельствует о том, что и основные средства организации приобретены в кредит.

# Планирование денежных потоков

- планирование объема выручки по периодам;
- удерживание в определенных границах пропорционально объему выручки общей суммы текущих обязательств;
- расходование выручки с учетом погашения обязательств и поддержания некоторых резервов;
- планирование расходов из выручки по отдельным направлениям обязательств;
- планирование дополнения прироста выручки за счет мобилизации внутренних резервов, которые сокрыты во внеоборотных и оборотных активах.

# Внутренние резервы для мобилизации

- оборудование в той его части, которая не является базой производства;
- готовая продукция на складе, которая фактически представляет собой замораживание выручки;
- долг дебиторов, который необходимо своевременно взыскивать;
- материалы и товары в той части, которые не нужны производству;
- денежные средства на расчетных счетах, которые можно с выгодой временно использовать в краткосрочных финансовых инструментах (в депозитах, ценных бумагах), и т.д.



# Постоянный мониторинг - контроль

- 1) рыночные цены на продукцию и поступление денежной составляющей выручки;
- 2) рыночные цены на потребляемые материалы, сырье, комплектующие детали;
- 3) инкассация, взыскание (своевременное) дебиторской задолженности;
- 4) погашение кредиторской задолженности;
- 5) погашение процентов и основного долга по банковскому кредиту;
- 6) своевременное выполнение обязательств по налогам и отчислениям;
- 7) биржевые цены по ценным бумагам при краткосрочном вложении денежных средств в эти финансовые инструменты.

# Обязательства предприятия

## Внешние

- Перед фискальной системой
- Финансово-кредитной системой
- Кредиторами за товары и услуги

## Внутренние

- Акционеры (дивиденды)
- Работники (з/п, премии)

# **Ненадежное исполнение обязательств свидетельствует:**

- о необязательности как о стиле взаимодействия с партнерами, если организация располагает ресурсами, достаточными для выполнения имеющихся обязательств в срок;
- дефиците или кризисе финансовых возможностей для исполнения обязательств.

## Устойчивая и хроническая неплатежеспособность

- поглощает (с задержкой или безвозвратно) ресурсы или средства кредиторов: товары, деньги и услуги. Это средства банков, других организаций, собственных работников, акционеров и т.д.;
- формирует недоимки по налогам и иным обязательным платежам, что блокирует в полной мере исполнение бюджета, выплату пенсий и т.д.;
- ухудшает свое финансовое положение за счет выплат штрафов, пени, неустоек.

# Выбор и анализ причин

- или дать предприятию контролируемый шанс на преодоление внутреннего финансового кризиса, на финансовое оздоровление, что может быть реализовано в рамках временного соглашения,
- или выставить требование о ликвидации данной организации и продажи ее имущества, чтобы за счет этого полностью или хотя бы частично удовлетворить требования кредиторов.
- комплекс мер по восстановлению платежеспособности на основе анализа финансовой устойчивости организации и причин, приведших к потере ее платежеспособности (чтобы смягчить или

# Общие причины неплатежеспособности

факторы, влияющие на  
снижение или недостаточный рост  
выручки

- при затоваривании, когда рынок снижает спрос на продукцию из-за ее неудовлетворительного качества, высокой цены или снижения на нее потребности;
- влиянии конкуренции;
- растущем невозврате платежей за отгруженную продукцию, когда организация работает с ненадлежащим покупателем или не свободна в выборе надлежащего;
- сужении рынка за счет ограничения на него доступа путем ввода запретов, квот, таможенных барьеров и т.д.

факторы, влияющие на  
опережающий рост обязательств

- осуществляет неэффективные долгосрочные финансовые вложения (капиталовложения), которые не сопровождаются соответствующим ростом выручки;
- загружает производство избыточными (неработающими) запасами, которые не увеличивают объемов производства и выручки;
- наращивает средства в расчетах, которые практически не имеют отношения к выручке;
- несет убытки;
- тратит выручку на второстепенные цели, на развлечения (больше, чем можно).

## **Наиболее частыми причины, вызывающие неплатежеспособность (несостоятельность)**

1. Получение кредитов (долгосрочных и краткосрочных) от банка
2. Неэффективная маркетинговая политика
3. Неэффективная политика предоставления товарного (коммерческого) кредита
4. Увеличение издержек производства из-за применения устаревшей технологии, отсутствие ресурсосберегающей технологии
5. Неумелое руководство деятельностью предприятием
6. Хищение и воровство на предприятиях в различных формах и явлениях на различных уровнях управления предприятием

## Получение кредитов (долгосрочных и краткосрочных) от банка:

- долгосрочного кредита под повышенные проценты, использованного на развитие производства — закупку производственного оборудования, его модернизацию. Прибыль от продажи новой продукции, увеличенного объема продукции не в состоянии своевременно погасить проценты и сам кредит из-за ошибок в технологических и производственных расчетах, бизнес-плане, экономических расчетах;
- долгосрочного кредита, вложенного в строительство административных зданий и производственных цехов. Прибыль организации из-за изменения внешних условий не в состоянии покрывать расходы по обслуживанию и погашению кредита. Это результат финансовых просчетов администрации организации;
- долгосрочного и краткосрочного кредитов, вложенных в рискованные инвестиционные проекты, например в ценные бумаги. Из-за инвестиционных просчетов в прогнозе курса ценных бумаг теряется капитал и, как следствие, наступает несостоятельность организации;
- краткосрочного кредита, вложенного в расширение оборотных активов — в запасы. Из-за ошибок в маркетинговых расчетах объем продаж снижается, прибыль уменьшается и, как следствие, организация не в состоянии своевременно возратить кредит и проценты по нему, что влечет за собой ухудшение платежеспособности организации.



## Неэффективная маркетинговая политика:

- неоправданное увеличение запасов материальных ресурсов, без увеличения объема выпуска и реализации продукции. Отсутствие контроля за нормированием и расходом материальных ресурсов в производстве. В конечном счете приводит к возрастанию размера кредиторской задолженности, ее просроченности, влекущей увеличение пеней и штрафов, обращение в суд;
- недостаточное изучение и нахождение новых рынков сбыта и рынков поставщиков, что приводит к приобретению материальных ресурсов по повышенной цене, увеличению стоимости продукции, к затовариванию продукцией и появлению убытков. Вовремя не реализуется продукция, «застрявшая» на складе по различным причинам.

## Неэффективная политика предоставления товарного (коммерческого) кредита:

- увеличение сроков и задержка оплаты потребителями за поставляемую продукцию. Результат — образование большого объема дебиторской задолженности, увеличение длительности ее оборота, что влечет за собой недостаток оборотных средств, невозможность исполнять обязательства перед налоговыми органами, поставщиками и в конечном счете невыгодные краткосрочные заимствования, приводящие к возникновению финансового кризиса организации;
- нарушение равновесия между выпуском продукции, ее реализацией и предоставлением товарного кредита потребителям.

## Увеличение издержек производства

...из-за применения устаревшей технологии, отсутствие ресурсосберегающей технологии, что влияет на конкурентоспособность продукции по ценам и приводит к снижению

реализации и выпуска продукции, росту издержек в себестоимости продукции и в конечном итоге к невозможности расплачиваться по долгам.

## Неумелое руководство деятельностью организации:

- неэффективная, негибкая, громоздкая организационная структура управления, плохое управление финансами организации. Отсутствие текущих и перспективных планов работы (производственных, финансовых) организации, низкая управленческая дисциплина и низкий уровень ответственности за результаты своих функций. Все это приводит к вытеснению продукции организации с рынков сбыта, снижению объемов продаж и увеличению непроизводительных затрат и, как следствие, к кризисному состоянию организации;
- низкая квалификация руководящих кадров, способствующая нерациональным, необоснованно рискованным, авантюрным решениям, приводящим к потерям капитала организации.