

Мониторинг факторов стратегического развития организации с целью предупреждения ее банкротства



Автор статьи:

Кочетков Е.П., к.э.н., старший преподаватель кафедры
«Стратегический и антикризисный менеджмент»
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Kochetkov E.P.
kochetkove@mail.ru

Шевеленко М.В., студент 5-го курса факультета «Учёт и аудит» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
Shevelenko M.V

Monitoring of a company's strategic development factors as a means of its bankruptcy prevention

Аннотация: В работе обоснована необходимость мониторинга факторов угрозы банкротства организации как условие стратегического развития. Для любой организации важно сформировать стратегию своего развития и грамотно выбрать пути ее реализации, что позволит минимизировать угрозу банкротства, достичь поставленных целей –обеспечив устойчивое развитие организации. Однако при проведении стратегического анализа следует учесть два ключевых риска, присущих ему: 1) ошибки при его проведении; 2) отсутствие корректировок выбранной стратегии на основе мониторинга ключевых факторов, выявленных в ходе стратегического анализа и положенных в основу сформированной стратегии. Данным проблемам уделено основное внимание в проведенном исследовании.

Abstract: The research makes a case for necessity of bankruptcy factors monitoring as a condition for a company's strategic development. Any organization needs a development strategy and has to identify the optimal way of its implementation to minimize bankruptcy risks as well as to achieve stated objectives and sustainable development. When doing the strategic analysis you should take into account the following risks: 1) errors in its implementation; 2) lack of the strategy adjustment for the key factors identified in the strategic analysis and taken as a basis of the developed strategy. The research is focused on the above mentioned issues.

Ключевые слова: ключевые факторы, стратегия, мониторинг, факторы угрозы банкротства, SWOT-анализ, разрушение бизнеса.

Key words: key factors, strategy, monitoring, bankruptcy factors, SWOT analysis, business breakdown

В текущих кризисных условиях развития экономики вопросы антикризисного управления бизнесом становятся актуальными, а указанные вопросы по своему характеру приобретают стратегический характер, в задачи которого входит не только формирование стратегических конкурентных преимуществ и заделов, обеспечивающих выживаемость бизнеса в долгосрочной перспективе, но и предотвращение стратегических факторов разрушения бизнеса, представляющих угрозу его целостности. При этом на первый план выходят проблемы определения основных таких угроз и использование соответствующих методов стратегического анализа и планирования. Так, согласно опросам PWC членов советов директоров крупнейших российских компаний в 2014 году «Мегатенденции на повестке дня», вопросы стратегического планирования и антикризисного управления являются одними из ключевых 7 тем для членов советов директоров (так считают 90% и 76% соответственно опрошенных членов советов директоров) [1].

Обозначенные проблемы содержат в себе как теоретический аспект, так и стратегический. Среди практических аспектов можно выделить следующие.

В настоящее время большинство промышленных организаций России находится в неудовлетворительном финансово-экономическом состоянии, обусловленном субъективными и объективными факторами. Это подтверждается неудовлетворительными значениями ключевых показателей финансово-экономического

состояния российских организаций (рис. 1), негативные значения которых сформировались задолго до возникновения кризиса в экономике.

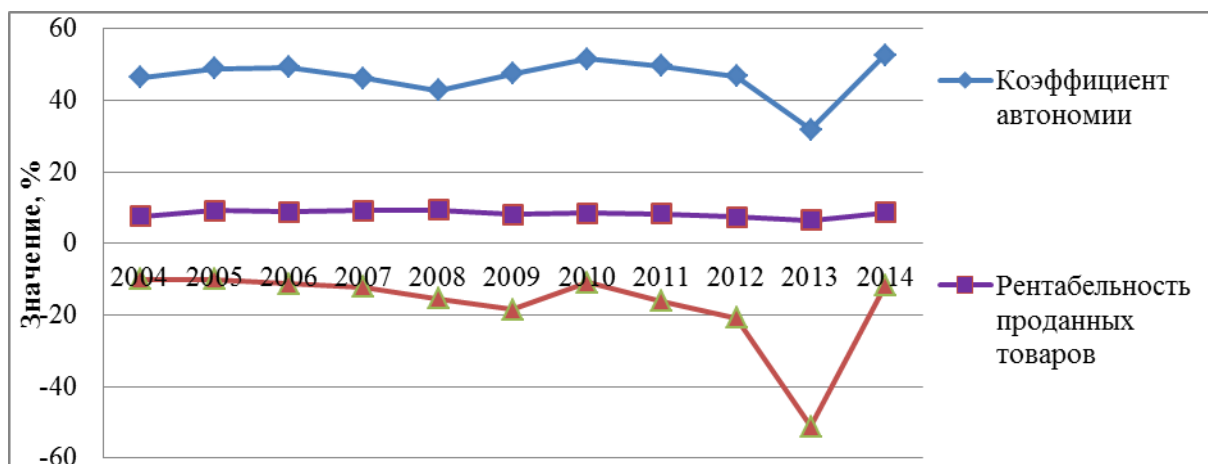


Рис. 1. Показатели финансово-экономического состояния промышленных организаций в России в 2006–2014 гг.[11]

Как можно видеть, у организаций промышленности наблюдается высокая зависимость от заемных средств (коэффициент автономии ниже рекомендуемого уровня в 50% для большинства рассматриваемых периодов [8, стр. 216 – 235]), отсутствуют собственные оборотные средства, рентабельность находится на незначительном уровне, ниже 10%. Все это свидетельствует о том, что российские организации сталкиваются не только с внешними факторами возникновения кризисных явлений, у них отсутствуют предпосылки для устойчивого развития в стратегической перспективе, имеют место ошибки в управлении стратегического характера, поскольку указанные тенденции присутствуют в течение длительного времени. В то же время такое неудовлетворительное финансово-экономическое состояние организаций промышленности свидетельствует о высоком риске угрозы их банкротства не столько с правовой точки зрения (возбуждение дела о банкротстве), сколько с экономической, в соответствии с которой банкротство организации рассматривается как неспособность организации рассчитываться по своим обязательствам вследствие крайней степени неудовлетворительности ее финансово-экономического состояния. Однако в случае отсутствия адекватных своевременных мер со стороны менеджмента организации такая угроза может перерасти в юридическое банкротство.

Таким образом, в настоящее время в нашей стране для любой организации актуальной является угроза банкротства, с которой неразрывно связана угроза разрушения ее бизнеса в случае распродажи ее имущества по частям в ходе ликвидации в рамках процедуры конкурсного производства. Под угрозой разрушения бизнеса понимается утрата собственниками организации всех активов как единого имущественного комплекса и невозможность продолжать хозяйственную деятельность [5, стр. 116 – 120]. Эта угроза имеет большую опасность для российской промышленности, поскольку в России большая доля возбужденных дел о банкротстве заканчивается процедурой конкурсного производства (рис. 2). В свою очередь разрушение бизнеса организаций промышленности негативно сказывается на темпах экономического роста, поскольку производственно-экономические связи между организациями могут прерываться в результате их банкротства.



Рис. 2. Динамика процедур банкротства в 2003–2013 годах [12]

Угроза разрушения бизнеса представляет проблему для интересов собственников организации, поскольку в случае возбуждения дела о банкротстве они в большинстве случаев лишаются всех средств, вложенных в бизнес, и не смогут в дальнейшем получать выгоды от его функционирования и развития.

Следует отметить, что данная угроза наиболее масштабна в первые годы существования любой организации. Согласно исследованиям [6], в первый год своего существования выживает около 10% акционерных обществ и 23% индивидуальных предпринимателей, а поскольку за функционирование любой организации в долгосрочной перспективе отвечает стратегия, то очевидно, что именно ошибки в стратегическом планировании и дальнейшей реализации разработанной стратегии приводят к подобной ситуации.

К основным проблемам теоретического характера можно отнести следующие.

Во-первых, угроза банкротства имеет стратегический характер, поскольку кризис в теории начинается с кризиса стратегии и заканчивается банкротством [9], что в свою очередь грозит разрушением бизнеса и представляет основную угрозу интересам собственников бизнеса. Во-вторых, угроза банкротства является многофакторной, поскольку зависит как от состояния внутренней среды организации, так и от различных факторов внешней среды. В этой связи стратегический анализ и мониторинг должны быть ориентированы на диагностику и отслеживание факторов угрозы банкротства, которые необходимо изначально учитывать при разработке стратегии.

Стратегия организации является основой для ее успешного развития в долгосрочной перспективе и предотвращения ее банкротства, поэтому она должна учитывать основные факторы, способные привести к финансово-экономической нестабильности хозяйствующего субъекта (см. табл. 1).

Таблица 1

Основные факторы, приводящие к банкротству организации¹

Факторы	Финансовые	Нефинансовые
Внутренние	- способность генерировать свободные денежные потоки - обеспеченность собственными оборотными средствами - рентабельность активов - ликвидность активов - структура обязательств	- состояние основных средств - производительность труда - структура ассортимента - себестоимость продукции - своевременность платежей от покупателей
Внешние	- уровень цен на ресурсы - состояние валютного рынка - доступность заёмных источников финансирования - финансово-экономическое состояние основных партнеров - уровень инфляции	- экономическая политика государства - стабильность экономических связей - условия экспорта и импорта - конъюнктура рынка - уровень реальных доходов населения и безработицы

Для того чтобы учесть все приведенные в таблице 1 факторы угрозы банкротства при формировании стратегии, ее необходимо разрабатывать с применением одного из основных стратегических аналитических методов планирования, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. При этом возникает проблема выбора адекватного метода стратегического анализа, позволяющего на системном уровне отслеживать факторы угрозы банкротства. Однако исходя из проведенного сравнительного анализа методов стратегического анализа и планирования (табл. 2), становится очевидно, что наиболее подходящим для стратегического планирования является SWOT-анализ, поскольку он позволяет учесть практически все факторы угрозы банкротства.

Таблица 2

Сравнение основных стратегических аналитических методов²

Параметры сравнения	Бостон- ская матрица	Матрица экрана бизнеса General Electric	Отрас- левой анализ	Анализ стратеги- ческих групп	SWOT- анализ	Анализ стои- мостных цепочек
1) универсальность	-	+	+/-	+/-	+	+/-
2) учёт внешних и внутренних факторов	+	+	+	+	+	+
3) разнообразие стратегического выбора	-	+	+/-	+	+	+/-
4) простота	-	+	+	-	+	-
5) адаптированность к отечественному рынку	-	+/-	+/-	-	+	+/-
6) гибкость модели	-	+	-	-	+	-
7) низкая вероятность ошибок	+	-	+	+	-	+
8) значительный опыт практического применения	-	-	+	-	+	-
Итог	2/8	5,5/8	5,5/8	3,5/8	7/8	3,5/8

В таблице 2 представлены результаты сравнения основных стратегических методов анализа и планирования по наиболее важным для практического применения параметрам, в том числе с точки зрения мониторинга

¹ Составлена авторами на основании [3, стр. 370 - 380]

² Составлена авторами на основании [5, стр. 54-147]

факторов угрозы банкротства, в соответствии с которыми становится очевидно, почему многие организации отдают предпочтение именно SWOT-анализу на первом этапе стратегического планирования.

Причем большинство экономических субъектов обращается за помощью к специализированным организациям, обладающим положительным опытом и специалистами с высокой квалификацией, необходимой для грамотного проведения SWOT-анализа, по результатам которого можно будет принимать стратегические решения. Благодаря этому угроза ошибок и неточностей при проведении стратегического анализа и формулировке выводов будет сведена к минимуму.

Однако не стоит забывать, что даже при проведении грамотного и верного SWOT-анализа необходимо регулярно, желательно ежегодно, проверять и контролировать актуальность его результатов и стратегических решений, принятых на его основании. Всегда есть возможность того, что даже самая грамотная и проработанная стратегия организации потеряет свою актуальность ввиду различных изменений во внутренней или внешней среде организации. В этом случае возрастает риск банкротства организации при продолжении реализации уже утратившей свою актуальность стратегии, поскольку нарушение платежеспособности в современных условиях может быть следствием несоответствия стратегии предприятия изменениям во внешней среде [2, стр. 40].

Таким образом, становится очевидно, что для поддержания актуальности сформированной на основании SWOT-анализа стратегии необходимо проводить профессиональный SWOT-анализ с привлечением сторонней организации на регулярной основе либо содержать в штате необходимых для его проведения экспертов, что экономически нецелесообразно для малого и среднего бизнеса.

В качестве механизма мониторинга ключевых факторов, положенных в основу стратегии организации, можно предложить следующий алгоритм. Во-первых, определить ключевые факторы, положенные в основу стратегии, путем ответа на следующий вопрос, применительно к каждому из факторов, рассмотренных при разработке стратегии: «Возможна ли реализация стратегии при значительном изменении данного фактора?». Во-вторых, определить, какое влияние для реализации выбранной стратегии должны оказывать выявленные ключевые факторы на основные показатели деятельности организации: прибыль, выручка, расходы по основной и прочей деятельности, рентабельность собственного капитала, платежеспособность, среднесписочная численность работников и т.д. В-третьих, проводить регулярный анализ тех показателей деятельности организации, на которые должны оказывать то или иное влияние ключевые факторы стратегии.

Таким образом, если по результатам анализа будет выявлена устойчивая тенденция по изменению ожидаемого воздействия фактора на тот или иной показатель деятельности организации, то с уверенностью можно будет определить, что данный фактор утратил свою актуальность и необходимо внесение корректировок в стратегию организации, поскольку ее реализация в прежнем виде стала невозможной, а значит, если ее не скорректировать, то начнется нарастание кризисных явлений, которые в конечном счете приведут к возбуждению дела о банкротстве и с высокой долей вероятности станут причиной разрушения бизнеса.

Рассмотрим данный механизм на практическом примере. Для рассмотрения взят пример SWOT-анализа агрохолдинга ООО «Белореченские сады» за 2012 год. ООО «Белореченские сады» расположено в г. Белореченске Краснодарского края и занимается выращиванием и реализацией свежей и сушеной плодоовощной продукции.

Общий вид итоговой матрицы SWOT-анализа ООО «Белореченские сады» представлен в таблице 3.

Таблица 3

Матрица SWOT-анализа положения ООО «Белореченские сады» на рынке сельхозпродукции Краснодарского края за 2012 год

Параметры	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	низкая себестоимость и снижение расходов	расширение ассортимента
	установка орошения	расширение сбытовой сети
	возможность торговать весь год	разные виды однородной продукции
Слабые стороны	удовлетворительное качество	наплыв дешевой продукции из Ростовской области
	сезонный характер спроса	трудности с реализацией
	неузнаваемость продукции на рынке	снижение доходов населения и спроса

На основании результатов SWOT-анализа управляющие приняли стратегические решения, которые будут способствовать укреплению положения ООО «Белореченские сады» на рынке сельхозпродукции Краснодарского края. Была выбрана стратегия расширения ассортимента, основанная на дополнительном исследовании рынка в совокупности с разработкой собственной торговой марки. После чего для дальнейшего продвижения продукции на рынке соседних областей и даже стран можно будет выделить отдельное подразделение маркетинга на предприятии в более долгосрочной перспективе. Также было решено отказаться от наращивания объемов производства ввиду неразвитой сбытовой сети и недостаточной узнаваемости организации, а также наличия большого числа конкурентов.

Приняв к реализации данную стратегию, организация должна регулярно проводить мониторинг основных факторов, оказавших влияние на выбор данной стратегии. К ним относятся следующие факторы: сильная сторона в виде низкой себестоимости и снижения расходов, слабость в виде неузнаваемости продукции на рынке, возможность расширения ассортимента и угроза трудностей с реализацией. Поскольку именно на реализацию возможности расширения ассортимента при поддержке сильной стороны в виде низкой себестоимости и снижения расходов организации с целью снятия угрозы в отношении трудностей в реализации при ликвидации слабости в виде неузнаваемости продукции на рынке и была направлена первоначальная стратегия организации.

Предположим, что организация решила проводить мониторинг актуальности ключевых факторов раз в полугодие. В результате аналитические процедуры, осуществляемые по состоянию на конец 1-го полугодия 2013 года, показали актуальность всех ключевых факторов, поскольку полученные после проведения текущего анализа выводы соответствовали ожидаемым от реализации стратегии результатам. По состоянию на конец 2-го полугодия 2013 года аналитические процедуры отразили схожую с 1-м полугодием картину, что повторно подтвердило актуальность ключевых факторов, и финансовые показатели организации значительно улучшились по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о правильности выбранной стратегии развития.

Однако на конец 1-го полугодия 2014 года выяснилось, что часть факторов перестала быть актуальной. В частности, себестоимость продукции начала расти, а по некоторым ассортиментным группам началось затоваривание складов, кроме того, начал наблюдаться рост расходов организации. Таким образом, можно сделать вывод о том, что возможность по расширению ассортимента исчерпала себя, а сильная сторона в виде низкой себестоимости и расходов потеряла свою актуальность. Это ставит под угрозу дальнейшую реализацию стратегии организации, поскольку при росте себестоимости расширение ассортимента может привести к убыткам и пошатнуть финансовую устойчивость, вследствие чего возникнут проблемы с кредиторами и значительно возрастет риск банкротства. Для недопущения подобного развития событий организации необходимо обратиться за помощью к экспертам, которые укажут на причины произошедших изменений, после чего можно будет вносить корректировки в стратегию развития.

Таким образом путем постоянного мониторинга факторов, положенных в основу разработанной стратегии, среди которых не последнюю роль будут играть факторы, способные привести к банкротству организации, любой экономический субъект может снизить угрозу банкротства, которая имеет стратегический и многофакторный характер. Предложенная модель мониторинга факторов стратегического развития является

простым и эффективным способом предупреждения финансового кризиса в организации, а следовательно, и ее вероятного банкротства, что является весьма актуальным для подавляющего большинства организаций в нашей стране.

Список литературы

1. «Мегатенденции» на повестке дня. Опрос членов советов директоров российских компаний 2014 – Режим доступа: <http://www.pwc.ru/>, свободный
2. Банк В.Р., Банк С.В., Солоненко А.А. Бухгалтерский учет и аудит в условиях банкротства: учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 296 с.
3. Ковалёв В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. – М.: ООО "ТК Велби", 2007. – 424 с.
4. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред. М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.
5. Кочетков Е.П. Финансово-экономическая устойчивость: теоретические аспекты оценки и управления / Кочетков Е.П. // Эффективное антикризисное управление. 2011. № 2. С. 116–120.
6. Минакова И.В., Гретченко В.В., Самсонова Е.К. Качество корпоративного управления как один из основных факторов неплатежеспособности хозяйствующих субъектов и обеспечения конкурентоспособности национальной экономики / Минакова И.В., Гретченко В.В., Самсонова Е.К.// Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - №3
7. Панков В.В., Казакова Н.А. Экономический анализ: учеб. пособие / В.В. Панков, Н.А. Казакова. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2012. – 624 с.
8. Ряховская А., Арсенова Е., Крюкова О., Кован С. Антикризисное регулирование низкорентабельных и убыточных организаций в интересах города (муниципального сообщества) / под ред. А.Н. Ряховской. – М.: Магистр, 2009. С. 216 - 235.
9. Файншмидт Е.А., Юрьева Т.В. Зарубежная практика антикризисного управления : учебно-методический комплекс. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 168 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2005. – 504 с.
11. Федеральная служба государственной статистики – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный
12. Федеральные арбитражные суды Российской Федерации – Режим доступа: <http://www.arbitr.ru/>, свободный
13. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.: ил.