

УДК 336.64

ББК 65.292

В.Л. ГУРДЖИАН

## СТРАТЕГИЯ ВОССТАНОВЛЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ В РАМКАХ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ КРИЗИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Ключевые слова:** платежеспособность, банкротство, финансовое оздоровление, несостоятельность, коэффициенты платежеспособности, финансовый анализ при банкротстве, план внешнего управления, восстановление платежеспособности, стратегия финансового оздоровления.

В экономике РФ наблюдается постепенное увеличение доли неплатежеспособных организаций, которые, в свою очередь, ухудшают социально-экономический климат страны. Ряд организаций, для которых восстановление платежеспособности не увенчалось успехом, оказываются в состоянии банкротства.

В статье проведен анализ состояния платежеспособности организаций в РФ, ПФО и Чувашской Республике. На основе статистических данных проведена оценка уровня платежеспособности в различных отраслях экономики. Выявлены наиболее и наименее платежеспособные отрасли. Дана оценка состояния кредиторской задолженности. Отмечается, что просроченная кредиторская задолженность составляет 7% общей суммы задолженности, что вызывает опасения в связи с ужесточением платежной дисциплины. Определены критерии неплатежеспособности организаций. Представлены коэффициенты платежеспособности, которые следует рассчитывать в отношении каждого хозяйственного субъекта. Даны их рекомендуемые значения. В результате исследования предложены этапы восстановления платежеспособности в рамках финансового оздоровления организации. В статье представлены направления деятельности менеджмента компании для достижения целей финансового оздоровления. Объектами внимания в процессе восстановления платежеспособности выступают: кредитная политика, оборотные активы, внеоборотные активы, источники формирования активов субъекта хозяйственной деятельности.

На основе изучения нормативно-правовой литературы определен основной перечень мер, направленный на восстановление платежеспособности организаций, находящихся в судебном процессе по делу о банкротстве.

Экономика любого хозяйствующего субъекта имеет четкие критерии, нарушение которых приводит к ухудшению его состояния, а в конечном итоге к ликвидации. Менеджмент компаний должен осознавать, что попадание в кризисную «яму» – это не мгновенный результат, а результат, скорее всего, ее финансовой политики за длительный период времени.

Особую актуальность разработка стратегии восстановления платежеспособности приобретает в условиях возбуждения в отношении организации процедур банкротства. В последнее время наблюдается рост количества заявлений о признании должника банкротом. Так, если в 2012 г. в суды поступило около 40 тыс. заявлений, то в 2018 г. таких заявлений было уже более 80 тыс.

Известно, что в соответствии с ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» заявление о признании должника банкротом могут подать должник, конкурсные кредиторы, уполномоченные органы, работники (бывшие работники)<sup>1</sup>.

Наблюдаются сдвиги в структуре поданных заявлений. Результаты работы арбитражных судов свидетельствуют, что почти 40% принятых заявлений поступает от самих должников. Несколько лет назад таких заявлений было чуть более 10%.

Следует отметить, что эффективность применения процедур крайне низка. В подавляющем большинстве организацию признают банкротом и вводят конкурсное производство.

Деятельность хозяйствующих субъектов непосредственно оказывает влияние на социально-экономические показатели региона. Одним из индикаторов векторного развития экономики является доля убыточных предприятий. В табл. 1 представлена информация о доле убыточных организаций в экономике [5].

Таблица 1

**Доля убыточных предприятий в ряде отраслей экономики РФ, ПФО и Чувашской Республики в 2017 г.**

<b>Отрасль</b>	<b>РФ</b>	<b>ПФО</b>	<b>ЧР</b>
<b>Всего</b>	<b>31,9</b>	<b>30,2</b>	<b>30,9</b>
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	25,4	20,8	27,3
Добыча полезных ископаемых	41,2	30,1	25,0
Обрабатывающие производства	28,5	28,6	29,9
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	47,2	44,9	56,5
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	46,6	46,5	40,9
Строительство	32,8	30,4	28,3
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	24,6	23,3	19,8
Транспортировка и хранение	33,7	37,6	30,8
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	36,2	28,8	50,0
Деятельность в области информации и связи	31,9	27,6	11,1
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	37,5	33,8	25,0
Деятельность профессиональная, научная и техническая	34,6	32,1	40,9

Данные табл. 1 свидетельствуют о том, что в целом по экономике страны доля убыточных организаций составляет 31,9%. Следует отметить, что выше средней доля таких организаций наблюдается в добывающей промышленности, обеспечении электрической энергией, водоснабжении, на транспорте и др.

По Чувашской Республике около трети всех организаций являются убыточными. Наибольшая доля убыточных организаций функционирует в обес-

<sup>1</sup> О несостоятельности (банкротстве): Фед. закон от 27.09.2002 г. № 126 (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-прав. системы «КонсультантПлюс».

печении электрической энергией, водоснабжении, гостиничной деятельности, профессиональной, научной и технической деятельности.

Очевидно, что для многих хозяйствующих субъектов особо остро стоит проблема восстановления платежеспособности.

Эффективность финансовой дисциплины организации характеризует своевременное погашение задолженности перед контрагентами. Неэффективная финансовая политика в области формирования и устранения кредиторской задолженности приводит к накоплению таких обязательств и, как следствие, возникновению просроченной задолженности. В табл. 2 приводится информация о состоянии кредиторской задолженности в РФ, ПФО и Чувашской Республике в 2017 г.

Таблица 2

Состояние кредиторской задолженности в экономике РФ, ПФО и Чувашской Республики в 2017 г., млн руб.

Территориальная единица	Объем кредиторской задолженности	
	всего	в том числе просроченная задолженность
Российская Федерация	44 481 335	2 616 343
Приволжский федеральный округ	4 779 856	251 977
Чувашская Республика	306 288	21 157



Рис. 1. Структура кредиторской задолженности в отраслях экономики в РФ, ПФО, ЧР в 2017 г.

Следует отметить, что около 7% всей кредиторской задолженности организаций ЧР является просроченной, а это, в свою очередь, неоспоримый признак глубокой неплатежеспособности.

За последние годы наблюдается негативная динамика данного показателя. По последним данным, на 1 марта 2019 г. суммарная задолженность по обязательствам организаций составила 655 834,5 млн руб., из неё просроченная – 168 144,0 млн руб., или 25,6% от общей суммы задолженности (на 1 марта 2018 г. – 24,0%, на 1 февраля 2019 г. – 25,4%).

Кредиторская задолженность на 1 марта 2019 г., по оперативным данным, составила 443 754,6 млн руб., из неё просроченная – 59 678,5 млн руб., или 13,4% от общего объема кредиторской задолженности (на 1 марта 2018 г. – 12,8%, на 1 февраля 2019 г. – 13,0%) [5].

Все вышесказанное свидетельствует о неэффективном менеджменте компаний в области восстановления их платежеспособности. Следует в оперативном порядке перейти к применению всей линейки инструментов реактивного антикризисного управления. Важным элементом антикризисного управления является разработка стратегии финансового оздоровления организации [1].

Мы исходим из того, что в состав этапов разработки стратегии финансового оздоровления хозяйствующего субъекта последовательно должны включаться этапы разработки политики восстановления:

- платежеспособности;
- финансовой устойчивости;
- деловой активности.

Результатом достижения целей вышеперечисленных этапов станет финансовое оздоровление хозяйствующего субъекта.

В рамках данного исследования мы остановимся на вопросах восстановления платежеспособности.

Платежеспособность представляет собой способность организации погашать свои обязательства. Уровень платежеспособности определяют при помощи ряда показателей. В практике финансового анализа рассчитываются следующие показатели платежеспособности: коэффициент абсолютной ликвидности (называемый «кислотный тест»), коэффициент промежуточной (срочной, быстрой) ликвидности, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности обязательств активами и др. Каждый из этих коэффициентов характеризует ту или иную степень платежеспособности.

Федеральная служба государственной статистики к показателям платежеспособности относит и показатель автономии, хотя он является показателем, характеризующим финансовую устойчивость организации. Поэтому мы не будем его использовать в качестве критерия платежеспособности организации.

Обобщенная характеристика коэффициентов платежеспособности представлена в табл. 3.

Статистические данные свидетельствуют о том, что в среднем организации имеют значения показателей меньше, чем рекомендуемые. Данные рис. 2 показывают, что за последние 6 лет значение коэффициента текущей ликвидности не превышало 1,27. В последнее время наблюдается тенденция к его снижению, что говорит об ухудшении платежеспособности хозяйствующих субъектов по РФ, и по итогам 2018 г. его значение составило 1,02. Такая же картина наблюдается с динамикой данного показателя в Чувашской Республике.

Очевидно, что в условиях кризиса значения вышеперечисленных показателей должны быть на особом контроле. В зависимости от них разрабатыва-

ется политика восстановления платежеспособности. В рамках данной работы мы будем рассматривать восстановление платежеспособности как в условиях введения процедур банкротства в отношении субъекта, так и в условиях его функционирования вне судебного процесса.

Таблица 3

Характеристика коэффициентов платежеспособности

Коэффициент	Характеристика	Рекомендуемое значение
Абсолютной ликвидности	Способность организации погасить краткосрочные обязательства за счет абсолютно ликвидных средств (денежных средств и финансовых вложений)	$> 0,2$
Промежуточной ликвидности	Способность организации погасить краткосрочные обязательства за счет денежных средств и финансовых вложений, краткосрочной дебиторской задолженности	$0,7 - 1,0$
Текущей ликвидности	Способность организации погасить краткосрочные обязательства за счет оборотных средств	$1,5 - 2,5$
Обеспеченности обязательств активами	Способность организации погасить все обязательства за счет имеющихся в распоряжении активов	$> 1,0$

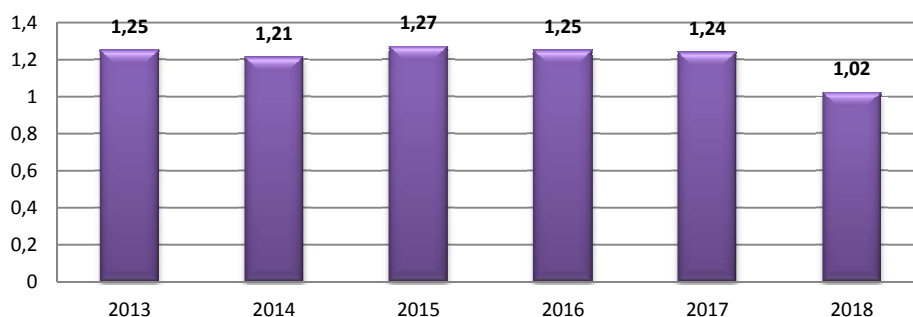


Рис. 2. Значение коэффициента текущей ликвидности по организациям РФ за 2013–2018 гг.

Восстановлению платежеспособности организаций посвящен ряд работ отечественных и зарубежных авторов [2–4]. Большое значение имеет опыт организаций, которые смогли преодолеть трудности. Обобщив теорию и практику в исследуемой области, мы пришли к выводу, что восстановление платежеспособности целесообразней осуществлять поэтапно. Каждый этап должен сопровождаться расчетом критериев эффективности.

Этапы восстановления платежеспособности:

1. Определение «глубины» неплатежеспособности.
2. Реструктуризация кредитной политики.
3. Оптимизация структуры активов организации.
4. Оптимизация структуры пассивов организации.

Уровень неплатежеспособности определяется при помощи коэффициентов, рассмотренных выше. Если они находятся в границах, близких к реко-

мендуемым, тогда меры будут сводиться к легкому воздействию на ряд параметров. При критических значениях коэффициентов потребуются более кардинальная реструктуризация.

Определив уровень неплатежеспособности, следует срочно оптимизировать кредитную политику, так как результаты предыдущих периодов свидетельствуют о ее неэффективности. Скорее всего, потребуются ее ужесточение.

В большинстве случаев активы предприятия находятся в неликвидной форме, т.е. в форме, непригодной для расчетов по обязательствам. Оборотные активы следует оптимизировать. Среди направлений можно предложить взыскание дебиторской задолженности, оптимизацию структуры запасов, ликвидацию страховых запасов, ликвидацию портфеля ценных бумаг, оптимизацию ценовой политики и т.д.

Внеоборотные активы также требуют оптимизации: продажа неиспользуемого оборудования, сдача в аренду неиспользуемых помещений и т.д.

Независимо от значений коэффициентов платежеспособности источники формирования активов предприятия также требуют реструктуризации: пересмотра кредитного портфеля, пролонгации сроков и т.д.

Вышеперечисленные меры вполне могут быть применимы к организациям, в отношении которых введены процедуры банкротства. Особую актуальность они приобретают в процедурах финансового оздоровления и внешнего управления. В соответствии с законодательством целью этих процедур является восстановление платежеспособности. Однако, как свидетельствует судебная статистика, редко данные процедуры завершаются восстановлением платежеспособности. В 2018 г. восстановление платежеспособности как основание прекращения дела о банкротстве было применено всего в 0,2% случаев, что в рамках процесса является ничтожно малым.

Законодательство предлагает следующие меры по восстановлению платежеспособности:

- реперофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажу части имущества должника;
- уступку прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами;
- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- продажа предприятия должника;
- замещение активов должника [6. С. 198].

Как показывает практика, в условиях глубокого кризиса вышеперечисленные меры не работают, их сложно реализовать, механизм их реализации до конца не проработан. Поэтому необходимо применять более обширный

перечень направлений восстановления платежеспособности, предусматривающий комплексный подход к проблеме.

Реалии таковы, что любая организация, преодолевая этапы своего жизненного цикла, в силу различных факторов сталкивается с трудностями, крайним проявлением которых является потеря ее платежеспособности. Только своевременно применив все инструменты антикризисного управления в части разработки стратегии финансового оздоровления, можно вывести организации из кризисной «ямы». В результате мы получим оздоровление как отдельного субъекта, так и экономики в целом.

#### Литература

1. Гурджиян В.Л., Жамкова Т.Г. Совершенствование подготовки арбитражных управляющих как фактор эффективности процедур банкротства // Пути исторического развития российского государства: от эпохи потрясений к эпохе созидания и консолидации: материалы VIII Всерос. науч.-практ. конф. с межд. участием. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2017. С. 274–278.

2. Кочетков Е.П. Антикризисная реструктуризация организации в судебном режиме: методика разработки плана восстановления платежеспособности // Эффективное антикризисное управление. 2013. № 4(79). С. 66–73.

3. Кочетков Е.П. Формирование механизма и методики разработки плана восстановления платежеспособности организации как фактор повышения эффективности функционирования института банкротства в России // Финансовая аналитика. 2015. № 17(251). С. 11–25.

4. Мамаева А.В. Проблемы принятия решений об определении реальной возможности восстановления платежеспособности кризисной организации // Финансовая аналитика. 2013. № 43(181). С. 29–34.

5. Федеральная служба государственной статистики (Росстат): офиц. сайт. URL: [www.gks.ru](http://www.gks.ru).

6. Юлова Е.С. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства). М.: Юрайт, 2016. 413 с.

---

**ГУРДЖИЯН ВЛАДИМИР ЛЬВОВИЧ** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары ([vladim\\_leo@mail.ru](mailto:vladim_leo@mail.ru)).

---

**V. GURDZHIYAN**

#### **STRATEGY FOR RESTORING SOLVENCY UNDER FINANCIAL SANATION OF A DEFLATIONARY ORGANIZATION**

**Key words:** *solvency, bankruptcy, financial sanation, insolvency, solvency ratios, financial analysis in bankruptcy, external management plan, solvency restoration, financial sanation strategy.*

*In the economy of the Russian Federation, there has been a gradual increase in the share of insolvent organizations, which, in turn, worsen the socio-economic climate of the country. A number of organizations for which solvency restoration was not crowned with success, find themselves in the state of bankruptcy.*

*The article analyzes solvency of organizations in the Russian Federation, the Volga Federal District and the Chuvash Republic. Based on statistical data, the solvency level was assessed in various sectors of the economy. The most and the least solvent industries are identified. The status of credit indebtedness is assessed as well. It is noted that overdue accounts payable make 7% of the total amount of the debt, which raises concerns because of payment discipline tightening. Criteria for organizations' insolvency are defined.*



The article presents solvency coefficients which should be calculated in relation to each business entity. Their recommended values are presented as well. As a result, the study offers the stages to restore solvency within the framework of financial sanitation of the organization. The article presents directions of the company's management activities to achieve the goals of financial sanitation. The objects of attention in the process of restoring solvency are: credit policy, current assets, non-current assets, sources of forming the assets of a business entity.

Based on regulatory literature studying, the list of measures aimed at restoring the organizations' solvency being under the bankruptcy proceedings is determined.

#### References

1. Gurdzhiyan V.L., Zhamkova T.G. *Sovershenstvovanie podgotovki arbitrazhnykh upravlyayushchikh kak faktor effektivnosti protsedur bankrotstva* [Improving the preparation of arbitration managers as a factor in the effectiveness of bankruptcy procedures]. In: *Puti istoricheskogo razvitiya rossiiskogo gosudarstva: ot epokhi potryaseniya k epokhe sozidaniya i konsolidatsii: materialy VIII Vseros. nauch.-prakt. konf. s mezhd. uchastiem* [Proc. of 7<sup>th</sup> Rus. Sci. Conf. «Ways of the historical development of the Russian state: from the epoch of upheavals to the epoch of creation and consolidation»]. Cheboksary, 2017, pp. 274–278.
2. Kochetkov E.P. *Antikrizisnaya restrukturizatsiya organizatsii v sudebnom rezhime: metodika razrabotki plana vosstanovleniya platezhеспosobnosti* [Anti-crisis restructuring of the organization in the judicial regime: methods of developing a plan for restoring solvency]. *Effektivnoe antikri-zisnoe upravlenie* [Effective crisis management], 2013, no. 4(79), pp. 66–73.
3. Kochetkov E.P. *Formirovanie mekhanizma i metodiki razrabotki plana vosstanovleniya platezhеспosobnosti organizatsii kak faktor povysheniya effektivnosti funktsionirovaniya instituta bankrotstva v Rossii* [Formation of the mechanism and methodology for developing a plan to restore the solvency of an organization as a factor in improving the efficiency of the institution of bankruptcy in Russia]. *Finansovaya analitika* [Financial analyst], 2015, no. 17(251), pp. 11–25.
4. Mamaeva A.V. *Problemy prinyatiya reshenii ob opredelenii real'noi vozmozhnosti vosstanovleniya platezhеспosobnosti krizisnoi organizatsii* [Problems of decision making about determining the real possibility of restoring the solvency of a crisis organization]. *Finansovaya analitika* [Financial analyst], 2013, no. 43(181), pp. 29–34.
5. *Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki (Rosstat): ofits. sait* [Federal State Statistics Service: site]. Available at: [www.gks.ru](http://www.gks.ru).
6. Yulova E.S. *Pravovoe regulirovanie nesostoyatel'nosti (bankrotstva)* [Legal regulation of insolvency (bankruptcy)]. Moscow, Yurait Publ., 2016. 413 p.

---

**GURDZHIYAN VLADIMIR – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor of Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary ([vladim\\_leo@mail.ru](mailto:vladim_leo@mail.ru)).**

---