

Проф. И.С. Безруков
Методологические основы предпринимательства на предприятиях
рыбохозяйственной специализации

Предпринимательство в сфере рыбохозяйственной специализации есть исторически сложившийся тип хозяйственной деятельности экономически активного населения, основанный на использовании ресурсов окружающей среды и максимально к ней адаптированной. Эта деятельность граждан, физических и юридических лиц осуществляется под их имущественную ответственность и направлена на систематическое получение доходов от использования имущества и продажи товаров. Предпринимательство преследует также цель повышения имиджа и статуса предпринимателя [1-2].

На наш взгляд, большинство работ по антикризисному управлению, рассматривают лишь завершающую стадию. Суть антикризисного управления заключается в своевременной профилактике банкротства, либо, при вхождении предприятия в кризисное состояние - в своевременном "лечении" предприятия, в грамотном и по возможности быстром выводе его из кризиса.

Успехи и неудачи деятельности рыбохозяйственного предприятия следует рассматривать, с нашей точки зрения, как взаимодействие целого ряда факторов: внешних (на них предприятие не может влиять вообще или влияние может быть слабым), внутренних (как правило, они зависят от организации работы самого предприятия). Способность предприятия приспособиться к изменению технологических, экономических и социальных факторов — гарантия не только его выживания, но и процветания.

Рыбохозяйственные предприятия, по нашему мнению, можно разделить на три группы.

Первая группа - успешно работающие предприятия. Наиболее жизнеспособные хозяйствующие субъекты, имеющие приемлемые показатели эффективности и устойчивости производственной деятельности. Они самостоятельно вышли на режим успешного функционирования и не

нуждаются в значительной поддержке со стороны государства. Политика по отношению к таким предприятиям должна обеспечивать сохранение устойчивости их деятельности. Это инвестиционно привлекательные предприятия, которые реально нуждаются в инвестициях. Причем инвестиции им требуются не для пополнения оборотных средств и не для того, чтобы расплатиться с долгами, а для дальнейшего развития предприятия.

Вторую группу (достаточно большую) образуют рыбохозяйственные предприятия, находящиеся в условно устойчивом состоянии. Они способны занять надежные позиции на рынке, но у них есть проблемы, связанные с производством и реализацией продукции. Они платят зарплату, выплачивают налоги, имеют оборотные средства, хотя и в недостаточном объеме. Предприятия второй группы в любой момент могут перейти в кризисное состояние. Для решения их проблем необходим детальный анализ ситуации и разработка совместно с руководством или/и собственниками предприятий определенной программы мер по выводу их из предкризисного или кризисного состояния.

К третьей группе относятся кризисные рыбохозяйственные предприятия, которые находятся в предбанкротном или банкротном состоянии, не нашедшие или не способные найти свою нишу на рынке. По отношению к ним могут приниматься меры, предусматривающие их реструктуризацию или ликвидацию.

Практика показала, что банкротство не является эффективным методом выхода из кризиса. Поэтому антикризисное управление в рыбной отрасли должно иметь своей целью устранение возможности банкротства предприятия, для чего требуется разработка и первоочередная реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных ситуаций, приводящих к кризисному состоянию. В условиях, когда предприятие состоятельно, нормально функционирует на рынке, имеет положительные экономические и финансовые результаты, антикризисное управление должно

быть нацелено на профилактику (предотвращение) кризисных явлений. Оздоровление и ликвидация предприятий должны рассматриваться только в качестве вынужденной меры.

Цели, принципы и способы антикризисного управления рыбохозяйственными предприятиями показаны на рис. 1.



Рисунок 1. Цели, принципы и способы антикризисного управления рыбохозяйственными предприятиями. Источник: составлено автором

К числу основных относятся, на наш взгляд, следующие принципы организации антикризисного управления рыбохозяйственными предприятиями.

1. Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому его существованию и связано с ощутимыми потерями

капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

2. Срочность реагирования на кризисные ситуации. Каждая появившаяся кризисная ситуация не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ей явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

3. Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно).

4. Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Антикризисное управление с целью профилактики банкротства рыбохозяйственных предприятий должно осуществляться, по нашему мнению, следующими способами.

1. Антикризисный мониторинг, предполагающий расширение и углубление наблюдений за состоянием деятельности предприятий, проведение работ по своевременному выявлению и оценке негативных явлений, таких как спад объемов производства, снижение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, колебания в объемах продаж. Мониторинг должен включать создание и внедрение современных

методик с применением программного обеспечения для ЭВМ, обеспечивающих автоматизацию сбора и передачи информации. Мониторинговые работы должны осуществляться на базе разработок моделей и методов для оценки динамики состояния деятельности предприятий по различным параметрам, прогноза развития производства и выработки рекомендаций и мер по устранению негативных процессов при их возникновении и принятия управленческих решений.

2. Диагностика (оценка) предприятия - это методы и процедуры распознавания кризисных ситуаций и постановка диагноза анализируемого объекта в целях повышения эффективности его функционирования и жизнеспособности в условиях свободной конкуренции, свободного, нерегулируемого рынка. Диагностике должны быть подвергнуты все функции предприятия, в частности: финансы; маркетинг, производство, техника и технология, менеджмент, стратегия, конкурентоспособность.

3. Разработка и проведение системы мер по предотвращению кризисных явлений, заблаговременному устранению возможных причин возникновения кризисной ситуации (закрытие нерентабельных производств, перепрофилирование отдельных цехов и участков, диверсификация и т.д.). Следует обратить внимание на одно принципиально важное обстоятельство: сочетание стратегии и тактики антикризисного управления. Сложность этой проблемы состоит, на наш взгляд, в том, что, с одной стороны, стратегические решения, направленные на предотвращение кризиса, должны быть приняты и реализованы на ранних стадиях управления, когда процесс движения к кризису еще не приобрел кумулятивного характера и поэтому еще не стал необратимым. С другой стороны, решения, принимаемые на ранних стадиях, базируются, как правило, на весьма слабых и потому не всегда достоверных сигналах о возникновении неблагоприятных тенденций. Поэтому одним из важнейших принципов стратегии антикризисного управления является постоянный мониторинг внешней и внутренней среды рыбохозяйственного предприятия с целью раннего обнаружения

надвигающейся угрозы кризиса [3].

Тактические решения, в отличие от стратегических, принимаются на основе более полной и точной информации, отражающей актуальное (по состоянию на данный момент) состояние производственной системы. Однако времени для коренной перестройки деятельности рыбохозяйственного предприятия с целью предотвращения кризиса либо очень мало, либо нет совсем. Речь в этом случае идет либо о чрезвычайных мерах по недопущению кризиса, которые еще возможно реализовать в короткий период, либо о мерах, направленных на выход из кризиса, который уже наступил.

Все многообразие стратегий операционной деятельности рыбохозяйственных предприятий может быть сведено к следующим базовым видам, представленным в табл. 1.

Таблица 1. Виды стратегий операционной деятельности рыбохозяйственных предприятий

Вид операционной стратегии	Характеристика
Ограниченный рост	Используется рыбохозяйственными предприятиями со стабильным финансовым состоянием. Выбор такой стратегии возможен в условиях обеспеченности сырьевыми ресурсами, относительно слабых колебаний конъюнктуры товарного рынка и стабильной конкурентной позиции предприятия. Соответственно антикризисное управление предприятия в таких условиях направлено в первую очередь на эффективное обеспечение воспроизводственных процессов и прироста активов, дающих ограниченный рост объемов производства и реализации продукции.
Ускоренный рост	Ее избирают, как правило, вновь образованные динамично развивающиеся рыбохозяйственные предприятия, обеспеченные квотами на сырьевые ресурсы. Антикризисное управление в этом случае носит наиболее сложный характер за счет необходимости обеспечения высоких темпов развития инвестиционной деятельности, что связано с привлечением кредитов и угрозой их невозврата при недостаточно высокой рентабельности производства.
Сокращение или сжатие	Наиболее часто избирается рыбохозяйственными предприятиями с неустойчивым финансовым состоянием, а также в стадии финансового кризиса. Эта стратегия основана на принципе "отсечение лишнего", предусматривающем сокращение объема и ассортимента выпускаемой продукции, уход с отдельных сегментов рынка и т.п. Антикризисное управление предприятия в этих

	условиях призвано обеспечить эффективное дезинвестирование и высокую маневренность использования высвобождаемого капитала для обеспечения финансовой стабилизации.
Сочетание или комбинирование	Интегрирует в себе различные типы частных стратегий отдельных бизнес-единиц (бизнес-центров; стратегических зон хозяйствования). Данная стратегия характерна для наиболее крупных предприятий с широкой отраслевой и региональной диверсификацией операционной деятельности. Соответственно антикризисное управление таких предприятий дифференцируется в разрезе отдельных объектов стратегического управления, будучи подчинено различным стратегическим целям их развития.

Источник: составлено автором

Система антикризисного управления на рыбохозяйственном предприятии является составным элементом управления предприятием и включает в себя обеспечивающую и функциональную части. Первую составляют подсистемы организационного, методического, нормативного и правового обеспечения. Функциональная часть объединяет функции управления кризисными ситуациями и представляет собой комплекс экономических и организационных методов, обеспечивающих решение задач диагностики финансового состояния предприятия, контроля и своевременного упреждения и предотвращения приближающихся кризисных ситуаций, финансового оздоровления и преодоления состояния неплатежеспособности [4].

Таким образом, система антикризисного управления носит оберегающий характер и нацелена на поддержку предприятия, которое имеет хотя бы какие-нибудь шансы на выживание и приспособление к потребностям рынка.

Изучение отечественного и зарубежного опыта преодоления кризисных ситуаций на рыбохозяйственных предприятиях позволяет выделить некоторые мероприятия по предотвращению несостоятельности предприятий и выводу их из кризиса.

В настоящее время основные усилия рыбохозяйственных предприятий должны быть нацелены на предотвращение фактических банкротств. Важно отличать фактическое банкротство, завершающееся ликвидацией

предприятия и распродажей его имущества, от процедуры банкротства, направленной на то, чтобы не довести предприятие до "летального исхода". О ликвидации речь должна заходить только тогда, когда предприятие абсолютно убыточно. Как правило, система антикризисного управления включает в себя мероприятия, которые позволяют избежать ликвидации предприятия.

Как правило, первым признаком кризисного состояния в рыбохозяйственных предприятиях является отрицательный финансовый результат - валовой убыток от деятельности, снижение уровня рентабельности или стремительное сокращение размера прибыли по периодам (если убытки не были запланированы как необходимый этап в развитии бизнеса).

Проведенные исследования показали, что основная проблема рыбохозяйственных предприятий, приводящих к неплатежеспособности, заключается в дефиците *денежных средств*, используемых для осуществления текущей и инвестиционной деятельности. Одной из причин этого дефицита является, как правило, низкая эффективность привлечения и использования *денежных ресурсов*, ограниченность применяемых при этом *финансовых инструментов, технологий и механизмов*. Поскольку *финансовые инструменты и технологии* всегда опираются на разработки *финансовой науки и практики*, то их применение особенно актуально при недостатке *финансовых ресурсов*.

С другой стороны, *управление денежными потоками* входит в состав *финансового менеджмента* и осуществляется в рамках *финансовой политики* предприятия, понимаемой как общая *финансовая идеология*, которой придерживается предприятие для достижения общеэкономической цели его деятельности. Задачей *финансовой политики* является построение эффективной системы *управления финансами*, обеспечивающей достижение стратегических и тактических целей деятельности предприятия [5].

Чтобы финансовое состояние рыбохозяйственных предприятий было

устойчивым, независимо от изменений экономической ситуации в стране, состояния сырьевой базы рыболовства и других внешних факторов, необходимо, по нашему мнению, в первую очередь оптимизировать различные направления расходования финансовых средств, в том числе на оплату труда.

Предлагаемая автором схема распределения денежных средств на рыбохозяйственном предприятии показана на рис. 2. где выручка составляет 100 условных единиц. Курсивом выделена величина процентов в сумме выручки. П1, П2, П3 – условные подразделения предприятия, АУП-административно-управленческий персонал.

Денежные средства, получаемые в виде выручки от реализации продукции (работ, услуг) (без учета НДС), распределяются по нескольким направлениям.

1. Отчисления с выручки, которые в настоящее время составляют примерно 4 % (налог на имущество, оплата лицензий, страховок, экологические сборы и т.п.).

2. Погашение кредиторской задолженности, в том числе просроченной, краткосрочных ссуд и т.п. Величина этих отчислений может составлять до 10 % от суммы выручки. Более высокий процент отчислений может повлечь за собой уменьшение объемов производства из-за недостаточного финансирования.

Оставшийся чистый доход составляет 86 % от суммы выручки.

3. Затраты на приобретение материалов, сырья, энергоресурсов, оплату транспортных расходов (МСЭРТ) составляют на рыбохозяйственных предприятиях примерно 50 % от суммы выручки. Сюда же входят расходы, связанные с продвижением продукции предприятия на рынок (проведение маркетинговых исследований и рекламной компании, участие в выставках и ярмарках и т.п.).

4. Амортизационные отчисления (А) на полное восстановление основных фондов составляют примерно 6 % от суммы выручки.

5. Из средств, направляемых в фонд накопления (ФН) производятся выплаты основных сумм кредитов, поэтому при безубыточном, но нерентабельном производстве средств на развитие предприятия в этом фонде не остается.

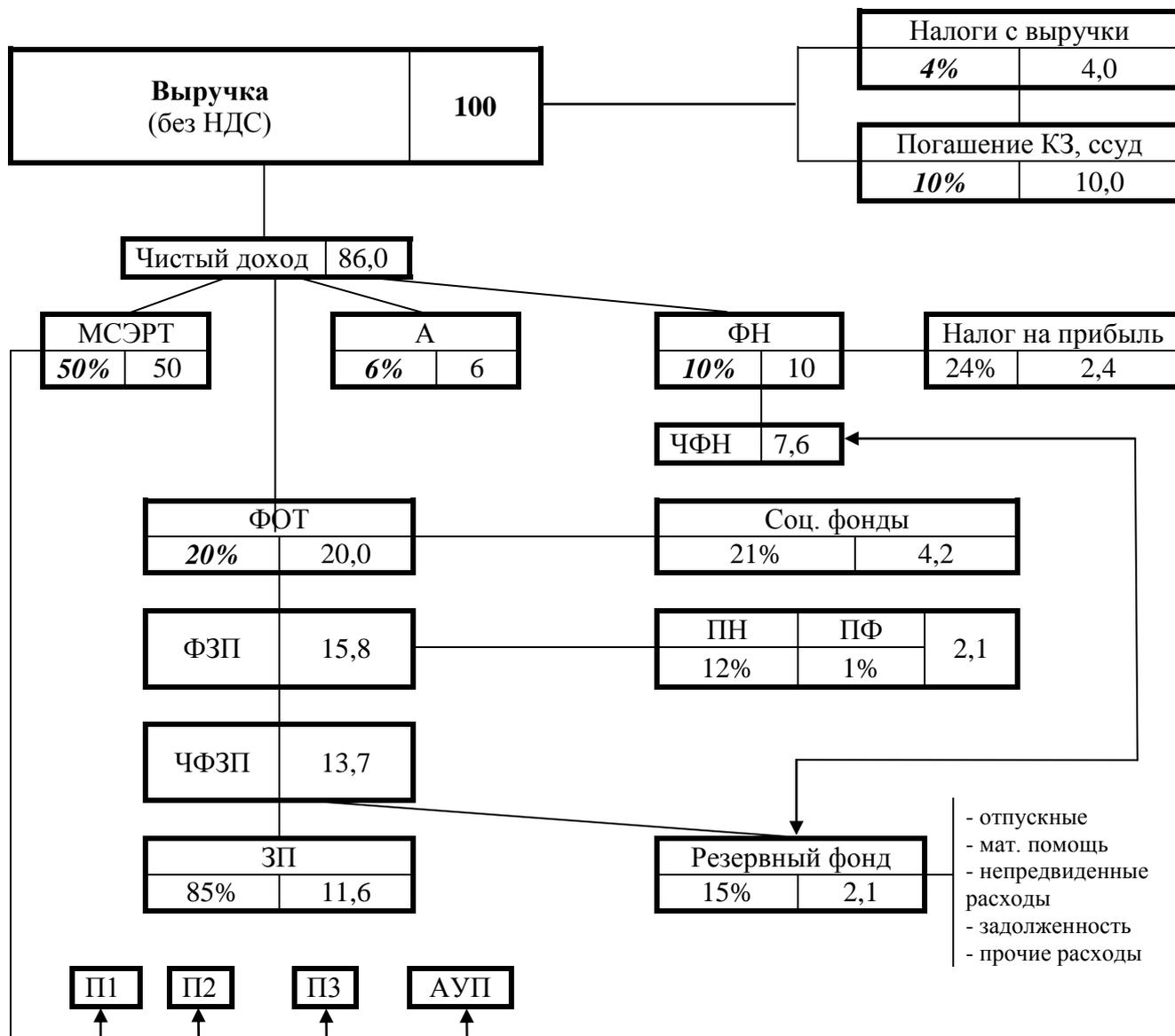


Рисунок 2. Схема распределения денежных средств на рыбохозяйственном предприятии. Источник: разработано автором

При полном погашении просроченной кредиторской задолженности в этом фонде может аккумулироваться до 20 % от суммы выручки, часть из которых будет перечислена в бюджет в виде налога на прибыль (4,8 %), а оставшиеся средства останутся в распоряжении предприятия и могут быть

направлены, в том числе, на оплату труда работников.

6. В фонд оплаты труда (ФОТ) может быть направлено примерно 20 % от суммы выручки. Из суммы ФОТ 21 % отчисляются во внебюджетные социальные фонды. Оставшаяся сумма образует фонд заработной платы (ФЗП). (По бухгалтерским проводкам производится обратная операция: с суммы ФЗП отчисляется 26,4 %). Из суммы ФЗП взимается подоходный налог (ПН) – 12 %, производятся отчисления в пенсионный фонд (ПФ) – 1 %. Оставшаяся сумма составляет чистый фонд заработной платы (ЧФЗП). Из нее примерно 85 % выдается работникам в виде заработной платы, а остальные 15 % образуют резервный фонд, средства из которого расходуются на отпускные, материальную помощь и другие цели.

Таким образом, 12-14 % от суммы выручки предприятие платит в виде налоговых отчислений, 10 % расходует на погашение кредиторской задолженности, остальные 76-78 % остаются в его распоряжении. Но это при том условии, что в ФОТ будет направляться не более 20 % суммы выручки от реализации. Как видно из рис. 3.2.4 каждый 1 руб., выданный работнику в виде заработной платы, влечет за собой 44 коп. отчислений в бюджет и внебюджетные фонды. В то время как при увеличении на 1 руб. суммы, направляемой на приобретение МСЭРТ (расширенное воспроизводство), величина отчислений в бюджет возрастает на 4 коп.

Необходимо подчеркнуть, что связь производственных и внепроизводственных расходов с оплатой труда должна быть неразрывной, поскольку эффективность работы предприятия повышается при одновременном увеличении доходов и снижении расходов. Следует разработать бонусные схемы для персонала предприятия и мотивировать его на снижение издержек. За основу может быть принята схема, при которой часть сэкономленных затрат выплачивается работникам. При экономии средств, направляемых на МСЭРТ, увеличивается величина ФОТ, при перерасходе – уменьшается.

Учитывая сезонный характер работы рыбохозяйственных предприятий

и необходимость привлечения заемных средств на снаряжение промысловых экспедиций, на погашение возникающей кредиторской задолженности, в соответствии со схемой, может быть направлено без нанесения урона производству и социальной сфере предприятия до 25% денежных средств от суммы выручки.

Таким образом, экономический механизм антикризисного управления деятельностью рыбохозяйственного предприятия представляет цепь последовательных, взаимосвязанных экономических мероприятий, направленных на обеспечение стабильности работы предприятия, повышение его конкурентоспособности.

Данная методика, по нашему мнению, применима для любого рыбохозяйственного предприятия независимо от его размеров, формы собственности, этапа жизненного цикла, и позволяет обеспечить поддержание высокого уровня конкурентного преимущества, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул. – СПб.: Питер, 2005. – 368 с.
2. Шумпетер, Й. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, процента и цикла конъюнктуры /Й. Шумпетер; пер. с нем. – М.: Прогресс, 1992.
3. Антикризисное управление. Общие основы и особенности России: учеб. пособие / под ред. И.К. Ларионова. – М.: Издательский дом «Дашков и К°», 2001.
4. Антикризисное управление: теория , практика, инфраструктура: учеб. пособие /отв.ред. Г.А. Александров. – М.: БЕК, 2002.
5. Антикризисное управление: учеб. пособие /под ред. К.В. Балдина. – М.: Гардарики, 2005.

