

Высоков В.В.,
Высокова Т.Н.,
Костюченко В.Ф.,
Нагаев А.Н.,
Тодорова О.И.

НЕ-ПЛА-ТЕ-ЖИ:

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ НЕПЛАТЕЖЕЙ

УДК 336.7
1Л4

Высоков В.В., Высокова Т.Н., Костюченко В.Ф., Нагаев А.Н., Тодорова О.И., Не-пла-те-жи: управление предприятием в условиях неплатежей. Науч.-практ. пособ./РГЭА. - Ростов-н/Д., 1996. - 98 с. - ISBN 5-230-14450-5

Книга представляет собой научно-практическое пособие по преодолению неплатежей в российской экономике. Рассмотрены организационные, правовые, финансовые и экономические аспекты выхода из платежного кризиса, предложены практические рекомендации. Пособие предназначено в первую очередь для руководителей предприятий всех форм собственности, но может быть использовано в практической деятельности финансистов, менеджеров, бухгалтеров и аудиторов.

Рецензенты: Золотарев В.С., Наливайский В.Ю.

Утверждено в качестве научно-практического пособия Редакционно-издательским советом Академии.

ISBN

5-230-14450-5 © Высоков В.В., Высокова Т.Н., Костюченко В.Ф.,
Нагаев А.Н., Тодорова О.И., 1996.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава 1. Организация работы по погашению задолженности

Глава 2. Должник должен..., а кредитор вправе... (некоторые юридические аспекты неплатежей)

Глава 3. Неплатежи и управление финансовыми ресурсами предприятия.

Глава 4. Управление издержками: старые песни о главном.

Глава 5. Зигзаги вексельного оборота

Глава 6. Маркетинг в условиях неплатежей

Литература

ВВЕДЕНИЕ

Неплатежи все более плотными тромбами перекрывают сосуды российской экономики. Бюджеты всех уровней практически прекратили расчеты за поставку газа, электроэнергии и других незащищенных статей расходов. Предприятия производственной и социальной инфраструктуры направляют последние поступающие средства на выплату зарплаты с двух - трехмесячными задержками и не могут рассчитаться со своими поставщиками и с бюджетом. Соответственно, бюджет не собирает запланированных доходов и не имеет средств не только для финансирования структурной перестройки, но и для выплаты задолженностей по зарплате организациям бюджетной сферы, военным и шахтерам.

Этот всеобщий характер неплатежей порождает некоторые **опасные иллюзии**:

- “если все должны друг другу, то рано или поздно всем все простят” (нулевой вариант погашения долгов);
- “мои должники не виноваты в том, что им должны другие” (всепрощенье долгов);
- “необходимо продолжать поставки товаров и услуг неплатежеспособным потребителям” (формирование искусственного спроса на свою продукцию).

Опасность эти иллюзии представляют не столько с точки зрения макроэкономической стабилизации или жизни конкретного предприятия: в новых, уже существующих рыночных правилах игры, наличие таких иллюзий у

генеральных директоров акционерных обществ может привести к смене самого руководителя, команды менеджеров и состава акционеров.

Во-первых, надо четко осознать, что **массовая приватизация должна закончиться массовым банкротством**. Всеобщий кризис неплатежей - это чисто российский зигзаг реформ, являющийся подготовительным этапом к новому переделу собственности. Во всем мире неплатежеспособное предприятие автоматически попадает под процедуру банкротства, меняет хозяина и на его руинах появляется новое производство. В России этот процесс носит пока вяло текущий характер не только в силу либеральности действующего законодательства о несостоятельности (банкротстве). Постепенно уходящие с руководящей роли "красные директора" в принципе не принимают идею банкротства своего орденоносного предприятия, а новые "зеленые директора" еще слишком малочисленны и не имеют достаточно ни средств, чтобы приобрести предприятие целиком, ни проектов его структурной перестройки. По мере того, как у предприятия будут накапливаться долги, его рыночная стоимость будет снижаться и станет доступной хотя бы для того, чтобы разместить склады для "челноков" в бывших сборочных цехах.

Во-вторых, массовая приватизация в России осуществлялась по социально справедливому сценарию, в результате которого **структура собственности в большинстве акционерных обществ характеризуется состоянием "мертвой точки"**, когда трудовой коллектив, менеджеры и сторонние инвесторы имеют примерно равное количество голосующих акций и ни одна из сторон не заинтересована в финансовом оздоровлении предприятия за свой счет:

- сторонние собственники не могут сегодня предложить директору достойный оклад, чтобы заинтересовать его в получении прибыли и выплате дивидендов по акциям;
- работники требуют регулярной выплаты зарплаты, они не заинтересованы в снижении издержек, и, хотя бы потенциально, но угрожают сменить директора при малейшей попытке использовать средства для структурной перестройки предприятия;
- директор и его команда, лавируя между двумя группами собственников, постепенно накапливают средства для скупки акций.

Так же ведут себя и руководители других предприятий: зачастую дебиторы задерживают оплату не потому, что у них трудное финансовое положение, а потому что даже в этих трудных условиях их не покидает желание "покрутить" несколько дней свободными деньгами.

Не стоит морализировать по поводу нравственных аспектов такого рода издержек: **в России идет процесс первоначального накопления капитала**. Важно не впасть в иллюзию, что у должника действительно трудное финансовое положение. До тех пор, пока в руках директора предприятия-должника остается право подписи-печати на финансовых документах, у него достаточно рычагов для погашения задолженности. Поэтому нужно следить за финансовым состоянием не только своего предприятия, но и систематически проверять финансовое положение своих должников.

В-третьих, там, где после массовой приватизации уже завершена концентрация собственности, **проблемы с оплатой за поставленную продукцию не возникают**. При этом никого не смущает то, что новый

собственник вместо производства космических тренажеров, занимается розливом вина и напитков; вместо армейской формы шьет джинсовую одежду; вместо кирпичей выпускает аудиокассеты; а вместо радиаторов - электронные водомеры. Никакие разговоры о социальной значимости пятилетками производимой продукции не способны убедить реального собственника тратить свои деньги на выпуск товаров, которые не находят сбыта, за который потребитель отказывается (не хочет, не может ...) вовремя расплатиться. Обратная сторона концентрации собственности состоит в том, что, как правило, **настоящий хозяин является и наиболее дисциплинированным плательщиком:**

он реально представляет возможные санкции, которые к нему можно применить в случае задержки платежей;
он следит за своими финансовыми потоками и уровнем издержек;

он производит и реализует ту продукцию, за которую потребитель готов расплатиться полностью и в срок.

Полностью решить проблему неплатежей невозможно без нового передела собственности. Иллюзии, которые оправдывают пассивное отношение руководителя к неплатежам, лишь отражают тот факт, что данный руководитель не является реальным собственником предприятия. Появление на таком предприятии настоящего хозяина наиболее вероятно будет идти по следующему сценарию:

- рост дебиторской задолженности приводит к росту долгов перед кредиторами;
- кредиторы либо третьи лица обращают взыскание на имущество;
- предприятие либо его наиболее привлекательные активы переходят к новому собственнику.

Простота этого сценария заставляет избавиться еще от одной директорской иллюзии, связанной с массовыми неплатежами:

- “если предприятие продадут с молотка, нам все равно что-нибудь достанется”.

Именно массовый характер неплатежей ведет к тому, что массовые предложения о продаже активов предприятий превысят платежеспособный спрос, и новый передел собственности будет вновь происходить за бесценок. Но поскольку в структуре долгов предприятий существенное место занимает задолженность по расчетам с бюджетом, по заработной плате, то рассчитывать на выручку от продажи активов должника не могут ни собственники, ни кредиторы. Можно не сомневаться, если предприятие не начнет само борьбу со своими должниками, то его кредиторы применят весь арсенал имеющихся у них средств для погашения его долгов.

Потому все приводимые выше аргументы служат лишь обоснованием следующего вывода:

***В борьбе с неплатежами выигрывает тот,
кто первым начинает эту борьбу***

Еще один вывод опирается на практический опыт работы банка “Центр-Инвест” (г.Ростов-на-Дону) совместно с акционерными обществами “Ростовэнерго”, “Ростовгоргаз”, финансовыми управлениями, администрациями

Ростовской области, городов Ростова-на-Дону и Новочеркаска по погашению взаимной задолженности:

***Работа с должниками должна вестись на предприятии
не от случая к случаю, а систематически***

Данная книга посвящена в основном руководителям тех предприятий:

- где уже завершен передел собственности;
- которые избавились от иллюзий относительно безопасности всеобщих неплатежей;
- которые намерены поставить борьбу с неплатежами на прочную основу.

Такая борьба предполагает:

- организацию систематической работы по погашению задолженности;
- систематическое применение правовых процедур к неплательщикам и должникам;
- жесткий контроль и управление финансовыми потоками;
- грамотное использование различных механизмов вексельного обращения;
- перестройку управления маркетингом в условиях неплатежей.

Авторы стремились не только систематизировать существующие методы и пути преодоления кризиса неплатежей, но и с учетом практического опыта выявить сильные и слабые стороны. ***Недооценка угроз и слабых сторон каждого из методов погашения долгов приводит к тому, что даже самые лучшие методы не дают желаемого результата.*** Поэтому в книге наряду с описанием методических приемов и процедур даются рекомендации относительно границ возможного применения каждого метода. Основной прием здесь заключается в том, чтобы найти ахиллесову пяту должника. Поскольку в подавляющем большинстве случаев интересы должника связаны с первоначальным накоплением капитала, то и искусство “выбивания долгов” состоит в увязке этих интересов с процедурой погашения задолженности.

Учитывая непростую обстановку перманентных выборов, нелегкое финансовое положение предприятий-дебиторов, работа с самого начала строилась на основе сочетания методов “кнута” и “пряника”. Наряду с тем, что к дебиторам применялись реальные санкции, одновременно была организована **переподготовка кадров руководителей предприятий-должников**. Специалисты банка “Центр-Инвест” подготовили и провели специальный цикл занятий “Управление предприятием в условиях неплатежей”.

Лекции, прочитанные в рамках этих занятий, легли в основу настоящей книги. Остается надеяться, что эти знания и предлагаемые решения позволят российским предприятиям цивилизованно выйти из кризиса неплатежей.

Эта книга предназначена, в основном, руководителям предприятий. Поэтому авторы старались в максимальной степени сконцентрировать предлагаемые методы и подходы для организации систематической работы по погашению задолженности. С этой целью материал лекционного курса был переработан в схемы и таблицы. Табличная форма изложения неизбежно сократила возможности для общеэкономических дискуссий и рассуждений, но позволила выкристаллизовать формулировки для принятия решений в работе с неплатежами. Эту особенность

табличной формы можно проиллюстрировать на примере анализа причин неплатежей.

Таблица 0.1.

Причины кризиса неплатежей

Причины кризиса неплатежей					
“первоначальное накопление капитала” за счет средств:			недостатки управления		
бюджета	акционерного общества	кредиторов	финансами	маркетинго м	издержками

Со своей стороны, авторский коллектив хотел бы выразить благодарность всем руководителям предприятий, которые не только принимали участие в занятиях в качестве слушателей, но и своими критическими замечаниями и конкретными действиями помогли отшлифовать предлагаемые подходы и методы борьбы с неплатежами. Мы открыты для сотрудничества со всеми заинтересованными лицами и организациями в решении этой сложной проблемы и с благодарностью примем любые замечания и предложения, которые возникнут у читателя при знакомстве с настоящей книгой.

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ПОГАШЕНИЮ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Прежде всего, следует отметить, что **под организацией понимается определение состава и порядка взаимодействия всех участников процесса погашения задолженности.** При этом надо иметь в виду, что:

а) в рамках существующей структуры управления на большинстве предприятий **нет специальных служб по работе с должниками;**

б) для успешной работы по погашению долгов **требуются усилия разных служб и подразделений предприятия** - финансистов, юристов, ответственных за сбыт и др.

Поэтому одной из первых задач является **создание рабочей группы по погашению задолженности.** Как правило, такую группу должен возглавлять **один из первых заместителей директора** предприятия, который имеет право принятия решений, обязательных к исполнению всеми подразделениями и очень хорошо знает основных клиентов - дебиторов. Идеальной является ситуация, когда на время преодоления финансового кризиса такой заместитель освобождается от других функциональных обязанностей. В состав рабочей группы должны входить **финансист (бухгалтер), юрист, руководитель отдела сбыта.**

Взаимодействие участников рабочей группы определяется основными этапами работ по погашению задолженности.

Таблица 1.1.

Организация работ по погашению задолженности

Э Т А П Ы	СОДЕРЖАНИЕ
1. Составление списка долж-ников	Систематизация, упорядочение должников по сумме долга, срокам, финансовому состоянию
2. Составление графика работы с должниками	План ежедневных мероприятий: переговоры, письма, договоры, отключения, зачеты
3. Согласованные действия по погашению задолженности	Графики погашения задолженности, анализ балансов, информация о дебиторах дебиторов
4. Самостоятельные действия по погашению долгов	Уступка долга, продажа долгов, переоформление долга в векселя, судебные иски, арест счета, взыскание имущества, процедуры банкротства

Форма списка должников может быть различной. В частности, можно **использовать** модифицированную форму налоговой отчетности о предприятиях-дебиторах (табл. 1.2. - 1.3.).

Таблица 1.2.

**Перечень предприятий - дебиторов
по состоянию на _____ 199__ г.**

№	Наименование предприятия - дебитора	№ расчетного или иного счета предприятия - дебитора, юридический адрес	Сумма дебиторской задолженности (руб.)		Наименование, местонахождение, № кор.сч. банка предприятия - дебитора	Перечень товаров и услуг предоставляемых предприятием-дебитором
			Всего	В том числе просроченной		
1	2	3	4	5	6	7

Для текущей работы с дебиторами, как правило, используют сокращенную форму списка должников.

Таблица 1.3.

Перечень предприятий - дебиторов

№	Наименование предприятий - дебиторов	Всего на 1.01. __г.	Сумма дебиторской задолженности (руб.)
1	2	3	4

Анализ перечня предприятий - дебиторов (табл. 1.2.-1.3.) проводится с целью их систематизации по сумме долга, сроков задолженности, отраслевой принадлежности, местоположению, банкам, в которых они обслуживаются, и другим признакам. Результатом такого анализа является **сегментация рынка дебиторов**: выделение их основных групп, к которым можно применять одинаковые методы работы по погашению их задолженности.

В рамках выделенных групп дебиторов составляется график работы с должниками. Такой график состоит из двух взаимосвязанных частей (табл.1.4.-1.5.)

Таблица 1.4.

График работы с должниками (месячный)

№	Наименование предприятия (краткое)	Мероприятия по погашению задолженности									
		01	02	03	04	28	29	30	31

Таблица 1.5.

График работы с должниками (ежедневный)

№	Наименование предприятия (краткое)	Мероприятия по погашению задолженности на 28.01.96 г.

В заштрихованных графах таблиц 1.4.-1.5. указываются конкретные мероприятия, содержание которых определяется в зависимости от финансового состояния дебитора, его согласия и реальных действий по погашению долга.

Мероприятия по погашению задолженности могут осуществляться совместно с должником, если он признает наличие долга и готов его погасить на согласованных условиях (табл.1.6.). Если такая готовность проявляется лишь на словах, то рабочая группа предпринимает самостоятельные действия (табл. 1.7.).

Таблица 1.6.

Совместные мероприятия по погашению задолженности

Мероприятия	Рекомендации по использованию
1. Напоминание по телефону	Ежедневно, либо 2-3 раза в неделю по согласованному графику
2. Письменное напоминание	В письме даются предложения по согласованию графиков погашения задолженности и указывается на возможность обращения в вышестоящий орган управления (например в Совет директоров)

Продолжение таблицы 1.6.

3. Письменное напоминание на более официальном уровне	В письме указывается на необходимость согласовать графики погашения задолженности к фиксированному сроку
4. Согласование графиков погашения задолженности	График оформляется как приложение к дополнительному договору сторон с указанием санкций за его невыполнение
5. Анализ финансового состояния дебитора	На основе баланса и отчета о финансовых результатах оце-нивается возможность дебитора погасить задолженность
6. Получение информации о дебиторах дебитора	Совместно с дебитором выясняется возможность прове-дения взаимозачетов и активизация маркетинга дебитора
7. Проведение взаимозачетов	Оформляется соглашением всех участников взаимозачета, либо простыми векселями
8. Оформление задолженности дебитора векселями	Оформляется простой или переводной вексель, по которому дебитор выступает плательщиком
9. Реализация продукции и имущества дебитора	Дебитор передает права на реализацию продукции и имущества по согласованному списку

Первые три мероприятия - это общепринятые цивилизованные формы взаимоотношений с клиентом. В условиях неплатежей важно, чтобы эти формы использовались систематически и регулярно. Уже по реакции клиента на такую систематическую работу становится ясным, какие шаги предпринимать дальше: совместно или самостоятельно.

Отказ от согласования графиков погашения задолженности - первый сигнал о готовности клиента рассчитаться по своим обязательствам. При согласовании графиков для снижения риска возникновения безвозвратных платежей целесообразно более внимательно проанализировать финансовое состояние клиента с помощью методов, изложенных в главе 3.

Таблица 1.7.

Самостоятельные мероприятия по погашению задолженности

Метод	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы	Рекомендации
1. Уступка требования					

1.1. Передача прав на дебиторскую задолженность третьим лицам	Взысканием задолженности будут заниматься специалисты	Специалистам надо пла-тить комиссионные	Переложить трудные переговоры на третьих лиц	Специалисты будут преследовать свои интересы, в т.ч. отказаться от выполнения обязательств	Сделать типовой договор со специалистами, защитив свои интересы
1.2. Публичная продажа дебиторской задолженности	Определяется настоящая цена задолженности	Эта цена может быть слишком низкой	Привлечь максимальный спрос на долги дебиторов	Отсутствие покупателей	Сделать постоянную площадку по продаже долгов
1.3. Продажа прав отдельным организациям	Прямой путь к конкретным дебиторам дебиторов	Трудный поиск дебиторов	Сохранить приемлемый уровень цен на долги де-биторов	Возможность превращения дебитора в безнадежного должника	Создать базу данных дебито-ров для контроля процесса

2. Исковые требования

2.1. Мировое соглашение	Худой мир лучше доброй ссоры	Мир на ранней стадии дает преимущество должнику	Выводить конфликтную ситуацию к новым формам взаимодействия	Мировые соглашения могут быть нарушены должником	Использовать как потенциальную возможность на любых этапах исков
2.2. Инкассовое требование	Переводит долг в 4 группу платежей в банке дебитора	Счета дебитора могут быть пустыми	Перевод на взыскание имущества	Параллельные иски других кредиторов	Первый обязательный шаг по имущественным искам
2.3. Обращение взыскания на имущество	С паршивой собаки хоть шерсти клок	Проблемы реализации и управления имуществом	Выбор имущества, приносящего неучтенный доход	Отсутствие ликвидного имущества	Используется при наличии спроса на имущество
2.4. О признании несостоятельным дебитора (реорганизационные процедуры)	Смена руководителя предприятия-дебитора	Мораторий на требования всех кредиторов на период внешнего управления	Утверждение лояльных кандидатур внешних управляющих	Назначение внешним управляющим кандидата от других кредиторов	Используется при наличии лояльной кандидатуры управляющего
2.5. О признании несостоятельным дебитора (конкурсное управление)	Реализация всех активов должника	Четвертая очередь в требованиях кредиторов	Получение долгов от реализации всех активов (конкурсной массы)	Наличие большого числа кредиторов	Использовать при наличии ликвидной конкурсной массы
2.6. Иски к учреждениям	Основной должник	Конфликт с местными администрациями	Получение согласий на проведение взаимозачетов	Введение указов и запретов на предъявление исков к учреждениям	Использовать в регионах, от-казывающихся от взаимозаче-та
2.7. Протесты по вексям	Вместо судебной процедуры протест осуществляет нота-риус	Строгие ограничения на процедуру протеста	Перевод платежных требований в 4 группу	Неплатежеспособность векселедателя	Стандартная процедура к не-добросовестным векселедате-лям

3. Перевод долга

3.1. Выпуск переводных векселей	Получение временных платежных средств	Векся на дебиторов могут быть низколиквидными	Проведение отдельных платежей	Протест векся в регрес-ном порядке	Выпуск переводных векселей без оборота на себя
3.2. Перевод налоговых платежей	Перевод долгов перед бюджетом на дебитора	Необходима собственная задолженность бюджету	Заменить платежи в бюджет дебиторской задолженностью	С расчетного счета нельзя выплачивать зарплату	Использовать, регулируя сред-ства на расчетном счете
3.3. Взаимозачеты	Сокращает дебиторскую и кредиторскую задолженность	Требует средств для уплаты налогов	Ограничены замкнутыми технологическими цепочками	Качество, сроки поставок	Возможно при частичной оп-лате деньгами
3.4. Соглашения с кредиторами	Смягчение условий договоров поставки	Принятие на себя дополнительных обязательств по оплате	Выигрыш в цене, сроках	Навязывание еще более жестких условий	Переговоры надо начинать при четкой оценке своей позиции

Открытость информации должника является свидетельством о его намерении погасить долг. В этих условиях целесообразно оказать должнику помощь в работе с его дебиторами, в проведении взаимозачетов. Если цепочка взаимозачетов разрывается, то целесообразно оформить задолженность в виде векселя (с учетом предупреждений, сформулированных в главе 4). Наконец для того, чтобы вернуть долг безнадежного дебитора, придется взять на себя труды по реализации его имущества (особенности маркетинга реализации имущества рассматриваются в главе 5).

Если на любом из этапов проведения совместных мероприятий искренность дебитора начинает вызывать сомнения, то рабочая группа должна переходить к самостоятельным действиям (Таблица 1.7.).

Первая группа таких действий связана с **передачей прав на взыскание долга третьим лицам.**

Вторая группа охватывает **судебные процедуры исковых требований к должнику.**

Третья группа мероприятий направлена на **сокращение своей кредиторской задолженности путем перевода своих долгов на третьих лиц.**

Практический опыт показывает, что на предприятиях используются все перечисленные методы. За последнее время резко возросло число посредников, работающих с долгами, расширяется практика арбитражных исков о взыскании имущества, предприятия научились отбиваться от долгов, продавать их с дисконтами. Однако во всей этой работе главное - это:

- начать "расширять" свою задолженность раньше других;
- вести эту работу систематически.

Последующие главы посвящены деталям такой работы и предназначены не столько для директоров, сколько для членов рабочей группы по погашению задолженности.

Разные варианты действий имеют свои как положительные, так и отрицательные стороны. Выбор компромисса между ними - это искусство организации работ с неплатежами.

ГЛАВА 2. ДОЛЖНИК ДОЛЖЕН . . . , А КРЕДИТОР ВПРАВЕ . . . (НЕКОТОРЫЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ НЕПЛАТЕЖЕЙ)

С момента начала реформ (1992г.) неплатежи переросли уровень случайных, единичных, иногда имеющих место фактов и стали самостоятельным социально-экономическим явлением в жизни страны.

В рамках данной главы речь пойдет о совокупности правовых инструментов, пригодных для воздействия на конкретные факты неплатежей, о формировании комплексного подхода к решению вопроса. Можно предложить следующую группировку видов неплатежей:

Таблица 2.1.

Классификация видов платежей

Виды платежей	Сфера взаимоотношений	Нормативная основа регулирования	Кредитор	Дебитор
1	2	3	4	5
Неплатежи поставщикам	Коммерческая деятельность	ГК РФ, гражданско-правовое законодательство	Любой хозяйствующий субъект	Любой хозяйствующий субъект
Неплатежи в бюджет и внебюджетные фонды	Административные и налоговые отношения	Налоговое законодательство	Государство	Государство
Таможенные платежи	Административные отношения	Таможенный кодекс РФ	Государство	Государство
Неплатежи по зарплате	Трудовые отношения	Кодекс законов о труде РФ	Рабочие и служащие	Предприятие
Умышленные платежи	Противоправная деятельность	Уголовный кодекс РФ	Рабочие и служащие	Любой хозяйствующий субъект

Каждый из видов платежей имеет особенности экономического содержания, отражает обособленные направления формирования общей просроченной кредиторской задолженности и индивидуальную основу правового регулирования.

Предваряя анализ содержания правовых актов, посвященных проблеме платежей, следует отметить постоянное внимание государства к этому вопросу. Этот факт, равно как и динамику правового регулирования красноречиво отражают такие документы как Указ Президента РФ № 662 от 14 июня 1992г. "О дополнительных мерах по ограничению налично-денежного обращения", Указ Президента РФ № 720 от 1 июля 1992г. "О нормализации платежно-расчетных отношений в народном хозяйстве Российской Федерации" и Указ Президента РФ № 2204 от 20 декабря 1994г. "Об обеспечении правопорядка при осуществлении платежей по обязательствам за поставку товаров (выполнение работ или оказание услуг)". Оценивая в целом данный правовой массив, можно выделить и вектор регулирующего воздействия. Речь идет о регламентации, направленной на улучшение расчетов в хозяйстве, пополнение оборотных средств предприятия, оптимизацию системы зачета взаимозадолженностей, пополнение доходов федерального бюджета.

Рассмотрим те правовые механизмы, которые помогают кредитору воздействовать на должника с целью получить полагающиеся ему долги.

I. Платежи поставщикам. Прежде всего следует рассмотреть гражданско-правовые меры противостояния платежам. В этом случае

целесообразно выделить:

- а) уступку требования;
- б) перевод долга;
- в) исковое производство.

При этом надо указать, что во всех случаях, когда имеет место перемена кредитора в обязательстве, происходит **перевод прав кредитора к другому лицу**, а если же другое лицо приходит на место должника, то речь идет о переводе долга.

Существенным вопросом в таком случае является определение состава и объема обязательств, которые получает новый кредитор в результате перехода прав от прежнего кредитора. Ориентиром в данном случае должна служить ст. 384 ГК РФ, согласно которой **право первоначального кредитора, если иное не предусмотрено законом или договором, переходит к новому кредитору в том объеме и на тех условиях, которые существовали к моменту перехода права**. При этом, в частности, к новому кредитору переходят права, обеспечивающие исполнение обязательства, а также другие, связанные с требованием права, в том числе право на неуплаченные проценты. Необходимо помнить, что не допускается переход к другому лицу прав, неразрывно связанных с личностью кредитора.

Обязанности предшествующего кредитора указаны в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Обязанности при переходе прав к новому кредитору

Содержание обязанности	Правовая основа
1. Передать документы, удостоверяющие право требования	ст.385 ГК РФ
2. Сообщить те сведения, которые имеют значение для осуществления этого требования	ст. 385 ГК РФ
3. Отвечать за недействительность переданного требования	ст. 390 ГК РФ
4. Возместить при недействительности переданного требования причиненный ущерб	ст. 390 ГК РФ
5. Уведомить письменно должника	ст. 382 ГК РФ

Следует помнить, что уступка требования кредитором другому лицу не допускается, если:

- противоречит закону, иным правовым актам или договору;
- личность кредитора имеет существенное значение для должника и он не согласен на уступку требования.

Перевод долга на другое лицо осуществляется по иным правилам, нежели уступка прав.

Таблица 2.3.

Формы перевода долга

Формы перевода долга	Правовая основа
1. Допускается лишь с согласия кредитора	ст. 391 ГК РФ
2. Право нового должника выдвинуть против требования кредитора возражения	ст. 392 ГК РФ
3. Форма перевода долга, основанного на сделке, совершенной в простой письменной или нотариальной	п.1 ст. 389 ГК РФ

форме, должна быть совершена в соответствующей письменной форме	
4. Форма перевода долга по сделке, требующей государственной регистрации, должна быть зарегистрирована в порядке, установленном для регистрации этой сделки, если иное не установлено законом	п. 2 ст. 389 ГК РФ

Исковое производство в случае неплатежей представляет интерес, прежде всего, с точки зрения исполнительного производства как института, регулирующего порядок обращения взыскания на имущество организаций-должников. При этом надо учитывать как нормы Указа Президента РФ №199 от 14 февраля 1996 года “О некоторых мерах по реализации решений об обращении взыскания на имущество организаций”, так и нормы Временного положения о порядке обращения взыскания на имущество организаций.

Таблица 2.4.

Условия обращения взыскания на имущество

1. Наличие исполнительного листа или оформленного в установленном порядке требования лица, осуществляющего взыскание, о взыскании денежных средств.
2. Отсутствие на счетах должника денежных средств или их недостаточность для удовлетворения требований взыскателя.
3. Удостоверение банком, осуществляющим обслуживание, его расчетного счета, факта отсутствия или недостаточности денежных средств на счетах должника.

Наряду с очередностью списания денежных средств со счета, согласно ст. 855 ГК РФ, законодательство установило очередность включения различных видов имущества в состав массы активов, подлежащих реализации во исполнение судебных решений:

- в первую очередь реализуется имущество должника, непосредственно не участвующее в производстве;
- во вторую очередь - готовая продукция (товары), а также иные материальные ценности, непосредственно не участвующие и не предназначенные для непосредственного участия в производстве;
- в третью очередь - объекты недвижимого имущества, а также сырье и материалы, станки, оборудование, другие основные средства, предназначенные для непосредственного участия в производстве;
- в четвертую очередь - имущество, переданное иным лицам по договору аренды, займа, проката или иным договорам после принятия мер по их расторжению.

Следует обратить внимание на тот факт, что обращение взыскания на имущество предприятия-должника во исполнение судебных актов или актов иных органов нередко затрагивает права и интересы других кредиторов. Поэтому достаточно актуальной является проблема приоритета одного из производств:

- а) исполнительное производство по обращению взыскания на имущество должника;

б) производство по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия-должника.

Анализ действующего законодательства показывает, что в случае конкуренции двух производств предпочтение отдается производству по делу о несостоятельности (банкротстве).

Рассмотрим меры, которые вправе предпринять кредитор для **воздействия на должника на основе действующего законодательства о банкротстве**

Обращение в суд с заявлением о возбуждении производства о несостоятельности (банкротстве) предприятия должно осуществляться в соответствии с требованиями Закона РФ "О несостоятельности (банкротстве) предприятий", принятого 19 ноября 1992 года.

При этом законодательство предусматривает **специальную процедуру доарбитражного урегулирования**. Согласно п.1 ст.6 упомянутого Закона кредитор вправе по истечении трех месяцев со дня наступления сроков исполнения обязательств по оплате товаров (работ, услуг) направить должнику заказной почтой извещение с уведомлением о вручении, в котором должны содержаться требования в недельный срок со дня его получения выполнить свои обязательства, а также предупреждение о том, что в случае их невыполнения в течение указанного срока кредитор обратится в арбитражный суд с заявлением о возбуждении производства по делу о несостоятельности (банкротстве) организации, предприятия. Отсутствие ответа должника не является препятствием для обращения в арбитражный суд с заявлением, но последнее может быть направлено по истечении недельного срока со дня получения извещения должником.

Не касаясь нюансов процедур, применяемых в отношении должника, следует отметить следующее.

Таблица 2.5.

Процедуры, применяемые в отношении должника

Вид процедуры	Существо процедуры	Действия	
		Кредитора	Должника
1. Внешнее управление	Намерение восстановить платежеспособность предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - подача ходатайства о внешнем управлении - предложение своей кандидатуры внешнего управляющего - требовать рассмотрения заявления и в том случае, если на день рассмотрения дела должник полностью или частично погасил задолженность кредиторам-заявителям - подача заявления и в том случае, если уже имеется решение арбитражного суда по имущественному спору между теми же сторонами, не исполненное из-за отсутствия денежных средств на счете должника - участвовать в осуществлении 	<ul style="list-style-type: none"> - подача ходатайства о внешнем управлении - <u>мораторий на удовлетворение требований кредиторов к должнику</u> - предложение своей кандидатуры внешнего управляющего

		работы по проведению внешнего управления имуществом должника	
2. Конкурсное производство	Удовлетворение требований кредиторов и объявление должника свободным от долгов	<ul style="list-style-type: none"> - получают свои платежи - предъявление претензий должнику - участвовать в собрании кредиторов - выдвигать кандидатуру конкурсного управляющего - оценка имущества должника и формирование конкурсной массы - признание и рассмотрение претензий кредиторов - решение о продаже имущества должника 	<ul style="list-style-type: none"> - запрещается передача либо иное отчуждение имущества - наступление сроков исполнения всех долговых обязательств - руководитель предприятия-должника отстраняется от должности, а его полномочия передаются конкурсному управляющему
3. Мирное соглашение	Соглашение сторон о добровольном удовлетворении требований	<ul style="list-style-type: none"> - заключается только по поводу четвертой и последующих очередей удовлетворения требований кредиторов - удовлетворение требований в размере не менее 35% суммы долга 	<ul style="list-style-type: none"> - направление мирового соглашения и ряда документов в арбитражный суд
4. Внесудебные процедуры	Способы без суда разрешить проблему несостоятельности	<ul style="list-style-type: none"> - ведение переговоров с должником - решение о добровольной ликвидации - возбуждение производства по делу - иные действия по поводу имущества должника 	<ul style="list-style-type: none"> - ведение переговоров со всеми или частью кредиторов - решение о добровольной ликвидации

Сильные и слабые стороны решений, принимаемых кредитором, указаны в таблице 1.7. Однако, на практике предусмотренные меры применяются часто лишь для того, чтобы снять с работы руководителя предприятия-должника, не вдаваясь в тонкости экономической деятельности хозяйствующего субъекта. Серьезным препятствием на пути широкого применения рассматриваемой процедуры являются соображения социально-политического, а не правового характера: угроза безработицы, лишение средств существования для работников предприятия-должника и т.д. На наш взгляд, правовой потенциал этого направления борьбы с неплатежами далеко не исчерпан, содержит в себе ряд стимулов для инициативной, самостоятельной предпринимательской деятельности хозяйствующих субъектов: надо только найти “ахиллесову пяту” должника.

II. Неплатежи в бюджет и внебюджетный фонд. Особого внимания заслуживают взаимоотношения с бюджетом участников хозяйственной деятельности в условиях сложившегося кризиса неплатежей. Актуальность этой проблеме придает и то обстоятельство, что речь идет не о частноправовых отношениях между двумя (или несколькими) хозяйственными субъектами, с одной стороны, и государством в лице его соответствующих органов, с другой стороны. Размах неплатежей, равно как и их общая величина, могут быть косвенным показателем не только отношения участников хозяйственного оборота к закону, правопорядку, государству и его институтам, но и

индикатором силы и авторитета как самого государства, так и его органов.

Среди причин, порождающих неплатежи, в т.ч. по отношению к бюджету, часто указывается:

а) неумение работать в новых экономических условиях;

б) нежелание платить налоги, сопровождающееся искусственным поддержанием состояния неплатежей.

На наш взгляд, следует также выделить:

в) несовершенство системы налогов и их законодательного оформления;

г) обоюдное согласие сторон о неплатежах, то есть юридических лиц - налогоплательщиков и государства в лице его соответствующих органов.

Причем, последней причине принадлежит не последняя роль в формировании просроченной задолженности по платежам налогов. Ибо государство, вопреки одной из первоочередных его обязанностей по сбору налогов, добровольно отказывается их взимать. Так, основным документом, определяющим порядок предоставления предприятиям отсрочки и рассрочки по платежам в бюджет, является распоряжение Минфина РФ от 11.03.1994 года №12 "О порядке рассмотрения обращений предприятий и о представлении отсрочек налоговых платежей". Заметным событием в свете реагирования государства на факты неплатежей можно признать и постановление Правительства РФ от 30 декабря 1994 года №1467 "О погашении части задолженности федерального бюджета предприятиям и организациям, образовавшейся в ходе его исполнения", во исполнение которого Госналогслужбой РФ и Минфином РФ был утвержден Порядок проведения погашения задолженности федерального бюджета, связанной с финансированием предприятий и организаций, и задолженности по уплате платежей в доход федерального бюджета в 1995 году. В соответствии с нормами упомянутых документов **казначейское налоговое освобождение** может быть получено двумя способами:

а) путем предоставления его органами федерального казначейства, исходя из задолженности федерального бюджета перед предприятием с учетом его фактической задолженности бюджету по налогам и платежам;

б) путем обмена (на основании заявления) казначейских обязательств (КО) на налоговые освобождения. Но должной эффективности это не принесло и очередной мерой борьбы с неплатежами стал отказ от использования упомянутых казначейских налоговых освобождений. Постановлением Правительства РФ от 1 апреля 1996 года №481 "Об упорядочении расчетов по осуществлению налоговых и других платежей предприятий и организаций - налогоплательщиков в федеральный бюджет, включая погашение задолженности по ним", определено, что **с 1 мая 1996 года прекращается использование любых неденежных форм осуществления налоговых и других платежей предприятий и организаций - налогоплательщиков в федеральный бюджет** (включая товарный кредит и налоговые освобождения), а также неденежных форм погашения задолженности по ним.

Государство, как кредитор, располагает целой системой мер по борьбе с неплатежами, которая имеется в распоряжении соответствующих государственных органов. Так, согласно п.8 ст.7 Закона РФ "О государственной

налоговой службе" налоговые органы вправе взыскать всю сумму заниженной прибыли, в том числе через выставление инкассовых поручений. Следует упомянуть и о таком правомочии кредитора, как наложение административного ареста на имущество предприятия-должника, что предусмотрено п.12 ст.11 Закона РФ "О федеральных органах налоговой инспекции". Более подробно с правомочиями кредитора по данному виду неплатежей можно ознакомиться в Положении Минфина РФ, Госналогслужбы РФ и Департамента налоговой полиции "О порядке обращения взысканий недоимок по налогам и другим обязательным платежам, уплачиваемым юридическими лицами в бюджет и государственные внебюджетные фонды, на их имущество в случае отсутствия денежных средств на счетах в банках", Положении Минфина РФ "Порядок бесспорного взыскания недоимки по платежам в бюджет в виде обращения взыскания на суммы, причитающиеся недоимщику от его дебиторов".

Не имея возможности в данном случае детально рассмотреть вышеупомянутые нормативные документы, можно утверждать, что государство имеет достаточно эффективных рычагов для осуществления зачетов по долгам бюджету, но не делает этого по основаниям иного, неюридического характера.

Если вялое законодательное регулирование иных видов фактов неплатежей можно как-то понять и объяснить, то в случае с задолженностью платежей в бюджет ссылки на отсутствие или несовершенство нормативной базы для борьбы с фактами неплатежей будет явно недостаточно. Центр тяжести в работе по ликвидации неплатежей налогов в бюджет находится не в области правотворчества, а в сфере правоприменения, надлежащего, точного и неуклонного использования уже созданной системы мер к юридическим лицам - должникам.

Таким образом, создается парадоксальная ситуация, когда при достаточности фактических обстоятельств, наличии необходимых юридических средств, обладая соответствующей компетенцией уполномоченных органов, государство не стремится последовательно и решительно выполнять работу по взысканию недоимок, создавая при этом невероятные трудности для себя, для федерального бюджета, для экономики в целом.

Изменение сложившейся ситуации возможно в связи с изданием Указа Президента РФ №1212 от 18 августа 1996 года "О мерах по повышению собираемости налогов и других обязательных платежей и упорядочению наличного и безналичного денежного обращения". Но более точные выводы можно сделать лишь на основе изучения и анализа практики его применения.

III. Таможенные платежи. Согласно ст.220 Таможенного кодекса РФ, умышленное уклонение от уплаты таможенных платежей в крупных и особо крупных размерах признается преступлением и наказывается в соответствии с уголовным законодательством РФ. Наряду с этим законодательство предусматривает целую систему нарушений таможенных правил и устанавливает в Таможенном кодексе РФ ответственность за эти нарушения. Среди них особо следует выделить такое нарушение таможенных правил как нарушение сроков уплаты таможенных платежей (ст.284 ТК РФ), что влечет наложение штрафа в размере от ста до трехсот процентов суммы неуплаченных таможенных платежей с отзывом лицензии или квалификационного аттестата

или без их отзыва. Действиям, направленным на неправомерное освобождение от таможенных платежей или их занижение, посвящена ст. 282 ТК РФ и она предусматривает аналогичные ст. 284 ТК РФ санкции.

И если эти статьи закрепляют непосредственно правомочия кредитора по отношению к должнику, то целый ряд норм Таможенного кодекса РФ затрагивает проблему неплатежей опосредованно. Так, ст.276 Таможенного кодекса РФ предусматривает ответственность за перемещение товаров и транспортных средств через таможенную границу РФ. Аналогичные нарушения таможенных правил, так или иначе связанных с неуплатой таможенных платежей, предусмотрены статьями 253, 259, 262, 278, 279, 283 Таможенного кодекса РФ.

За совершение нарушений таможенных правил могут быть в соответствии со ст. 242 Таможенного кодекса РФ наложены следующие типы взысканий: предупреждение, штраф, отзыв лицензии или квалификационного аттестата, конфискация товаров и транспортных средств при наличии определенных условий, а также взыскание стоимости товаров и транспортных средств при наличии определенных условий.

IV. Умышленные неплатежи. Серьезной опасностью для платежных и расчетных отношений представляют умышленные действия в сфере экономической деятельности, осложняющие решение такой проблемы как нормализация платежного оборота, ликвидация неплатежей. Поэтому в настоящее время в соответствии со ст. 162 п.2. и ст.162 п.3. виновные лица привлекаются к уголовной ответственности при установлении факта нарушений налогоплательщиком налогового законодательства.

Таблица 2.6.

**Действия налогоплательщиков, которые могут повлечь наступление
уголовной ответственности по действующему УК РФ**

Характер действий	Субъект ответственности	Нормативный акт	Наказание
1	2	3	4
1. Соккрытие полученных доходов или иных объектов налогообложения в крупных или особо крупных размерах	Граждане и должностные лица	ч.1 ст. 162-2. УК РФ	- до 350 минимальных размеров оплаты труда
2. Те же действия в особо крупных размерах	Граждане, должностные лица, лица, ранее осужденные по ч.1 ст. 162-2 УК РФ	ч.2 ст.162-2 УК РФ	- до пяти лет лишения свободы с конфискацией или без таковой - штраф от 350 до 500 минимальных размеров оплаты труда
Уклонение от явки в ГНС для дачи пояснений или отказа от дачи пояснений об источниках доходов и фактическом их объеме	Граждане и должностные лица	ст. 162-3 УК РФ	от 100 до 150 минимальных размеров оплаты труда
Непредоставление документов и иной информации о деятельности	Граждане и должностные лица	ст. 162-3 УК РФ	от 100 до 150 минимальных

хозяйствующего субъекта по	лица		размеров оплаты труда
требованию органов ГНС РФ			

При этом следует выделить стадии процесса привлечения виновного лица к уголовной ответственности по данным статьям:

- 1) проверка фактов нарушений налогоплательщиком налогового законодательства;
- 2) составление акта в 3-х экземплярах с приложением изымаемых документов;
- 3) сопроводительное письмо налогового органа в правоохранительные органы;
- 4) передача материалов документальной проверки в правоохранительные органы;
- 5) принятие решения правоохранительным органом;
- 6) обжалование в установленном порядке возбуждения уголовного дела, отказа в возбуждении, прекращение уголовного дела.

Кроме того, государством предложен целый набор средств реагирования на факты неплатежей - глава 22 "Преступления в сфере экономической деятельности" раздела VIII "Преступления в сфере экономики" нового Уголовного Кодекса Российского государства.

Так, ст. 173 нового УК РФ предусматривает уголовную ответственность за джепредпринимательство, при котором имеется цель получения кредитов, освобождения от налогов, извлечения иной имущественной выгоды и причинен крупный ущерб гражданам, организациям и государству.

Ст. 176 нового УК РФ говорит о незаконном получении кредитов, в т.ч. государственных целевых кредитов, а равно использование их не по назначению в результате умышленных действий - предоставления кредитору заведомо ложных сведений о хозяйственном положении или финансовом состоянии хозяйствующего субъекта, если это причинило крупный ущерб.

Ст. 177 этого же УК РФ устанавливает уголовную ответственность за злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности в крупном размере или от оплаты ценных бумаг после вступления в законную силу соответствующего судебного акта. Примечательно, что здесь точно указан субъект ответственности - руководитель организации. Кроме того, в данном случае кредиторской задолженностью в крупном размере признается задолженность гражданина в сумме, превышающей пятьсот минимальных размеров оплаты труда, а организации - в сумме, превышающей две тысячи пятьсот минимальных размеров оплаты труда.

С рассматриваемых нами позиций представляет интерес ст. 195 УК РФ, вводимая в действие с 1 января 1997г., об уголовной ответственности за неправомерные действия при банкротстве. Речь идет о сокрытии имущества или имущественных обязательств, сведений об имуществе, о его размере, местонахождении либо иной информации об имуществе, передача имущества в иное владение, отчуждение или уничтожение имущества, а равно сокрытие, уничтожение, фальсификация бухгалтерских и иных учетных документов, отражающих экономическую деятельность, если налицо банкротство или его

предвидение и при этом причинен крупный ущерб.

Обращает на себя внимание тот факт, что субъектом ответственности является руководитель или собственник организации - должника. Кроме того надо признать общественно-полезный характер данной статьи, ибо именно она придает логическую завершенность процедуре банкротства как таковой, позволяет путем наказания виновных лиц сохранить его экономическое содержание. И, наконец, можно надеяться на реальность применения процедур банкротства под охраной данной статьи нового УК РФ.

Ст.ст. 196 и 197 нового УК также посвящены теме банкротства, но непосредственно предназначены для случаев преднамеренного и фиктивного банкротства соответственно. При этом стоит обратить внимание на определение преднамеренного банкротства как умышленного создания или увеличения неплатежеспособности в личных интересах или интересах иных лиц и причинения при этом крупного ущерба или иного тяжкого последствия.

Тесно связано с преднамеренным и фиктивное банкротство как заведомо ложное объявление о своей несостоятельности в целях введения в заблуждение кредиторов, для получения отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки с долгов, а равно для неуплаты долгов. При этом уголовная ответственность наступает при причинении крупного ущерба. Субъектом ответственности является руководитель или собственник коммерческой организации, а также индивидуальный предприниматель.

И, наконец, необходимо сказать о ст. 193 нового УК РФ, установившей ответственность за невозвращение из-за границы средств в иностранной валюте.

Таким образом, целый комплекс статей нового УК Российской Федерации предназначен для борьбы с неплатежами между партнерами.

Наряду с этим уголовно-правовой механизм содержит меры по борьбе с иными видами неплатежей (что косвенно подтверждает обоснованность предлагаемой классификации неплатежей). Так, ст. 194 нового УК РФ устанавливает уголовную ответственность за уклонение от уплаты таможенных платежей в крупном размере, а также за совершенное неоднократно. В данном случае крупным размером признается стоимость неуплаченных таможенных платежей, превышающая одну тысячу минимальных размеров оплаты труда.

Кроме этого, ст.ст. 198-199 нового УК РФ посвящены уклонению от уплаты налогов граждан и организаций соответственно. Уголовная ответственность наступает в случаях включения в бухгалтерские операции заведомо искаженных данных о доходах или расходах либо сокрытия других объектов налогообложения, если такое уклонение имело место в крупном или особо крупном размере, или совершено неоднократно, или совершено лицом, ранее судимым за уклонение от уплаты налога. И в этом случае законодатель разъясняет, что для гражданина уклонение от уплаты налога признается совершенным в крупном размере, если сумма неуплаченного налога превышает двести минимальных размеров оплаты труда, а в особо крупном размере - пятьсот минимальных размеров оплаты труда, а для организаций - превышает одну тысячу минимальных размеров оплаты труда.

Таким образом, обзор положений нового УК РФ дает основания надеяться,

что достаточно широкий спектр неплатежей попадает в поле зрения специальных правоохранительных органов государства, факты неплатежей, будучи выявленными, получают адекватную оценку со стороны государства. Уголовный правовой механизм может и должен стать достаточно мощным средством разрешения кризиса неплатежей.

ГЛАВА 3. НЕПЛАТЕЖИ И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предприятие должно получать прибыль. Прибыль необходима для выплаты дивидендов акционерам, для стимулирования собственника к дальнейшему расширению бизнеса, для финансирования роста и развития предприятия. Предприятие может нести случайные убытки, но в течение длительного периода времени оно должно быть прибыльным. Долгосрочные убытки в конечном итоге приводят к банкротству.

Помимо того, что предприятие должно быть рентабельным, оно также должно платить в срок за приобретаемые товары, услуги, работы, оборудование, нанимаемую рабочую силу и нести другие расходы по аренде, налогам, сборам.

Если предприятие не может своевременно оплачивать счета, то существует опасность потери вначале авторитета среди поставщиков и сотрудников, а затем возникнет необходимость ликвидации самого предприятия.

Директор должен поддерживать не только уровень рентабельности, но и обеспечивать поступление средств, необходимых для оплаты обязательств, сохраняя безопасный уровень финансового состояния.

Успешное решение этих трех задач: **сохранение ликвидности, финансовой устойчивости и необходимого уровня рентабельности** и составляет основу финансового планирования на предприятии. Финансовый план - это составная часть бизнес-плана предприятия. Расчеты финплана основаны на результатах планов производства и маркетинга.

Разработка финансового плана включает следующие этапы:

- 1. На основе плана производства (товарооборота) и маркетинга формируется смета объема реализации продукции, которая может быть рассчитана в натуральных и стоимостных измерителях. С помощью

сметы определяется ожидаемый размер выручки от реализации.

- 2. Исходя из размеров выручки и издержек разрабатывается смета доходов и затрат, которая позволяет определить прибыль предприятия.

Таблица 3.1.

Примерная схема сметы доходов и затрат

Показатели	Сумма
1. Выручка от реализации продукции	
2. Себестоимость продукции	
3. Коммерческие расходы	
4. Прибыль от реализации (стр.1 - стр.2 - стр.3)	

Цель этого расчета - определить возможную прибыль при условии выполнения плана производства. Именно прибыль - основной финансовый результат - наиболее точно отражает целесообразность существования отдельного предприятия в рыночных условиях.

В самом общем виде прибыль испытывает влияние изменения объема реализации и затрат и их взаимодействия.

Таблица 3.2.

Основные дилеммы финансового плана

Факторы роста прибыли	Сопутствующие факторы снижения прибыли
1. Рост объема реализации	1. Рост затрат всех ресурсов; увеличение запасов; рост потребности в заемных средствах
2. Снижение затрат материальных и трудовых ресурсов	2. Увеличение затрат на приобретение более эффективного оборудования

Рост прибыли за счет любого фактора ведет к увеличению налога на прибыль. Финансовое планирование позволяет более точно определить предстоящие доходы и расходы и будущие финансовые результаты.

- 3. С учетом сроков поступления и расхода средств составляется баланс денежных расходов и поступлений, позволяющий оценить количество необходимых денежных средств для осуществления плана производства. Главная цель баланса - проверка синхронности поступления и расходования денежных средств, то есть проверка будущей ликвидности предприятия.

Таблица 3.3.

Примерная схема баланса денежных доходов и расходов

Доходы	Сумма	Расходы	Сумма
1. Доходы и другие поступления		2. Расходы	

3. Кредиты банков		3. Расчеты с банками	
4. Целевое бюджетное финансиро-вание		4. Платежи в бюджет и вне-бюджетные фонды	
Итого получено финансовых ре-сурсов		Итого израсходовано финансо-вых ресурсов	

Составление баланса позволяет выбрать форму финансирования предприятия: кредиты банков, привлечение заемного капитала путем эмиссии облигаций или акционерного капитала путем выпуска акций.

• 4. Из общей потребности в денежных средствах выделяется часть, которая покрывается собственными и заемными средствами, решение этой задачи позволяет оценить устойчивость предприятия.

Для того, чтобы в порыве увлечения производством не забывать о конечной цели, намеченных финансовых результатах, используются различные показатели, которые служат индикаторами финансовых рисков.

Система этих показателей отражает наличие, размещение и использование финансовых ресурсов и определяет финансовое состояние предприятия.

Оценка финансового состояния на определенную дату позволяет выяснить, насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течение периода, предшествующего дате.

Эти показатели рассчитываются по данным бухгалтерской отчетности и могут быть выделены в следующие группы.

Таблица

3.4.

Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия

Группы показателей	Характеристика
1. Показатели ликвидности	1. Оценка способности погасить обязательства.
2. Показатели финансовой устойчивости	2. Оценка финансовой независимости и автономности. 3. Оценка эффективности деятельности.
3. Показатели рентабельности	

I. Ликвидность - это способность предприятия превращать свои активы в деньги для своевременного погашения обязательств. Когда наступает срок платежа, в наличии у предприятия должно быть достаточно денег для уплаты. Поэтому финансист и руководитель должны обеспечить регулярный приток денег (за счет текущих активов) для постоянного потока платежей по обязательствам.

Ликвидность зависит от правильного планирования финансовых ресурсов. Избежать ликвидных затруднений возможно, если знать величину текущих активов, которые могут быть обращены в наличность в течение операционного

цикла. Текущие активы имеют неодинаковую способность превращаться в деньги. Чем меньше времени требуется для превращения средств предприятия в денежную наличность, тем более ликвидными являются эти средства.

Таблица 3.5.

Группировка текущих активов по степени их ликвидности

Название группы активов	Состав группы
Наиболее ликвидные	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения
Быстро реализуемые	Дебиторская задолженность и прочие активы
Медленно реализуемые	Производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция

Период времени, в течение которого совершается оборот денежных средств, называется производственно-коммерческим или **операционным циклом**.

Длительность операционного цикла в днях можно определить по информации, содержащейся в балансе (форма 1) и отчете о финансовых результатах (форма 2).

Таблица 3.6.

Методика расчета длительности операционного цикла (в днях)

Показатели	Формула для расчета
1. Средний срок оборачиваемости товарно-материальных запасов	$\frac{\text{Средняя стоимость товарно-материальных запасов за период}}{\text{Себестоимость реализованной продукции за период}} \times \text{Число календарных дней в периоде}$

Продолжение таблицы

2. Средний срок погашения дебиторской задолженности	$\frac{\text{Средняя стоимость дебиторской задолженности за период}}{\text{Объем реализации продукции (работ, услуг)}} \times \text{Число календарных дней в периоде}$
3. Длительность операционного цикла	$\text{Средний срок оборачиваемости товарно-материальных запасов} + \text{Средний срок погашения дебиторской задолженности}$

Средний срок оборачиваемости товарно-материальных запасов характеризует среднее количество дней, требующееся для превращения производственных запасов в готовую продукцию и ее реализацию. Чем меньше этот показатель, тем быстрее, при прочих равных условиях, запасы

превращаются в готовую продукцию, затем в реализованную и деньги, возвращающиеся обратно в бизнес. Высокое значение показателя может указывать на определенные трудности в производстве: дефицит необходимых видов сырья и материалов, неэффективное производство, чрезмерное накопление запасов и др.

Средний срок погашения дебиторской задолженности показывает среднее число дней, в течение которых дебиторская задолженность превращается в денежную наличность. Чем меньше этот показатель, тем быстрее происходит такое превращение. Рост показателя может быть вызван трудностями взыскания средств по счетам дебиторов.

Таким образом, на изменение длительности операционного цикла оказывают влияние два основных фактора:

1. Оборачиваемость товарно-материальных запасов.
2. Условия коммерческого кредитования на предприятии, предоставляемые заказчиком и предоставляемые партнерами.

В свою очередь, эти факторы испытывают влияние других причин.

Для оценки риска ликвидности используются следующие показатели.

Таблица 3.7.

Система показателей для оценки риска ликвидности

Показатели	Формула для расчета
1. Темпы роста объема реализации	$\frac{\text{Объем реализации продукции (работ, услуг) отчетного периода}}{\text{Объем реализации продукции (работ, услуг) базового периода}}$
2. Темпы роста товарно-материальных запасов	$\frac{\text{Средняя стоимость товарно-материальных запасов отчетного периода}}{\text{Средняя стоимость товарно-материальных запасов базового периода}}$

Продолжение таблицы

3. Оборачиваемость дебиторской задолженности	$\frac{\text{Объем реализации за период}}{\text{Средняя стоимость дебиторской задолженности за период}}$
4. Удельный вес дебиторской задолженности в стоимости активов	$\frac{\text{Средняя стоимость дебиторской задолженности за период}}{\text{Средняя стоимость активов за период}}$

5. Удельный вес стоимости дебиторской задолженности в объеме реализации	$\frac{\text{Средняя стоимость дебиторской задолженности за период}}{\text{Объем реализации продукции (работ, услуг) за период}}$
--	---

Используя эти показатели, руководитель предприятия может контролировать ликвидность, сохранение которой определяется следующими условиями:

1. Темпы роста объема реализации запасов	превышают	Темпы роста товарно-материальных
2. Растет оборачиваемость дебиторской задолженности.		
3. Снижается доля дебиторской задолженности в стоимости активов и объеме реализации.		

Оценить уровень ликвидности предприятия можно с помощью показателей платежеспособности, для которых рекомендуются минимально-допустимые значения, указанные в таблице 3.8.

Таблица 3.8.

Показатели платежеспособности

Показатели	Формула для расчета*	Экономическое содержание
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финанс. вложения}}{\text{Краткосрочные обязательства**}} \geq 0,2$	Способность предприятия погасить краткосрочные обязательства за счет денежных средств.

* По балансу, утвержденному для квартальной отчетности предприятий и организаций в 1996 году.

** Определяется по формуле:

Итог раздела VI пассива баланса - Доходы будущих периодов - Фонды потребления - Резервы предстоящих расходов и платежей

Продолжение таблицы

2. Коэффициент ликвидности	$\frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосроч. финансовые вложения} + \text{Средства в расчетах}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \geq 0,7$	Способность предприятия погасить краткосрочные обязательства за счет денежных средств и дебиторской задолженности
-----------------------------------	--	---

3. Коэффициент покрытия	Итог раздела II актива - - Расходы будущих периодов <hr/> Краткосрочные обязательства ≥ 2	Перспективы платежных возможностей предприятия, способность обеспечить покрытие краткосрочных обязательств за счет всех оборотных активов
--------------------------------	--	---

В результате анализа должны быть разработаны определенные мероприятия, позволяющие управлять ликвидностью предприятия. В их число, помимо индивидуальных для каждого предприятия, могут быть включены стандартные процедуры.

Таблица 3.9.

Практические рекомендации по управлению ликвидностью

Процедуры	Характеристика
1. Составление платежного календаря	Инструмент планирования денежных поступлений и отчислений, для контроля наличия денежных средств на счетах предприятия и поддержания его платежеспособности.
2. Оценка времени наибольшего притока денежной наличности в течение месяца	Выделяется временной интервал поступления денежных средств с целью определения возможности смещения денежного потока в нужном направлении.
3. Определение оптимальной величины ликвидных средств для предприятия	Поставленная цель достигается сравнением двух графиков: первый характеризует динамику доли ликвидных статей в общем итоге текущих активов, второй - динамику чистой прибыли (убытков) предприятия.
4. Контроль за соблюдением договорных обязательств	Правовые процедуры, санкции за нарушение договоров.
5. Контроль за "возрастом" дебиторской задолженности	Выявление рискованной задолженности и принятие мер по ее погашению.
6. Контроль за состоянием дебиторской задолженности	Своевременность расчетов с поставщиками, бюджетом и внебюджетными фондами.
7. Увеличение количества заказчиков	Снижение риска неплатежей заказчиками - монополистами.
8. Расширение форм оплаты и способов расчетов с клиентами	См. таблицу 6.12.

Ликвидность - это база для сохранения устойчивого финансового состояния.

II. Финансовая устойчивость - способность маневрировать собственными средствами, сохранив финансовую независимость. Главные индикаторы финансовой устойчивости: коэффициент автономии, коэффициент соотношения заемных и собственных источников средств.

Коэффициент автономии характеризует долю собственных источников

средств в общей стоимости источников. Для нормальной устойчивости должен быть не ниже 0,5.

$$\text{Коэффициент автономии} = \frac{\text{Итог раздела IV пассива баланса}}{\text{Итог баланса}}$$

Коэффициент соотношения источников заемных и собственных средств показывает, сколько заемных источников приходится на один рубль собственных. Чем в большей мере этот показатель превышает единицу, тем больше зависимость предприятия от заемных средств.

$$\text{Коэффициент соотношения источников заемных и собственных средств} = \frac{\text{Итог раздела V пассива баланса} + \text{Итог раздела VI пассива баланса}}{\text{Итог раздела IV пассива баланса}}$$

Для руководителя анализ финансовой устойчивости связан прежде всего с выбором пути развития предприятия: за счет собственных или за счет чужих средств и, соответственно, получение прибыли в свое распоряжение или для оплаты заемных средств. Выбор второго направления допустим, если:

Оборачиваемость дебиторской задолженности	выше	Оборачиваемость товарно-материальных ценностей	гораздо выше	1
---	------	--	--------------	---

Таким образом,

Интенсивное поступление денежных средств на счета предприятия может наблюдаться при высокой финансовой зависимости

Устойчивое финансовое состояние и ликвидность основаны на эффективном использовании имущества предприятия или рентабельности.

III. Рентабельность характеризует результативность деятельности предприятия и измеряется относительными показателями, представленными в таблице 3.10. Рентабельность активов характеризует отдачу на вложенные в бизнес средства, изучается в динамике, оценивает качество управления предприятием. Чем выше значение этого показателя, тем лучше.

При прочих равных условиях рентабельность активов будет тем выше, чем меньше величина задолженности и, соответственно, размер заемных средств.

Таблица 3.10.

Показатели рентабельности

Показатели 1	Формула для расчета 2	Экономическое содержание 3
1. Рентабельность активов	$\frac{\text{Прибыль балансовая}}{\text{Средняя стоимость активов за период}}$	Характеризует отдачу на вложенные в бизнес средства. Изучается в динамике, оценивает качество управления предприятием.
2. Рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{Прибыль балансовая}}{\text{Средняя стоимость собственного капитала за период}}$	Ориентир для внешних инвесторов при выборе объекта для инвестиций, сравнивается с аналогичными показателями родственных предприятий в отрасли; изучается в динамике; влияет на рентабельность активов.
3. Рентабельность реализации - 1	$\frac{\text{Прибыль балансовая}}{\text{Объем реализации}}$	Характеризует прибыль на 1 рубль реализованной продукции
4. Рентабельность реализации - 2	$\frac{\text{Прибыль балансовая}}{\text{Затраты на производство и реализацию продукции}}$	Характеризует эффективность производственных затрат
5. Рентабельность производства	$\frac{\text{Прибыль балансовая}}{\text{Средняя стоимость основных производственных и материальных оборотных средств за период}}$	Характеризует эффективность потребления ресурсов

$$\text{Рентабельность активов} = \text{Оборачиваемость активов} \times \text{Рентабельность реализации}$$

ИЛИ

$$\frac{\text{Прибыль балансовая}}{\text{Средняя стоимость активов за период}} = \frac{\text{Объем реализации}}{\text{Средняя стоимость активов за период}} \times \frac{\text{Прибыль балансовая}}{\text{Объем реализации}}$$

Следовательно, прибыль предприятия, полученная с каждого рубля средств, вложенных в активы, зависит от скорости оборачиваемости средств и от рентабельности реализации.

В общем случае оборачиваемость активов зависит от объема реализации и средней величины активов. Однако оценка этого показателя прямо связана с анализом рациональности структуры имущества. Замедление оборачиваемости может быть вызвано объективными и субъективными причинами.

Таблица 3.11.

Факторы, замедляющие оборачиваемость активов

Объективные	Субъективные
Инфляция	Неумелое управление запасами и дебиторской задолженностью
Разрыв хозяйственных связей	Некачественное ведение бухгалтерского учета

Для достижения нормального уровня экономического развития руководитель предприятия должен поддерживать тенденцию роста всех показателей рентабельности.

Как конкретно производятся расчеты и делаются выводы, рассмотрим на примере бухгалтерской отчетности условного предприятия (Таблицы 3.12., 3.13.).

Таблица 3.12.

Баланс ххх на 1.07.1996 года

млн. руб.

Актив	на		Пассив	на	
	1.01.96г	1.07.96г.		1.01.96г.	1.07.96г.
1. Внеоборотные активы	16177	16008	4. Капитал и резервы	16978	16432
2. Оборотные активы, в т.ч.:	1768	1375	5. Долгосрочные пассивы	---	---
2.1. Запасы и затраты	805	750	6. Краткосрочные пассивы, в т.ч.:	967	951
2.2. Дебиторская задолженность	842	512	6.1 Заемные средства	137	135
2.3. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	121	113	6.2. Кредиторская за-долженность, из нее:	806	814
3. Убытки	-	-	6.2.1. Коммерческое кредитование	713	683
Баланс	17945	17383	Баланс	17945	17383

Таблица 3.13.

Выписка из отчета о финансовых результатах с 1.01. По 1.07.96г.

млн. руб.

Показатели	За отчетный период	За аналогичный период прошлого года
1. Выручка от реализации за вычетом налогов (НДС,	1595	906

акцизов)		
2. Затраты на производство и реализацию продукции	1488	766
3. Прибыль от реализации	107	140
4. Балансовая прибыль	150	175

Результаты расчетов, выполненных с использованием вышеприведенных формул, представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14.

**Изменение финансовых показателей предприятия ххх
за первое полугодие 1996 года**

Показатели	на 1.01.96 г.	на 1.07.96 г.	отклоне ние +, -
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,128	0,119	-0,009
2. Коэффициент ликвидности	1,021	0,659	-0,362
3. Коэффициент покрытия	1,875	1,449	-0,426
4. Средний срок погашения задолженности (дней):			
4.1. дебиторской	X	77	X

Продолжение таблицы

4.2. кредиторской	X	89	X
5. Средний срок оборачиваемости запасов и затрат (дней)	X	95	X
6. Длительность операционного цикла	X	172	X
7. Коэффициент автономии	0,946	0,945	-0,001
8. Коэффициент соотношения источников заемных и собственных средств	0,057	0,058	+0,001
9. Рентабельность:			
9.1. активов	X	0,85	X
9.2. реализации	X	9,40	X
10. Оборачиваемость активов	X	0,09	X

Анализ показателей таблицы 3.14. свидетельствует, что при сохранении высокой финансовой независимости у предприятия ухудшилась оперативная платежеспособность, перспективы платежных возможностей также весьма неблагоприятны. Вместе с тем, условия коммерческого кредитования, которые предоставляют предприятию его поставщики, лучше условий, предоставляемых предприятием своим заказчикам. Дебиторы оплачивают выставленные счета один раз в 2,5 месяца (77 дней), предприятие платит по счетам кредиторов в среднем один раз в 3 месяца. Деньги, авансированные в производство, возвращаются в виде денежных средств на счета предприятия в среднем почти через полгода (172 дня). Такая ситуация создает условия для поддержания платежеспособности предприятия, хотя уровень ее явно недостаточен. Если на 1 января 1996 года стоимость всех оборотных активов превышала стоимость краткосрочных обязательств почти в 1.9 раза, то на 1 июля 1996 года - лишь в 1,4 раза. Хотя предприятие сохраняет высокую финансовую автономность, его производственная деятельность неэффективна: каждый рубль, вложенный в активы, за полугодие принес лишь 0,85 коп. прибыли, доля прибыли в объеме реализации составила 9,4 процента.

Показатель рентабельности реализации, характеризующий эффективность

производственных затрат, позволяет оценить размеры колебаний затрат, обеспечивающих прибыльное существование предприятия. Таким образом, достижение ликвидности и устойчивого финансового состояния опирается на старую, как мир, истину, тиражируемую ежесекундно бизнесменами всего мира - для безубыточного существования необходим жесткий контроль расходов. Смета затрат - это не только путеводная звезда, но и инструмент, не позволяющий сбиться с пути. К сожалению, эта истина, жестоко контролируемая в условиях социалистической экономики, сейчас совершенно незаслуженно пребывает в забвении.

ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ: СТАРЫЕ ПЕСНИ О ГЛАВНОМ.

В условиях существующей налоговой системы забота директора о снижении издержек может быть воспринята как признак “белой горячки”: каждый сэкономленный на издержках миллион ведет к увеличению налогооблагаемой прибыли, и не конкуренция, а угроза приближающегося банкротства может заставить нынешнего директора выполнить забытые рекомендации по планированию издержек производства и цен*. Поскольку для многих новых руководителей все прошлое воспринимается через критику административно-командной системы управления, мы рискуем (без задних политических мыслей) все же вспомнить старую песню о главном: о повышении эффективности производства.

В полной мере именно эта задача всегда должна решаться руководителем независимо от того, борется он за снижение издержек по указанию райкома партии, собрания акционеров или распоряжений кредиторов.

В условиях неплатежей эта борьба приобретает особый смысл: снизить издержки - это означает не только получить дополнительный доход, но и высвободить деньги для повышения ликвидности своего предприятия, а главное - сократить свою зависимость от поставщиков и кредиторов.

Рассмотрим основные, рекомендованные в старой песне, показатели издержек.

Таблица 4.1.

Показатели издержек

Показатели	Основные характеристики
------------	-------------------------

1. Себестоимость продукции	Оценка общего уровня затрат по всем видам деятельности
2. Калькуляции отдельных видов продукции	Сравнительная оценка издержек разных видов деятельности
3. Сметы затрат:	Анализ структуры затрат
по элементам затрат	Оценка характера производства (материалоемкое, трудоёмкое, фондоемкое), оценка “вклада” калькуляционной статьи
по статьям затрат	
4. Сметы затрат по видам продукции	Структурный анализ издержек в разрезе видов деятельности

Рассматриваемые ниже методы могут применяться как к сводным показателям издержек, так и к конкретным видам затрат. Хотя один из этих методов был рожден и рекомендован для госпредприятий, а второй - для частных фирм, каждый из них отражает смысл обсуждаемой проблемы.

I. Пофакторное планирование включает следующие этапы:

а) рассчитываются издержки по производству и реализации фактического объема выпуска продукции исходя из базисного уровня затрат.

б) рассчитывается изменение удельных издержек под влиянием технико-экономических факторов (табл. 4.2.).

в) рассчитывается плановый уровень издержек, исходя из запланированных условий и объемов производства.

Вся тонкость управления издержками в соответствии с данным методом заключается в умении использовать и комбинировать разные факторы.

Таблица 4.2.

Основные группы технико-экономических факторов снижения издержек

Группы факторов	Примеры решений
I. Повышение технического уровня	Использование новой техники, прогрессивной технологии, более эффективное использование и применение новых видов сырья и материалов, конструкторские и технические изменения характеристик изделий.

* Методические рекомендации к разработке Государственных планов Экономического и социального развития СССР: М.: Экономика, 1990 г.

Продолжение таблицы

II. Улучшение организации производства и труда	Совершенствование организации обслуживания и управления производством, более эффективное использование материальных и трудовых ресурсов.
III. Изменение объемов, структуры и размещения производств	Сокращение доли постоянных расходов, улучшение структуры и качества продукции.
IV. Улучшение использования природных ресурсов	Изменение состава, качества, условий и способов добычи природного сырья.

II. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) охватывает совокупность приемов для выявления наиболее эффективных взаимосвязей между затратами ресурсов и потребительскими свойствами продукции. ФСА включает следующие этапы:

а) определяются все возможно допустимые направления использования продукции;

б) определяются все виды ресурсов, необходимые для производства продукции;

в) строится таблица взаимосвязей “вид ресурса” - “потребительские свойства продукции”;

г) с помощью мозгового штурма (как в КВН) выявляются направления более эффективного использования ресурсов;

д) разрабатывается программа реализации более эффективных вариантов производства и реализации продукции.

Любопытно, что метод ФСА впервые был предложен в 1947г., а постановление ЦК КПСС рекомендовало его к внедрению в 1982г., но широкого распространения не получил.

III. Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости - основная часть системы управления издержек и контроля за себестоимостью. Нормативный метод учета затрат включает в себя следующие элементы:

1. **нормативная база** - комплекс технически и экономически обоснованных материальных, трудовых и финансовых норм, рассчитанных по центрам затрат в разрезе каждого объекта нормирования, планирования и учета затрат;

2. **нормативная калькуляция** - бухгалтерский документ, применяемый для расчетов плановой себестоимости продукции, составления сметы затрат на производство, проектов цен;

3. **учет изменения текущих норм** - база при формировании норм, себестоимости и средство контроля за повышением организационно-технического уровня производства;

4. **учет отклонений от текущих норм** - основа для оперативного устранения причин, отрицательно влияющих на себестоимость;

5. **сводный учет затрат** на производство и калькулирование отчетной себестоимости.

Российский директор, оценив “экзотику” этих рекомендаций, вспомнив, что его предприятие существует в условиях рынка, совершенно справедливо может спросить: если цена реализации изделия устанавливается конкуренцией, то **зачем считать его себестоимость?**

Даже ориентировочная оценка себестоимости помогает реально оценить силы предприятия во взаимоотношениях с конкурентами и потребителями. Оценка расходов позволяет сделать продажную цену и расчетные пределы ее колебаний более приемлемыми для потребителей, сохранить и уровень рентабельности, и рынок сбыта.

Реальный контроль за издержками возможен лишь при расчете так

называемых стандартных или нормативных издержек, определенных методами, указанными в начале главы. В социалистической экономике такие функции выполнял метод нормативного учета затрат на производство. Норматив отражает условия, существовавшие в момент его разработки. Если нормативы начинают мешать получению прибыли, необходимо после анализа ситуации разработать более действенные нормативы. Нормативы должны предусматривать все изменения, происходящие в производстве. Цель контроля за издержками - предотвращение ненужных потерь, повышение эффективности производства, корректировка географии поставщиков.

Нормативы издержек выполняют свои функции, если они научно обоснованы, получены в результате анализа выбора необходимых материалов, производственных технологий, затрат времени на осуществление различных операций, денежной стоимости продукции при различных условиях, правильного выбора оборудования.

Для предприятия, не имеющего нормативов затрат сырья, материалов, рабочей силы, накладных расходов, процедуры снижения издержек применять нельзя. Эта функция управления может быть реализована лишь после проведения предварительной работы по определению нормативной себестоимости.

ГЛАВА 5. ЗИГЗАГИ ВЕКСЕЛЬНОГО ОБОРОТА

Одним из методов расшивки неплатежей является вексельное обращение. Жесткая финансово-кредитная политика Российского Правительства, сокращение денежной массы заставили российские предприятия все более интенсивно использовать вексель.

Вексель - это долговая расписка, доверие к которой определяется не числом степеней защиты, а доверием векселедержателя к векселедателю, авалисту и индосантам. Формирование таких доверительных отношений в современных условиях является трудной задачей.

Банк "Центр-Инвест" стоял у истоков возрождения вексельного обращения в Ростовской области. Начиная с 1992 года проводилась кропотливая работа по внедрению векселей в хозяйственный оборот: организовывались семинары, обучение руководителей, главных бухгалтеров. Сегодня векселя заняли прочное место в экономике Дона. При этом все чаще приходится сталкиваться с ситуациями, когда операции с векселями идут либо с нарушением действующего законодательства, либо в рамках закона, но во вред интересам одного или нескольких участников вексельного оборота.

Крах вексельных пирамид заставляет еще раз более внимательно рассмотреть реальные возможности и опасности использования векселей как средств расшивки неплатежей.

5.1. ЭМИТЕНТЫ И ПОСРЕДНИКИ.

Стандартная процедура расчетов с помощью простого векселя не

представляет сложностей: векселедатель обязуется уплатить по векселю в назначенный срок вексельную сумму. При этом предполагается, что в результате нормального хозяйственного оборота эта сумма к сроку платежа будет у векселедателя.

Однако и в этой простой процедуре российские финансовые “умельцы” придумали немало разных ответвлений, благодаря которым вексель начинает выписывать замысловатые траектории.

1. Нарушение сроков платежа. Выписав вексель и уговорив партнера принять его в качестве долговой расписки, векселедатель забывает накопить к сроку необходимую сумму для оплаты. Дальше начинается длительная переписка, которая даже в случае успеха позволяет векселедателю пользоваться чужими деньгами как своими. К сожалению, процедуры предъявления претензий в рамках действующего законодательства не компенсируют потерь векселедержателя. Поэтому принимая вексель, необходимо оценить реальную платежеспособность векселедателя к сроку платежа.

2. Выпуск необеспеченных векселей. Нередко эмитентами векселей выступают мелкие банки и финансовые компании, которые берут на себя обязательства замкнуть цепочки платежей и взаимозачетов. Когда же цепь не замыкается, на последнем векселедержателе “повисают” необеспеченные векселя, суммы по которым даже в случае судебного решения не с кого будет взыскать, ибо для их оплаты не хватит ни средств, ни имущества векселедателя. Самой большой опасности в этом случае подвергаются промежуточные держатели векселей - индоссанты, поскольку индоссамент - передаточная надпись - служит основанием для солидарной ответственности по необеспеченному векселю.

3. Троянский конь. Как правило, финансовые службы предприятий стараются не работать с векселями недобросовестных эмитентов. Однако сами такие эмитенты нередко предлагают дополнительные услуги и благодарности клеркам, которые убеждают руководство принять необеспеченные векселя. Получив свои тридцать сребреников, клерк может таким образом разорить или серьезно подорвать финансовое положение своего предприятия.

4. Бесплатный вексель. В последнее время ряд финансовых компаний предлагает “бесплатный” вексельный кредит. Внешняя привлекательность этой схемы скрывает дополнительное требование о досрочном погашении векселя. Финансовые компании при этом, как правило, гарантируют досрочное поступление средств от эмитента, принявшего вексель. Объемы вексельных кредитов, выдаваемые банками, ограничены нормативами Центробанка. Для финансовых компаний таких ограничений нет, поэтому бесплатный вексельный кредит, как правило, не имеет под собой реального обеспечения. Вот почему, беря на себя функции банков, финансовые компании могут предложить и более низкий процент по вексельному кредиту, и обналчить деньги для троянских коней.

5. Перехватчики. В условиях кризиса неплатежей каждый руководитель старается использовать любые способы перехвата денег у своих должников. Нередко финансовые компании предлагают им услуги, покупая долги

предприятия и выставляя эти долги к оплате тем, у кого ожидаются поступления денежных средств. В результате к моменту поступления денег на расчетный счет там оказывается инкассовое требование с начислением больших штрафных санкций за несвоевременную оплату долга. Поэтому лучше самим поддерживать связи со своими кредиторами.

5.2. БЮДЖЕТНЫЕ ИГРЫ

Кризис неплатежей затронул не только взаиморасчеты между предприятиями, но и отношения налогоплательщиков и бюджетов. Для разрешения этого кризиса на местах нередко используются векселя: чаще всего они используются неверно, а иногда и противозаконно. Поскольку в административных умах периодически рождаются идеи по внедрению опыта ряда регионов, есть смысл подробнее остановиться на результатах уже проведенных экспериментов.

1. Эмиссия векселей местными администрациями на практике означает увеличение денежной массы за счет местных квазиденег - векселей. Это инфляционная эмиссия, так как она используется для покрытия бюджетного дефицита.

Цивилизованная процедура эмиссии векселей требует прохождения тех же этапов, что и утверждение бюджета. Если же эмиссия не утверждена вместе с бюджетом, то выпускаемые векселя используются для покрытия незапланированных расходов на необоснованные нужды и не имеют под собой реального обеспечения. Такой непланируемый выпуск необеспеченных векселей быстро приводит к их самодискредитации и развалу хозяйства региона.

2. Вексельное кредитование бюджета. Утверждение бюджета является прерогативой представительных органов власти. Любой кредит, который погашается за счет бюджетных средств, должен рассматриваться при утверждении бюджета, поскольку для выплаты процентов по кредиту необходимо предусмотреть соответствующие статьи бюджета, либо уменьшить суммы реально выделяемых средств по другим статьям. В результате, получив кучу векселей в счет ожидаемых поступлений дотаций и налогов, местные бюджеты становятся заложниками полученной вексельной массы и, кроме того, должны погашать живыми деньгами вексельные кредиты и проценты по ним.

3. Административно-командное обращение векселей. В условиях спада производства существенно сократились не только масштабы взаимных платежей предприятий, но и уменьшились поступления в бюджеты всех уровней. Задолженность предприятий Ростовской области на 1.01.96 г. составила 4,8 трлн.руб.

В этой ситуации у отдельных администраторов все чаще возникает желание поставить под контроль тот тонкорегулируемый вексельный поток, который еще связывает живые предприятия. Для осуществления такого контроля предлагаются схемы создания вексельных центров с дополнительными обязательствами для всех участников вексельного оборота. При этом упускается из виду, что вексель - это не фондовая выписка, а ценная бумага, которая должна обращаться свободно. В противном случае под административным

давлением “родные” векселя будут обслуживать неэффективные потоки товарной продукции, прикрывать неграмотные экономические решения.

Предположим, администрация выпустила бюджетных векселей на сумму 2 трлн.руб., т.е. 10% бюджета области. Эти векселя бюджетные, т.к. погашение будет осуществляться из бюджета области, и необеспеченные, поскольку в бюджете области на 1996 г. не заложена статья “Покрытие векселей, эмитированных областной и другими администрациями Ростовской области”. Обращение этих векселей будет весьма трудным.

К моменту погашения бюджетных векселей денег на эту цель в бюджете не окажется (они не были предусмотрены), что в конечном счете любую экономическую структуру, в т.ч. и бюджет, может привести к банкротству.

Кроме того, в момент выпуска бюджетных векселей создается иллюзия изобилия денег, которая приводит к неэффективным вложениям. Негативные эффекты фискальной (бюджетной) эмиссии описаны во всех экономических учебниках.

Мы сейчас наблюдаем, что наше правительство тоже осознало это и прекратило фискальную эмиссию, испытав негативы эксперимента на себе (1991-1994 гг.).

Итак, всего лишь 2 трлн.руб. способны завести экономику области в тупик, если пользоваться необеспеченной, непокрытой эмиссией бюджетных векселей.

4. Опыт вексельной пирамиды Тверь-универсалбанка (ТУБ). Мы все помним мощную рекламную компанию ТУБа, обещавшую кредитование местных бюджетов и предприятий векселями. Более 10 администраций и тысячи предприятий поучаствовали в этом эксперименте, т.к. ставка не высока - соблазн велик. И действительно, те, кто успел в начале поработать, получили определенный эффект, решили некоторые проблемы. Все так бы и продолжалось, но не все заемщики вексельного кредита оказались добросовестными и кредитоспособными, а на территории всей России невозможно иметь квалифицированных кредитных инспекторов, оперативно реагирующих на первые симптомы невозврата кредитов. В результате (по официальной оценке ТУБа) более 800 млрд. вексельных кредитов оказались невозвращенными. ТУБ не смог вовремя погашать предъявленные ему векселя, что послужило причиной кризиса и отзыва лицензии. В июне 1996г. среди держателей векселей (у “подножия пирамиды” оказались и местные бюджеты) началась паника. Векселя сбывались за 10% от номинала. При этом, если на векселе было не менее 10 индоссаментов и эти индоссанты весьма платежеспособны (и то и другое маловероятно), то бюджет терял те же 10% при наступлении солидарной ответственности. Но наиболее вероятная схема - это предъявление векселя администрации к полной оплате как наиболее платежеспособному индоссанту.

5.3. ПРАВЕДНЫЕ ПУТИ ВЕКСЕЛЯ

Многочисленные негативные факты работы с векселями в народном хозяйстве были предметом специального обсуждения на заседании Оперативной комиссии Правительства РФ по совершенствованию системы

платежей и расчетов в ноябре прошлого года.

Не надо думать, что проблемы вексельного обращения, которые сегодня пытаются обойти с помощью различных зигзагов, не имеют своего законного решения.

1. Через бюджет на законных основаниях. На заседании правительственной комиссии был отмечен положительный опыт администрации Ростовской области и банка “Центр-Инвест” по проведению взаимозачетов с помощью векселей. Механизм разработан так, чтобы бюджет не выступал индоссантом по векселю, не участвовал в солидарной ответственности по его погашению. Во-первых, объем векселей проходит через бюджет транзитом и строго соответствует объему реальной задолженности, возникшей по обязательствам налогоплательщиков и бюджета. Во-вторых, областное финансовое управление осуществляет строгий контроль не только за суммами проводимых платежей с помощью векселей, но и за сроками перечислений. Наконец, в рамках погашения задолженностей плата за пользование вексельными кредитами ложится не на бюджет, а на плечи должников перед бюджетом. Члены комиссии особенно подчеркнули, что данная схема четко укладывается в правила, установленные Минфином РФ и Госналогслужбой.

2. Гарантийные фонды вексельных кредитов. В 1994 году для поддержки вексельного кредитования администрацией Ростовской области был создан гарантийный фонд вексельного кредитования. Средства внебюджетного стабилизационного фонда в течение двух месяцев обслуживались в банке “Центр-Инвест”. Это позволило в 4 раза увеличить объем вексельного кредитования промышленных предприятий. Учитывая, что каждый вексель делал 8-10 оборотов, то только объем платежей в бюджет налогов по НДС и прибыли в 12 раз превысил размеры гарантийного фонда. К сожалению, этот опыт не получил распространения на Дону, хотя на заседании Правительственной комиссии об аналогичной схеме рассказал глава администрации Амурской области.

3. Открытый рынок векселей. Потугам воспроизвести административно-командный механизм обращения векселей легко противопоставить давно апробированную на практике схему продажи векселей на открытом рынке. Многие руководители ростовских предприятий знают, что векселя московских банков, ряда железных дорог России, энергетических компаний можно реализовать лишь с большой скидкой и никакие телефонные указания не заставят принимать их по номиналу. В Ростове неоднократно предпринимались попытки создать такой рынок векселей. Но сегодня праведные пути движения векселей исчерпаны: основные цепочки взаимозачетов определились, ограничения на вексельные потоки сложились, исходя из естественных рамок платежеспособности основных контрагентов.

4. Векселю - импульс структурной перестройки. Главная причина того, что сфера вексельного обращения, достигнув определенного масштаба, не расширяется, кроется не в правилах движения векселей, а в недостаточной практической работе по структурной перестройке в промышленности области. Если предприятие стоит, то оно не может рассчитаться ни деньгами, ни векселем, а вексель такого предприятия нельзя ввести в оборот ни учетной

ставкой, ни административной командой. В оборот должны приниматься векселя лишь тех предприятий, где за вексельной программой идут программы управления финансами, персоналом и маркетингом.

5. Перспективы вексельного обращения. В настоящее время сфера вексельного обращения охватывает три основные области:

1. Обращение векселей по схеме взаимозачета в рамках цепочек технологически связанных предприятий (“уголь - энергетика - железнодорожный транспорт”, “энергетика - газоснабжение - газификация” и т.п.).

2. Вексельное кредитование еще жизнеспособных предприятий, имеющих проекты с эффективностью, которая меньше ставок обычного банковского кредита.

3. Взаиморасчеты предприятий с бюджетами разных уровней.

Тенденции развития в каждой из этих областей не расширяют сферу вексельного обращения:

- основные “цепочки” уже определены и поделены сферы и функции контроля их расчетного обслуживания;
- в рамках структурной перестройки сокращается число проектов и число самих жизнеспособных предприятий, которые могут вернуть вексельные кредиты по ставке более 20-25%;
- сложное переплетение финансовых потоков бюджетов разных уровней затрудняет (делает экономически невыгодным) использование векселей для погашения задолженностей предприятий и организаций, финансируемых за счет средств разных бюджетов.

Поэтому дальнейшее расширение сферы вексельного обращения связано с их использованием для инициирования процедуры банкротств неплатежеспособных эмитентов.

С этой целью необходимо реализовать требования, повторяющиеся в п.11 Указа Президента РФ от 19.10.1993 года № 1662, в п.3в Указа Президента РФ от 23.05.1994 года № 1005, в п.12, абз.1 Постановления Правительства РФ от 26.09.1994 года № 1094 о разработке ускоренной процедуры погашения долговых обязательств, оформленных векселями. В частности, было бы целесообразно:

1) сократить с 3 месяцев до 10 дней срок, предусмотренный ст.6 Закона “О несостоятельности (банкротстве) предприятий, по истечении которого кредитор имеет право направить должнику извещение о своих требованиях, если обязательства должника были оформлены векселями;

2) дополнить ст.114 Арбитражного процессуального кодекса РФ частью 2 следующего содержания: “По искам, связанным с обращением векселей, дело должно быть рассмотрено и решение принято в срок, не превышающий 14 дней со дня поступления искового заявления в арбитражный суд”.

Внесение этих изменений в действующее законодательство:

- сократит выпуск векселей недобросовестными эмитентами;
- создаст заинтересованность банков в учете и переучете векселей;

- будет способствовать расширению процедур негосударственного банкротства с целью последующей санации и реструктуризации предприятий.

ГЛАВА 6. МАРКЕТИНГ В УСЛОВИЯХ НЕПЛАТЕЖЕЙ

6.1. СУТЬ ПРОБЛЕМЫ

Плановые задания по выпуску и реализации продукции были отменены решениями ЦК КПСС в конце семидесятых годов. Еще одна пятилетка потребовалась для того, чтобы освободить предприятия от госзаказа. Однако только приватизация поставила российские предприятия в более-менее рыночные условия, когда ни сложившиеся хозяйственные связи, ни, пусть формальные, но все же права собственника в лице государства уже не гарантируют сбыт произведенной продукции.

Рынок отличается от планового хозяйства тем, что произведенный товар имеет не одного покупателя и одного продавца, а его приходится продавать в конкурентной среде, состоящей из большого числа продавцов и покупателей.

Маркетинг - это система управления сбытом продукции в условиях, когда каждый продавец и покупатель действуют независимо друг от друга.

Вряд ли сегодня найдется российский директор, который не изучал основы маркетинга на разного рода курсах переподготовки. Примерно на половине российских предприятий отдел сбыта переименован в отдел маркетинга. Но в 90 процентах случаев даже в переименованных отделах свято верят в то, что покупатель сам должен искать этот отдел. (Западные консультанты были страшно удивлены, когда в течение 40 минут ни одна из шести сотрудниц отдела маркетинга ни сделала ни одного телефонного звонка). Действительно, складывавшиеся пятилетками прямые связи поставщиков и потребителей до сих пор позволяют сохранять монопольное положение на рынке и худо-бедно сбывать свою продукцию. Но чем дальше, тем сильнее сказывается прессинг конкурентов в легкой, пищевой промышленности, в производстве товаров народного потребления, в машиностроении и даже в сырьевых отраслях. Мощная реклама, качество, сервис - все это заставляет покупателя делать выбор, увы, не в пользу отечественного производителя. Но принципиальное отличие маркетинга от системы планового распределения как раз и заключается в том, что **не надо пытаться продать то, что произведено, - надо производить то, что пользуется спросом**

Пытаясь хоть как-то сохранить сбыт, предприятия идут на поставку продукции без предоплаты. В результате начинает накапливаться дебиторская задолженность и параллельно растут долги самого предприятия.

В условиях неплатежей директор предприятия должен иметь мужество признать, что годами производимая продукция не пользуется спросом.

Поскольку не у каждого руководителя хватает сил сделать такое признание, мы приводим наиболее типичные отговорки, которые чаще всего

используют директора. Но поскольку речь идет об отговорках, то рядом мы приводим и контраргументы. Авторский коллектив будет признателен, если читатель пришлет какую-либо новую отговорку-утешалочку, не вошедшую в приводимый перечень.

Таблица 6.1.

Маркетинговая оценка ситуаций со сбытом продукции

Самоутешительные отговорки	Суровые контраргументы	Стратегия маркетинга в условиях кризиса неплатежей
- "наша продукция имеет важное народнохозяйственное значение (варианты: для обороноспособности страны, для экономической неза-висимости, для охраны здоровья)"	Если продукция нужна стране, то кроме госзаказа государство осуществляет и предоплату	Добиваться от заказчика предоплаты под угрозой полно-го перепрофилирования пред-приятия
- "наши традиционные покупатели находятся в трудном финансовом положении, мы стремимся сохранить рынок, поставляя продукцию без предоплаты"	Не берите на себя головную боль бездельников, возьмите их дебиторскую задолжен-ность	Разработка комплекса финан-сового оздоровления покупателей
- "мы вынуждены осуществлять поставки своей продукции, так как это связано с жизнеобеспечением социальной (вариан-ты: оборонной, тран-спортной, коммуникационной) сферы"	В других сферах есть свои руководители, занимайтесь жизнеобеспечением своего предприятия, а не благо-творительностью	Добиваться компенсирующих мер обязательных поставок без предоплаты
- "мы столько лет производили эту продукцию!"	В стране много лет производилась ненужная продукция, которую покупали только потому, что не было конкурентов	Освоение и внедрение на рынок новых товаров
- "мы долгие годы являлись ос-новными поставщиками этой продукции для государства (варианты: стран СНГ, районов Крайнего Севера, крупных заводов)"	Нет смысла оставаться на рынке, с которого ушли все покупатели	Освоение новых рынков
- "нам удастся рассчиты-ваться "по бартеру" за свою продукцию"	Осталось договориться о выплате зарплаты и налогов полученным сырьем.	Разработка комплекса мар-кетинга для участников бартерной сделки

На рынке покупатели и продавцы независимы друг от друга, но если Вы поставляете продукцию без гарантий ее оплаты, Вы теряете свою независимость. Для того, чтобы обрести ее вновь, необходимо знать и использовать все элементы маркетингового комплекса и маркетинговой стратегии.

Таблица 6.2.

Маркетинговый комплекс и маркетинговая стратегия

Маркетинговая стратегия - часть стратегического плана предприятия, связанная с принятием решений о выборе целевого рынка и маркетинговой стратегии	
Целевой рынок - однородная группа потребителей	Маркетинговый комплекс - часть маркетинговой стратегии, связанная с принятием и реализацией решений о продукте, цене, каналах распределения и рекламе
	Продукт - все, что может быть предложено на рынке
	Цена - сумма денег, которую можно получить за предложенный продукт
	Каналы распределения - структуры, участвующие в доведении товара до потребителя
	Стимулирование сбыта - действия, направленные на формирование у потенциального покупателя потребности в данном продукте.

Можно говорить о том, что на предприятии есть система управления маркетингом, если каждый руководитель способен учитывать в своей работе особенности рынка, продукта, порядка ценообразования, каналов распределения и мер по стимулированию сбыта в каждый момент времени

Стратегические решения, которые приходится принимать в условиях кризиса неплатежей, носят более жесткий характер, но имеют и более широкий спектр альтернатив. Если стандартный набор альтернатив, касающихся выбора рынка и товаров, содержит четыре варианта, то наличие требований кредиторов заставляет учитывать возможность продажи активов и инвестиционных предложений.

Таблица 6.3.

Альтернативы маркетинговой стратегии в условиях кризиса неплатежей

	1. Существующие рынки	2. Новые рынки
1. Существующие товары	1.1. Реализация существующей продукции на известных рынках	1.2. Реализация существующей продукции на новых рынках
2. Новые товары	2.1. Освоение новых видов продукции на существующих рынках	2.2. Освоение новых видов продукции на новых рынках
3. Инвестиционные предложения		3.2. Маркетинг инвестиционных проектов
4. Активы		4.2. Продажа активов

Как правило, разработка маркетинговой стратегии начинается с рассмотрения возможности сохранения продаж существующей продукции на известном рынке (альтернатива 1.1.). Если анализ показывает, что рынок отвергает производимый продукт, то исследуются возможности выпуска продуктов-аналогов, продуктов-заменителей на уже знакомых рынках (альтернатива 2.1.), либо ищутся пути сбыта уже производимой продукции на новых рынках (альтернатива 2.2.). Более сложные задачи приходится решать при выходе с новой продукцией на новый рынок (альтернатива 2.2.) и при

попытке реализовать те или иные инвестиционные предложения (альтернатива 3.2.). Наконец, если ни одна из этих стратегий не дает удовлетворительного результата, то в условиях неплатежей предприятие вынуждено продавать свои активы (альтернатива 4.2.). Многие руководители воспринимают такую продажу очень болезненно, примерно также, как в 50-60-х годах воспринимались разводы и внебрачные дети. Подобного рода эмоциональные переживания не спасают предприятие, но мешают видеть реальную задачу маркетинговой стратегии: реализовать ненужное имущество с максимальной выгодой для погашения долгов и возврата средств акционерам. **Работа менеджера, который удачно продал активы неплатежеспособного предприятия, оценивается на несколько порядков выше зарплаты директора, работающего на традиционных рынках с известной потребителю продукцией.**

Несмотря на различия в технологии и методах анализа разных альтернатив маркетинговой стратегии, существуют некоторые общие приемы, которыми мы рекомендуем пользоваться. В специальной литературе можно найти и более тонкие методические подходы, но в их основе лежат изложенные ниже расчеты и показатели.

6.2. АНАЛИЗ РЫНКА

Реализация любого продукта происходит на рынке. Данный продукт составляет лишь часть этого рынка и, чтобы это хорошо почувствовать, следует сравнить объемы его продаж с другими индикаторами рынка. Не надо долго размышлять, какой из индикаторов лучше выбрать, важно чтобы этот индикатор достаточно точно описывал состояние рынка, на котором реализуется продукт. Ниже приводятся некоторые из показателей, которые могут выступать в качестве индикаторов. Показатели таких индикаторов можно получить из статистических справочников, отраслевых и общеэкономических журналов.

Таблица 6.4.

Индикаторы рыночной конъюнктуры

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Валовой внутренний продукт				
Произведенный национальный доход				
Использованный национальный доход				
Производство продукции (по отраслям)				
Ввод в действие основных фондов				
Грузооборот				
Розничный товароборот				
Объем реализации собственной продукции				

Сопоставление динамики индикаторов рыночной конъюнктуры с показателями объемов продаж собственной продукции позволяет более четко осознать и состояние рынка, и свое место на нем, и соответствующую маркетинговую стратегию.

Варианты маркетинговой стратегии на рынке

	Растущий рынок	Сокращающийся рынок
Растущий объем продаж товара	Захват новых сегментов рынка	Переход на новый рынок
Сокращающийся объем продаж товара	Выпуск новых продуктов	Реализация инвестиционных предложений или активов

Очевидно, что число возможных ситуаций поведения на рынке можно дифференцировать, выделяя все новые и новые градации для показателей динамики конъюнктуры и объемов продаж. Принципиально важно уже на этапе предварительного анализа **осознать свое место и значение своего товара на рынке**. Следующим шагом такого анализа является оценка поведения целевых групп потребителей данного продукта и конкурентов.

Покупателей данного продукта можно разбить на группы самыми разными способами, однако с точки зрения выработки маркетинговой стратегии важно то, что **целевая группа потребителей требует одинаковых решений в рамках маркетингового комплекса**, то есть для всех потребителей этой группы можно использовать один товар (упаковку, расфасовку, послепродажное обслуживание), общую систему ценообразования (включая скидки, рассрочки), однородные каналы распределения и системы стимулирования. Покупатели зерноуборочных комбайнов в Казахстане и средней полосе России могут рассматриваться как один целевой рынок или как разные рынки в зависимости от того, насколько учитываются региональные и национальные особенности при комплектации машин, выбора условий доставки, системы оплаты и проведении рекламной кампании.

Таблица 6.6.

Анализ целевых рынков

Целевые группы потребителей	Объем продаж / в т.ч. собственной продукции/				Прогноз			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	отчетный период	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Страны дальнего зарубежья								
Страны СНГ								
Регионы России								
Отрасли - потребители								
Крупнейшие покупатели-предприятия								
Социальные группы покупателей								

Практический опыт свидетельствует, что основные трудности сегодня возникают у предприятия с поиском исходной информации для заполнения таблицы 6.6.: сводные данные, которые раньше можно было получить в отраслевом министерстве, отсутствуют, а проводить **маркетинговые исследования** предприятиям самим не под силу. К счастью, сегодня уже появились консалтинговые фирмы, которые в состоянии собрать такого рода сводную информацию. Однако, если на оплату этих услуг у предприятия нет

денег, то в качестве первого приближения достаточно заполнить таблицу о динамике и объемах продаж в разрезе своих основных покупателей.

Анализ целевых рынков на основе исходных данных, представленных в таблице 6.6., заключается в **сопоставлении рядов динамики показателей, расчете структуры продаж в разрезе разных целевых групп потребителей, определении доли собственной продукции в общем объеме продаж.** Эти разные структурные показатели необходимы для выявления тенденций, закономерностей поведения разных групп потребителей. Если такие тенденции удалось выявить, то дальше становится возможным сделать прогноз ожидаемого объема продаж. Не страшно, если результаты прогноза, полученного разными методами, будут сильно различаться: существует широкий спектр приемов, с помощью которых можно получить наиболее вероятный прогноз. Самый простой из этих приемов состоит в том, что разным прогнозным значениям дается экспертная оценка вероятности их реализации, а затем рассчитывается средневзвешенное значение прогнозируемых показателей.

В рамках анализа рынка важно выделить те факторы, которые влияют на потребность в данном продукте: рост доходов населения, повседневный спрос на товар, мода, расширение спроса в связи с ростом жилищного строительства, развитие смежных отраслей, конъюнктура мирового и региональных рынков и т.п. Выделение таких факторов позволяет уточнить прогноз развития рынка.

Заключительная стадия анализа рынка связана с **оценкой поведения конкурентов.** Таблица 6.6. модифицируется в этом случае таким образом, что показатели общего объема продаж разбиваются в разрезе основных конкурентов. Результаты анализа позволяет не только определить маркетинговую стратегию конкурентов, но и определить свою собственную позицию на рынке, свой сегмент рынка.

6.2. АНАЛИЗ ПРОДУКТА

Оценив ситуацию на рынке в целом, необходимо перейти к анализу продукта.

Продукт - это не только материальное благо или услуга в чистом виде, продукт - это весь набор потребительских свойств, которые предлагаются на продажу, включая особые свойства и технико-экономические параметры, систему упаковки, хранения, доставки, реализации, рекламы, гарантий и послепродажного обслуживания, а также продажу запасных частей и сопутствующих товаров. Результат анализа продукта заключается в **позиционировании продукта - определении тех индивидуальных свойств и характеристик, которые присущи только данному продукту и благодаря которым потребитель может его отличить на рынке от других продуктов.** Поэтому на первом этапе анализа продукта следует выделить его отличительные от конкурентов характеристики.

Таблица 6.7.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДУКТА

Основные характеристики продукта	Продукция данного производителя	Аналогичные виды продукции конкурентов			
		Производитель 1	Производитель 2	Производитель 3	Производитель 4
Технические параметры					
Параметры эксплуатации					
Условия реализации					
Цена и система оплаты					
Гарантии					
Дополнительные услуги					
Реклама					
Другие характеристики					

Вторым важным этапом анализа является определение **жизненного цикла продукта**. Теоретически сегодня большинство руководителей понимает, что продукт, как живой человек, проходит стадии появления, роста, зрелости, старения и упадка. Но на практике, к сожалению, немногие из них имеют мужество принять решение о прекращении выпуска устаревающей и запуске новой продукции.

Есть приемы, позволяющие продлить жизненный цикл продукта: модификация, реклама, дополнительные льготы при продаже, но, используя эти приемы, надо четко представлять ограниченность срока и возможностей их действия.

Среди задач анализа товара особое место занимает **товарный ассортимент и номенклатура**. Расширение товарного ассортимента может идти не только по пути однородных видов продукции, но и путем продажи целевой группе потребителей взаимодополняемых товаров. Так, например, АОЗТ "Сантарм" (бывший ростовский завод санитарно-технического оборудования) за последние годы не только расширил ассортимент кранов, смесителей, обогревателей, но и начал реализацию электронных водосчетчиков, которые пользуются спросом у покупателей сантехники.

Первоначальный выбор продукта в дальнейшем должен быть дополнен решениями относительно цен и системы оплаты, каналов распределения и системы стимулирования. Окончательно о выборе продукта можно говорить тогда, когда приняты все решения в рамках маркетингового комплекса (см. табл. 6.8)

Таблица 6.8.

Особенности маркетинга различных групп товаров в условиях неплатежей

Группы товаров	Цены	Каналы распределения	Системы стимулирования
Потребительские товары			
Товары повседневного спроса			
- основные товары	Поддержание стабильных цен со "средней" рентабельностью	Создание собственной сети реализации товара, максимально приближенной к покупателям	Адресная реклама
- товары периодической покупки	Реализация товаров со скидкой	Использование существующей сети других товаров	Стимулирование сбыта (лотереи, конкурсы)
Товары предварительного выбора	Дифференциация цен в рамках предлагаемого товарного ассортимента	Создание специализированных магазинов и салонов	Расширение ассортимента, реализация по каталогам. Скидки для постоянных клиентов
Товары особого спроса	Установление цен в зависимости от спроса и поведения конкурентов	Создание магазинов и секций с консультационно-гарантийным обслуживанием	Реклама, стимулирование личных продаж
Товары промышленного назначения			
Сырье	Дифференциация скидок и пени по срокам оплаты	Торговые представительства.	Товарные кредиты посредникам
Полуфабрикаты и детали	Учет цен конкурентов	Посредническая сеть	Стимулирование посредников
Основное оборудование	Учет платежеспособного спроса	Техника индивидуальной продажи с организацией послепродажного обслуживания и ремонта	Пропаганда обновления производства
Вспомогательное оборудование	Цена со средней рентабельностью	Сеть собственных магазинов	Реклама, стимулирование объема продаж

6.3. АНАЛИЗ ЦЕН .

Руководитель крупного предприятия обратился в консалтинговую фирму с просьбой дать научное обоснование цены на свою продукцию. Консультант выразил готовность немедленно подписать любое обоснование. Директор обиделся и обвинил консультанта в шарлатанстве. И был неправ. В плановом хозяйстве, в административно-командной экономике годы уходили на согласование в органах Государственного комитета по ценообразованию цены любого болта и гайки.

В условиях нормальной рыночной экономики **для цены существуют нижняя граница, при которой производство товара становится невыгодным производителю, и верхняя граница, за которой потребитель отказывается приобретать товар.** “Научно обоснованная” рыночная цена лежит между этими двумя границами, но ее конкретное значение определяется договором покупателя и продавца. Все так называемые научные методы ценообразования представляют собой не что иное, как варианты аргументов каждой из сторон для обоснования своей позиции перед заключением договора. Поэтому анализ цен предполагает применение этих различных методик и их комбинаций для формирования маркетинговой стратегии. Рассмотрим некоторые варианты формирования цены в рамках маркетинговой стратегии

Таблица 6.9.

Варианты формирования цены в рамках маркетингового комплекса

Механизм ценообразования	Маркетинговая стратегия
“Издержки плюс прибыль”	Сохранение стабильного уровня продаж на существующем рынке
“Безубыточность или целевая прибыль”	Расширение сегмента рынка до уровня продаж, позволяющего получить запланированную прибыль
“Ориентация на спрос”	Цена и качество определяется платежеспособным спросом потребителей
“Ориентация на конкурентов”	Цена зависит от форм борьбы с конкурентами на рынке
“Цена ощущаемой ценности товара”	Использование особых условий реализации продукта
“Цена закрытых торгов”	Используется при продаже прав на реализацию инвестиционных проектов
“Цена открытых торгов”	Используется при продаже активов

Обосновывая уровень цен, нужно постоянно иметь в виду следующие соображения:

- **при увеличении цены может сократиться спрос**, в результате общая выручка от реализации (произведение цены единицы продукции на объем продаж) может снизиться;
- **завышенной ценой на Вашу продукцию обязательно воспользуются конкуренты чтобы расширить свое место на рынке;**
- **сокращение спроса приведет к увеличению доли постоянных расходов на единицу продукции** и, в конечном счете, скажется на сумме

полученной прибыли.

Для установления зависимости цены от спроса достаточно воспользоваться статистикой продаж.

Таблица 6.10.

Зависимость уровня цен и объема продаж
(цифры условные, постоянные издержки составляют 25 млн.руб.,
переменные издержки составляют 10 млн.руб.)

Цена	Объем продаж	Выручка	Сумма прибыли
10	20	200	75
15	16	240	55
20	10	200	75
25	5	125	50

Пример расчетов в таблице 6.10. наглядно показывает тот круг проблем, с которыми приходится сталкиваться при принятии решений об уровне цен: хотя максимум выручки достигается при цене 15 млн.руб. за единицу продукции, но сумма прибыли и, самое главное, доля на рынке оказываются наиболее высокими, если цена продаж будет установлена на уровне 10 млн.руб.

При разработке ценовой политики необходимо специальное внимание уделить разработке **системы скидок и рассрочек платежей.**

Рассрочки платежа должны, как минимум, компенсировать банковский процент: если рассрочка предоставляется на 30 дней при 120-процентной ставке по кредиту, то цена может быть увеличена на 10% ($120\% \cdot 30 \text{ дней} / 360 \text{ дней} = 10\%$). Однако, как правило, при рассрочке платежа учитываются одновременно и скидки, предоставляемые покупателю.

Таблица 6.11.

Скидки, используемые при формировании маркетинговой стратегии

Виды скидок	Маркетинговая стратегия
Скидки за платеж наличными или предоплату	Обеспечение ликвидности предприятия, привлечение платежеспособных покупателей
Скидки за количество покупаемого товара	Расширение рынка сбыта
Сезонные скидки	Выравнивание колебаний спроса
Скидки постоянным покупателям	Сохранение позиции на рынке
Скидки при оплате дополнительных услуг	Диверсификация продаж продукции

В условиях неплатежей особое внимание следует обращать на платежеспособность клиентов и гарантии оплаты поставок. Еще на стадии заключения договора целесообразно предложить клиенту представить копию баланса, заверенную налоговой инспекцией, поинтересоваться добросовестностью клиента в предыдущих сделках и операциях. Хотя подобного рода требования являются вполне обоснованными и, как правило, находят

понимание у нормальных клиентов, в качестве компенсации за причиненные моральные неудобства можно предложить особую скидку. Понятно, что размер такой скидки не должен превышать полученного Вами снижения степени риска неплатежей в результате анализа представленных документов.

Принятие решений по ценообразованию в условиях кризиса неплатежей неразрывно связано с системой платежей и расчетов. Поэтому при принятии таких решений следует учитывать основные варианты способов расчетов.

Таблица 6.12.

Способы расчетов в кризиса неплатежей.

Способ расчета	Основные преимущества	Основные недостатки	Рекомендации по использованию
1. Оплата наличными	Полная гарантия оплаты	Ограничения для юридических лиц на операции с наличностью	Оплата мелкооптовых партий
2. Предварительная оплата	Кредитование продавца	Сокращение сбыта	Расчеты с ненадежными клиентами
3. Авансовые платежи	Более гибкий, чем предоплата способ расчетов		При реализации крупных проектов
4. Аккредитив	Гарантия оплаты после поставки товара	Неполучение денег при нарушении условий поставки	При длительных хозяйственных связях
5. Чековая форма расчетов	Оплата осуществляется на месте	Угроза подделки и отсутствия денег на счете у покупателя,	Принимать оплату только чеками надежных банков
6. Гарантийные обязательства третьей стороны	Повышение надежности оплаты поставок	Оплата гарантий покупателем	Тщательный отбор гарантов
7. Страхование платежей	Продавец страхует поставку	Оплата страховки продавцом	Наличие надежной страховой компании
8. Вексельная форма расчетов	Повышение надежности оплаты по векселю	Угроза получения необеспеченного векселя	Тщательный контроль за предлагаемыми в оплату векселями
9. Продажа долгов с дисконтом	Более раннее получение денег	Потеря части платежа	Погашение долгов безнадежных клиентов
10. Оформление залога	Дополнительная гарантия платежа	Плата за оформление залога	В залог берутся ликвидные активы
11. Лизинг	Перевод риска на лизинговую фирму	Сложности при подготовке соглашения	При поставках сложной техники
12. Факторинг	Гарантия платежа от фактор-фирмы	Оплата комиссии фактор-фирме	Наличие надежных банков, факторинговой и форфейтинговой фирмы
13. Форфейтинг	Получение всей суммы платежа от форфейтера	Уплата процентов форфейтеру	
14. Взаимозачет	Быстрое погашение задолженности	Отсутствие средств на оплату налогов и зарплаты	Обязательная частичная оплата деньгами

6.4. АНАЛИЗ КАНАЛОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

После выбора рынка, продукции и уровня цены в рамках маркетингового комплекса необходимо тщательно проработать вопрос о каналах распределения

продукции. В плановой экономике путь от производителю к покупателю был короток, в рыночной экономике на этом пути все чаще возникают посредники: оптовые, мелкооптовые и розничные торговцы. Разница между отпускной и розничной ценой, которая им достается, нередко составляет до 40% цены, оплачиваемой конечным покупателем. При всей ненависти, которую испытывает сегодня производитель к посредническим структурам, надо четко представлять те возможности, которые дает посредническая деятельность самому производителю:

- **сокращение запасов готовой продукции снижает потребность в оборотных средствах;**
- **посредники берут на себя не только затраты, но и риски, связанные с реализацией продукции;**
- **посредник лучше знает целевые рынки, их конъюнктуру и конкурентов.**

В условиях первоначального накопления капитала руководители предприятий создали “лояльные” посреднические структуры с одной единственной целью - накопление средств. Зачастую именно в этих структурах находятся средства неплатежеспособных предприятий. В последнее время ужесточена не только административная, но и уголовная ответственность за незаконные действия заинтересованных лиц, злоупотребление служебным положением, совершение крупных сделок. Однако на наш взгляд реальным ограничением на деятельность “лояльных” структур является угроза банкротства самого крупного предприятия. Если такое предприятие становится банкротом, то его директор лишается не только кресла и персональной машины, но и права подписи-печати на банковских документах, а ведь именно это право является в действительности основным вкладом в уставный капитал “лояльного” посредника. Поэтому в последующем изложении мы будем исходить не из криминального, а реального представления о роли посреднических структур в маркетинговом комплексе.

Решение о структуре каналов распределения связано с определением типа посредников, числа посредников, их мотивации и оценке деятельности. Понятно, что **принятие конкретного решения о структуре канала распределения зависит от типа рынка, выбранного товара, ценовой политики и системы стимулирования.** Можно дать лишь самые общие рекомендации относительно возможных вариантов и последствий такого выбора.

Таблица 6.13.

Типы посредников

Типы посредников	Маркетинговая стратегия
Отдел сбыта предприятия	Стабильный спрос, массовые крупные продажи
Оптовые посредники	Массовый спрос на разных целевых рынках
Мелкооптовые посредники	Товары периодической покупки
Розничные посредники	Учет особенностей целевых групп потребителей
Вертикальные маркетинговые системы	Жестко централизованные правила поведения посредников
Договорные маркетинговые системы	Учет особенностей работы разных посредников на разных рынках

Управляемые маркетинговые системы	Проведение отдельных совместных акций с посредниками
Горизонтальные маркетинговые системы	Совместное использование маркетинговой сети разными фирмами
Многоканальные маркетинговые системы	Комбинации различных типов посредников

Число посредников на каждом уровне канала распределения зависит от условий хранения и реализации товара. Для товаров массового спроса, не требующих особых условий, нет нужды ограничивать число посредников и объем продаж каждому из них. Если товар должен храниться или реализовываться с учетом специальных требований, то производитель вправе ввести ограничения на дилерство путем установления специальных требований к упаковке, расфасовке, выкладке товара, объему продаж, использованию фирменной символики и т.п.. В условиях неплатежей выбор посредника должен осуществляться на конкурсной основе, с учетом предложений самих посредников о маркетинговой стратегии производимой продукции. Если желающих участвовать в этом конкурсе нет, то это еще одно подтверждение того, что Ваша продукция не нужна, и следует рассмотреть варианты и альтернативы маркетинговой стратегии.

С каждым из участников канала распределения заключается договор, в котором можно особо оговорить порядок его взаимодействия с другими участниками канала распределения, в том числе сроки и порядок осуществления платежей и расчетов за поставленную и реализованную продукцию, а также санкции за нарушение условий договора.

6.5. АНАЛИЗ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Если продукт продается на свободном рынке, то покупатель не обязан его приобретать. **В условиях неплатежей система стимулирования должна сформировать у покупателя естественное желание не только купить предлагаемый продукт, но и оплатить покупку в кратчайший срок.**

Список потенциальных покупателей определен на этапе анализа рынка. Задача системы стимулирования заключается в доведении информации о продукте согласно первоначально составленному списку. Для этой цели могут использоваться разные средства стимулирования.

Таблица 6.14.

Средства стимулирования

Средства стимулирования	Маркетинговая стратегия
Связи с общественностью	Формирование положительного образа продукта в целом
Реклама	Платная информация о продукте в средствах массовой информации
Персональная работа с покупателем	Учет индивидуальных потребностей покупателя
Стимулирование сбыта	Специальные приемы краткосрочного расширения объема продаж

В реальной действительности приходится использовать все

перечисленные средства комбинированно. Например, в условиях неплатежей важно формировать не только у своих клиентов, но и в целом общественное мнение о необходимости добросовестного выполнения своих платежных обязательств. Когда каждый покупатель обеспокоен состоянием своей платежеспособности, в рекламной информации все чаще обращается внимание на экономию расходов при покупке данного товара. Персональная информация для покупателя должна содержать информацию о привлекательных скидках при покупке продукции. Наконец при малейших признаках затоваривания необходимо включать стимулы в виде проведения лотерей, торговых шоу, сезонных распродаж.

На выбор средств стимулирования влияет также жизненный цикл товара, ассортимент, ценовая политика, каналы распределения. Эта взаимосвязь элементов маркетингового комплекса заставляет **многokrатно повторно проходить все этапы разработки маркетинговой стратегии**. Те, кто считает такие повторения пустым топтанием на месте, пусть вспомнит итеративные процедуры разработки и утверждения годовых и пятилетних планов предприятий.

6.6. ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ.

В условиях неплатежей предложение инвестиционных проектов чаще всего укладывается в формулу: **денег нет, но есть идея**. Откровенно говоря, идея - это не самый лучший товар, а в условиях низкой культуры защиты авторских прав в России - это вообще не товар. Но поскольку на многих предприятиях сохраняется иллюзия, что за счет инвестиций можно улучшить свою платежеспособность, есть смысл более подробно рассмотреть основные проблемы, возникающие при выходе на инвестиционный рынок. Для начала отметим некоторые особенности инвестиционной деятельности, которые отличают ее от обычной производственной деятельности и которые необходимо учитывать при разработке маркетинговой стратегии.

Таблица 6.15.

Особенности инвестиционной деятельности.

Особенности инвестиционной деятельности	Маркетинговая стратегия
Большой разрыв во времени между затратами и возвратом прибыли	Потенциальных инвесторов надо искать на рынке "длинных денег"
Большие первоначальные затраты	Выбор каналов распределения, имеющих доступ к большим финансовым ресурсам
Более высокая степень риска	Система стимулирования должна включать страхование инвестиционных рисков
Более сильное влияние инфляции	Система стимулирования своевременного внесения инвестиций и реализации проекта
Более широкий спектр альтернатив	Тщательный анализ альтернатив своего проекта и проектов конкурентов

Разнообразие организационных форм реализации проекта	Проработка “ассортимента” форм участия инвестора в проекте
---	--

Осуществляя маркетинг инвестиционных предложений, следует исходить из интересов инвестора, который, как правило, интересуется следующими вопросами:

- **ожидаемая доходность, сроки реализации проекта и возврата вложенных средств;**
- **гарантии сбыта продукции, для производства которой требуются инвестиции;**
- **гарантии реализуемости проекта и возможности контроля хода реализации.**

Поскольку здравый смысл этих вопросов не вызывает сомнений, то на каждый из них надо дать исчерпывающий ответ в инвестиционном проекте или в тексте самого инвестиционного предложения.

Таблица 6.16.

Содержание инвестиционного проекта.

Разделы инвестиционного проекта	Основное содержание раздела	Рекомендации по заполнению раздела
Введение	Цель, объемы, источники и эффективность инвестиций	Крупный инвестор не читает текст, превышающий 1,5 страницы
Характеристика предприятия	История, местонахождение, продукция, рынок, организация производства и управления	Содержание раздела должно убедить инвестора в том, что прошлое и настоящее предприятия позволят реализовать проект
Рынок сбыта	Основные потребители и конкуренты, особые преимущества проекта	Раздел должен убедить в конкурентоспособности проекта

Продолжение

таблицы 6.16.

Содержание проекта	Описание продукции, потребность в оборудовании, материалах, кадрах, финансах и каналах сбыта	Обоснование технической реализуемости проекта
Потребность в инвестициях	Структура, динамика и источники инвестиций	Убедительное обоснование того, что инвестиции не пропадут зря
Оценка эффективности проекта	Инвестиционные, текущие издержки, доходы от реализации, показатели устойчивости, эффективности и ликвидности проекта	Подробные финансово-экономические расчеты, возможно в вариантной проработке
Управление проектом	Организационно-правовая форма реализации проекта, контроль, стимулирование персонала	Инвестор должен убедиться, что проект будет реализован под его контролем

Когда проект оформлен не на уровне идеи, а в виде отдельного документа, то можно считать, что продукт уже определен. Остается принять решения относительно цены, каналов распределения и системы стимулирования. Очевидно, что **цена инвестиционного проекта** определяется не затратами на его техническое оформление, а условиями, на которых инвестор соглашается участвовать в финансировании проекта. Поскольку соглашения относительно

цен в этом случае носят несколько специфический характер, то целесообразно отметить особенности ценовой политики для различных источников финансирования.

Таблица 6.17.

Источники финансирования инвестиционных проектов.

Источники финансирования	Краткая характеристика	Особенности влияния на цену проекта
Прибыль	Классический источник собственных средств для инвестиций	Сокращает потребность в заемных средствах, служит гарантией при совместном финансировании проекта
Ускоренная амортизация	Неналогооблагаемый источник собственных средств для инвестиций	Максимальное использование собственных средств для финансирования проекта
Кредит	Оплата инвестиций осуществляется в более поздний срок	Снижает стоимость кредитов за счет предоставления более весомых гарантий
Лизинг	Сокращение потребности в первоначальных инвестициях	Снижает приведенную стоимость цены проекта, возможны скидки со стороны поставщика оборудования
Выпуск облигаций	Позволяет мобилизовать средства на стадии освоения проекта с последующим возвратом	Стимулирование привлечения "среднесрочных" денег.
Выпуск привилегированных акций	Источник инвестиций с постоянной выплатой дохода	Привлечение средств осторожных инвесторов, желающих получать гарантированный доход
Выпуск обыкновенных акций	Источник инвестиций с совместной ответственностью за успех проекта	Привлечение инвесторов возможностью участия в управлении проектом
Средства работников	Позволяют сохранить рабочие места	Стимулирование исполнителей проекта

Что же касается **каналов распределения самих инвестиционных предложений**, то они определяются с учетом интересов потенциальных инвесторов и источников финансирования.

Таблица 6.18.

Каналы распределения инвестиционных предложений.

Число участников канала	Основные характеристики канала
Один инвестор	Максимальный учет интересов инвестора, берущего на себя риски по проекту
Софинансирование проекта несколькими инвесторами	Позволяет распределить риски между участниками проекта, уменьшить конкуренцию между ними
Публичная продажа акций	Подчиняется законодательству о рынке ценных бумаг

Системы стимулирования и распространения информации об инвестиционных предложениях выбираются с учетом особенностей инвестиционного проекта: его отраслевой и продуктовой специфики, объемов и сроков инвестиций, уровня экономической эффективности и социальной значимости проекта.

Таблица 6.19.

Каналы распространения информации об инвестиционных предложениях.

Информационные каналы	Маркетинговая стратегия
Прямое обращение к потенциальному инвестору	Индивидуальная работа с инвестором, специализирующимся на данного рода проектах
Обращение в консалтинговую фирму	Поиск неопределенного круга инвесторов с помощью посредников
Передача информации в специальные каталоги и банки данных	Использование неопределенно широкого круга посредников
Участие в выставках и конкурсах инвестиционных проектов	Использование возможностей "разогретого" рынка инвестиционных предложений

В качестве иллюстрации приведем описание процедур прохождения информации об инвестиционном проекте в Европейском Банке Реконструкции и Развития и каталог услуг, предлагаемых Российским Центром содействия иностранным инвестициям Минэкономки Российской Федерации.

Таблица 6.20.

Этапы прохождения проекта в Европейском Банке Реконструкции и Развития.

Этапы рассмотрения проекта	Сроки прохождения данного этапа
Первоначальная оценка проекта	1,5 - 2 месяца
Утверждение концепции проекта	0,5 месяца
Анализ (экспертиза) инвестиционного проекта	2,5 - 3 месяца
Окончательное рассмотрение и одобрение проекта	1 - 1,5 месяца

Таблица 6.21.

Каталог услуг Российского Центра содействия иностранным инвестициям.

Виды услуг	Прейскурантные цены
Подготовка и презентация инвестиционных проектов:	
- бизнес-план с учетом международных требований на языке потенциального инвестора	12 млн. руб.
- международная презентация проекта	25 млн. руб.
Привлечение инвестиций:	
- размер административного платежа (в зависимости от объема инвестиционных ресурсов)	60 - 125 млн. руб.
- размер платы за успех (% от привлеченных инвестиций)	0,65 - 2

Продолжение таблицы

6.21.

Продвижение проекта через международную компьютерную сеть агентств содействия иностранным инвестициям (IPAnet):	
- размещение информации о компании	1 млн. руб.
- размещение информации о проекте	1,5 млн. руб.
- годовая подписка IPAnet	10 млн. руб.
Издательская деятельность:	

- включение проекта в каталог для распространения через зарубежные представительства РЦСИИ	1 млн. руб.
- выпуск рекламных брошюр	10 - 25 млн. руб.
Методическая помощь:	
- консультирование по порядку работы с инвестором	1,5 млн. руб.
- проведение обучающих семинаров	25 млн. руб.
- проверка надежности иностранных партнеров	25 млн. руб.

6.7. МАРКЕТИНГ ПРИ ПРОДАЖЕ АКТИВОВ

В начале этой главы рассматривались основные отговорки, которые используются для поставок неоплачиваемой продукции (табл. 4.1.). Если, несмотря на предпринятые меры по обеспечению своевременных платежей, покупатель отказывается платить, то самым разумным является прекращение данного вида деятельности. Но при этом необходимо реализовать имеющиеся активы, которые включают в себя движимое и недвижимое имущество, запасы сырья, полуфабрикатов и готовой продукции. Каждый вид активов имеет свои особенности, требующие разработки специальной маркетинговой стратегии, то есть определения рынка, продукта, цены, каналов распределения и системы стимулирования.

Таблица 6.22.

Особенности маркетинговой стратегии при реализации активов предприятий.

Виды активов	Маркетинговая стратегия
Недвижимость	Многоканальная реализация со специализированной рекламной кампанией
Запасы	Реализация через специализированных посредников
Дебиторская задолженность	Сочетание различных каналов продажи долгов, стимулирование высокой цены продаж

Если в ближайшее время не будут приняты эффективные меры по преодолению неплатежей, основным рынком в России станет **рынок долгов**. Если же удастся сохранить цивилизованные отношения на этом рынке, то путем многократной перепродажи долгов возможно начать структурную перестройку на приватизированных предприятиях. Долги в условиях неплатежей составляют существенную часть активов предприятий, и именно с реализации долгов следует начать финансовое оздоровление предприятия.

В тех случаях, когда дебиторская задолженность находится в разумных пределах и покупатель в принципе платежеспособен, реализация дебиторской задолженности может осуществляться в рамках **процедуры факторинга**, когда банк или фактор-фирма приобретает по договору права денежных требований поставщика к покупателю и их инкассацию за определенное вознаграждение.

Цена факторинга включает в себя:

- проценты за пользование кредитом в течение срока погашения долгов;
- комиссионные вознаграждения по обслуживанию долгов и степень риска, которую несет банк или фактор-фирма.

Банк или специализированная фактор-фирма - это наиболее типичные

каналы распределения факторинговых операций.

Системы стимулирования определяются договором факторинга, который может представлять собой договор о полном обслуживании (когда поставщик передает все свои долги без разделения клиентов на надежных и ненадежных, но банк полностью контролирует финансовое положение поставщика) и полном обслуживании с правом регресса (когда по истечению оговоренного срока банк вправе предъявить поставщику требования об оплате полученного кредита).

В условиях неплатежей продажа долгов носит более жесткий характер и осуществляется либо **на долговых площадках**, либо через специальные фирмы-посредники, которые приобретают долги предприятий с целью **организации взаимозачетов**, либо последующей продаже долгов дебиторам покупателя. Такие специфические каналы реализации долгов определяют и жесткие **условия ценообразования**: цена реализации долгов на торговых площадках определяется спросом, а цена реализации долгов в рамках взаимозачета - уровнем комиссионных, которые требует посредник.

Эти комиссионные должны не только покрывать его прямые затраты по проведению взаимозачетов, но и обеспечивать **стимулирование** всех участников процесса.

Продажа запасов сырья, полуфабрикатов, готовой продукции по технологии маркетинга не отличается от рассмотренных ранее методов и процедур (разделы 6.1-6.4 настоящей главы), а вот продажа недвижимости требует специальных подходов. Прежде всего **оценка недвижимости или имущественного комплекса** может осуществляться модифицированными методами:

- на основе дисконтирования потенциальных доходов;
- на основе оценки активов;
- на основе сравнительного анализа продаж.

Рынок недвижимости в условиях платежного кризиса носит вялый характер. Тем не менее, с помощью **специальных методов стимулирования**: рекламы, конкурсов на проект использования недвижимости, установление скидок и рассрочек платежа - можно привлечь внимание к недвижимости, которую необходимо реализовать. Эту работу можно проводить самостоятельно, можно с привлечением **риэлтерских фирм**.

Таким образом, система маркетинга позволяет упорядочить работу по реализации продукции, инвестиционных предложений и активов с целью погашения дебиторской задолженности предприятий.

Но было бы наивно предполагать, что все рассмотренные приемы дают автоматический эффект сами по себе. Опыт работы по преодолению неплатежей ростовских предприятий, накопленный банком "Центр-инвест", показывает, что реально сдвинуть эту проблему можно лишь творчески комбинируя методы правового воздействия на должников, жесткого управления финансами предприятия и усиления маркетинговой активности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Краткий экскурс в систему мер по преодолению неплатежей завершен. Надеемся, что нам удалось убедить читателя в достоинствах:

- систематической работы с долгами;
- необходимости принятия первоочередных шагов по отношению к своим дебиторам.

Работа с неплатежами реальна и обязательно повлечет за собой “наведение порядка в собственном доме”.

Предложенные рецепты борьбы с неплатежами носят достаточно универсальный характер. Их можно применять к своим дебиторам, ими смогут воспользоваться и кредиторы Вашего предприятия. Вопрос в том, кто будет первый? Практика показывает, что первыми начинают те предприятия, где собственник уже определился, где контрольный пакет акций сконцентрирован в одних руках.

В заключение хотелось поделиться некоторыми практическими наблюдениями за тем, как реализуются предложенные рекомендации, какие проблемы встают на различных стадиях управления в условиях неплатежей.

I. Организация деятельности рабочих групп. Поскольку масштабы неплатежей на многих предприятиях ограничены, то члены рабочей группы стараются переложить друг на друга ответственность даже за элементарную организацию своей работы. За кем сбор? В какие сроки? Кто какие материалы готовит? - на эти и другие подобные вопросы уходит от двух до трех недель.

Когда же группа начинает ввязываться в драку и готовит материалы по неплательщикам, возникают межличностные проблемы, связанные со стремлением отдельных членов группы удовлетворить свои амбиции. Наиболее частые высказывания на этом этапе: “ничего из этого не выйдет”, “мы все равно не получим денег”, “за что на нас это все свалилось”. Нужны нормальные материальные стимулы для того, чтобы пресечь эти разговоры.

После анализа списка должников вдруг выясняется, что наиболее злостные неплательщики пользуются покровительством “сильных мира сего”. Поэтому к ним сложно применить согласованные или самостоятельные мероприятия (таб. 1.6. - 1.7.). В условиях перманентных выборов борьбе с неплатежами даже пытались дать политическую оценку. Как показал практический опыт:

- с шантажом и угрозами можно и нужно бороться, оставаясь только в

рамках правового пространства;

- на политические оценки надо отвечать воздействием на общественное мнение.

II. Юридические процедуры. Начиная судебные процедуры по отношению к неплательщикам, надо четко видеть их сильные и слабые стороны. Еще до того, как будет принято решение о санации предприятия-банкрота, у директора должна быть своя кандидатура внешнего управляющего.

Недостаточно получить решение о продаже имущества должника, следует позаботиться о покупателях, которые согласны его купить по нормальной цене. Зачастую требуется от должника и судебного исполнителя осуществить функции управления маркетингом при продаже активов должника. Лучше поручать эту работу специализированным фирмам, имеющим опыт взаимодействия с судебными исполнителями.

Многие сложности возникают в случае, когда дебитором выступают государственные организации и учреждения. Не надо вставать на тропу войны с госорганами, но используя судебные решения, можно добиться согласия на проведение взаимозачетов.

III. Управление финансами и издержками. Наибольшие замечания вызывают рекомендации о финансовом планировании: “какое планирование, если неизвестно, что завтра будет?”. При всей неопределенности не только будущего, но и настоящего российских предприятий, начать надо с простых прикидок ожидаемой выручки и требований кредиторов. Все созданные в последнее время балансовые комиссии рассчитывают коэффициенты ликвидности финансовой устойчивости и рентабельности. Хотя бы для подготовки к заслушиванию на такой комиссии целесообразно рассчитать эти показатели для своего предприятия и проанализировать финансовое положение своих клиентов.

Директора и рабочие продолжают надеяться на чудо, а чудо заключается в кропотливой работе по снижению затрат и обеспечению ликвидности. В условиях постоянной тянучки, нервных стрессов заниматься кропотливой работой не хватает ни сил, ни времени. Но если завтра предприниматель станет банкротом, то первый, ... десятый новый собственник вынужден будет начать именно с этого.

IV. Векселя прочно вошли в хозяйственный оборот. Кризис платежей заставляет использовать смешанные схемы оплаты, требовать кроме векселей

от 30 до 60 процентов денежного покрытия от суммы платежа. Установив такие пропорции для всех, надо реально оценивать возможности погашения долгов разных дебиторов. В частности, долги местных, зачастую дотационных бюджетов приходится погашать в порядке взаимозачета.

V. Маркетинг. К сожалению, запуск новой продукции, выход на новые рынки требует дополнительных средств, которых в условиях неплатежей у предприятия просто нет. Но даже в полностью мертвом заводе находятся энтузиасты и умельцы, которые делают частные заказы для друзей и соседей. В редких случаях такие заказы могут стать точкой роста нового предприятия. Поэтому продавая активы старого завода, не лишне предложить в аренду, на продажу со скидкой станок тому, кто на нем отработал не один десяток лет.

Можно и дальше, как в поваренной книге, давать все более детальные рекомендации. Но главное в борьбе с неплатежами, как и в любой борьбе, - твердое желание победить. Авторы желают успеха тем, кто осмелится вступить в эту борьбу.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая. Собрание законодательства Российской Федерации, 1994, №32, ст.3301.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая. Собрание законодательства Российской Федерации, 1996, №5, ст.410.
3. Уголовный кодекс РФ. - М, 1996.
4. Об утверждении методических положений по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса. - Распоряжение федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе РФ от 12.08.94. №31-р.
5. Об утверждении типовой формы плана финансового оздоровления (бизнес-плана), порядка его согласования и методических рекомендаций по разработке планов финансового оздоровления. - Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе РФ от 05.12.94, с.98-р.
6. О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий. - Постановление Правительст-ва РФ от 20.05.94 №498.
7. Влчек Р. Функционально-стоимостной анализ в управлении: Сокр. пер. с чеш. - М.: Экономика, 1986. - 176с.
8. Высоков В.В., Золотарев В.С., Черенков А.Я. Инвестиционная деятельность на приватизированном предприятии. - Ростов н/Д : РГЭА, 1995.
9. Высокова Т.Н. Зигзаги вексельного обращения - /Коммерсант - Ростов, 1996, №
10. Дамари Р. Финансы и предпринимательство: Финансовые инструменты, используемые западными фирмами для роста и развития организаций. - Ярославль. "Елень", 1993.
11. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. - М.: Финансы и статистика, 1995. - 432с.
12. Комментарий части первой Гражданского кодекса Российской Федерации. - М.: Редакция

журнала "Хозяйство и право", Фирма "Спарк", 1995. - 597 с.

13. Костюченко В.Ф., Тодорова О.И. Анализ надежности и доходности акций и облигаций акционерных обществ: учеб. пособие /РГЭА - Ростов-на-Дону, 1995. - 96с.

14. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1990.

15. Монден Я. "Тоёта": методы эффективного управления: Сокр. перевод с англ. /Науч. ред. А.Р.Бенедиктов, В.В.Мотылев - М.: Экономика, 1989. - 288с.

16. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. - М.: Прогресс, 1979.

17. Пособия Эрнст энд Янг. Привлечение капитала /Пер. с англ. - М.:Джон Уайли энд Санз", 1995. - 464с.

18. Справочник финансиста предприятия. - М.: Инфра-М, 1996. - 368с.

19. Финансовое управление компанией. - М.: Фонд "Правовая культура", 1995.

20. Харрингтон Дж.Х. Управление качеством в американских корпорациях: Сокр. пер. с англ. /Авт. вступ. ст. и науч.ред. Л.А.Конарева. - М.: Экономика, 1990. - 272с.

21. Цены и экономика капитализма. - М.: Прогресс, 1989.

22. Шеремет А.Д., Сайдулин Р.С. Методика финансового анализа. - М.: Инфра-М, 1995. - 176с.

ОБ АВТОРАХ

Высоков Василий Васильевич - доктор экономических наук, заместитель председателя Совета директоров банка "Центр-Инвест", директор Центра экономического содействия переходу к рынку. Автор более 100 работ по проблемам экономики переходного периода, приватизации и постприватизационного развития, в том числе, "Приватизация: шаг за шагом", "Потенциал реформ Донского края", "Приватизация в России: путь к богатству?... к банкротству...", "Инвестиционная деятельность на приватизированном предприятии" (в соавт.).

Высокова Татьяна Николаевна - кандидат экономических наук, председатель правления банка "Центр-Инвест". Автор работ по проблемам управления собственностью, финансами, банковским технологиям, в том числе, "Словарь банкира", "Рынок ценных бумаг", "Вексель и вексельное обращение".

Костюченко Владимир Федорович - кандидат экономических наук, начальник финансового управления по Ростовской области, автор работ по управлению финансами, в том числе "Анализ надежности и доходности акций и облигаций акционерных обществ" (в соавт.).

Нагаев Александр Николаевич - кандидат юридических наук, заведующий кафедрой правовых дисциплин Ростовского филиала Российской таможенной академии, автор работ по проблемам гражданского и хозяйственного права, в том числе "Комментарий к Гражданскому кодексу РФ" (в соавт.).

Тодорова Ольга Ивановна - кандидат экономических наук, директор аудиторской фирмы "Центр-Аудит", автор работ по экономическому анализу, аудиту, финансам, в том числе, "Аудит: теория и практика" (в соавт.), "Анализ надежности и доходности акций и облигаций акционерных обществ" (в соавт.).

**НЕ-ПЛА-ТЕ-ЖИ:
УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ НЕПЛАТЕЖЕЙ
Научно-практическое пособие**

Высоков Василий Васильевич
Высокова Татьяна Николаевна
Костюченко Владимир Федорович
Нагаев Александр Николаевич
Тодорова Ольга Ивановна

Зав. редакцией
Редактор
Корректор
Лицензия ЛР №020276 от 13.11.91 года Комитета РФ по печати

Смейле В.Е.
Шимко О.Н.
Грузинская Т.А.

Изд. №77/2993 Подписано к печати 02.09.96г. Бумага офсетная. Печать
офсетная. Формат 60x84/16. Заказ №88. Тираж 2000 экз. Объем 5,0 п.п.
"С" 77

344007 г. Ростов-на-Дону, ул. Б.Садовая 69. РГЭА
Издательство

