

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано учебно-методической комиссией факультета  
управления и предпринимательства для студентов ННГУ, обучающихся  
по направлениям подготовки 080100 «Экономика» и 080200 «Менеджмент»  
(бакалавриат) и экономическим специальностям

Нижний Новгород  
2012

УДК 338.1  
ББК 65.9  
А-72

А-72 Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие.  
Составитель: Марчева И.А. – Нижний Новгород: Нижегородский  
госуниверситет, 2012. – 134 с.

Рецензент: профессор Ю.А. Лебедев

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов ННГУ, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент» (бакалавриат) и изучающих курс «Антикризисное управление». В пособии приведены программа курса, распределение часов по темам дисциплины, представлено содержание тем дисциплины. Предложены типовые задания для практических занятий и самостоятельной работы, контрольные и экзаменационные вопросы, словарь основных терминов и списки нормативных документов и литературы.

Пособие подготовлено по заданию факультета управления и предпринимательства ННГУ.

Ответственный за выпуск:  
председатель методической комиссии факультета управления и  
предпринимательства ННГУ к.х.н., доцент С.В. Краснодубская

УДК 338.1  
ББК 65.9

## Содержание

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>Программа курса «Антикризисное управление» .....</b>	<b>7</b>
<b>Распределение часов по темам дисциплины .....</b>	<b>10</b>
<b>Тема 1. Введение в антикризисное управление .....</b>	<b>11</b>
<b>Тема 2. Причины кризисов, их роль в развитии .....</b>	<b>13</b>
<b>Тема 3. Государственное антикризисное регулирование.....</b>	<b>16</b>
3.1. Виды антикризисного регулирования.....	16
3.2. Антикризисная экономическая политика .....	17
3.3. Цели, функции и методы антикризисного регулирования.....	19
3.4. Участники правового регулирования кризисной ситуации .....	20
<b>Тема 4. Экономический и правовой механизмы антикризисного управления.....</b>	<b>21</b>
4.1. Наблюдение.....	23
4.2. Финансовое оздоровление .....	24
4.3. Внешнее управление .....	25
4.4. Конкурсное производство.....	27
4.5. Мировое соглашение.....	30
4.6. Банкротство индивидуальных предпринимателей .....	30
4.7. Упрощенные процедуры банкротства.....	31
4.8. Банкротство финансовых и кредитных организаций .....	32
<b>Тема 5. Методические основы антикризисного управления .....</b>	<b>36</b>
5.1. Оценка и прогнозирование финансового состояния организации.....	36
5.2. Горизонтальный (трендовый) и вертикальный анализ баланса .....	44
5.3. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства .....	45
5.4. Методика расчета коэффициентов Альтмана ( $Z$ – счет) .....	45
5.5. Четырехфакторная модель Таффлера.....	46
5.6. Совершенствование модели Альтмана для российских условий.....	47
5.7. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой .....	47
<b>Тема 6. Подходы к выводу предприятия из кризиса .....</b>	<b>51</b>
6.1. Устранение неплатежеспособности .....	51
6.2. Восстановление финансовой устойчивости .....	52
6.3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде .....	54

6.4. Примеры управленческих воздействий .....	54
<b>Тема 7. Разработка антикризисных стратегий .....</b>	<b>56</b>
7.1. Модели, типы, варианты антикризисных стратегий.....	56
7.2. Стратегия и тактика: этапы разработки .....	60
7.3. Инвестиционная политика.....	62
7.4. Управление рисками .....	64
7.5. Санация предприятия.....	67
7.6. Антикризисное управление производственными фондами .....	68
7.7. Инновационные стратегии.....	71
<b>Тема 8. Управление изменениями на примере реструктуризации кризисного предприятия.....</b>	<b>73</b>
<b>Тема 9. Социальные факторы антикризисного управления .....</b>	<b>77</b>
9.1. Специфика регулирования трудовых отношений в условиях процедуры банкротства.....	77
9.2. Направления взаимодействий с профсоюзами.....	77
9.3. Человеческий фактор в антикризисном управлении .....	78
<b>Контрольные вопросы по темам дисциплины.....</b>	<b>82</b>
<b>Примеры типовых задач и деловых ситуаций.....</b>	<b>87</b>
Задачи.....	87
Деловая ситуация №1 .....	96
Деловая ситуация №2.....	101
<b>Словарь терминов по Теме 4.....</b>	<b>106</b>
<b>Вопросы к экзамену .....</b>	<b>110</b>
<b>Рекомендуемая литература .....</b>	<b>112</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>115</b>
Приложение 1. Показатели форм бухгалтерской отчетности.....	115
Приложение 2. Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа .....	124

## Введение

Курс «Антикризисное управление» представляет одну из отраслей теории и практики управления организациями. В условиях рыночной экономики для предприятий различных форм собственности, занимающихся различными видами деятельности, необходимы эффективные механизмы управления, нацеленные, с одной стороны, на снижение рисков банкротства предприятия, а с другой стороны – на снижение рисков (ущерба) взаимодействий с другими хозяйствующими субъектами, которые также подвержены риску банкротства. Для формирования подобных механизмов необходима теория и практика комплексного анализа финансово-экономического состояния предприятий; нормативно-правовая база, регламентирующая порядок разрешения конфликтов; корпоративная культура и подготовленные кадры. В силу возрастания числа хозяйствующих субъектов базовые знания, навыки и компетенции в сфере антикризисного управления необходимы широкому кругу специалистов, занятых в российской экономике.

Курс «Антикризисное управление», представленный в данном пособии, направлен на развитие у студентов вуза знаний, навыков и компетенций, предусмотренных ФГОС ВПО по направлениям 080100 «Экономика» и 080200 «Менеджмент» (бакалавриат). В пособии представлены программа курса, содержание тем дисциплины, литература для изучения каждой темы, контрольные вопросы по темам, вопросы к экзамену, типовые задачи и деловые ситуации. Приведены словарь терминов, список нормативно-правовых документов и список литературы для углубленного изучения курса. В Приложениях 1,2 представлена нормативная база для проведения финансово-экономического анализа на кризисном предприятии

Программа курса и содержание пособия структурированы на девять тем.

Первая тема – введение в предмет. Даны понятия антикризисного управления (на предприятии) и антикризисного (государственного) регулирования, их цели и задачи. Отмечены виды антикризисного управления: на предприятии, попавшем в зону кризиса, и на финансово устойчивом предприятии. Описаны механизмы и принципы антикризисного управления.

Во второй теме рассмотрены виды экономических кризисов, их роль в социально-экономическом развитии общества. Затем рассмотрены факторы и типы кризисов на предприятии, их причины, множественный характер и необходимость комплексного антикризисного управления предприятием включая все сферы управленческой деятельности: финансы, маркетинг, персонал, отношения с прессой, клиентами, поставщиками и т.д.

В третьей теме рассмотрены вопросы государственного антикризисного регулирования, его цели и задачи и методы. Представлены направления государственной антикризисной политики, указаны виды государственного антикризисного регулирования, представлены структуры (институты), являющиеся участниками регулирования кризисных ситуаций.

Четвертая тема посвящена экономическим и в основном правовым механизмам антикризисного регулирования. В соответствии с действующим законодательством рассматриваются процедуры банкротства: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение. Представлены особенности банкротства индивидуальных предпринимателей, финансовых и, в частности, кредитных организаций, а также упрощенные процедуры банкротства и процедура досудебной санации.

Пятая тема посвящена методическим основам антикризисного управления. Приведены методы оценки вероятности и профилактики банкротства, основанные на анализе внутренней и внешней отчетности предприятия. Рассмотрены модели прогнозирования банкротства: модель Э. Альтмана, модель Р. Таффлера, рейтинговая методика Г.В. Савицкой и др. Соответствующие нормативные документы представлены в приложениях.

Шестая тема посвящена подходам к выводу предприятия из кризиса. Представлены основные механизмы финансовой стабилизации: устранение неплатежеспособности, восстановление финансовой устойчивости, обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Приведены примеры соответствующих управленческих воздействий.

В седьмой теме рассмотрены вопросы формирования и применения антикризисных стратегий. Показаны типы стратегий, этапы их разработки, этапы разработки инвестиционных проектов, источники их финансирования и методы оценки. Обсуждены проблемы управления рисками, стратегия и тактика санации как регулярной процедуры, рассмотрены вопросы антикризисного управления производственными фондами предприятия, применение инноваций как мер антикризисной политики.

В восьмой теме рассмотрены механизмы управления изменениями: на примере реструктуризации кризисного предприятия.

Девятая тема посвящена социальным факторам антикризисного управления – работе с персоналом в кризисной ситуации, взаимодействию с профсоюзами, а также общей роли человеческого фактора в антикризисном управлении.

Программа курса разработана с учетом требований, предусмотренных ГОС ВПО по специальностям 521500 «Менеджмент» и 080503 «Антикризисное управление», ФГОС ВПО по направлениям 080100 «Экономика» и 080200 «Менеджмент» (бакалавриат). Содержание пособия базируется на законодательных и нормативных актах РФ по состоянию на 1 января 2012г.

Пособие подготовлено по заданию факультета управления и предпринимательства ННГУ и адресовано студентам, изучающим курс «Антикризисное управление».

## **Программа курса «Антикризисное управление»**

### **Тема 1. Введение в предмет.**

Антикризисное управление на предприятии, его виды. Антикризисное (государственное) регулирование. Механизмы (инструменты) и принципы антикризисного управления.

### **Тема 2. Причины кризисов, их роль в развитии.**

Виды экономических кризисов – циклические (регулярные) и нерегулярные: промежуточный, частичный, отраслевой, структурный. Примеры кризисов, их роль в развитии. Факторы кризисов предприятия: внешние (социально-экономические, рыночные и др.) и внутренние (управленческие, производственные, рыночные). Разновидности кризисов на предприятии (финансовые, экономические, технологические, управленческие), их причины. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.

### **Тема 3. Государственное антикризисное регулирование.**

Основные виды антикризисного регулирования (финансовая, производственная, социальная сфера). Виды антикризисной экономической политики. Цели, функции и методы государственного антикризисного регулирования. Участники государственного регулирования кризисной ситуации.

### **Тема 4. Правовой механизм антикризисного управления.**

Общие причины неплатежеспособности предприятий. Экономический механизм антикризисного управления. Правовые механизмы антикризисного управления. Признаки банкротства гражданина и юридического лица. Несостоятельность. Обращение в арбитражный суд. Процедуры банкротства. Процедура досудебной санации.

Процедура наблюдения, ее цель и максимальные сроки. Задачи, права и обязанности временного управляющего. Срок и условия прекращения наблюдения. Политика предприятия в отношении кредиторов.

Процедура финансового оздоровления, ее цель и максимальный срок. Обеспечение и ответственность лиц, предоставивших обеспечение. Задачи, права и обязанности административного управляющего. Реестр требований кредиторов. График погашения задолженности. Отчет о результатах финансового оздоровления: срок, содержание. Возможные решения суда по окончании процедуры.

Процедура внешнего управления, ее цель и максимальный срок. Последствия внешнего управления. Мораторий. Задачи, права и обязанности внешнего управляющего. Возможные меры по восстановлению платежеспособности, предусмотренные планом внешнего управления. Содержание отчета внешнего управляющего. Варианты окончания процедуры.

Процедура конкурсного производства, ее цель и максимальный срок. Задачи, права и обязанности конкурсного управляющего. Конкурсная масса. Определение очередности удовлетворения требований кредиторов. Завершение конкурсного производства.

Процедура мирового соглашения. Утверждение мирового соглашения в ходе финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства. Расторжение мирового соглашения.

Банкротство индивидуальных предпринимателей: основания для признания банкротом, порядок удовлетворения требований кредиторов.

Упрощенные процедуры банкротства, условия их применения. Основания для добровольной ликвидации. Ликвидация юридического лица по решению суда.

Банкротство финансовых организаций. Несостоятельность кредитных организаций. Обязанность кредитной организации исполнять обязательные платежи. Неспособность удовлетворить денежные требования кредиторов. Меры предупреждения банкротства кредитных организаций.

## **Тема 5. Методические основы антикризисного управления предприятием.**

Показатели, используемые для оценки и прогнозирования финансового состояния организации: общие показатели, показатели платежеспособности и финансовой устойчивости, показатели эффективности использования оборотного капитала, дохода и финансового результата, показатели эффективности использования оборотного капитала и инвестиционной активности организации, показатели исполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами.

Горизонтальный (трендовый) анализ баланса организации. Вертикальный анализ статей баланса организации. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства предприятия. Методика расчета коэффициентов Э. Альтмана ( $Z$  – счет). Четырехфакторная модель Р. Таффлера. Совершенствование модели Альтмана для российских условий. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой.

## **Тема 6. Подходы к выводу предприятия из кризиса.**

Механизмы финансовой стабилизации. Устранение неплатежеспособности: экономия и максимизация. Способы увеличения денежных средств, ранжирование способов. Восстановление финансовой устойчивости (оптимизация рентабельности, организация труда и занятости, реструктуризация долговых обязательств). Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде: основные задачи (конкурентоспособность продукции, оборачиваемость активов и др.). Антикризисный маркетинг. Примеры. Статистика результатов финансовой деятельности предприятий в РФ и Нижегородской области (примеры).



## **Тема 7. Разработка антикризисных стратегий.**

Роль стратегии в антикризисном управлении. Эталонные стратегии: роста, стабильности, отхода. Направления формирования стратегий. Особенности антикризисных стратегий. Модели стратегических планов (американский и японский подход). Особенности российских условий. Стратегии в отношении ранее освоенной продукции. Ресурсные стратегии, матричный и портфельный тип. Основные этапы и элементы разработки стратегии предприятия. Миссия, система целей, тактика.

Инвестиционная политика (стратегия) предприятия. Инвестиционный проект, его фазы. Бизнес план, его задачи и структура. План осуществления инвестиционного проекта. Источники финансирования инвестиционных проектов кризисного предприятия. Методы оценки инвестиционных проектов.

Мероприятия по управлению рисками. Основные виды экономических рисков. Управление риском банкротства. Факторы риска инвестиционного проекта. Простые, сложные и авангардные проекты, выбор типа проекта. Методы анализа рисков инвестиционного проекта: статистический, аналоговый, метод экспертных оценок. Способы снижения рисков (распределение, страхование, резерв). Примеры.

Санация кризисного предприятия, ее цели и задачи. Основные элементы санации и принципы их проведения. Санация и досудебная санация.

Антикризисное управление эффективностью использования производственных фондов. Материальный и моральный износ I и II рода, факторы (причины) и последствия. Примеры.

Инновационные стратегии в антикризисном управлении. Направления и группы (типы) инноваций. Организационные основы инновационной стратегии.

Статистика инвестиций в РФ и в Нижегородской области (примеры). Статистика инноваций в РФ и в Нижегородской области (примеры). Примеры антикризисных решений в РФ и за рубежом.

## **Тема 8. Управление изменениями: на примере реструктуризации кризисного предприятия.**

Реструктуризация предприятия: цели, содержание. субъекты. Добровольная и принудительная реструктуризация. Техничко-экономический анализ и план реструктуризации. Особенности реструктуризации кризисной фирмы. Этапы реструктуризации (пример): энергосбережение, специализация производств, запуск крупносерийных производств, филиализация. Формализованные и неформализованные методы технико-экономического анализа: факторный анализ, SWOT-анализ и др. Реинжиниринг бизнес-процессов. Мотивация персонала. Бизнес- моделирование: функциональные, структурные, процессные модели. Инструментарий моделирования и проектирования. Примеры.

## Тема 9. Социальные факторы антикризисного управления

Роль профсоюзов в регулировании кризисных ситуаций. Регулирование социально-экономических отношений. Методы и средства реализации экономических и социальных интересов работников. Кадровая стратегия кризисной организации. Система мотивации персонала. Формы стимулирования трудовой деятельности. Мотивация персонала в условиях неопределенности. Управление конфликтами. Основные методы оценки персонала организации. Увольнение сотрудников. Функции руководителя кризисной фирмы. Примеры по теме.

### Распределение часов по темам дисциплины

(для студентов факультета управления и предпринимательства,  
очно-заочная форма обучения)

Тематический план лекций и практических занятий	Кол-во часов	
	Лекции	Практика
Тема 1. Введение в антикризисное управление	1	0,5
Тема 2. Причины кризисов, их роль в развитии	1	0,5
Тема 3. Государственное антикризисное регулирование	1	0,5
Тема 4. Экономический и правовой механизмы антикризисного управления	3	0,5
Тема 5. Методические основы антикризисного управления	3	2
Тема 6. Подходы к выводу предприятия из кризиса	1	1
Тема 7. Разработка антикризисных стратегий	4	1
Тема 8. Управление изменениями: на примере реструктуризации кризисного предприятия	1	1
Тема 9. Социальные факторы антикризисного управления	1	1
<b>ВСЕГО</b>	<b>16</b>	<b>8</b>

**Литература:** [1-15], [16-20], [21-38].

## Тема 1. Введение в антикризисное управление

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Иногда считают, что причина внимания к этой проблеме – реформирование российской экономики (1990-е годы) и распространение такого явления, как банкротство, как среди «старых», так и среди вновь возникших предприятий. Вместе с тем, кризис предприятия есть «нормальное явление» рыночной экономики, в которой, по аналогии с дарвиновской теорией, выживают сильнейшие. Предприятие, которое не соответствует «окружающей среде», должно приспособиться и использовать свои сильные стороны либо прекратить свою деятельность. Например, в Японии, на рынке ежемесячно исчезают около трех тысяч малых и средних предприятий и примерно столько новых предприятий появляется. Таким образом, такое явление, как кризис (банкротство) предприятий, характерно для многих стран.

Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Краткосрочные кризисные ситуации не меняют сущности предприятия и могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий. Если предприятие в целом неэффективно и своевременно не были приняты соответствующие меры по ликвидации неэффективности, экономический кризис принимает затяжной характер, вплоть до банкротства. Избежать кризиса или снизить его остроту можно, если вовремя увидеть симптомы его наступления.

*Антикризисное управление* – управление, нацеленное на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, принятие мер по снижению отрицательных последствий кризиса, использование факторов кризиса для последующего развития предприятия. Другими словами, антикризисное управление – система мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации, преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики предприятия.

*Механизм антикризисного управления* реализуется посредством следующих основных инструментов, охватывающих все сферы управленческой деятельности предприятия:

- диагностика финансового состояния и оценка перспектив развития бизнеса предприятия;
- коррекция системы управления предприятием;
- внедрение управленческого учета и контроллинга на предприятии;
- маркетинговые антикризисные мероприятия;
- антикризисная инвестиционная политика;
- антикризисное управление персоналом;
- стратегическое планирование;
- антикризисная инновационная политика;
- антикризисный реинжиниринг бизнес процессов;
- реструктуризация предприятия.

*Антикризисное регулирование*, в отличие от антикризисного управления, носит макроэкономический характер. Оно включает меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение их банкротства, или – в случае нецелесообразности дальнейшего функционирования предприятия – на его ликвидацию с учетом интересов всех задействованных сторон (персонал, кредиторы и т.п.).

**Антикризисное управление бывает двух типов:**

- *Антикризисное управление нормально функционирующим предприятием.* Такое управление включает в себя профилактику кризиса, недопущение его наступления, максимальное сглаживание циклических колебаний, то есть постоянное отслеживание состояния факторов кризиса, реализация превентивных мер по наступлению кризисной ситуации.

- *Антикризисное управление предприятием, находящимся в кризисе.* Данный тип управления включает в себя вывод предприятия из кризиса, разработку и реализацию антикризисной стратегии, вывод предприятия на нормальный уровень функционирования.

Ключевой основой организации антикризисного управления предприятием является ряд разработанных на практике **принципов управления кризисами:**

- *Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия.* Так как возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, диагностика возможности возникновения кризиса должна проводиться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

- *Срочность реагирования на кризисные явления.* Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

- *Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию.* Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия.

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

## **Литература по Теме 1:**

[20, с. 9-24],

[29, с. 412-414].

## Тема 2. Причины кризисов, их роль в развитии

**Кризис** – нарушение равновесия, приводящее к дисбалансу протекающих в системе процессов.

**Виды экономических кризисов.** Экономические кризисы подразделяются на регулярные (циклические) и нерегулярные.

**Регулярные**, или периодические кризисы повторяются с определенной закономерностью, охватывают все сферы экономики, достигают большой глубины и продолжительности.

К **нерегулярным** экономическим кризисам относятся кризисы промежуточные, частичные, отраслевые и структурные.

Промежуточный кризис прерывает на определенное время фазу подъема или оживления. Носит локальный характер. Частичный кризис охватывает не всю экономику, а одну из сфер общественного воспроизводства. Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Структурный кризис является нарушением общего объективно-экономического закона пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства.

Подробнее о видах экономических кризисов см. [16, с. 35-36].

Примеры кризисов в XIX-XX веках, их роль в развитии рассмотрена в [16, с. 9-48], [20, с. 70-103].

**Кризис предприятия** вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды и может разворачиваться на фоне общего (указанного выше) экономического кризиса. В глубинных причинах кризиса предприятия могут оказаться факторы:

- внешние (не зависящие от деятельности предприятия);
- внутренние (зависящие от его деятельности).

**Внешние факторы** кризиса на предприятии разделяют на:

1. Социально-экономические факторы, общие для всей страны:
  - рост инфляции;
  - нестабильность налоговой системы;
  - нестабильность регулирующего законодательства;
  - снижение уровня реальных доходов населения;
  - рост безработицы.
2. Рыночные факторы:
  - снижение емкости внутреннего рынка;
  - усиление монополизма на рынке;
  - нестабильность валютного рынка;
  - рост предложения товаров-субститутов.
3. Прочие внешние факторы:
  - политическая нестабильность;

- стихийные бедствия;
- ухудшение криминогенной ситуации.

**Внутренние факторы** кризиса на предприятии бывают:

1. **Управленческие:**
  - высокий уровень коммерческого риска;
  - недостаточное знание конъюнктуры рынка;
  - неэффективный финансовый менеджмент
  - неэффективное управление издержками производства;
  - отсутствие гибкости в управлении;
  - недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности.
2. **Производственные**
  - необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса;
  - устаревшие и изношенные основные фонды;
  - низкая производительность труда;
  - высокие энергозатраты;
  - перегруженность объектами социальной сферы.
3. **Рыночные:**
  - низкая конкурентоспособность продукции;
  - зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей.

В зависимости от характера проблем выделяют **финансовые, экономические, технологические, управленческие и социальные** кризисы на предприятии.

**Основные причины финансовых кризисов:**

- нехватка собственных средств, выражающая в сильном превалировании заемных средств;
- превалирование краткосрочных займов над другими видами кредитования;
- несоответствие между реализуемыми долгосрочными инвестициями и располагаемыми финансовыми ресурсами;
- недостаток / отсутствие наличных резервов.

**Основные причины экономических кризисов:**

- экономическая и коммерческая неэффективность работы предприятия;
- недостаток инноваций и неадекватное планирование;
- несоответствие между мощностью предприятия и емкостью рынка сбыта;
- отсутствие равновесия в имущественной структуре предприятия;
- снижение маржи прибыли на продукцию.

**Основные причины технологических кризисов:**

- технологическая несовместимость изделий;
- отторжение новых технологических решений.

**Основные причины управленческих кризисов:**

- отсутствие стратегии в деятельности предприятия и ориентация на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
- низкая квалификация и неопытность менеджеров;
- низкий уровень ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

**Основными причинами социальных кризисов** являются столкновения интересов и обострения противоречий различных социальных групп:

- работников и работодателей;
- профсоюзов и предпринимателей;
- персонала и менеджеров;
- работников различных профессий.

Как правило, кризисное предприятие испытывает одновременно несколько типов кризисов: имеет место множественный характер кризисов.

О потребности и необходимости антикризисного управления как системы мер, охватывающей все сферы управленческой деятельности предприятия, см., например, [16, с. 93-112].

**Литература по Теме 2:**

- [16, с. 10-36, 93-112],
- [17, с. 9-26, 38-38],
- [19, с. 9-21],
- [20, с. 164-181];
- [33].

## Тема 3. Государственное антикризисное регулирование

### 3.1. Виды антикризисного регулирования

В числе основных видов государственного антикризисного регулирования выделяют нормотворческую деятельность<sup>1</sup>, финансовое регулирование, регулирование производственной и социальной сферы.

В сфере **финансового регулирования** линиями государственного воздействия являются:

- формирование бюджета (структура; дефицитность);
- эмиссия ГКО и других ценных бумаг;
- кредиты и ссуды;
- курсовая политика Центробанка (курс рубля; ставка рефинансирования; лицензирование коммерческих банков);
- налоговое регулирование (поэтапное смещение налоговой нагрузки с производственных предприятий на население);
- тарифы (транспорт, электроэнергия и др.);
- цены на сырьевые ресурсы.

В сфере **производства** линиями государственного воздействия являются:

- государственный заказ на тендерной основе;
- подряды на строительство;
- управление акциями через интегрированные структуры (холдинги, концерны, ФПГ и т.п.);
- финансирование НИОКР;
- специальные программы развития крупных производств;
- поддержка малого и среднего бизнеса;
- реструктуризация задолженности хозяйственных организаций;
- поддержка экспорта;
- защита импорта.

В условиях кризиса особое значение приобретает государственное регулирование производства и реализации (распределения) в сфере **социальных ценностей**. Например, усиливается контроль за соблюдением законов и нормативных актов, регламентирующих производство и реализацию продуктов питания и медикаментов и др.

Регулирование **социальной сферы** осуществляется мерами политики цен и тарифов, налогов, социальных трансфертов, экологических правил. Основными линиями государственного воздействия являются:

- занятость;
- пенсии, пособия, стипендии;
- здравоохранение;
- образование;

---

<sup>1</sup> Например, деятельность предприятия регламентируется Гражданским кодексом РФ, Трудовым кодексом РФ, Налоговым кодексом РФ, Федеральными законами «Об акционерных обществах», «О защите прав потребителей», «О несостоятельности (банкротстве)» и др.



- трудовые отношения;
- коммунальные услуги.

### **3.2. Антикризисная экономическая политика**

Государственное регулирование предполагает проведение экономической политики по различным направлениям.

**Фискальная (бюджетно-налоговая) политика** представляет собой регулирование с помощью государственного бюджета и налогообложения, т. е. предусматривается установление на определенном уровне степени зависимости предприятия от бюджета. Такая политика проявляется в следующем:

- в период спада производства – в увеличении объемов финансирования общественных работ, государственных программ по оказанию поддержки важным для экономики предприятиям;
- в период подъема – в уменьшении налогов с населения и предприятий, что ведет к повышению платежеспособного спроса населения и возможностей для инвестирования у предприятий и, следовательно, к оживлению экономики;
- в любой период – в налоговом регулировании, которое выражается в увеличении льгот для предприятий, функционирующих в желательных для государства сферах экономики, для малых предприятий и предприятий, осуществляющих реконструкцию, техническое перевооружение или расширение действующего производства; в установлении моратория на уплату обязательных платежей; в замораживании начисления пеней; в предоставлении рассрочки и отсрочки погашения долга, в возможности получения налогового кредита.

**Структурная политика** реализуется в процессе приватизации имущества государственных предприятий. В этой области намечены следующие направления: пересмотр принципов и приоритетов в области управления и распоряжения государственным имуществом, усиление роли государства в процессе реформирования отношений собственности, усиление государственного контроля в государственном секторе экономики. Особенно это касается тех предприятий, которые обеспечивают научно-техническую и технологическую независимость страны как неотъемлемую часть национальной безопасности.

**Монетарная (денежно-кредитная) политика** представляет собой целенаправленное управление государства банковским процентом, денежной массой и кредитами, которые, в свою очередь, воздействуют на потребительский и инвестиционный спрос. Она выражается в оказании финансовой поддержки на безвозмездной основе и на условиях льготных кредитов жизненно важным для экономики предприятиям. Эта политика проявляется также и в том, что Центральный банк РФ, воздействуя на коммерческие банки и нормируя их обязательные резервы, тем самым

стимулирует выдачу кредитов. Кроме того, покупка и продажа ценных бумаг государства и иностранной валюты влияют на экономический рост и инфляцию: покупка ведет к увеличению денежной массы, продажа – к ее снижению.

**Научно-техническая политика** состоит в обеспечении комплексного развития науки и техники, что предполагает следующие меры: выбор приоритетных направлений в развитии науки и техники; государственная поддержка их развития путем финансирования; осуществление прогрессивной амортизационной и инвестиционной политики; совершенствование системы оплаты труда научных работников; участие в международном научно-техническом сотрудничестве и др.

**Промышленная политика** направлена на преобразование отраслевой структуры промышленности в ходе государственного регулирования промышленности региона, в том числе на реструктуризацию предприятий, создание системы стратегического корпоративного планирования и финансового мониторинга, формирование системы информационной поддержки промышленности. В настоящее время происходит процесс внутренней перегруппировки сил, заставляющий вчерашних олигархов развернуться в сторону более активной и финансово ощутимой поддержки национальной экономики.

**Амортизационная политика** – это оптимизация формирования затрат по использованию основных фондов путем выбора наилучшего варианта исчисления амортизации.

**Инвестиционная политика** нацелена на регулирование темпов роста производства, ускорение НТП, изменение отраслевой структуры экономики. Основная задача здесь видится в освобождении государства от функции основного инвестора и создании условий для привлечения частных инвестиций в экономику.

**Прогнозирование и планирование** занимают не последнее место в системе государственного регулирования. Индикативное планирование, основанное на анализе развития экономики, осуществляется в соответствии с имеющимися ресурсами. Результатом являются основные макроэкономические показатели в плановом периоде: темпы роста валового национального продукта и национального дохода, уровень инфляции, безработицы, минимального размера оплаты труда (МРОТ), дефицит бюджета, процентные ставки и др. Определяются способы их достижения и регулирования в случае их невыполнения.

**Ценовая политика** состоит в регулировании цен на товары и услуги первой необходимости и на продукцию монополистов с помощью определения предельных или фиксированных цен, предельных коэффициентов изменения цен, предельных уровней рентабельности.

**Внешнеэкономическая политика** предполагает обеспечение условий для притока иностранных инвестиций и свободного выхода отечественных предпринимателей на мировой рынок с помощью таможенных тарифов, протекционизма, принятия соответствующих законов.

**Социальная политика** является одним из важнейших направлений государственного регулирования.

### **3.3. Цели, функции и методы антикризисного регулирования**

**Целями государственного антикризисного регулирования** являются: защита бизнеса; поддержание экономической стабильности; смягчение противоречий; рост качества жизни населения.

При этом государство выполняет **функции**:

- укрепления рыночных механизмов и повышения конкурентоспособности экономики, оживление экономики и поддержание темпов экономического роста;
- создания единого информационного и экономического пространства, предупреждения спадов в экономике и роста инфляции;
- стимулирования развития отечественных товаропроизводителей, мобилизации доходов и недопущения бюджетного дефицита.

Среди методов государственного регулирования различают методы **прямого** и **косвенного** воздействия. Прямое воздействие реализуется *административно-экономическими* средствами, косвенное воздействие – *экономическими*.

К методам прямого воздействия относятся:

- государственные заказы и контракты на поставки определенных видов продукции, выполнение работ, оказание услуг;
- государственная поддержка программ, заказов и контрактов;
- нормативные требования к качеству и сертификации технологий и продукции;
- правовые и административные ограничения и запреты по выпуску определенных видов продукции;
- лицензирование внешнеторговых операций.

К методам косвенного воздействия относятся:

- налогообложение;
- регулирование цен, их уровней и соотношений для предприятий монополистов;
- платежи за ресурсы, ставки процента за кредит и кредитные льготы;
- таможенное регулирование экспорта и импорта, валютные курсы и условия обмена валют.

### 3.4. Участники правового регулирования кризисной ситуации

Участниками процесса правового регулирования кризисной ситуации на предприятии (лицами, участвующими в деле о банкротстве), являются:

- **Должник.**
- **Лицо, предоставившее обеспечение** для проведения финансового оздоровления.
- **Арбитражный управляющий.**
- **Конкурсные кредиторы** – кредиторы по денежным обязательствам, кроме:
  - граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровья, морального вреда, имеет обязательства по выплате вознаграждения авторам результатов интеллектуальной деятельности;
  - учредителей (участников) должника по обязательствам, вытекающим из такого участия.
- **Органы исполнительной власти РФ, субъектов РФ и органы местного самоуправления** по месту нахождения должника в случаях, предусмотренных законом.
- **Уполномоченные органы** – федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять требования об уплате обязательных платежей и требования по денежным обязательствам.

Рассмотрение дела о банкротстве осуществляет **арбитражный суд.**

При рассмотрении дела о банкротстве *страховой организации* лицом, участвующим в арбитражном процессе по делу о банкротстве, наряду с другими лицами признается федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством РФ осуществлять надзор за страховой деятельностью. При рассмотрении дела о банкротстве *профессионального участника рынка ценных бумаг* арбитражный суд вправе привлечь к участию в деле федеральный орган исполнительной власти по регулированию рынка ценных бумаг и соответствующую саморегулируемую организацию на рынке ценных бумаг. *По результатам анализа финансового состояния организации-должника определяют, какие структуры, институты, органы управления могут урегулировать кризисные процессы в рассматриваемой организации, не доводя процесс до ликвидации (до полного банкротства) предприятия.*

#### Литература по Теме 3:

- [16, с. 37-51],
- [17, с. 27-38],
- [18, с. 11-41],
- [19, с. 35-43],
- [20, с. 141-164].

#### **Тема 4. Экономический и правовой механизмы антикризисного управления**

Выбор методов и процедур антикризисного управления осуществляется на основе:

- анализа финансово-экономического состояния и диагностики причин неплатежеспособности;
- планирования финансового оздоровления;
- регулирования и контроля антикризисных процедур.

Диагностика финансово-экономического состояния предприятия позволяет определить общие, типовые и индивидуальные причины его попадания в зону неплатежеспособности.

К **общим причинам неплатежеспособности** российских предприятий можно отнести следующие:

- 1) низкая конкурентоспособность продукции предприятий, которая выражается в низких потребительских характеристиках товаров и в высоких ценах;
- 2) несвоевременное поступление выручки при продаже ликвидной продукции;
- 3) низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с бартерным характером товарных отношений между предприятиями;
- 4) дебиторская задолженность государства за заказанную, но неоплаченную продукцию. Она становится не только изъятым из оборота капиталом, но и навязанным предприятию имуществом, которое превращается в объект складирования, охраны и составляет значительную долю в налоге на имущество;
- 5) расходы по содержанию ведомственного жилого фонда, оставшегося на предприятии, которые являются большой нагрузкой на финансовый организм предприятия;
- 6) задолженность предприятий перед организациями-монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло и воду;
- 7) неиспользуемые производственные, административные и бытовые помещения, которые освободились из-за сокращения производства и также превратились в финансовую нагрузку.

**Экономический механизм антикризисного управления** состоит из следующих основных элементов (подсистем):

1. Диагностика финансового состояния предприятия.
2. Оценка бизнеса предприятия.
3. Маркетинг.
4. Организационно-производственный менеджмент.
5. Управление персоналом.
6. Финансовый менеджмент.

7. Антикризисная инвестиционная политика.
8. Антикризисное бизнес-планирование.
9. Организация ликвидации предприятия.

**Правовые механизмы антикризисного управления** определяются Федеральным законом № 127-ФЗ от 26 октября 2002г. «О несостоятельности (банкротстве)» (далее по тексту – Федеральный закон).

Закон определяет **несостоятельность** как признанную арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику – юридическому лицу в совокупности составляют не менее ста тысяч рублей, к должнику – гражданину – не менее десяти тысяч рублей, а также имеются признаки банкротства (установлены статьей 3 Федерального закона). Признаком банкротства гражданина считается его неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества. Признаком банкротства для юридического лица является неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом, в связи с неисполнением денежных обязательств и обязательных платежей, обладают: должник, конкурсный кредитор, уполномочены органы, определенные статьей 2 Федерального закона органы.

При рассмотрении дела о банкротстве должника – юридического лица применяются следующие процедуры банкротства (*ст. 27*):

- наблюдение (управление предприятием осуществляется временным управляющим);
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление (управление предприятием осуществляется внешним управляющим);
- конкурсное производство (управление предприятием осуществляется конкурсным управляющим);
- мировое соглашение.

По результатам рассмотрения дела арбитражный суд может принять решения (*ст. 52*):

- о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- решение об отказе в признании должника банкротом;
- определение о введении финансового оздоровления;
- определение о введении внешнего управления;
- определение о прекращении производства по делу о банкротстве;
- определение об оставлении заявления о признании должника банкротом без рассмотрения;
- определение об утверждении мирового соглашения.

Законом предусмотрены меры по предупреждению банкротства организаций (гл. II, ст. 31): **процедура досудебной санации** – учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника, кредиторами и иными лицами в рамках мер по предупреждению банкротства, должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника. Предоставление финансовой помощи может сопровождаться принятием на себя должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь.

#### 4.1. Наблюдение

Если, несмотря на проведение санации, заявление о признании должника банкротом было принято судом, то в течение недели вводится процедура «наблюдение», которая может длиться до трех, а иногда до пяти месяцев.

Наблюдение – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требования кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Наблюдение является подготовительной процедурой. Прежде чем ликвидировать или оздоровить предприятие, дается время на сбор необходимой документации, оповещение заинтересованных лиц и подготовку решения на основе анализа финансового состояния. На основании данных, собранных на стадии наблюдения, принимается решение о дальнейшей судьбе должника. Срок рассмотрения дела о банкротстве и срок наблюдения вместе должны составлять не более 7 месяцев. При наблюдении руководство предприятием–должником осуществляется руководителем предприятия под контролем временного управляющего.

В течение наблюдения (ст. 63 «Последствия вынесения арбитражным судом определения о введении наблюдения») требования кредиторов не удовлетворяются в индивидуальном порядке, а выявляются для предъявления через собрание кредиторов. Это дает возможность должнику работать, невзирая на долги, и оценить целесообразность продолжения деятельности либо целесообразность ликвидации. Исполнение документов по имущественным взысканиям приостанавливается, снимаются аресты на имущество, за исключением исполнения документов, выданных на основании судебных

решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментов, возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью, морального вреда. В ходе наблюдения невозможны также следующие действия (ст. 64): ликвидация, реорганизация должника, создание на его базе других организаций, филиалов, невозможен выпуск ценных бумаг, выход из состава участников, выплата дивидендов.

Основными направлениями деятельности временного управляющего являются:

- контроль за действиями руководства должника (в том числе обеспечение сохранности имущества неплатежеспособного предприятия);
- изучение финансового состояния должника с целью определения возможности и целесообразности оздоровления или ликвидации, сбор информации о кредиторах.

Права и обязанности временного управляющего описаны в статьях 66 и 67 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)». Одной из его обязанностей является установление требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов. Цель собрания – определение кредиторами дальнейшей судьбы должника. Временный управляющий сообщает кредиторам на собрании результаты анализа финансового состояния должника и перспектив (возможности или невозможности) восстановления платежеспособности. Выводы управляющего носят рекомендательный характер. На основании решения первого собрания кредиторов и руководствуясь Законом о банкротстве, арбитражный суд выносит следующие решения:

- о введении финансового оздоровления, если имеется ходатайство учредителей должника, собственника имущества должника или третьих лиц, при условии достаточного обеспечения исполнения обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности;
- о введении внешнего управления, при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления, но есть достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена;
- о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, при наличии признаков банкротства и отсутствии оснований для введения финансового оздоровления и внешнего управления.

Наблюдение прекращается с даты введения финансового оздоровления, внешнего управления, признания арбитражным судом должника банкротом или утверждения мирового соглашения.

## **4.2. Финансовое оздоровление**

**Финансовое оздоровление** – процедура, применяемая к должнику в деле о банкротстве в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности. Финансовое оздоровление вводится на срок не более чем два года. Исполнение должником обязательств может быть обеспечено залогом (ипотекой),



банковской гарантией, государственной или муниципальной гарантией, поручительством. Лица, предоставившие обеспечение несут ответственность за неисполнение должником обязательств в пределах стоимости имущества и имущественных прав, представленных в качестве обеспечения.

Для проведения финансового оздоровления арбитражным судом назначается административный управляющий. Права и обязанности административного управляющего перечислены в статье 83 Федерального закона. Одной из основных его обязанностей является осуществление контроля за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности. Таким графиком должно предусматриваться погашение всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, не позднее чем за месяц до даты окончания срока финансового оздоровления, а также погашение требований кредиторов первой и второй очереди не позднее чем через шесть месяцев с даты введения финансового оздоровления.

К кредиторам первой очереди относятся кредиторы, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, морального вреда. Требования кредиторов второй очереди – это требования о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, о выплате вознаграждений по авторским договорам.

Не позднее, чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления (ст. 88) должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления. К отчету прилагаются следующие документы: баланс должника на последнюю отчетную дату, отчет о прибылях и убытках должника, документы, подтверждающие погашение требований кредиторов. Арбитражный суд после получения заключения арбитражного управляющего и возможных жалоб кредиторов принимает одно из следующих решений (ст. 92):

- определение о прекращении производства по делу о банкротстве в случае, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными;
- определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника;
- решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства – в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

### **4.3. Внешнее управление**

**Внешнее управление** – процедура, применяемая к должнику в деле о банкротстве в целях восстановления его платежеспособности. Внешнее управление вводится на срок не более чем восемнадцать месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев. Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать два года. В случае если с даты введения финансового оздоровления до даты

рассмотрения судом вопроса о введении внешнего управления прошло более чем восемнадцать месяцев, арбитражный суд не может вынести определение о введении внешнего управления.

Последствиями введения внешнего управления являются (*ст. 94*):

- отстранение руководителя должника от должности, управление делами должника возлагаются на внешнего управляющего;
- прекращение полномочий органов управления должника и собственника имущества должника – унитарного предприятия и иных органов управления должника переходят к внешнему управляющему;
- отмена ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов;
- введение моратория на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей.

Мораторий позволяет в течение срока проведения внешнего управления использовать суммы, предназначенные для уплаты долгов, на проведение мероприятий по улучшению финансового состояния должника. Действие моратория распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, сроки, наступления которых наступили до введения внешнего управления. Мораторий не распространяется на требования кредиторов о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о возмещении морального вреда.

Внешний управляющий утверждается арбитражным судом. В отличие от административного и временного управляющего внешний управляющий полностью заменяет собой руководителя. Права и обязанности внешнего управляющего перечислены в статье 99 Федерального закона. Не позднее чем через месяц с даты своего утверждения внешний управляющий обязан разработать план внешнего управления и представить его собранию кредиторов для утверждения. План внешнего управления должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника, условия и порядок реализации указанных мер, расходы на их реализацию и иные расходы должника. Платежеспособность должника признается восстановленной при отсутствии признаков банкротства. Планом внешнего управления могут быть предусмотрены следующие меры по восстановлению платежеспособности (*ст. 109*):

- перепрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требований должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьими лицами;
- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников или третьих лиц;

- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- продажа предприятия должника;
- замещение активов должника;
- иные меры по восстановлению платежеспособности должника.

Внешний управляющий представляет на рассмотрение собрания кредиторов свой отчет. Отчет содержит: баланс должника на последнюю отчетную дату, отчет о движении денежных средств, отчет о прибылях и убытках, сведения о наличии свободных денежных средств и иных средств должника, которые могут быть направлены на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей должника; расшифровку оставшейся дебиторской задолженности и сведения об оставшихся нереализованными правах требования должника; сведения об удовлетворении требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов; иные сведения о возможности погашения кредиторской задолженности. По результатам отчета внешнего управляющего собрание кредиторов вправе принять одно из решений:

- об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами;
- об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении производства по делу в связи с удовлетворением всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов;
- об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- о заключении мирового соглашения.

Прекращение производства по делу о банкротстве или принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства влечет за собой прекращение полномочий внешнего управляющего. В случае если внешнее управление завершается заключением мирового соглашения или погашением требований кредиторов, внешний управляющий продолжает исполнять свои обязанности в пределах компетенции руководителя должника до даты избрания (назначения) нового руководителя должника.

В случае, если суд принял решение об открытии конкурсного производства, арбитражным судом утверждается конкурсный управляющий.

#### **4.4. Конкурсное производство**

**Конкурсное производство** – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Конкурсное производство вводится на срок до шести месяцев и может продлеваться не более чем на шесть месяцев.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства:

– срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей считается наступившим;

– прекращается начисление процентов, неустоек (штрафов, пеней) и иных санкций за неисполнение денежных обязательств и обязательных платежей, за исключением текущих платежей; сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к сведениям, признанным конфиденциальными или составляющими коммерческую тайну;

– снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения распоряжением имущества должника;

– все требования к должнику могут быть предъявлены только в рамках конкурсного производства, за исключением требований о признании права собственности, о взыскании морального вреда, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о признании недействительными ничтожных сделок и о применении последствий их недействительности;

– органы управления должника отстраняются от выполнения функций по управлению и распоряжению имуществом должника, также прекращаются полномочия собственника имущества должника — унитарного предприятия.

Права и обязанности конкурсного управляющего определяются статьей 129 Федерального закона.

Все имущество должника, имеющееся на дату открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства составляет конкурсную массу. В составе имущества отдельно учитывается имущество, являющееся предметом залога. В конкурсную массу не входит:

– имущество, изъятое из оборота;

– имущественные права, связанные с личностью должника, в том числе права, основанные на имеющейся лицензии на осуществление отдельных видов деятельности;

– социально значимые объекты (дошкольные образовательные учреждения, общеобразовательные учреждения, лечебные учреждения, спортивные сооружения, объекты коммунальной инфраструктуры, относящиеся к системам жизнеобеспечения) продаются путем проведения торгов в форме конкурса в таком же порядке, как и остальное имущество. Обязательным условием такого конкурса является обязанность покупателя социально значимых объектов содержать и обеспечивать их эксплуатацию и использование в соответствии с целевыми назначениями. Средства от продажи включаются в конкурсную массу.

Статья 134 Закона о банкротстве определяет очередность удовлетворения требований кредиторов. Вне очереди за счет конкурсной массы погашаются требования кредиторов по текущим платежам перед кредиторами, требования которых возникли до принятия заявления о признании должника банкротом. В случае, если прекращение деятельности должника может повлечь за собой техногенные или экологические катастрофы либо гибель людей, вне очереди

погашаются расходы на проведение мероприятий по недопущению возникновения указанных последствий.

Требования кредиторов по текущим платежам удовлетворяются в следующей последовательности:

- в первую очередь удовлетворяются требования по текущим платежам, связанным с судебными расходами по делу о банкротстве, выплатой вознаграждения арбитражному управляющему;
- во вторую очередь удовлетворяются требования по оплате труда лиц, работающих по трудовым договорам;
- в третью очередь удовлетворяются требования по коммунальным платежам, эксплуатационным платежам, необходимым для осуществления деятельности должника;
- в четвертую очередь удовлетворяются требования по остальным текущим платежам.

Требования кредиторов по текущим платежам, относящимся к одной очереди, удовлетворяются в порядке календарной очередности.

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь производятся расчеты по требованию граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, а также компенсация морального вреда;
- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности;
- в третью очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди. При недостаточности денежных средств должника они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению.

Если в отношении должника не вводилось финансовое оздоровление или внешнее управление, а в ходе конкурсного производства у конкурсного управляющего появились достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена и у должника есть имущество, необходимое для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности, то арбитражный суд может вынести определение о прекращении конкурсного производства и перехода к внешнему управлению.

После рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства, а в случае погашения требований кредиторов определение о прекращении производства по делу о банкротстве. Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для

внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника. С даты внесения записи о ликвидации должника в единый государственный реестр юридических лиц конкурсное производство считается завершенным, а должник – ликвидированным.

#### **4.5. Мировое соглашение**

На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник, его конкурсные кредиторы и уполномоченные органы вправе заключить мировое соглашение. **Мировое соглашение** – процедура, применяемая в деле о банкротстве на любой стадии его рассмотрения в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

Решение о заключении мирового соглашения со стороны конкурсных кредиторов принимается собранием кредиторов большинством голосов от общего числа голосов конкурсных кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов и считается принятым при условии, что за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника.

Мировое соглашение утверждается арбитражным судом. Утверждение мирового соглашения является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве. В случае утверждения мирового соглашения в ходе финансового оздоровления прекращается исполнение графика погашения задолженности. В случае утверждения мирового соглашения в ходе внешнего управления прекращается действие моратория на удовлетворение требований кредиторов. В случае утверждения мирового соглашения в ходе конкурсного производства конкурсное производство не подлежит дальнейшему исполнению.

Расторжение мирового соглашения, утвержденного арбитражным судом, по соглашению между отдельными кредиторами и должником не допускается. Мировое соглашение может быть расторгнуто по решению арбитражного суда в случае неисполнением должником условий мирового соглашения в отношении не менее одной четвертой требований кредиторов.

#### **4.6. Банкротство индивидуальных предпринимателей**

Банкротство индивидуальных предпринимателей регламентируются Гражданским кодексом Российской Федерации (статья 25) и Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» (глава X, §2). Основанием для признания индивидуального предпринимателя банкротом является его неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

При осуществлении процедуры признания банкротом индивидуального предпринимателя его кредиторы по обязательствам, не связанным с осуществлением им предпринимательской деятельности, также вправе предъявить свои требования. Требования кредиторов индивидуального

предпринимателя в случае признания его банкротом удовлетворяются за счет принадлежащего ему имущества в порядке и в очередности, предусмотренными Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)». После завершения расчетов с кредиторами индивидуальный предприниматель, признанный банкротом, освобождается от исполнения оставшихся обязательств, связанных с его предпринимательской деятельностью, и иных требований, предъявленных к исполнению и учтенных при признании предпринимателя банкротом. Сохраняются требования личного характера и требования граждан, перед которыми лицо, признанное банкротом, несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании индивидуального предпринимателя банкротом утрачивает силу государственная регистрация гражданина в качестве индивидуального предпринимателя, аннулируются выданные ему лицензии на осуществление отдельных видов предпринимательской деятельности. Индивидуальный предприниматель, признанный банкротом, не может быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя в течение года с момента признания его банкротом.

#### **4.7. Упрощенные процедуры банкротства**

Упрощенные процедуры банкротства применяются в отношении отсутствующего или ликвидируемого должника.

В соответствии со статьей 61 Гражданского кодекса Российской Федерации юридическое лицо может быть ликвидировано:

- по решению его участников (учредителей) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами;
- по решению суда.

Основанием для добровольной ликвидации является:

- достижение целей, для которых создавалось юридическое лицо, или невозможность их достижения;
- истечение сроков, на который создавалось юридическое лицо;
- отсутствие целесообразности существования предприятия;
- признание судом недействительной регистрации юридического лица в связи с допущенными при его создании нарушениями закона или иных правовых актов, если эти нарушения носят неустранимый характер.

По решению суда юридическое лицо может быть ликвидировано, если суд установит следующие факты:

- организация осуществляла деятельность без лицензии;
- организация осуществляла деятельность, запрещенную законом;
- со стороны организации имели место нарушения закона;
- организация – религиозное объединение или фонд – осуществляла деятельность, противоречащую ее целям;
- вследствие признания банкротом.

В случае, если стоимость имущества должника (юридического лица), в отношении которого принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, юридическое лицо ликвидируется в порядке, предусмотренном Законом о несостоятельности (банкротстве). Арбитражный суд принимает решение о признании ликвидируемого должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление при банкротстве ликвидируемого должника не применяются.

В случаях если гражданин – должник или руководитель должника – юридического лица, фактически прекратившего свою деятельность, отсутствуют или установить место их нахождения не представляется возможным, заявление о признании отсутствующего должника банкротом может быть подано конкурсным кредитором, уполномоченным органом независимо от размера кредиторской задолженности. Заявление о признании отсутствующего должника банкротом подается только при наличии средств, необходимых для финансирования процедур, применяемых в деле о банкротстве.

Наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление к отсутствующему должнику не применяются.

#### **4.8. Банкротство финансовых и кредитных организаций**

Банкротство финансовых организаций регламентируется главой IX § 4 Федерального закона №127-ФЗ от 26.10.2002 «О несостоятельности (банкротстве)» (далее по тексту – Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве))). В соответствии со статьей 180 под финансовыми организациями понимаются:

- 1) кредитные организации;
- 2) страховые организации;
- 3) профессиональные участники рынка ценных бумаг;
- 4) негосударственные пенсионные фонды;
- 5) управляющие компании инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов;
- 6) клиринговые организации;
- 7) товарные и валютные биржи;
- 8) кредитные потребительские кооперативы (далее - кредитные кооперативы).

К отношениям, связанным с несостоятельностью (банкротством) кредитных организаций, положения § 4, за исключением положений статей 181 и 182 Федерального закона, не применяются.

Основания для признания кредитной организации банкротом определяются **Федеральным законом** от 25 февраля 1999 года N 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» (далее по тексту – Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»). Заявление о признании кредитной организации банкротом



принимается к рассмотрению арбитражным судом после отзыва Банком России имеющейся у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций.

Под несостоятельностью (банкротством) кредитных организаций понимается признанная арбитражным судом ее неспособность удовлетворить денежные требования кредиторов или исполнить обязательные платежи. Под обязанностью кредитной организации исполнять обязательные платежи понимается обязанность кредитной организации как самостоятельного налогоплательщика исполнять обязательные платежи в соответствующие бюджеты, которые определены в соответствии с Законом «О несостоятельности (банкротстве)», а также обязанность кредитной организации исполнять поручения (распоряжения) о перечислении со счетов своих клиентов обязательных платежей в соответствующие бюджеты.

В соответствии со статьей 2 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» кредитная организация считается не способной удовлетворить денежные требования кредиторов или исполнить обязательные платежи, если соответствующие обязанности не исполнены ею в течение 14 дней со дня наступления даты их исполнения и/или если после отзыва у кредитной организации лицензии стоимость ее имущества (активов) недостаточна для исполнения обязательств кредитной организации перед ее кредиторами или обязанности исполнить обязательные платежи.

В статье 3 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» определены меры предупреждения банкротства кредитных организаций:

- 1) финансовое оздоровление;
- 2) назначение временной администрации по управлению кредитной организацией (далее – временная администрация), за исключением случая назначения временной администрации в связи с отзывом лицензии на осуществление банковских операций;
- 3) реорганизация.

Меры предупреждения банкротства осуществляются при возникновении оснований, установленных в статье 4 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций». Банк России в соответствии с порядком, установленным в нормативных актах Банка России, в случае возникновения оснований, вправе потребовать от кредитной организации осуществления мер с целью ее финансового оздоровления, реорганизации, а также назначить временную администрацию.

По результатам рассмотрения заявления о признании кредитной организации банкротом арбитражным судом может быть принято одно из следующих решений:

- о признании кредитной организации банкротом и об открытии конкурсного производства;
- об отказе в признании кредитной организации банкротом.

Статьей 183.1 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»

предусмотрены меры по предупреждению банкротства финансовой организации:

1) оказание финансовой помощи финансовой организации ее учредителями (участниками) и иными лицами;

2) изменение структуры активов и структуры пассивов финансовой организации;

3) увеличение размера уставного капитала финансовой организации и величины ее средств (капитала);

4) реорганизация финансовой организации;

5) иные не запрещенные законодательством Российской Федерации меры.

В статье 182.2 перечислены основания для применения мер по предупреждению банкротства финансовой организации

1) неоднократный отказ в течение месяца в удовлетворении требований кредиторов по денежным обязательствам. При этом под таким отказом понимается неисполнение или ненадлежащее исполнение требований кредиторов по денежным обязательствам в течение десяти рабочих дней со дня возникновения обязанности удовлетворения таких требований, если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом;

2) неисполнение обязанности по уплате обязательных платежей в срок свыше десяти рабочих дней со дня наступления даты ее исполнения;

3) недостаточность денежных средств для своевременного исполнения денежных обязательств и (или) обязанности по уплате обязательных платежей, если срок исполнения таких обязательств и (или) обязанности наступил.

В случае возникновения перечисленных оснований финансовая организация в течение пятнадцати дней с даты их возникновения обязана направить в контрольный орган уведомление об этом с приложением плана восстановления ее платежеспособности, если при этом отсутствуют признаки банкротства финансовой организации. В течение тридцати рабочих дней с даты получения плана восстановления платежеспособности финансовой организации по результатам его анализа контрольный орган принимает решение о назначении временной администрации финансовой организации или о нецелесообразности такого назначения.

Под временной администрацией финансовой организации понимается специальный временный орган управления финансовой организации, назначенный контрольным органом. Целями назначения временной администрации являются восстановление платежеспособности финансовой организации и (или) обеспечение сохранности имущества финансовой организации. Задачами временной администрации являются:

1) применение мер по предупреждению банкротства финансовой организации и (или) контроль за применением таких мер;

2) устранение оснований приостановления или ограничения действия лицензии финансовой организации.

Временная администрация назначается на срок от трех до шести месяцев. Временная администрация проводит анализ финансового состояния

финансовой организации и не позднее чем через сорок пять дней с даты ее назначения представляет в контрольный орган заключение о финансовом состоянии финансовой организации. В течение десяти рабочих дней с даты получения заключения о финансовом состоянии финансовой организации контрольный орган принимает одно из следующих решений:

1) об обращении временной администрации в арбитражный суд с заявлением о признании финансовой организации банкротом;

2) о проверке временной администрацией обеспечения исполнения обязательств финансовой организации и последующей подготовке мер по предупреждению ее банкротства при поступлении в контрольный орган документов об обеспечении участниками финансовой организации или иными лицами исполнения обязательств финансовой организации.

#### **Литература по Теме 4:**

[8];

[14];

[16, с. 189-204],

[17, с. 48-128],

[18, с. 75-174],

[19, с. 348-391],

[27];

[29, с.414-438];

к пункту 4.8.:

[2],

[7],

[10-15],

[37].

## Тема 5. Методические основы антикризисного управления

Для диагностики вероятности банкротства используется несколько подходов, основанных на применении анализа обширной системы критериев и признаков; анализа ограниченного круга показателей; изучения интегральных показателей. Основным источником данных для диагностики состояния предприятия служит бухгалтерская отчетность как система показателей, отражающих имущественное и финансовое положение организации на отчетную дату, а также финансовые результаты ее деятельности за отчетный период. Минимальный объем бухгалтерской отчетности определен Федеральным законом от 21.11.1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» и Положением по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99), утвержденным приказом Минфина России от 06.07.1999 года № 43н (в действующей редакции), а также другими нормативными документами.

Для проведения анализа финансового состояния организации используются данные следующих форм их финансовой отчетности:

- бухгалтерский баланс (ф. №1 по ОКУД);
- отчет о прибылях и убытках (ф. № 2 по ОКУД);
- отчет о движении денежных средств (ф. № 4 по ОКУД);
- приложение к бухгалтерскому балансу (ф. № 5 по ОКУД);
- другие данные, получаемые ФСФО России при проведении мониторинга финансового состояния организаций.

Требования к отчетности, взаимосвязи между отчетными формами, в том числе необходимые информационные и аналитические взаимосвязи рассмотрены, например, в [19, с. 69-124].

### 5.1. Оценка и прогнозирование финансового состояния организации

В российской практике для оценки и прогнозирования финансового состояния организаций используется следующий перечень показателей.

#### *Общие показатели*

##### **Среднемесячная выручка ( $K_1$ )**

Среднемесячная выручка ( $K_1$ ) рассчитывается как отношение выручки, полученной организацией за отчетный период, к количеству месяцев в отчетном периоде:

$$K_1 = \frac{\text{Валовая выручка организации по оплате}}{T},$$

где  $T$  — количество месяцев в рассматриваемом отчетном периоде.

Среднемесячная выручка вычисляется по валовой выручке, включающей выручку от реализации за отчетный период (по оплате), НДС, акцизы и другие обязательные платежи. Она характеризует объем доходов организации за рассматриваемый период и определяет основной финансовый ресурс

организации, который используется для осуществления хозяйственной деятельности, в том числе для исполнения обязательств перед фискальной системой государства, другими организациями, своими работниками. Среднемесячная выручка, рассматриваемая в сравнении с аналогичными показателями других организаций, характеризует масштаб бизнеса организации.

### **Доля денежных средств в выручке ( $K_2$ )**

Доля денежных средств в выручке ( $K_2$ ) организации рассчитывается, как доля выручки организации, полученная в денежной форме, по отношению к общему объему выручки:

$$K_2 = \frac{\text{Денежные средства в выручке}}{\text{Валовая выручка организации по оплате}}$$

Данный показатель характеризует финансовый ресурс организации с точки зрения его качества (ликвидности). Доля денежных средств отражает уровень бартерных операций в расчетах и дает представление о конкурентоспособности и степени ликвидности продукции организации, а также об уровне менеджмента и эффективности работы маркетингового подразделения организации.

### **Среднесписочная численность работников ( $K_3$ )**

Данный показатель определяется в соответствии с представленными организацией сведениями о среднесписочной численности работников и соответствует строке 850 приложения к бухгалтерскому балансу (ф. №5 по ОКУД).

### ***Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости***

#### **Степень платежеспособности общая ( $K_4$ )**

Данный показатель определяется как частное от деления суммы заемных средств (обязательств) организации на среднемесячную выручку. Данный показатель характеризует общую ситуацию с платежеспособностью организации, объемами ее заемных средств и сроками возможного погашения задолженности организации перед ее кредиторами.

Структура долгов и способы кредитования организации характеризуется распределением показателя «степень платежеспособности общая» на коэффициенты задолженности по кредитам банков и займам, другим организациям, фискальной системе, внутреннему долгу. Перекос структуры долгов в сторону товарных кредитов от других организаций, скрытого кредитования за счет неплатежей фискальной системе государства и задолженности по внутренним выплатам отрицательно характеризует хозяйственную деятельность организации.

### **Коэффициент задолженности по кредитам банков и займам ( $K_5$ )**

Вычисляется как частное от деления суммы долгосрочных пассивов и краткосрочных кредитов банков и займов на среднемесячную выручку.

### **Коэффициент задолженности другим организациям ( $K_6$ )**

Вычисляется как частное от деления суммы обязательств по строкам «Поставщики и подрядчики», «Векселя к уплате», «Задолженность перед дочерними и зависимыми обществами», «Авансы полученные» и «Прочие кредиторы» на среднемесячную выручку. Все эти строки пассива баланса функционально относятся к обязательствам организации перед прямыми кредиторами или ее контрагентами.

### **Коэффициент задолженности фискальной системе ( $K_7$ )**

Вычисляется как частное от деления суммы обязательств по строкам «Задолженность перед государственными внебюджетными фондами» и «Задолженность перед бюджетом» на среднемесячную выручку.

### **Коэффициент внутреннего долга ( $K_8$ )**

Вычисляется как частное от деления суммы обязательств по строкам «Задолженность перед персоналом организации», «Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов», «Доходы будущих периодов», «Резервы предстоящих расходов», «Прочие краткосрочные обязательства» на среднемесячную выручку.

Степень платежеспособности общая и распределение показателя по виду задолженности представляют собой значения обязательств, отнесенные к среднемесячной выручке организации, и являются показателями оборачиваемости по соответствующей группе обязательств организации. Эти показатели также определяют, в какие средние сроки организация может рассчитаться со своими кредиторами при условии сохранения среднемесячной выручки, полученной в данном отчетном периоде, если не осуществлять никаких текущих расходов, а всю выручку направлять на расчеты с кредиторами.

### **Степень платежеспособности по текущим обязательствам ( $K_9$ )**

Определяется как отношение текущих заемных средств (краткосрочных обязательств) организации к среднемесячной выручке. Данный показатель характеризует ситуацию с текущей платежеспособностью организации, объемами ее краткосрочных заемных средств и сроками возможного погашения текущей задолженности организации перед ее кредиторами.

### **Коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами ( $K_{10}$ )**

Вычисляется как отношение стоимости всех оборотных средств в виде запасов, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, денежных средств и прочих оборотных активов к текущим обязательствам организации.

Данный коэффициент показывает, насколько текущие обязательства покрываются оборотными активами организации. Кроме того, показатель характеризует платежные возможности организации при условии погашения всей дебиторской задолженности (в том числе «невозвратной») и реализации имеющихся запасов (в том числе неликвидов). Снижение данного показателя за анализируемый период свидетельствует о снижении уровня ликвидности активов или о росте убытков организации.

### **Собственный капитал в обороте ( $K_{11}$ )**

Вычисляется как разность между собственным капиталом организации и внеоборотными активами. Наличие собственного капитала в обороте (собственных оборотных средств) является одним из важных показателей финансовой устойчивости организации. Отсутствие собственного капитала в обороте организации свидетельствует о том, что все оборотные средства организации сформированы за счет заемных средств. В случае отрицательного значения показателя часть внеоборотных активов также сформирована за счет заемных средств.

### **Доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами) ( $K_{12}$ )**

Рассчитывается как отношение собственных средств в обороте ко всей величине оборотных средств. Показатель характеризует соотношение собственных и заемных средств и определяет степень обеспеченности хозяйственной деятельности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости.

### **Коэффициент автономии (финансовой независимости) ( $K_{13}$ )**

Определяется отношением стоимости капитала и резервов организации, очищенных от убытков, к сумме средств организации в виде внеоборотных и оборотных активов. Данный показатель определяет долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. Показатель характеризует соотношение собственного и заемного капитала организации.

### ***Показатели эффективности использования оборотного капитала (деловой активности), доходности и финансового результата (рентабельности)***

### **Коэффициент обеспеченности оборотными средствами ( $K_{14}$ )**

Вычисляется путем деления оборотных активов организации на среднемесячную выручку и характеризует объем оборотных активов, выраженный в среднемесячных доходах организации, а также их оборачиваемость. Данный показатель оценивает скорость обращения средств, вложенных в оборотные активы. Показатель дополняется коэффициентами оборотных средств в производстве и в расчетах, значения которых характеризуют структуру оборотных активов организации.

### **Коэффициент оборотных средств в производстве ( $K_{15}$ )**

Вычисляется как отношение стоимости оборотных средств в производстве к среднемесячной выручке. Оборотные средства в производстве определяются как средства в запасах с учетом НДС минус стоимость товаров отгруженных.

Коэффициент оборотных средств в производстве характеризует оборачиваемость товарно-материальных запасов организации. Значения данного показателя определяются отраслевой спецификой производства, характеризуют эффективность производственной и маркетинговой деятельности организации.

### **Коэффициент оборотных средств в расчетах ( $K_{16}$ )**

Вычисляется как отношение стоимости оборотных средств за вычетом оборотных средств в производстве к среднемесячной выручке. Коэффициент определяет скорость обращения оборотных активов организации, не участвующих в непосредственном производстве. Показатель характеризует в первую очередь средние сроки расчетов с организацией за отгруженную, но еще не оплаченную продукцию, т.е. определяет средние сроки, на которые оборотные средства, находящиеся в расчетах, выведены из производства. Кроме того, коэффициент оборотных средств в расчетах показывает, насколько ликвидной является продукция, выпускаемая организацией, и насколько эффективно организованы отношения организации с потребителями продукции. Он отражает эффективность политики организации с точки зрения сбора оплаты по продажам, осуществленным в кредит. Рассматриваемый показатель характеризует вероятность возникновения сомнительной и безнадежной дебиторской задолженности и ее списания в результате непоступления платежей, т.е. степень коммерческого риска. Возрастание данного показателя требует восполнения оборотных средств организации за счет новых заимствований и приводит к снижению платежеспособности организации.

### **Рентабельность оборотного капитала ( $K_{17}$ )**

Вычисляется как частное от деления прибыли, остающейся в распоряжении организации после уплаты налогов и всех отвлечений, на сумму оборотных средств. Данный показатель отражает эффективность использования



оборотного капитала организации. Он определяет, сколько рублей прибыли приходится на один рубль, вложенный в оборотные активы.

### **Рентабельность продаж ( $K_{18}$ )**

Вычисляется как частное от деления прибыли, полученной в результате реализации продукции, на выручку организации за тот же период. Показатель отражает соотношение прибыли от реализации продукции и дохода, полученного организацией в отчетном периоде. Он определяет сколько рублей прибыли получено организацией в результате реализации продукции на один рубль выручки.

### **Среднемесячная выработка на одного работника ( $K_{19}$ )**

Вычисляется как частное от деления среднемесячной выручки на среднесписочную численность работников. Этот показатель определяет эффективность использования трудовых ресурсов организации и уровень производительности труда. Выработка дополнительно характеризует финансовые ресурсы организации для ведения хозяйственной деятельности и исполнения обязательств, приведенные к одному работающему в анализируемой организации.

### ***Показатели эффективности использования оборотного капитала и инвестиционной активности организации:***

### **Эффективность внеоборотного капитала (фондоотдача) ( $K_{20}$ )**

Определяется как отношение среднемесячной выручки к стоимости внеоборотного капитала. Показатель характеризует эффективность использования основных средств организации, определяя, насколько соответствует общий объем имеющихся основных средств (машин, оборудования, зданий, сооружений, транспортных средств, ресурсов, вкладываемых в усовершенствование собственности) масштабу бизнеса организации.

Значение показателя эффективности внеоборотного капитала меньше, чем значение аналогичного среднеотраслевого показателя, может характеризовать недостаточную загруженность имеющегося оборудования в том случае, если в рассматриваемый период организация не приобретала новых дорогостоящих основных средств. Чрезмерно высокие значения показателя эффективности внеоборотного капитала могут свидетельствовать как о полной загрузке оборудования и отсутствии ресурсов, так и о значительной степени физического и морального износа устаревшего производственного оборудования.

### **Коэффициент инвестиционной активности ( $K_{21}$ )**

Вычисляется как частное от деления суммы стоимости внеоборотных активов в виде незавершенного строительства, доходных вложений в

материальные ценности и долгосрочных финансовых вложений на общую стоимость внеоборотных активов.

Данный показатель характеризует инвестиционную активность и определяет объем средств, направленных организацией на модификацию и усовершенствование собственности и на финансовые вложения в другие организации. Неоправданно низкие или слишком высокие значения данного показателя могут свидетельствовать о неправильной стратегии развития организации или недостаточном контроле собственников организации за деятельностью менеджмента.

### ***Показатели исполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами***

#### **Коэффициенты исполнения текущих обязательств:**

- перед федеральным бюджетом ( $K_{22}$ );
- бюджетом субъекта Российской Федерации ( $K_{23}$ );
- местным бюджетом ( $K_{24}$ );
- государственными внебюджетными фондами ( $K_{25}$ );
- Пенсионным фондом Российской Федерации ( $K_{26}$ ).

Вычисляются как отношение величины уплаченных налогов (взносов) к величине начисленных налогов (взносов) за тот же отчетный период. Эти соотношения характеризуют состояние расчетов организации с бюджетами соответствующих уровней и государственными внебюджетными фондами и отражают ее платежную дисциплину.

Изучение динамики данных показателей позволяет довольно полно охарактеризовать финансовое состояние предприятия и установить наметившиеся тенденции его изменения.

### ***Экспресс-анализ***

Довольно часто для диагностики несостоятельности предприятий применяют ограниченный круг наиболее существенных показателей. Например, методика многих банков основана на проведении экспресс-анализа коэффициентов ликвидности, соотношения собственных и заемных средств, оборачиваемости и рентабельности.

Неудовлетворительная структура баланса характеризуется таким состоянием имущества и обязательств должника, когда за счет имущества не может быть обеспечено своевременное выполнение обязательств перед кредиторами в связи с недостаточной степенью ликвидности имущества. Структура баланса может оцениваться такими количественными показателями, как:

- коэффициента текущей ликвидности  $R_{тл}$ ;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами  $K_{occ}$ ;

- коэффициента восстановления платежеспособности предприятия  $K_{en}$ ;
- коэффициента утраты платежеспособности предприятия  $K_{yn}$ .

### **Коэффициент текущей ликвидности**

Характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности, своевременного погашения его срочных обязательств:

$$K_{мл} = \frac{\text{Оборотные средства в запасах, затратах и прочих активах}}{\text{Наиболее срочные обязательства}}.$$

### **Коэффициент обеспеченности собственными средствами**

Характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости:

$$K_{осс} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Оборотные средства в запасах, затратах и прочих активах}}.$$

Структура баланса предприятия неудовлетворительна, а предприятие неплатежеспособно, если  $K_{мл} < 2$  либо  $K_{осс} < 0,1$ .

### **Коэффициент восстановления платежеспособности**

Определяется как отношение расчетного  $R_{мл}$  к его установленному значению. Расчетный  $R_{мл}$  определяется как сумма фактического значения  $R_{мл}$  на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода на период восстановления неплатежеспособности, установленный равным 6 месяцам:

$$K_{вп} = \frac{\text{Расчетный коэффициент текущей ликвидности}}{\text{Нормативный коэффициент текущей ликвидности}} = \frac{K_{мл} + 6/T(K_{лк} + K_{лн})}{2},$$

где  $K_{тл}$  – фактическое значение (в конце отчетного периода коэффициента ликвидности;

$K_{лк}$ ,  $K_{кн}$  – значение коэффициента текущей ликвидности в конце (начале) отчетного периода;

2 – нормативное значение текущей ликвидности;

T – отчетный период (3, 6, 9 или 12 месяцев);

6 – период восстановления платежеспособности (месяцы).

Если  $K_{вп} > 1$  – считают, что у предприятия есть возможность восстановить платежеспособность, если  $K_{вп} < 1$  – такой возможности нет.

При значении  $K_{вп} < 1$  определяется коэффициент утраты платежеспособности по формуле:

$$K_{EG} = \frac{K_{ТП} + 3/T(K_{ЛК} + K_{ЛН})}{2},$$

где 3 – период утраты платежеспособности предприятием (месяцы).

Если  $K_{ВП} > 1$  – есть возможность не утратить платежеспособность. Если  $K_{ВП} < 1$  – предприятию грозит утрата платежеспособности.

Возможность нейтрализовать угрозу банкротства за счет внутреннего потенциала предприятия диагностируется с помощью двух следующих показателей.

### **Коэффициент рентабельности капитала**

$$КР_{СК} = \frac{ЧП}{СК},$$

где  $ЧП$  – сумма чистой прибыли от реализации продукции;  
 $СК$  – средняя сумма собственного капитала;

### **Коэффициент оборачиваемости активов**

$$КО_a = \frac{O_p}{A},$$

где  $O_p$  – сумма общего оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде;  $A$  – средний остаток активов в рассматриваемом периоде.

Первый коэффициент дает представление о том, в какой мере предприятие способно формировать дополнительные денежные потоки для удовлетворения возрастающих платежных обязательств.

Второй – показывает степень скорости формирования этих дополнительных денежных потоков.

Признание организации неплатежеспособной и имеющей неудовлетворительную структуру баланса не означает признания ее банкротом, не отменяет ее юридического статуса, так как оценка носит профилактический характер, показывает собственникам неустойчивость финансового состояния.

## **5.2. Горизонтальный (трендовый) и вертикальный анализ баланса**

**Горизонтальный анализ** состоит в сравнении показателей бухгалтерского баланса с показателями балансов предыдущих периодов.

При проведении горизонтального анализа используются приемы:

- простого сравнения статей отчетности в абсолютном выражении и в процентах к базовому (отчетному) периоду;
- изучения их резких изменений;
- анализ изменения статей отчетности в сравнении с колебаниями других статей.

**Вертикальный анализ** осуществляется в целях определения удельного веса отдельных статей баланса в общем итоговом показателе и последующего сравнения результатов с данными предыдущих периодов, что позволяет

установить структуру активов и капитала организации, ее вложений и динамику изменения за рассматриваемые периоды.

Подробно о проведении горизонтального анализа см. [19, с. 130-133], о проведении вертикального анализа – см. [19, с. 133-137].

### **5.3. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства**

В зарубежной практике для оценки вероятности банкротства используются факторные модели известных западных экономистов Альтмана, Лиса, Таффлера, Тишоу и других, разработанные с помощью многомерного дискриминантного анализа. Эти методы позволяют в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и не банкротов.

Самой простой моделью диагностики кризисной ситуации является двухфакторная. При составлении модели учитываются два показателя, от которых зависит вероятность банкротства, – коэффициент текущей ликвидности и отношение заемных средств к валюте баланса. Для США данная модель выглядит следующим образом:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_{мл} + 0,0579 \cdot K_{зс}$$

где  $K_{мл}$  – коэффициент текущей ликвидности;  $K_{зс}$  – отношение заемных средств к валюте баланса.

Если  $Z < 0$  – вероятно, что предприятие останется платежеспособным; при  $Z > 0$  – вероятно банкротство.

Двухфакторная модель вероятности банкротства не отражает другие стороны финансового состояния предприятия: оборачиваемость активов, рентабельность активов, темпы изменения выручки от реализации. Точность оценки увеличивается, если во внимание принимается большее количество факторов, отражающих финансовое состояние предприятия.

### **5.4. Методика расчета коэффициентов Альтмана (Z – счет)**

Для оценки вероятности банкротства широко используются количественные методы. Одним из таких методов является метод Альтмана, позволяющий разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и не банкротов.

При построении индекса Альтман обследовал 66 предприятий, половина которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 гг., а половина работала успешно. Экономист исследовал 22 аналитических коэффициента, которые могли бы быть полезны для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей он выбрал пять наиболее значимых и построил многофакторное регрессионное уравнение.

Индекс кредитоспособности (Z – счет) имеет вид:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 0,999 X_5,$$

где  $X_1$  — оборотный капитал / сумма активов (степень ликвидности активов);  
 $X_2$  — нераспределенная прибыль / сумма активов (уровень генерирования прибыли);  
 $X_3$  — операционная прибыль / сумма активов (оборачиваемость активов или капитала);  
 $X_4$  — рыночная стоимость акций / заемные пассивы;  
 $X_5$  — выручка / сумма активов.

Предприятия, для которых  $Z > 2,99$ , попадают в число финансово устойчивых. Предприятия, для которых  $Z < 1,81$  являются безусловно несостоятельными. При  $Z=1,81-2,7$  вероятность банкротства высокая, при  $Z =2,71-2,9$  возможно банкротство.

Z-коэффициент можно использовать только для крупных компаний, акции которых котируются на биржах. Для таких компаний можно получить объективную рыночную оценку собственного капитала.

Для компаний, акции которых не котируются на бирже, разработан модифицированный вариант формулы:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,1 X_3 + 0,42 X_4 + 0,995 X_5.$$

В числителе показателя  $X_4$  вместо рыночной стоимости акций стоит их балансовая стоимость.

Если полученное значение модифицированного Z-счета составит менее 1.23 можно говорить о несостоятельности предприятия. При  $1,23 \leq Z \leq 2,89$  предприятие находится в зоне неопределенности. Если  $Z \geq 2,89$ , то компания работает стабильно и банкротство маловероятно.

Модели Альтмана позволяют в 95% случаев предсказать банкротство фирмы на год вперед и в 83% случаев — на два года вперед.

Коэффициент Альтмана относится к числу наиболее употребляемых для прогнозирования банкротства.

## 5.5. Четырехфакторная модель Таффлера

Модель имеет вид

$$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4,$$

где  $X_1$  — прибыльность компании, то есть прибыль от реализации (прибыль до уплаты налогов) / краткосрочные обязательства;  
 $X_2$  — оборотные активы / общая сумма обязательств (состояние оборотного капитала);  
 $X_3$  — краткосрочные обязательства / общая сумма активов (финансовый риск);  
 $X_4$  — ликвидность.

Если величина  $Z$  – счета больше 0.3, говорят, что у фирмы неплохие долгосрочные перспективы, если меньше 0.3 – банкротство более чем вероятно.

### 5.6. Совершенствование модели Альтмана для российских условий

Использование моделей требует осторожности. Тестирование показало, что представленные выше модели не в полной мере подходят для оценки риска хозяйствования российских предприятий. Во-первых, модели строились в 1960-1970 годы: с тех пор изменилась макро- и микроэкономическая ситуация. Во-вторых, не может быть универсальных моделей для всех отраслей экономики даже отдельно взятой страны. Прежде всего заслуживает внимания сам подход к разработке подобных моделей, при этом модели должны разрабатываться для каждой отрасли и подотрасли экономики и периодически уточняться с учетом новых статистических данных и новых тенденций в экономике.

Модель Э. Альтмана, скорректированная для российских условий, имеет вид:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 1,549 X_4 + 0,075 X_5$$

Если дополнить модель макроэкономическими показателями, она примет вид:

$$Z' = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 1,549 X_4 + 0,075 X_5 - \\ - 309 X_6 - 367 X_7 - 76 X_8 - 740 X_9 + 0,0056 X_{10} + 0,13 X_{11}$$

где  $Z'$  – надежность, степень удаленности от банкротства;

$X_6$  – уровень инфляции;

$X_7$  – уровень надежности производства;

$X_8$  – учетная ставка Центрального банка России;

$X_9$  – платежи в бюджет;

$X_{10}$  – индекс цен;

$X_{11}$  – уровень жизни.

Если  $Z'$  принимает значение 1.2, то предприятие станет банкротом через один год с вероятностью 95 %, через два года – с вероятностью 70 %, через три года – с вероятностью 30 %, через четыре года – с вероятностью 30 %, через пять лет – с вероятностью 30 %. Если  $Z'$  находится в диапазоне 1.2 – 1.6, предприятие отличается исключительной надежностью, а при  $Z' > 1.6$  выводы затруднены.

### 5.7. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой

Российский экономист Г.В. Савицкая для прогнозирования финансового состояния предприятия предложила систему показателей и их рейтинговую оценку, выраженную в баллах (см. Табл. 1). Исходя из этой методики, предприятие можно отнести к одному из классов:

I класс – предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств;

II класс – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, еще не рассматриваемые как неблагополучные;

III класс – проблемные предприятия. На них вряд ли существует риск потери средств, но полное получение процентов представляется сомнительным;

IV класс – предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Кредиторы рискуют потерять свои средства и проценты;

V класс – предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные;

VI класс – предприятия-банкроты.

Вычисление коэффициентов, приведенных в таблице:

**1. Коэффициент абсолютной ликвидности.** Позволяет оценить способность предприятия погашать краткосрочную задолженность за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Рассчитывается как отношение величины наиболее ликвидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений) к сумме наиболее срочных и краткосрочных обязательств (кредиторская задолженность, краткосрочные кредиты и прочие краткосрочные пассивы).

$$K_a = \frac{A_1}{P_1 + P_2},$$

где  $A_1$  – наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения),

$P_1$  – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность),

$P_2$  – краткосрочные пассивы и займы, и прочие краткосрочные пассивы).

**2. Критический коэффициент ликвидности** (коэффициент быстрой ликвидности). Отражает платежные возможности предприятия при условии полного использования денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и своевременного погашения дебиторской задолженности. При расчете данного коэффициента в числитель коэффициента абсолютной ликвидности добавляется дебиторская задолженность.

$$K_{кл} = \frac{A_1 + A_2}{P_1 + P_2},$$

где  $A_2$  – быстро реализуемые активы (дебиторская задолженность).

**3. Общий коэффициент покрытия** (или коэффициент текущей ликвидности) показывает платежные возможности предприятия при условии полного использования денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, своевременного проведения расчетов с дебиторами и благоприятной реализацией готовой продукции, а также продажи в случае необходимости части элементов материальных оборотных средств. Коэффициент текущей



ликвидности равен отношению суммы всех оборотных средств предприятия к величине его краткосрочных обязательств.

$$K_{тл} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2},$$

где  $A_3$  – медленно реализуемые активы (производственные запасы, НДС по приобретенным ценностям, прочие оборотные активы, и долгосрочные финансовые вложения).

**4. Коэффициент автономии**, характеризующий долю источников собственных средств в общем объеме капитала.

$$K_1 = \frac{C^C}{B},$$

где  $C^C$  – источники собственных средств,  
 $B$  – валюта баланса.

**5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.**

$$K_{occ} = \frac{E^C}{E^M + E^P},$$

где  $E^C$  – собственные оборотные средства,  
 $E^M$  – стоимость производственных запасов,  
 $E^P$  – денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие оборотные активы.

**6. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования** (коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами):

$$K_4 = \frac{E^C}{E^M}.$$

В Табл. 1 приведены характерные значения коэффициентов.

#### **Литература по Теме 5:**

- [5-8];
- [17, с. 122-127],
- [18, с. 128-142, с. 198-206];
- [19, с. 131-137],
- [21, с. 125-186],
- [36-38].

## Группировка показателей по критериям оценки финансового состояния

Показатель	Границы классов согласно критериям					
	I класс (балл)	II класс (балл)	III класс (балл)	IV класс (балл)	V класс (балл)	VI класс (балл)
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25 и выше (20)	0,2 (16)	1,15 (12)	0,1 (8)	0,05 (4)	Менее 0,05 (0)
Коэффициент быстрой ликвидности	1,0 и выше (18)	0,9 (15)	0,8 (12)	0,7 (9)	0,6 (6)	Менее 0,5 (0)
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше (16,5)	1,9-1,7 (15-12)	1,6-1,4 (10,5-7,5)	1,3-1,1 (6-3)	1,0 (1,5)	Менее 0,5 (0)
Коэффициент автономии	0,6 и выше (17)	0,59-0,54 (15-12)	0,53-0,43 (11,4-7,4)	0,42-0,41 (6,6-1,8)	0,4 (1)	Менее 0,4 (0)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,5 и выше (15)	0,4 (12)	0,3 (9)	0,2 (6)	0,1 (3)	Менее 0,1 (0)
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	1,0 и выше (15)	0,9 (12)	0,8 (9)	0,7 (6)	0,6 (3)	Менее 0,5 (0)
Минимальное значение границы	100	85-64	63,9-56,9	41,6-28,3	18	

## Тема 6. Подходы к выводу предприятия из кризиса

В условиях кризиса на предприятии финансовая стабилизация *последовательно осуществляется по трем этапам:*

1. Устранение неплатежеспособности.
2. Восстановление финансовой устойчивости.
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

### 6.1. Устранение неплатежеспособности

Устранение неплатежеспособности в условиях кризиса осуществляется мерами, не приемлемыми с позиций «обычного» управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня.

Наступление неплатежеспособности означает превышение расходования денежных средств над их поступлением, то есть образуется «кризисная яма». В этот момент начинаются проблемы с кредиторами предприятия. Кредиторы пытаются вернуть свои средства путем арестов имущества. Все средства, поступающие на счет предприятия, автоматически блокируются и списываются в пользу кредиторов, деятельность предприятия замораживается, продолжают начисляться штрафы и пени.

Заполнение «кризисной ямы» может быть осуществлено увеличением поступления денежных средств (максимизацией) или уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией).

**Увеличение денежных средств** основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных и шокирующих обычного руководителя предприятия шагов, так как связано со значительными потерями.

*Продажа краткосрочных финансовых вложений* – наиболее простой шаг для мобилизации денежных средств (продажа ценных бумаг по той цене, по которой их готовы купить).

*Продажа дебиторской задолженности* (по любой предлагаемой цене).

*Продажа запасов готовой продукции* сложнее первых двух вариантов, так как, во-первых, предполагает продажу с убытками, во-вторых, ведет к осложнениям с налоговыми органами. Убытки в данном случае представляют собой жертвование частью полученных в прошлом денежных средств. Проблемы уплаты налогов при такой реализации закрываются уменьшением возможных будущих поступлений.

*Продажа избыточных производственных запасов.* Предположим, на складе имеется запас сырья А на месяц и запас сырья Б на неделю. Денег для закупки сырья нет. Для обеспечения производства необходимо реализовать часть запасов сырья А, даже по цене ниже покупной и несмотря на то, что через некоторое время его опять придется закупать, вероятно по более высокой цене.

*Продажа инвестиций (деинвестирование)* может выступать как остановка ведущих инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как

ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал: если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он должен быть ликвидирован.

*Продажа нерентабельных производств и объектов непроемственной сферы* наиболее сложна и предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов входит, как правило, в основную технологическую цепочку предприятия. Чтобы определить, какие из них имеет смысл сохранить, а какие в любом случае следует ликвидировать, можно определить только в рамках реструктуризации производства в зависимости от технологического цикла предприятия. Ввиду сжатых сроков ранжирование осуществляется преимущественно экспертным методом с учетом следующих правил:

- В первую очередь, продаже подлежат объекты непроемственной сферы и вспомогательные производства, использующие универсальное технологическое оборудование (например, ремонтно-механические и строительно-ремонтные цеха). Их функции передаются внешним подрядчиками.

- Во вторую очередь ликвидируются вспомогательные производства с уникальным оборудованием (цеха подготовки производства, отдельные ремонтные подразделения). В будущем отсутствие этих производств можно будет компенсировать за счет покупки соответствующих услуг или при необходимости воссоздания этих подразделений в экономически оправданных масштабах.

- В третью очередь избавляются от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла (литейные и кузнечно-прессовые цеха). Их функции передаются внешним поставщикам. В некоторых случаях объекты второй и третьей очередей целесообразно поменять местами.

- В последнюю очередь отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла. Такая мера приемлема для предприятий, обладающих несколькими технологическими цепочками и предприятий, полуфабрикаты которых имеют самостоятельную коммерческую ценность. Особенно, если эти полуфабрикаты более рентабельны, чем конечный продукт, что нередко встречается на химических заводах.

Ликвидация объектов основного производства допустима только в качестве крайней меры. Продажу основных фондов приходится вести по цене ниже балансовой стоимости, что приводит к проблемам с налогами в будущем.

## **6.2. Восстановление финансовой устойчивости**

Вторым механизмом финансовой стабилизации является восстановление финансовой устойчивости, сущность которого — максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов. Мы уже говорили о том, что

неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого периода за счет продажи «ненужных» активов. Но если не устранить причину неплатежеспособности и не восстановить финансовую устойчивость предприятия, оно не выйдет из кризиса. Как же восстановить финансовую устойчивость?

Первый шаг – *остановка нерентабельных производств*. Если убыточное производство невозможно продать, его нужно остановить, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки. Исключение составляют объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия.

На данном этапе совершают, как правило, две ошибки. Первая заключается в том, что производство продолжают эксплуатировать, так как его продукция находит сбыт, хотя и по цене ниже фактической себестоимости. Вторая ошибка: производство продолжают эксплуатировать, так как нет средств на консервацию. Консервация естественна для нормальных условий хозяйствования, но не приемлема для условий кризиса, так как является заботой о будущем. В условиях кризиса, если производство необходимо остановить, но нет возможности провести консервацию, оно должно быть остановлено без консервации (исключение составляют ситуация, когда данная акция может вызвать аварию).

Второй шаг восстановления финансовой устойчивости – *выведение из состава предприятия затратных объектов*. Объекты переводятся в форму дочерних обществ, дальнейшее финансирование объектов прекращается.

Третий шаг восстановления финансовой устойчивости – *совершенствование организации труда и оптимизация численности занятых на предприятии*. На основном производстве работников сокращают пропорционально объему выпускаемой продукции, персонал вспомогательных подразделений и сферы управления менее пластичен (охранять предприятие, например, надо независимо от объема выпускаемой продукции). Помимо увольнения необходимо отказаться от выплат доплат и надбавок, снять социальные льготы (обед, поликлиника). Все это необходимо делать очень осторожно. Прямолинейные действия нередко приводят к плачевным результатам: оставшийся персонал не в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ, происходит снижение мотивации персонала, ухудшение качества труда. Во главе угла поведения работника становятся не интересы фирмы, а поиск другой работы. В то же время экономия фонда заработной платы при ее умелом проведении может стать действенным фактором антикризисного управления. Например, многие внешние управляющие пользуются таким приемом. Если заработная плата выплачивалась не регулярно, они объявляют об уменьшении заработной платы, но с условием ее регулярной выплаты. Такая политика помогает избегать противостояния между трудовым коллективом и новым управляющим.

Еще одним шагом восстановления финансовой устойчивости является *уменьшение текущей финансовой потребности*. На практике осуществляется

через реструктуризацию долговых обязательств, что зависит от доброй воли кредиторов предприятия.

*Выкуп долговых обязательств с дисконтом* – одна из наиболее желательных мер. Кризисное состояние предприятия-должника обесценивает его долги, поэтому возникает возможность выкупить его со значительным дисконтом.

*Конвертация долгов в уставной капитал* – крайне болезненный шаг. Она может быть осуществлена путем расширения уставного фонда или через уступку собственниками предприятия части своей доли (пакета акций). Строго регламентированных методов принятия такого решения нет, все определяется во время переговоров с кредиторами.

*Форвардные контракты на поставку продукции* предприятия по фиксированной цене могут стать еще одним способом реструктуризации долгов. Если кредитор заинтересован в данной продукции, ему можно предложить засчитать долг предприятия перед ним в качестве аванса на долгосрочные поставки последней. При этом контрактная цена не должна быть ниже некоторой прогнозируемой себестоимости продукции.

### **6.3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде**

Третьим механизмом финансовой стабилизации является обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Выше рассмотрены меры антикризисного управления, основной целью которого является возврат предприятия в ряд нормально функционирующих. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия. Основные задачи на этом этапе:

- повышение конкурентных преимуществ продукции;
- увеличение денежного компонента в расчетах;
- увеличение оборачиваемости активов.

На этом этапе необходимо обратить внимание на маркетинг. Суть антикризисного маркетинга – деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия. На предприятиях необходимо организовать службу маркетинга, которая занимается изучением спроса, каналов продаж, методов продвижения продукции, возможностей конкурентов. Такой анализ – основа выбора ассортимента и коммерческо-торговой политики предприятия. Предпосылки для финансовой стабилизации компании появляются только тогда, когда предприятие оказывается способным дать потребителю и рынку то, что ему необходимо, по приемлемой цене, в нужном количестве и нужного качества, в нужное время и в нужном месте.

### **6.4. Примеры управленческих воздействий**

Практика финансового оздоровления различных типов организаций позволила выделить некоторые типичные схемы управленческих воздействий. Среди них:

- Повышение эффективности использования основных средств организации и снижение затрат на их создание.
- Сокращение капитальных вложений.
- Рационализация производственных запасов.
- Рационализация производства.
- Ускорение оборота денежных средств.
- Снижение затрат в производственной и коммерческой деятельности.
- Уменьшение оттока денежных средств.
- Реструктуризация кредиторской задолженности.
- Улучшение инкассации дебиторской задолженности.
- Реструктуризация банковских кредитов.
- Увеличение объемов продаж.
- Совершенствование организации маркетинга для увеличения объема продаж.
- Реорганизация иерархической структуры и совершенствование управления организацией.
- Совершенствование системы бухгалтерского учета.
- Реорганизация системы производства и управления.

#### **Литература по Теме 6:**

- [16, с. 292-312],
- [17, с. 238-245].;
- [27];
- [29];
- [34].

## Тема 7. Разработка антикризисных стратегий

### 7.1. Модели, типы, варианты антикризисных стратегий

Как считают экономисты, с 70-х годов XX века возросла роль стратегического управления предприятиями, основанного на принципах долгосрочного стратегического планирования, стратегического маркетинга и упреждающего контроля. Стратегия антикризисного управления позволяет установить: каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды; с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть намеченных целей. В условиях организационного стресса от руководителя промышленной фирмы требуется повышенная изобретательность и гибкость в использовании различных стратегий, каждая из которых должна иметь целью выход из кризисного состояния. В этой деятельности важно определиться, какой тип стратегии избрать в конкретной ситуации с расчетом на перспективу. Обычно выделяют следующие эталонные стратегии бизнеса: рост; стабильности; отход.

**А. Стратегия роста:** 1) концентрированный рост (наращивание сбыта существующего продукта); 2) концентрический рост (расширение сегментов рынка); 3) модификационный рост (обслуживание новых потребностей).

**Б. Стратегия стабильности:** 1) пауза (намеренная приостановка увеличения сбыта); 2) осторожное продвижение (продвижение начатых программ в ожидании успеха); 3) без изменений (замораживание ситуации, прекращение перспективных инвестиций); 4) снятие прибыли (прекращение текущих инвестиций в продукт).

**В. Стратегия отхода:** 1) «сброс жира» (установление минимально возможного уровня накладных расходов); 2) частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах); 3) частичная распродажа активов (долей в фирме или физических активов); 4) банкротство; 5) ликвидация.

Применительно к рассчитывающей на успех кризисной организации наиболее приемлема стратегия роста. В случае же неудачи важно сориентироваться в стратегическом плане и склониться к стратегии отхода. Стратегия стабильности приемлема лишь для кратковременных этапов функционирования кризисной фирмы и может быть использована для накопления ресурсов перед решительными действиями.

По своему существу стратегия представляет собой многомерную экономическую категорию, описывающую технологию функционирования организации в достижении определенных целей.

Обычно выделяют следующие четыре группы правил, очерчивающих стратегию организации

*1-я группа:* правила оценки результатов деятельности (они определяют курс и формируют план);

*2-я группа:* правила отношений с внешней средой (они очерчивают продуктивно-рыночную стратегию, а именно: что, кому и сколько поставить);



*3-я группа:* правила отношений и процедур внутри организации (организационная концепция);

*4-я группа:* правила повседневной деятельности (оперативные приемы).

Разработка стратегии организации завершается установлением общих направлений ее функционирования.

Для организации в равновесном состоянии стратегия может разрабатываться на длительный (5–7 лет) срок и не содержать существенных реорганизационных мероприятий.

Для кризисных организаций стратегия разрабатывается на сравнительно короткий период (1–3 года) и имеет сильно выраженные адаптивные характеристики; содержит множество реорганизационных мероприятий и организационно-технологических новаций.

Особенностью антикризисной стратегии является ее ограниченный по сроку и содержанию характер. Такая стратегия считается реализованной, как только организация вступила в сбалансированное функционирование и намеченное устойчивое состояние. В этом ракурсе антикризисную стратегию можно рассматривать как средство достижения конкретной цели — преодоление кризиса.

Каждая организация уникальна по своему содержанию, поэтому для разработки адекватной кризисной стратегии необходимо прежде всего определить тип конкретной организации с точки зрения ее предрасположенности к осуществлению той или иной стратегии. За основу такого выбора целесообразным брать за одну из двух практически диаметральных моделей стратегических планов – американскую или японскую. Затем можно приступить к построению именной модели антикризисной стратегии конкретной организации. Как показывает практика, промежуточные модели антикризисных стратегий оказываются менее эффективными. Применение такой типологии также важно ввиду ограниченности времени на разработку антикризисной стратегии.

В общем виде американская и японская стратегии представлены в Табл. 2. Стратегии **американских** фирм основываются:

- на дифференцированном подходе к оценке характеристик выпускаемой продукции, которая выгодным образом должна отличаться от аналогичных изделий других фирм;

- на удовлетворении конкретных потребностей определенной категории пользователей;

- на обеспечении низкой себестоимости изделий, реализуемых на рынке.

Стратегии **японских** фирм в основном строятся:

- на том, чтобы достичь, по крайней мере, двух целей — получения прибыли и создания сообщества сотрудников фирмы;

- на развитии национального технического интеллекта путем концентрации наукоемких элементов производства в Японии и вывоза малонаукоемких производств за рубеж.

### Модели стратегий

<b>Американская модель</b>
Структура:
• Выбор оптимального плана.
• Определяющая роль высших руководителей при принятии решений.
• Последовательность мероприятий при реализации плана.
Результативность:
1. Быстрота принятия решений.
2. Сопротивление реализации плана со стороны исполнителей.
3. Большая длительность реализации плана.
4. Удлинение фактических сроков реализации по сравнению с плановыми.
<b>Японская модель</b>
Структура:
• Разработка плана, приемлемого для исполнителей.
• Обеспечение практической реализуемости плана.
• Оптимизация действий исполнителей по реализации плана.
▪ Параллельность мероприятий по реализации плана.
Результативность:
1. Длительный срок принятия решений.
2. Участие исполнителей в разработке плана (ринги).
3. Короткий цикл реализации плана.
4. Активная поддержка исполнителями реализации плана.

Применительно к менеджменту российских промышленных фирм выглядит предпочтительной японская модель антикризисной стратегии. Это обусловлено следующими причинами:

1) невозможностью, ввиду хронического дефицита ресурсов, составления оптимального плана вывода фирмы из кризисного состояния (то есть стратегический план должен быть компромиссным, приемлемым по ресурсам);

2) ввиду многозвенности и повышенной сложности структуры промышленной фирмы крайне затруднительна централизация управления, от которого в полосе кризиса требуется повышенная оперативность (в этих условиях диверсификация решений приносит наиболее высокую результативность как в скорости их принятия, так и в качестве контроля выполнения);

3) в условиях кризиса промышленная фирма располагает крайне ограниченным временем на разработку и осуществление антикризисной

стратегии (это делает единственным возможным именно сетевое планирование, построенное на принципах параллельности реализации мероприятий антикризисной стратегии).

Наименее затратный способ улучшения экономических показателей в условиях кризисной нестабильности – определение **стратегии в отношении ранее освоенной продукции**. Необходимо провести ранжирование полезности изделий и соответствующих затрат по их изготовлению и сбыту. В зависимости от производственной структуры и потенциальных возможностей кризисной фирмы в отношении каждого из ключевых изделий может быть выбран один из вариантов стратегического плана:

– при высоком потенциале дифференциации фирмы и относительно свободном сегменте рынка возможного к расширению выпуска изделия имеет смысл сконцентрировать ресурсы для специализации в этой отрасли и стабилизации за счет этого воспроизводственного процесса;

– при слабом потенциале дифференциации кризисной фирмы (т.е. при низких возможностях перестройки производства) и высоких затратах для расширения занимаемого сегмента рынка целесообразнее сосредоточиться на снижении издержек производства продукции без ее модернизации и расширения объемов выпуска.

Другой пример – **ресурсная стратегия**: программный документ, содержащий набор правил, регламентирующий процесс мобилизации ресурсов и их целенаправленного использования в интересах организации. В общем плане под ресурсами понимается все то, чем можно воспользоваться в достижении цели (например — в профилактике или преодолении кризиса). В составе ресурсов промышленной фирмы в основном выделяют следующие три группы: фонды; финансы; персонал.

Наиболее рельефно выделяются две *системы управления ресурсами*:

1) централизованная (строгая управленческая вертикаль в единой организации, построенная на соподчиненности уровней);

2) децентрализованная (рассредоточение управления ресурсами по производственным отделениям, дочерним фирмам, совместным предприятиям, стратегическим центрам хозяйствования и т.п.).

В условиях кризиса промышленная фирма, в зависимости от ее организационно-производственной структуры, может применять **централизованную** или **децентрализованную стратегию распределения ресурсов**. В случае объединения вышеуказанных стратегий одна из них все равно будет занимать преимущественное положение, что обусловлено производственной спецификой.

В практике крупных диверсифицированных фирм получили наиболее широкое развитие матричная и портфельная ресурсные стратегии.

#### **А. Матричная ресурсная стратегия.**

Матричная структура управления ресурсами строится на разделении фирмы на несколько комплексных по производству и сбыту примерно однотипных хозяйственных центров, каждому из которых задается

определенная ресурсно-производственная стратегия. Такие центры могут конкурировать между собой, выпуская однотипную продукцию. У высшего управляющего штат состоит из двух стратегических групп:

- а) управляющих по ресурсам;
- б) управляющих по изделиям.

Применительно к антикризисному менеджменту российских промышленных фирм подобная структура может выглядеть в виде расчлененной на отраслевые или продуктовые производственные блоки промышленной фирмы.

### **Б. Портфельная ресурсная стратегия.**

Ресурсные стратегии по портфельному принципу наиболее предпочтительны машиностроительным фирмам, использующим в монопродукте блоки комплектующих изделий, изготовители которых злоупотребляют своим монопольным положением и дестабилизируют производство. Суть портфельного подхода заключается в осуществлении вертикальной интеграции фирм, участвующих в совместном выпуске сложного конечного продукта.

## **7.2. Стратегия и тактика: этапы разработки**

Стратегия антикризисного управления позволит установить, : каким образом предприятие может противостоять условиям внешней среды (возникающим часто, нерегулярно, практически непредсказуемо) и с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть намеченных целей.

**Разработка антикризисной стратегии** организации состоит из следующих этапов:

### **1. Точная, комплексная, своевременная диагностика.** В том числе:

1. Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса: анализ макросреды: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение; анализ конкурентной среды: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

Для определения наиболее важных факторов внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию используют метод создания сценариев. SWOT-анализ позволяет выявить угрозы и возможности, которые таит в себе внешняя среда.

2. Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации, по вопросам: эффективности текущей стратегии; силы и слабости, возможностям и угрозам для предприятия; конкурентоспособности цен и издержек; прочности конкурентной позиции предприятия; выявления проблем, вызвавших кризис на предприятии.

Данные, полученные при исследовании кризисного состояния предприятия, можно систематизировать.

3. Стратегические показатели деятельности предприятия: доля на рынке; объем продаж: уменьшается; увеличивается; размер прибыли; доходность акций.

4. Внутренние сильные и слабые стороны, внешние угрозы и возможности.

5. Конкурентные переменные: качество / характеристики товара; репутация / имидж; производственные возможности; технологические навыки; сбытовая сеть; маркетинг; финансовое положение; издержки по сравнению с конкурентами.

6. Выводы о положении предприятия по сравнению с конкурентами.

7. Главные стратегические проблемы, которые должны быть решены предприятием.

## **II. Корректировка миссии и системы целей предприятия.**

**Миссия** есть видение того, каким должно быть предприятие в будущем. Миссия может включать заявления: о убеждениях и ценностях; о продукции или услугах, которые предприятие будет продавать, или о потребностях клиентов, которые предприятие считает нужным удовлетворить; о рынках, на которых будет работать предприятие, включая способы выхода на рынок; технологии, которые будет использовать предприятие; политику роста и финансирования.

**Система целей** – желаемые результаты, соответствующие пониманию цели. Цели являются исходным пунктом системы стратегического планирования, системы мотивации и системы контроля, используемых на предприятии. Цели – основа организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей. Краткосрочные цели подробно объясняют результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем, определяют скорость развития предприятия и уровень показателей деятельности, который нужно достичь в ближайшее время. Цели более высокого уровня ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Долгосрочные цели имеют широкий характер и ориентированы на долгосрочную перспективу, они позволяют взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Причиной кризиса может послужить ориентация высшего руководства предприятия на определенный уровень целей, сосредоточение внимания на краткосрочных целях, пренебрегая долгосрочными.

## **III. Формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии.**

На этом этапе заканчивается процесс стратегического планирования и начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии.

**Тактическое планирование** должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Выделяют два этапа тактического планирования.

**I. Реализация выбранной антикризисной стратегии**, при этом менеджеры должны: окончательно уяснить выработанную антикризисную

стратегию и цели, их соответствие друг другу; детально довести идеи новой стратегии и смысл целей до сотрудников с целью их широкого вовлечения в процесс реализации антикризисной стратегии; привести ресурсы в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией; выработать решения по поводу организационной структуры.

На стратегию предприятия оказывают влияние и накладывают определенные ограничения: структура системы управления; управленческая культура; навыки и ресурсы.

Для определения необходимых стратегических изменений можно использовать таблицу, в которой по вертикали будут перечислены оцениваемые критерии: навыки и ресурсы, структура и система, управленческая культура. На горизонтали представлены графы: нужный вариант, реальная ситуация, необходимые изменения, варианты решений. При анализе можно применять разные шкалы, например, 0 баллов может указывать на то, что данный критерий существенно не отличается от идеального варианта, а оценка в 5 баллов – на то, что оцениваемый критерий должен быть коренным образом пересмотрен.

**II. Оценка и контроль выполнения стратегии.** Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия.

### **7.3. Инвестиционная политика**

Инвестиционная политика кризисной фирмы представляет собой свод принципов и правил достижения главной ее цели в конкретный исторический период. Она определяет средства достижения и формы деятельности, содержит установки и ограничители в действиях менеджеров (что нельзя, а что можно). Инвестиционная политика реализуется в комплексных программах деятельности фирмы, составными элементами которой выступают инвестиционные проекты. Инвестиционный проект представляет собой документ, содержащий технико-экономическое обоснование предлагаемого мероприятия, его ресурсное обеспечение и порядок действий участников по его осуществлению.

Осуществление инвестиционных проектов обычно подразделяют на следующие фазы:

1) преинвестиционную (поиск инвестиционных идей; подготовка проекта; выбор приемлемого варианта проекта);

2) инвестиционную (поиск инвесторов и оформление договоров; техническое проектирование; строительство; обучение персонала; запуск);

3) эксплуатационную (набор мощности; стабилизация производства; расширение; обновление).

В антикризисном управлении, в силу жесткой ограниченности сроков вывода фирмы из неустойчивого состояния, особую важность имеет ускоренная проработка преинвестиционной фазы. Вторая фаза, особенно на этапе определения инвестора, также имеет ключевое значение, поскольку

желающих осуществлять инвестиции в стагнирующую фирму обычно не так много.

Центральной частью инвестиционного проекта является бизнес-план. Принятием этого документа завершается первая фаза. Даже у кризисной фирмы бизнес-план обычно очерчивает период 2—3 года. Основное назначение бизнес-плана состоит в том, чтобы предоставить потенциальным инвесторам развернутую картину осуществления инвестиционного проекта, степени риска отдельных его сторон, возможные средства защиты инвестиций. **Назначение бизнес-плана** кризисной промышленной фирмы заключается в следующем:

1) получить достоверную картину и оценить с точки зрения инвесторов общее экономическое состояние фирмы и перспективы выведения ее из кризиса посредством финансовых вливаний в конкретные сферы (в том числе на реструктуризацию, диверсификацию, вычленение самостоятельных бизнес-формирований и т.п.);

2) определить состояние и емкость рынка сбыта традиционной для фирмы и перспективной, с точки зрения ее производственных возможностей, продукции, а также возможности расширения сбытовых сегментов путем специальных мероприятий; выяснить примерные границы цен на основные виды продукции в зависимости от их эксплуатационных качеств и объемов поставки;

3) оценить затраты, необходимые для выпуска конкретной продукции, сопряженные с антикризисными мероприятиями, с точки зрения их окупаемости;

4) выяснить возможные факторы, события и явления, которые могут оказать сдерживающее (отягчающее) воздействие на осуществление бизнес-плана, и средства их нейтрализации;

5) определить группу показателей для мониторинга бизнес-плана и оценки процессов (тенденций) выхода промышленной фирмы из кризиса.

На основе разработанного бизнес-плана фирма осуществляет поиск и выбор инвесторов. Решив эту задачу (подписав соответствующие договоры), топ-менеджмент приступает к разработке директивных документов, главным из которых является план осуществления инвестиционного проекта, который содержит основные данные о вовлекаемых ресурсах, этапы работ, называет исполнителей и промежуточные контрольные показатели.

Источники финансирования инвестиционных проектов кризисного предприятия подразделяются на внутренние и внешние. К внутренним источникам относятся: продажа и аренда оборудования и помещений, факторинг, вексельные программы, франчайзинг, оптимизация налогообложения, реализация непрофильных услуг. К внешним источникам относят кредитование партнером по бизнесу, банковский кредит, бюджетные субсидии, реструктуризацию обязательных платежей, лизинг оборудования, эмиссию ценных бумаг, иностранные инвестиции.

В общем случае управление инвестиционным проектом представляет собой процесс управления финансовыми, материальными и трудовыми

ресурсами на основе разработанного стратегического плана. Для оценки инвестиционного проекта используют методы:

- дисконтирование потоков платежей;
- определение сроков окупаемости инвестиций;
- расчет средней доходности проекта;
- определение денежного потока;
- расчет чистой приведенной (или текущей) стоимости;
- расчет внутренней нормы доходности.

#### 7.4. Управление рисками

Понятие «**риск**» в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых обусловлена наличием неопределенности (недостаточность информации, недостоверность), а также выгоду и прибыль, получить которые можно лишь при действиях обремененных риском. **Управленческий риск** – это характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации неопределенности, вследствие недостаточности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации. **Примерами управленческого риска** являются риски: маркетинговый, финансовый, производственный, инвестиционный.

Маркетинговый риск конкурентной стратегии развития фирмы может быть выражен в потере доли рынка, снижении объема продаж и размера прибыли, в величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде (роста цен на энергоносители, повышение процентных ставок по кредитам).

Финансовый риск – риск финансовой стратегии фирмы, который может быть выражен в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса и падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации. Финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны. Среди них выделяют следующие риски: процентный, кредитный, валютный, неплатежеспособности, ликвидности, рыночный, инфляционный, риск финансовых злоупотреблений.

Производственный риск – повышение текущих расходов предприятия по сравнению с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций (простой оборудования, недопоставки материалов). Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.

Инвестиционный риск – риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации из-за неполноты и погрешности исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов, из-за возникновения негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), из-за воздействия факторов технического, коммерческого, политического характера.



В общем случае **цена риска** – размер потерь организации как результата деятельности в условиях неопределенности, **плата за риск** – величина успеха (дополнительной прибыли). Используют следующие характеристики риска:

- размер вероятности ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли);
- вероятность риска – степень свершения источника риска, измеряемая в пределах от 0 до 1;
- уровень риска – отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию рискованного решения, изменяющийся от 0 до 1, выше которого риск не оправдан;
- степень риска – качественная характеристика величины риска и его вероятности; при этом различают высокую, среднюю, низкую и нулевую степени;
- приемлемость риска – вероятность потерь и вероятность того, что эти потери превысят определенный рубеж;
- правомерность риск – вероятность риска, находящаяся в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

С точки зрения гарантированности результатов управленческих усилий всякая хозяйственная деятельность представляет собой рискованное мероприятие. В общем случае *процесс управления рисками* складывается из следующих мероприятий:

- 1) разделение отраслей и этапов производственной организации по степени гарантированности в их осуществлении;
- 2) выделение наиболее проблематичных (наименее гарантированных по осуществлению) отраслей и этапов производственного процесса;
- 3) анализ факторов и сил дестабилизации в наиболее рискованных сферах и разработка соответствующих резервных средств;
- 4) формирование стабилизационных механизмов прохождения наиболее рискованных этапов производственной программы (дублирующие пути реализации наиболее рискованных участков, компенсационные средства и т.п.);
- 5) экономический анализ и бюджетирование мероприятий по снижению степени риска при выполнении программы;
- 6) инструктаж исполнителей гарантирующих мероприятий;
- 7) организация мониторинга и системы контроля процесса.

В кризисных фирмах основное внимание менеджмента должно уделяться рискам, связанным с их переходом в состояние банкротства. Это предполагает необходимость выделения в фирме рисков банкротства, которые могут иметь место в различных сферах и на разных этапах ее деятельности, и разработки соответствующих специальных стратегий.

Специальной областью антикризисного менеджмента является оценка и профилактика рисков осуществления инвестиционных проектов. Главным риском инвестиционного проекта является то, что поставленные в нем цели будут достигнуты лишь частично или вовсе не достигнуты. В первом случае

инвесторы понесут частичные убытки или недополучат запланированную прибыль, во втором — полные убытки за вычетом средств от распродаж объектов нереализованного проекта.

С точки зрения рисков *инвестиционные проекты подразделяются на три группы*:

1) Простые проекты, заключающиеся в приращениях нового оборудования или сокращениях действующего без изменения технологии (риски здесь определяются методом учета распределения средних величин, которые используются в расчетах параметров проекта).

2) Сложные проекты, состоящие в перестройке технологии пути движения продукта, — от проектирования до серийного производства. Такие риски распределены по разным этапам проекта, их предпочтительно определять в два этапа: сначала выявить риски для каждой стадии проекта в отдельности и разработать меры их снижения, а затем сложить риски и меры, получив в итоге развернутую программу управления рисками конкретного инвестиционного проекта.

3) Авангардные проекты, которые предусматривают революционный прорыв в технологии (риски такого проекта в основном связаны с опасностью неверного определения исходной ситуации для его осуществления). Мероприятия по снижению таких рисков предпочтительно разрабатывать на основе проработки различных альтернативных вариантов проекта. Это позволит избежать крупных потерь от неверного стратегического выбора.

В современных российских условиях для промышленных фирм, находящихся в состоянии организационного стресса, наиболее реальна первая группа проектов и соответствующих рисков. Это обусловлено высокой изменчивостью внешней среды и трудностями прогнозирования реализации сложных и авангардных инвестиционных проектов.

Основными способами понижения степени риска являются:

1) распределение риска между различными участниками проекта (инвесторами, государственными и муниципальными институтами, высшими управляющими, подрядными фирмами, банками и др.);

2) страхование риска (соответствующие договоры заключаются как в целом на инвестиционный проект, так и на отдельные его этапы; последнее стоит дешевле, поскольку не требует подстраховки достаточно надежных этапов);

3) резервирование финансовых ресурсов для покрытия непредвиденных расходов.

Последний способ особенно важен для кризисных промышленных фирм, поскольку инвестиционные проекты обходятся в итоге намного дороже первоначально запланированной суммы. Поскольку для кризисной фирмы проблематично быстро взять крупный кредит, необходимы резервы.

Анализ рисков инвестиционных проектов проводят различными методами. Основными являются статистический метод, метод аналогов, метод экспертных оценок. Применительно к кризисным машиностроительным

фирмам с многоотраслевой структурой и широкой номенклатурой продукции для анализов рисков предпочтителен **метод экспертных оценок**, который заключается в следующем:

1) формируются группы независимых экспертов, каждому из которых представляются объективные данные о первичных рисках на всех стадиях инвестиционного проекта (от разработки до эксплуатации);

2) на основе этой и дополнительно запрашиваемой информации каждый эксперт по определенной системе оценок называет вероятность наступления каждого простого риска;

3) простые риски каждый эксперт интегрирует в итоговый риск по системе удельных весов каждого из них в общем результате;

4) заключения экспертов об итоговом риске обобщаются для получения результирующего показателя (обычно методом отбрасывания двух максимальных и двух минимальных значений).

По итогам оценки общего риска инвестиционного проекта принимается решение «да» или «нет» и в случае положительного варианта разрабатывается план реализации проекта с учетом рискованных ситуаций. При этом учитываются и заключения экспертов по простым (промежуточным) рискам.

## **7.5. Санация предприятия**

В Федеральном законе № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» используется понятие «досудебная санация»: единовременное выделение денежных средств внешним инвестором на оздоровление и прекращение банкротства предприятия. При этом сумма денежных средств должна быть достаточно значительной, чтобы ее хватило на погашение денежных обязательств и восстановление платежеспособности должника. Основной целью досудебной санации является удовлетворение требований кредиторов, а не развитие предприятия. Зависимость от одного инвестора значительно снижает управленческую маневренность предприятия.

Считается, что целесообразно использовать более широкое понятие санации как процедуры или совокупности процедур, которые могут использоваться на любом этапе развития предприятия, в том числе и в рамках процедур банкротства (финансовом оздоровлении и внешнем управлении). К проведению такой санации могут быть привлечены различные инвестиционные источники с целью пополнения средств и снижения общего инвестиционного риска.

**Санация** – комплекс реорганизационных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия, его жизнестойкости, предупреждению банкротства. Санация нацелена на сохранения предприятия путем разработки и реализации комплексной программы его оздоровления и развития и включает систему ревизионных мер, направленных на выявление и устранение неэффективных структурных элементов, неблагополучия, выявление и использование скрытых резервов и дополнительных стимулов для эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации.

Санация не относится к процедурам банкротства и порядок ее проведения российским законодательством не регламентирован.

Проведение санации учитывает принципы: упущенных возможностей; динамичности экономических процессов; малозатратности антикризисных мероприятий; прозрачности мероприятий; соблюдения компромисса интересов собственников, менеджеров, работников, кредиторов и инвесторов; принцип сотрудничества с персоналом.

Процедура санации – упорядоченная совокупность слабо формализованных, осуществляемых последовательно или параллельно управленческих действий, создающих условия для оздоровления предприятия. Назначение процедур – организационное обеспечение разработки и реализации программы антикризисных мероприятий. Процедуры санации представляют собой действия, осуществляемые менеджером в целях планового вывода предприятия из кризиса. Каждая процедура способствует достижению определенной цели, решению некоторого комплекса задач.

Конкретизация процедуры и ее длительность зависят от характера задач. Обычно выделяют процедуры: санацию инвестиционного потенциала предприятия; разработку программы санации и санацию кадрового потенциала.

При разработке программы санации необходимо соблюдение принципов: вовлечения персонала в разработку программы; разделения симптомов и причин кризисного состояния, подробной конкретизации последних; прозрачности и гласности всех этапов разработки программы; персональной, документально подтвержденной ответственности за каждое мероприятие. Необходим контроль за выполнением мероприятий, решимость и настойчивость руководителя (антикризисного менеджера) в проведении санации.

Санацию кадрового потенциала начинают с аттестации персонала. Выявляется «балластная группа», которой предлагают: другую вакантную должность на данном предприятии с оперативной переподготовкой на рабочем месте; переобучение и трудоустройство через региональный центр занятости; увольнение: по собственному желанию, по сокращению штатов и инициативе администрации, в связи с выходом на пенсию.

Осуществление процедур регламентируется Трудовым кодексом РФ. Оставшиеся на предприятии работники формируют антикризисную команду. Если необходимо, проводят переобучение, разрабатывают меры организационно-экономической мотивации, вовлекают персонал в разработку и осуществление программы санации.

Подробнее о процедурах санации см., например, [16, с. 292-312]

## **7.6. Антикризисное управление производственными фондами**

Важным направлением антикризисного менеджмента является повышение эффективности использования производственных фондов путем управления их материальным и моральным износом.

**Материальный износ** вызывает уменьшение стоимости производственных фондов. При этом важно учитывать, что материальный износ производственных фондов при неупотреблении (**II рода**) происходит только от природных факторов, а материальный износ, вызванный их использованием по назначению (**I рода**), может сопровождаться также износом от природного фактора.

Основное влияние на степень материального износа основных производственных фондов оказывает интенсивность их эксплуатации или в случае отсутствия таковой – агрессивность внешней среды.

В условиях организационного стресса важное значение для принятия решений о дальнейшем использовании производственных фондов имеет определение величины (темпов) их материального износа. Измерение материального износа заключается, с одной стороны, в определении стоимости потерь, с другой – изменений величины потребительной стоимости.

Во взаимосвязи с материальным износом основных производственных фондов находится их моральный износ.

**Моральный износ** основных производственных фондов подразделяется на два рода: появления более экономичных и производительных аналогов оборудования (**износ I рода**); удешевление воспроизводства прежних машин (**износ II рода**).

Моральный износ производственных фондов представляет собой непосредственное проявление технического прогресса. Его механизм заключается в следующем: повышение производительности оборудования влечет сокращение доли живого труда в единице продукции; соответственно уменьшается стоимость, переносимая с производственных фондов на единицу продукции. Такой эффект достигается за счет сокращения удельных расходов сырья и материалов, энергоресурсов, снижения стоимости орудий труда, уменьшения производственной площади под оборудованием и т.п.

С появлением нового вида продукции обесцениваются не только аналогичные по назначению прежние виды, но и оборудование, служащее для их выпуска.

Моральный износ производственных фондов оказывает противоречивое влияние на деятельность промышленной фирмы. С одной стороны, он побуждает ее обновлять оборудование для повышения производительности и достижения за счет этого экономии времени. С другой стороны, обесценение в результате морального износа I рода прежнего оборудования создает фиктивное повышение рентабельности и фондоотдачи. Причем эти показатели улучшаются не вследствие совершенствования производства, а потому что понизилась стоимостная оценка используемых фондов.

Для промышленной фирмы, находящейся в кризисном состоянии, может быть весьма привлекательным использование явления морального износа I рода на этапе накопления средств для последующих инноваций. Это объясняется тем, что на восстановление (амортизацию) используемого (подвергающегося материальному износу I рода) оборудования в такой ситуации требуется

меньше средств, и возникающую в результате этого экономию можно аккумулировать для закупки и установки более совершенных машин и аппаратов (инноваций).

В результате морального износа I рода с оборудованием не происходят материальные превращения, не изменяется их потребительная стоимость. Сам факт такого износа сигнализирует об отставании техники и технологии фирмы от конкурентов. В условиях организационного стресса длительное нереагирование на это явление может завершиться накоплением технического отставания, падением эффективности производства и банкротством. Важно учитывать, что моральный износ I рода представляет для владельцев фирмы реальные потери, поскольку он вызывает снижение ее стоимости и цены, падение курса акций.

Моральный износ производственных фондов II рода представляет собой их обесценение по следующим причинам:

1) вследствие резкого сокращения выпуска изделий, для которых предназначались соответствующие фонды. Такое явление наиболее характерно для конверсионных промышленных фирм, особенно массового производства, спрос на продукцию которых в РФ за последнее десятилетие сократился многократно;

2) вследствие прекращения выпуска ряда изделий, для которых необходимо это оборудование (такое оборудование в условиях макроэкономического спада оказывается никому не нужным, а кризисная фирма не имеет средств на его демонтаж и сдачу в утиль);

3) оснащение производства более производительным и экономичным оборудованием для выпуска той же продукции, что и ранее (в результате такой инновации оставшаяся в цехах часть прежнего оборудования обесценивается в сравнении с высокопроизводительным, сокращается абсолютная величина амортизации).

Моральный износ II рода может наступать также в результате перестановок имеющегося оборудования, вследствие чего повышается эффективность его функционирования. Такие технологические усовершенствования особенно привлекательны для фирм, переживающих кризис, когда нет средств на закупку оборудования, а персонал наиболее предрасположен к реорганизации и перемещениям.

Моральный износ фондов II рода не всегда вызывает необходимость их замены. Такое явление имеет место, когда прирост производительности новых машин и аппаратов существенно меньше прироста их стоимости. Если скачок в производительности новых машин несуществен относительно удорожания их выпуска, то суммарный моральный износ прежних (старых) машин незначителен.

В такой ситуации топ-менеджмент кризисной фирмы может не спешить с обновлением этой части фондов, сосредоточившись на других, более острых, антикризисных мероприятиях.

Существует множество методов расчета величины материального и морального износа производственных фондов, которые достаточно четко описывают действительные процессы. Применительно к промышленным фирмам, находящимся в условиях организационного стресса, они требуют определенной корректировки, учитывающей размеры организации, ее отраслевую принадлежность, степень комбинированности производства, характер конечных продуктов, экономическое состояние, технологический уровень, состояние НИОКР и др.

### **7.7. Инновационные стратегии**

Отличительной особенностью кризисного состояния промышленной фирмы является повышенная изменчивость внутренней среды, ее сильная зависимость от внешних воздействий. В этих условиях одной из центральных задач промышленного менеджмента является нахождение и использование средств управления процессом изменений, придание ему антикризисной направленности в программируемых формах и темпах.

Для промышленных (и особенно машиностроительных) фирм, находящихся в условиях организационного стресса, наибольшую привлекательность имеют стратегии **инноваций, реструктуризации и конверсии.**

Одним из средств достижения целей организации является **инновационная стратегия.** Она представляет собой реакцию на изменение внутренней и внешней среды организации.

В общем виде инновационные стратегии могут иметь следующую направленность:

- 1) получение новых продуктов, технологий, услуг;
- 2) применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге, управлении;
- 3) переход к новым организационным структурам;
- 4) применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

**Относительно внутренней среды организации** инновационные стратегии обычно разделяются на следующие группы:

- 1) продуктовые (портфельные, предпринимательские, направленные на создание и реализацию новых видов изделий, технологий и услуг);
- 2) функциональные (научно-технологические, производственные, маркетинговые и др.);
- 3) ресурсные (финансовые, трудовые, информационные, материально-технические);
- 4) организационно-управленческие (технологии, структуры, методы, системы управления и др.);
- 5) конверсии (переориентация производства на новые виды деятельности и продуктов);
- 6) диверсификации (расширения видов деятельности);

7) концентрации производства (соединения и сжатия производственных мощностей и систем) и др.

Как показывает успешный опыт осуществления инновационных стратегий самых различных групп и направленности, инновационная стратегия предприятия должна быть дополнена инновациями (изменениями) в сфере его организационно-управленческой деятельности.

**Примеры антикризисных решений** в масштабе стран и отдельных предприятий:

1. Принципы управления в IBM;
  2. Антикризисная команда корпорации Chrysler;
  3. Опыт консалтинговой фирмы «Маккинзи» (российский опыт 1995-1998 годов).
  4. Антикризисная политика Японии 1945-1954 годов;
- Указанные выше примеры представлены, например, в [16] и [19].

#### **Литература по Теме 7:**

- [16, с.154-172, 244-255, 268-290],
- [17, с. 170-188],
- [20, с. 198-221],
- [26];
- [28];
- [32];
- [35].



## Тема 8. Управление изменениями на примере реструктуризации кризисного предприятия

Реструктуризация системы управления компанией – это изменение целей и стратегии, организационной структуры управления (для реализации новой стратегии), бизнес-процессов (для обеспечения функций исполнительных звеньев новой организационной структуры).

Наряду с изменением системы управления, реструктуризации могут быть подвержены финансы, информационное обеспечение, технология производства и номенклатура продукции, система материально-технического снабжения, система маркетинга, кадровые процессы и др.

В общем плане реструктуризация может рассматриваться в качестве одного из мощных рычагов антикризисного менеджмента. Она включает:

- 1) совершенствование структуры и функций управления;
- 2) преодоление отставания в технико-экономических аспектах деятельности;
- 3) совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе повышения эффективности производства.

Для того чтобы реструктурировать систему, ее необходимо описать и оценить. Поэтому первым этапом реструктуризации организации является технико-экономический анализ ее состояния («как есть»). На основе результатов анализа состояния организации обрисовывают достижимую в рамках имеющихся ресурсов ее максимальную перспективную картину («как нужно»). Смоделировав варианты развития событий при различных комбинациях внутренних и внешних факторов, составляют план действий как директивный документ, определяющий задачи исполнителей в осуществлении реструктуризации кризисной фирмы.

В оценке предпосылок для проведения реструктуризации фирмы используются формализованные и неформализованные методы.

**К формализованным** методам оценки состояния организации относятся мероприятия, которые можно разделить на четыре этапа: анализ финансового состояния на основе расчетов коэффициентов ликвидности, оборачиваемости, рентабельности, ставок доходности капитала и др.; анализ издержек производства; анализ технологического уровня производства; анализ организационной структуры.

**К неформализованным** методам оценки состояния организации относятся: факторный анализ; экспертный анализ; SWOT-анализ и др.

В оценке состояния кризисной промышленной фирмы на предмет ее реструктуризации выделяются три основных блока: финансы, производство, организационная структура.

Реструктуризация может быть:

- а) **добровольная** (мероприятия, осуществляемые по инициативе высшего руководства фирмы за счет собственных, заемных и привлеченных средств и имеющие целью ее производственно-экономический рост);

**б) принудительная** (мероприятия, осуществляемые по инициативе внешних органов, в следующих формах: приватизация, национализация, реструктуризация, предусмотренная законодательством о банкротстве, реструктуризация в порядке, предусмотренном антимонопольным законодательством).

**Основные субъекты реструктуризации:**

- 1) собственники (акционеры, инвесторы);
- 2) кредиторы (банки, фонды, фирмы и т.п.);
- 3) государство (налоговая инспекция, региональная администрация и т.п.);
- 4) трудовой коллектив;
- 5) управляющие (менеджеры).

Антикризисное управление промышленной фирмой предполагает разработку перспективных структурных моделей, их оценку, выбор оптимальной модели и последующее ее внедрение. Проектирование организационной модели фирмы осуществляется в следующей последовательности:

- 1) составляется иерархический список:
  - товарной продукции;
  - производственных функций;
  - производственных звеньев;
- 2) устанавливается степень соответствия между различными звеньями и функциями при производстве и реализации товаров; для этого составляется матрица организационных проекций (по строчкам указываются производственные звенья, по столбикам – осуществляемые ими функции);
- 3) на основе анализа степени соответствия и полезности различных звеньев и функций разрабатываются предложения по сокращению, расширению, введению тех или иных функций в ракурсе достижения центральной цели – преодоления кризисного состояния.

Технология организационного проектирования имеет обширную историю и множество современных разработок. В настоящее время за рубежом весьма популярна методика организационного моделирования под названием Orgware, которая заключается в использовании специализированных программ организации деятельности для моделирования перспективных управленческих систем и процессов. Использование подобных программ позволяет систематизировать мониторинг, оценку существующей организационной структуры, а также резко ускорить процесс проектирования адаптивных структур на типовой основе. В числе российских пограничных средств, поддерживающих организационное моделирование, одной из популярных является «БИГ-Мастер» – методические и программные решения по постановке регулярного менеджмента. Программные продукты «БИГ-Мастер» типа Orgware:

- 1) поддерживают форматы стандартных описаний менеджмента;
- 2) содержат референтные модели;

3) обеспечивают возможность создания, накопления и анализа бизнес-моделей;

4) предоставляют возможность вести управленческий учет применяемых бизнес-моделей;

5) обеспечивают составление отчетов и внутрифирменных положений для практического применения и экспорта в другие информационные системы

При осуществлении реструктуризации кризисной фирмы важно учитывать следующие рекомендации:

1) нельзя затягивать процесс, иначе возможен обратный эффект;

2) наиболее быстро, с вариантными проработками корректировки курса, можно осуществлять реструктуризацию, используя программные инструменты типа Orgware;

3) реализацию перспективной структуры необходимо осуществлять на основе анализа модели существующей кризисной структуры;

4) составление планов внедрения антикризисной структуры организации желательно осуществлять в несколько этапов (в зависимости от масштабов фирмы) — путем движения от общих укрупненных (грубых) показателей к более детализированным;

5) если начали внедрение новой структуры, нельзя останавливаться на половине пути, поскольку даже неэффективный вариант структуры принесет меньше ущерба, чем половинчатый;

6) желательно чаще регулировать соотношение формального и интуитивного подходов в реструктуризации, добиваться их единства;

7) процесс внедрения новой организационной структуры желательно также структурировать (это позволит оптимизировать сроки осуществления поставленной задачи, что особенно важно для антикризисного управления).

Например, для промышленных предприятий центральным и наиболее сложным вопросом *первого этапа структурных преобразований*, как правило, является интенсивное сокращение энергопотребления. Решение этой задачи может осуществляться путем пересмотра номенклатуры выпускаемой продукции и сохранения в производстве той ее части, которая возможна при существенном сокращении площадей заготовительных цехов (как наиболее энергоемких). Оставшаяся в номенклатуре продукция должна выпускаться в объемах, достаточных для сохранения ядра промышленной фирмы.

*Вторым этапом реструктуризации* может быть проведение предметной специализации производства. Это может быть осуществлено путем организационного присоединения к отдельным сборочным цехам соответствующих участков заготовительных производств с выделением таких формирований в автономные зоны хозяйствования по наиболее важным изделиям.

*Третьим этапом реструктуризации* кризисной фирмы может стать ускоренная организация производства (НИОКР, инструментальная и технологическая подготовка) упрощенной крупносерийной продукции, призванной загрузить ту незадействованную после предметной специализации

часть заготовительных цехов, которая не может быть исключена без крупных затрат (перестройки зданий, переноса оборудования, прокладки коммуникаций и т.п.). Исследования показывают, что при выпуске крупносерийной продукции ущерб от ее «отрицательной» рентабельности существенно (на порядок) меньше, нежели от простоя («холостого хода») заготовительных цехов. Причем после набора мощности себестоимость такой продукции вполне вписывается в закупочные цены и этим приводит в равновесие кризисную фирму.

*Четвертым этапом реструктуризации* обретающего устойчивость производства может стать проведение его филиализации путем создания в других регионах небольших сборочных предприятий в форме отделений (со 100-процентным капиталом управляющей компании). Основным эффектом от такого организационного новшества фирма получит в виде значительного прироста спроса на полуфабрикаты, изготавливаемые на базовом предприятии.

Перспективным методом кардинальных преобразований промышленных фирм, находящихся в условиях организационного стресса, является популярный в наиболее продвинутых зарубежных фирмах **реинжиниринг бизнес-процессов**. Его сущность заключается в качественном переосмыслении и радикальном перепроектировании бизнес-процессов в организации, нацеленном на коренное улучшение ее состояния. По сути дела реинжиниринг бизнес-процесса — это «стратегия выживания». Применение реинжиниринга предполагает кардинальную перестройку системы мотивации персонала. Он требует, чтобы сотрудники в конкретных ситуациях предлагали свои правила, а не следовали предписаниям, проявляли новаторство, предпринимательский подход к выполняемой работе.

Внедрение методов реинжиниринга бизнес-процесса предполагает новое отношение к планированию деятельности фирм, переход от работы по бизнес-планам к реализации бизнес-моделей, отличающихся высокой адаптивностью к среде и агрессивностью в достижении целей.

**Процесс бизнес-моделирования** включает следующие этапы:

1) постройка функциональной и структурной модели фирмы (какие функции и кто реализует);

2) трансформирование функциональной модели в процессную модель (каждой функции присваивается количественное описание бизнес-процессов, входные и выходные параметры);

3) количественное описание бизнес-процессов в компонентах системы (в наиболее существенных элементах организации описываются взаимно сопрягаемые бизнес-процессы).

### **Литература по Теме 8:**

[16, с. 129-153],

[17, с. 145-170],

[18, с. 176-240]

[20, с. 221-284], [25]; [27];

[29, с. 414-437], [32]; [35].

## Тема 9. Социальные факторы антикризисного управления

### 9.1. Специфика регулирования трудовых отношений в условиях процедуры банкротства

Согласно Гражданскому кодексу РФ (ст. 65) признание юридического лица банкротом влечет за собой его ликвидацию. Банкротство предприятия не является основанием для увольнения работников. Основанием является внесение записи о ликвидации предприятия в Единый реестр юридических лиц. День внесения записи должен быть днем увольнения работника, до этого момента основание для увольнения отсутствует, а после этого момента – нет лица, уполномоченного уволить сотрудника в связи с ликвидацией предприятия.

С учетом этого обстоятельства персонал предприятия делят на две категории: 1) тех, кого предстоит уволить в связи с сокращением штата или его численности; 2) тех, кого необходимо уволить в связи с ликвидацией предприятия. Во вторую категорию в обязательном порядке попадают: члены ликвидационной комиссии; лица, которые будут работать на предприятии вплоть до его ликвидации по усмотрению конкурсного управляющего; члены коллегиальных и единоличных исполнительных органов должника, обязательность которых предусмотрена ГК РФ и учредительными документами юридического лица. Остальные работники предприятия могут быть причислены к первой категории и должны быть уволены по мере свертыwania хозяйственной деятельности предприятия, но не ранее двух месяцев с даты их предупреждения.

Следует обозначить еще одну категорию работников – тех, кто не может быть уволен даже при полной ликвидации предприятия. В их числе – работники, обслуживающие жилищный фонд социального использования, детские дошкольные учреждения и объекты коммунальной инфраструктуры, жизненно необходимые для региона. Согласно действующему законодательству указанные объекты должны быть переданы соответствующему муниципальному образованию. Таким образом, для данной категории работников имеет место смена работодателя, что является условием для осуществления перевода с согласия работника. Подробнее о специфике регулирования соответствующих трудовых отношений см., например, [16, с. 473-504].

### 9.2. Направления взаимодействий с профсоюзами

В российской практике регулирования кризисных ситуаций при решении проблем в сфере заработной платы, занятости, социальных гарантий, охраны труда и экологии в интересах трудящихся **активно действуют профсоюзы**. Их деятельность осуществляется в соответствии с действующим законодательством: Конституцией Российской Федерации, законами «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», «О

коллективных договорах и соглашениях», «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», «О занятости населения Российской Федерации», Трудовым кодексом РФ, Основами законодательства РФ об охране труда и др. При осуществлении указанной выше деятельности профсоюзы придерживаются принципов:

- **продуманной позиции** (как правило, профсоюзы имеют конкретную и понятную для всех участников цель, четкий план, сохраняют готовность пойти на разумный и обоснованный компромисс при условии удовлетворения основных требований участников коллективных действий);
- **солидарности** (единства большинства трудящихся);
- **законности** (недопущения дискредитации профсоюзного движения, неучастия в незаконных забастовках и стихийных акциях);
- **гласности** (обеспечения общественной поддержки участников коллективных действий, широкого информирования общественности о причинах конфликта и требованиях трудящихся).

Указанные выше обстоятельства определяют значимую роль современных профсоюзов в предупреждении и регулировании кризисных ситуаций и при решении проблем кризисного предприятия задают определенный вектор **социального партнерства**.

### 9.3. Человеческий фактор в антикризисном управлении

В антикризисном управлении (в широком смысле этого термина) в предупреждении (профилактике) кризисных ситуаций нельзя недооценивать **человеческий фактор**. Приведем в этой связи пример, включающий теорию, социальную практику и конкретную деловую ситуацию. Тема данного примера, основанного на успешном зарубежном опыте преодоления компаниями последствий мирового энергетического кризиса 1970-х, – *управление персоналом как развитие человеческих ресурсов*<sup>2</sup>.

В настоящее время консалтинг в области управления человеческими ресурсами (так называемый кадровый менеджмент) относится к числу важнейших сфер бизнес-консультирования. Первоначально консультанты ограничивали сферу своего воздействия на персонал, занимаясь в основном вопросами администрирования, графика, оценки и оплаты труда. Сегодня этого недостаточно: изменения в обществе повлияли на природу консультирования и роль консультантов. Среди основных изменений выделяют следующие:

1. Работники стали более образованными. Они лучше подготовлены для работы и в большей степени, чем раньше, осведомлены о своих правах.

---

<sup>2</sup> Источник: Management Consulting: Guide to the Profession. International Labour Office. Далее в тексте примера использованы материалы, подготовленные студенткой ФСН ННГУ Е. Чернобровцевой.

2. Во многих странах имеет место демократизация политической жизни, формируются новые социальные группы и социальные организации.
3. Людской ресурс рассматривается как наиболее ценный для организации. Растет число исследований, посвященных человеческому фактору и появляются новые теории по этому вопросу.
4. Становится очевидным, что управление людьми в большей степени, чем другие области менеджмента, должно быть основано на культуре и ценностях. Стандарты одной страны (или организации) могут оказаться неприемлемы для другой.

Таким образом, проблема кадрового менеджмента является комплексной. Иногда организация вынуждена приглашать для решения своих внутренних проблем внешних консультантов. Их функции состоят в следующем:

**I. Разработка политики предприятия и организация аудита.** Любое предприятие нуждается в рекрутменте – организационной политике, на принципах которой строятся развитие персонала, его продвижение, выплата трансфертов, управленческо-трудовые отношения и т.д. Разрабатывая эту политику, консультант должен ориентироваться на следующие критерии:

1. Политика должна быть сформулирована, понимаема и всесторонне охватывать функции.
2. Политика должна охватывать работу со всем персоналом.
3. Политика должна быть согласована и непротиворечива, соответствовать социальной политикой в целом и организационной политике других организаций.
4. Политика должна опираться на всестороннюю поддержку.
5. Политика должна вырабатываться в ходе многоуровневой дискуссии.

Для достижения указанных целей консультант проводит аудит – информирует персонал о проводимых мероприятиях и объясняет их назначение.

**II. Планирование в области людских ресурсов.** Задача планирования заключается в том, чтобы в организации было нанято нужное количество работников нужного профиля. Основной метод этой процедуры – описание работ (*job description*).

**III. Рекрутирование и отбор.** Одним из видов отбора является так называемый поиск руководителей, или просто охота за головами (*head hunting*). Это специфический вид услуг, предлагаемый крупными консалтинговыми фирмами. Преимущества использования этих услуг состоит в том, что они распространяют информацию на потенциальные источники рекрутирования и предпринимают систематический поиск и объективный отбор по такому пути, который недоступен специалистам по управлению персоналом. Фирмы обращаются к таким специалистам, если не хотят афишировать (рекламировать) намечаемую работу или ищут специалистов там, где реклама не срабатывает.

**IV. Мотивация и вознаграждение персонала.** Каждая организация, стремящаяся к экономическому и социальному процветанию, но ограниченная в

своих ресурсах, должна мотивировать персонал на достижение поставленных целей. Консультанты привлекаются для выбора стратегии мотивирования и улучшения организационного климата; обогащения содержания работы; разработки системы вознаграждения и т.д.

**V. Развитие человеческих ресурсов.** Главная цель РЧР – помочь людям, занятым в организации, проявить их способности в связи с процессом технологических и других изменений, освоить нововведения и достичь уровня, необходимого для выживания и сохранения конкурентоспособности. Среди техник РЧР выделяют: обучение персонала, развитие карьеры, оценку достижений и развития организации в целом.

**VI. Конструирование управленческо-рабочих отношений.** Консультант должен быть осведомлен о правовых, политических, социальных и экономических обстоятельствах управленческо-трудовых отношений в стране, секторе и организации. Причина обращения к консультанту может быть связана с тем, что проблема в этих отношениях уже появилась, или имеются внутренние или внешние факторы, которые могут привести к таким проблемам, или с тем, что нужен совет, как нужно модифицировать политику по отношению к этим факторам. Как правило, речь идет о том, как решать проблемы занятых, опираясь на поддержку профессиональных союзов. Существенно, чтобы работники были информированы о проводимых мероприятиях.

*Способы осуществления этих функций связаны с процедурами получения информации количественного и качественного характера из различных источников посредством интервью, опросников, обзоров, дискуссий и т.д.* Например, при разработке системы вознаграждения уместны техники анализа работ (job analysis) и оценки работ (job evaluation). Анализ работ – это сбор, организация и проверка информации о том, чем заняты работники на том или ином конкретном виде работ. Оценка работ – построение схемы самой работы, которая идет от (1) схем ранжирования работы через (2) классификацию работ к (3) – выстраиванию систем оценивания и (4) – сравнительным факторным методам.

**Деловая ситуация.** Авиакомпания «SSA» является одной из сильнейших на рынке. Но после энергетического кризиса 1970-х рейтинг компании среди потенциальных пассажиров был низок и компания была на грани банкротства. Диагностика, аудит и стратегическое планирование началось в декабре 1980 г. Параллельно работали две команды: команда, ориентированная на решение текущих проблем, и команда, ориентированная на разработку долгосрочной стратегии. Обе команды включали как собственных, так и приглашенных консультантов.

Была предложена *новая стратегия развития компании, ориентированная на рынок услуг*: компания должна была стать **лучшей компанией по перевозке пассажиров, занятым частным бизнесом**. Существенно, что в отличие от других компаний «SSA» решили *не повышать стоимость авиабилетов*. Девиз компании: **«будем на 1% лучше других в сотнях деталей, а не на 100% лучше в одной детали»**.



С самого начала было ясно, что без поддержки персонала выйти из кризиса не удастся. Управляющие приложили огромные усилия для того, чтобы до сведения каждого работника донести сложность ситуации и возможности выхода из кризиса. **Цель состояла в том, чтобы каждый нашел свою собственную роль в осуществлении перемен и получал нужную информацию для движения в правильном направлении.** Для этого использовались СМИ, встречи персонала с руководством компании и «маленькая красная книга», озаглавленная «Собратся и победить». Персонал был вовлечен в процесс изменений, где акцентировалась роль и значимость каждого.

Была реорганизована система управления: *от преобладания вертикальных иерархических связей к развитию горизонтальных.* Для обеспечения гибкости в последующем управлении персоналом проведены *учебные курсы*: как для работников, так и для управленческого персонала. Сложился *новый корпоративный имидж*, ориентированный на клиентов из частного бизнеса и поддерживающий культурные ценности и обычаи народов скандинавских стран.

Изменения шли очень быстро и следовали для достижения четко обозначенных специфичных целей. Атмосфера была необычна – управляющие представили персоналу изменения как меру для последующего выживания и опирались на поддержку персонала. Ресурсы компании были мобилизованы, новая корпоративная идентичность стала основой *новой корпоративной политики*. Удачно подобранная система мотивации оказалась важным фактором достигнутых успехов.

**Задание:** Подготовьте аналогичным образом свой пример по Теме 9, раскрывающий один или несколько из перечисленных далее вопросов Темы:

Роль профсоюзов в регулировании кризисных ситуаций. Регулирование социально-экономических отношений. Методы и средства реализации экономических и социальных интересов работников. Кадровая стратегия кризисной организации. Система мотивации персонала. Формы стимулирования трудовой деятельности. Мотивация персонала в условиях неопределенности. Управление конфликтами. Основные методы оценки персонала организации. Увольнение сотрудников. Функции руководителя кризисной фирмы. Корпоративность в антикризисном управлении.

**Литература по Теме:**

[16, с. 313-378, 473-504]

[18, с. 274-282]

[20, с. 242-296]

[21, с. 276-332].

## **Контрольные вопросы по темам дисциплины**

### **Тема 1. Введение в антикризисное управление**

1. Определите содержание понятия «антикризисное управление».
2. Назовите основные инструменты, посредством которых реализуется механизм антикризисного управления.
3. Перечислите принципы управления кризисами.

### **Тема 2. Причины кризисов, их роль в развитии**

1. Объясните понятие «кризис предприятия».
2. Каковы причины возникновения кризисных ситуаций?
3. В чем разнообразие кризисов и как можно их классифицировать?
4. Как называются причины кризиса, не зависящие от предприятий или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени?
5. Как называются причины кризиса, возникшие в результате деятельности самого предприятия?

### **Тема 3. Государственное антикризисное регулирование**

1. В каких направлениях осуществляется государственное регулирование банкротства?
2. Назовите службы и организации, являющиеся участниками антикризисного регулирования.
3. Перечислите виды антикризисной экономической политики.
4. Назовите цели государственных регуляторов бизнеса.
5. Назовите функции государственных регуляторов бизнеса.
6. Перечислите методы государственного регулирования кризисных ситуаций.

### **Тема 4. Экономический и правовой механизмы антикризисного управления**

1. На чем основывается выбор методов и процедур антикризисного управления?
2. Назовите общие причины неплатежеспособности предприятия.
3. Каким законом определяются правовые механизмы антикризисного управления?
4. Сформулируйте определение несостоятельности должника.
5. Назовите признаки банкротства гражданина.
6. Назовите признаки банкротства юридического лица.
7. Кто имеет право на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом.
8. Перечислите процедуры, применяемые при рассмотрении дела о банкротстве.
9. Что представляет собой процедура досудебной санации?

## **Наблюдение**

1. Какова сущность процедуры наблюдения?
2. Назовите сроки проведения процедуры наблюдения.
3. Кем осуществляется руководство предприятием во время процедуры наблюдения.
4. Что происходит с требованиями кредиторов во время процедуры наблюдения?
5. Какие действия невозможны во время проведения процедуры наблюдения?
6. Перечислите обязанности временного управляющего.
7. Назовите возможные решения арбитражного суда после проведения первого собрания кредиторов.

## **Финансовое оздоровление**

1. Назовите цели проведения процедуры финансового оздоровления.
2. На какой максимальный срок может быть введена процедура финансового оздоровления.
3. Чем может быть обеспечено исполнение должником обязательств при процедуре финансового оздоровления.
4. Назовите обязанности административного управляющего.
5. Какие кредиторы относятся к кредиторам первой очереди?
6. Что такое «график погашения задолженности»?
7. Какие документы прилагаются к отчету о результатах проведения финансового оздоровления.
8. В какие сроки должен быть предоставлен отчет о результатах проведения финансового оздоровления.
9. Назовите возможные решения суда после получения заключения арбитражного управляющего.

## **Внешнее управление**

1. Какова сущность процедуры внешнего управления?
2. На какой максимальный срок вводится внешнее управление?
3. Назовите последствия введения внешнего управления.
4. Объясните понятие «мораторий».
5. В чем основное отличие внешнего управляющего от административного и временного управляющего?
6. Перечислите обязанности внешнего управляющего.
7. Что входит в план внешнего управления?
8. Какие меры по восстановлению платежеспособности могут быть предусмотрены планом внешнего управления?
9. Что должен содержать отчет внешнего управляющего?
10. Каковы возможные решения собрания кредиторов, проведенного по результатам отчета внешнего управляющего?

### **Конкурсное производство**

1. Какова сущность процедуры конкурсного производства?
2. Назовите максимальные сроки, на которые вводится конкурсное производство.
3. Каковы основные последствия введения конкурсного производства?
4. Назовите основные обязанности конкурсного управляющего.
5. Сформулируйте понятие «конкурсная масса».
6. Какое имущество не входит в конкурсную массу?
7. Перечислите очередность удовлетворения требований кредиторов.
8. Каким образом может завершиться процедура конкурсного производства?

### **Мировое соглашение**

1. Какова сущность процедуры мирового соглашения.
2. На каком этапе может быть введено мировое соглашение?
3. Каковы последствия введения мирового соглашения в ходе финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства?
4. Каким образом мировое соглашение может быть расторгнуто?

### **Банкротство индивидуальных предпринимателей**

1. Какими законодательными актами регламентируется банкротство индивидуальных предпринимателей?
2. Что является основанием для признания индивидуального предпринимателя банкротом?
3. Каким образом осуществляется удовлетворение требований кредиторов при банкротстве индивидуального предпринимателя?
4. Каковы последствия признания индивидуального предпринимателя банкротом?

### **Упрощенные процедуры банкротства**

1. К кому применимы упрощенные процедуры банкротства?
2. Перечислите основания для добровольной ликвидации.
3. Каковы причины ликвидации предприятия по решению суда?
4. Какие процедуры банкротства не применимы к ликвидируемому должнику?
5. Кто подает заявление на признание банкротом отсутствующего должника?
6. Какие процедуры не применимы к отсутствующему должнику?

### **Банкротство финансовых организаций**

1. Что понимается под несостоятельностью кредитных организаций?
2. Какими законодательными актами регламентируется банкротство финансовых организаций?
3. Перечислите меры предупреждения банкротства кредитных организаций.

## **Тема 5. Методические основы антикризисного управления**

1. Назовите финансовые показатели, которые входят в перечень методических указаний Федеральной службы по оздоровлению и банкротству РФ для оценки и прогнозирования финансового состояния организации.
2. Перечислите факторные модели, позволяющие в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и не банкротов.
3. Как определяется коэффициент рентабельности?
4. Как определяется коэффициент оборачиваемости?
5. Как определяется коэффициент текущей ликвидности?
6. Расскажите методику расчета коэффициента Альтмана.

## **Тема 6. Подходы к выводу предприятия из кризиса**

1. Назовите основные предпосылки неплатежеспособности предприятия.
2. Перечислите механизмы финансовой стабилизации.
3. Назовите, какие шаги предпринимает руководство предприятия для увеличения денежных средств в условиях кризиса.
4. Объясните сущность механизма восстановления финансовой устойчивости.
5. Перечислите основные задачи этапа обеспечения финансового равновесия в длительном периоде.
6. Перечислите схемы управленческих воздействий на элементы бизнес-процессов.

## **Тема 7. Разработка антикризисных стратегии**

1. Расскажите о трех эталонных стратегиях бизнеса.
2. Расскажите об американской и японской моделях стратегий. Чем они отличаются? Какая из стратегий более приемлема для российских условий? Объясните почему.
3. Что означают матричная и портфельная ресурсные стратегии?
4. Что такое инвестиционная политика и как она реализуется на предприятиях?
5. Что такое «бизнес план», и каково его назначение?
6. Перечислите мероприятия из которых складывается процесс управления рисками.
7. На какие группы подразделяются инвестиционные проекты с точки зрения рисков?
8. Расскажите о методе экспертных оценок.
9. Понятие управленческого риска. Цена риска. Плата за риск.
10. Назовите характеристики риска.
11. Перечислите способы понижения степени риска.
12. Приведите примеры управленческих рисков.
13. В чем отличие процедуры санации от процедуры досудебной санации?

14. Перечислите основные процедуры санации.
15. Перечислите инвестиционные источники для кризисных мероприятий.
16. Перечислите принципы разработки программы санации.
17. Расскажите о санации кадрового потенциала.
18. Перечислите этапы разработки антикризисной стратегии.
19. Назовите этапы тактического планирования.
20. Что такое инновационная стратегия? Какую направленность могут иметь инновационные стратегии?
21. На какие группы можно подразделить инновационные стратегии относительно внутренней среды организации?
22. Объясните понятие «материальный износ».
23. Объясните понятие «моральный износ».

#### **Тема 8. Управление изменениями: на примере реструктуризации кризисного предприятия**

1. Что такое реструктуризация кризисной фирмы?
2. Назовите методы оценки состояния организации, предваряющие проведение реструктуризации.
3. Назовите основных субъектов реструктуризации.
4. Перечислите этапы проведения реструктуризации.
5. Объясните сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
6. Назовите этапы процесса бизнес-моделирования.

#### **Тема 9. Социальные факторы антикризисного управления**

1. Что подразумевается под оценкой персонала? В чем специфика оценки персонала в кризисных организациях?
2. Перечислите основные методы оценки персонала кризисной организации.
3. Назовите предпочтительные методы планирования кадровых процессов в кризисной организации.
4. Назовите мероприятия, входящие в систему мотивации персонала кризисной организации. Какое место занимает мотивация персонала в антикризисном управлении?
5. Зачем в кризисной фирме проводятся ротация, увольнение и набор сотрудников?
6. Каким образом Трудовой кодекс РФ регламентирует отношения работодателя и трудового коллектива в антикризисном управлении?
7. Каковы принципы работы профсоюзов?
8. Какие формы взаимодействия администрации и профсоюзной организации промышленной фирмы можно использовать при управлении фирмой в условиях кризиса?
9. Расскажите о специфике регулирования трудовых отношений при проведении процедуры банкротства.

## Примеры типовых задач и деловых ситуаций

В данном разделе приведены примеры типовых задачи и деловых ситуаций, необходимые для освоения курса.

### Задачи

**Задача 1.** В таблице приведены выборочные данные баланса предприятия В на 01.01.2008 г. (млн. руб.):

Определить: а) коэффициент текущей ликвидности; б) быстрой ликвидности. Охарактеризуйте финансовое состояние предприятия на основе полученных результатов.

**Задача 2.** В таблице приведены показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия.

Исследуйте возможность утраты платежеспособности в ближайшие три месяца. Дополнительная информация:

- Предприятие намерено наращивать ежемесячный объем производства с темпом прироста 0,5%.
- Доля последнего месяца в доходах и затратах отчетного периода 35,85.
- Прогнозируемый уровень инфляции 7% в месяц.
- Прогнозируемый темп прироста цен на используемое сырье 9,5%.
- Прибыль за базовый (отчетный) период включена в раздел «Капитал и резервы».
- Предполагается, что начисленные дивиденды сразу выплачиваются акционерам.

Оцените вероятность угрозы банкротства с помощью многофакторных дискриминантных моделей.

**Задача 3.** В таблицах 5 и 6 приведены бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках ОАО «А» на 01.10.07 и 01.01.08 (в целях упрощения расчетов отчетность приведена за два последовательных квартала). В таблице 10 содержатся дополнительные сведения для проведения расчетов. Показатели в таблицах приведены в тыс. рублей.

Рассчитайте показатели и коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника. Проведите анализ причин утраты платежеспособности и оценку текущего финансового состояния должника.

Таблица 3

Внеоборотные активы	1900
Оборотные активы:	
производственные запасы	150
дебиторская задолженность	350
денежные средства	5
Всего оборотных активов	505
Краткосрочные обязательства:	505
заемные средства	280
кредиторская задолженность	445
Всего краткосрочных обязательств:	725
Чистый оборотный капитал	220

Таблица 4

Показатель	Сумма, млн. рублей
<i>Отчет о прибыли</i>	
Выручка нетто от продажи	51,40
Затраты:	
сырье и материалы	34,20
прочие	12,30
Налогооблагаемая прибыль	4,90
Налоги и прочие обязательные отчисления от прибыли	1,81
Чистая прибыль	3,09
Дивиденды к прибыли	1,24
Реинвестированная прибыль	1,85
<i>Баланс</i>	
<b>АКТИВ</b>	
Основные средства	15,20
Запасы	19,60
Прочие оборотные активы	5,50
Баланс	40,30
<b>ПАССИВ</b>	
Капитал и резервы	23,30
Краткосрочные обязательства	4,60
Долгосрочные обязательства	12,40
Баланс	40,30



Таблица 5

<b>АКТИВ</b>	Код показателя	На 01.10.07	На 01.01.08
1	2	3	4
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	110		
Основные средства	120	2938002	2895510
Незавершенное строительство	130	239175	245584
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140	4883	4883
1	2	3	4
Отложенные налоговые активы	145	219365	212705
Прочие внеоборотные активы	150		0
<b>ИТОГО по разделу I</b>	190	3401425	3358682
<b>II. Оборотные активы</b>			
Запасы:	210	215738	272411
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	209483	253637
животные на выращивании и откорме	212		
затраты в незавершенном производстве	213	4	3
готовая продукция и товары для перепродажи	214	2017	1849
товары отгруженные	215		
расходы будущих периодов	216	4234	16922
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	65541	49339
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	34500	33429
в том числе покупатели и заказчики	231	34500	33429
задолженность дочерних и зависимых обществ	233		
авансы выданные	234		
прочие дебиторы	235		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	354185	363913
в том числе покупатели и заказчики	241	136360	170070

1	2	3	4
Краткосрочные финансовые вложения	250	38229	38229
в том числе:	251	35929	
займы предоставленные организациям на срок менее 12 месяцев			
прочие краткосрочные финансовые вложения	253	2300	
Денежные средства	260	4108	7392
Прочие оборотные активы	270		
<b>ИТОГО по разделу II</b>	290	714301	764713
<b>БАЛАНС</b>	300	4115726	4123395
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставной капитал	410	99685	99685
1	2	3	4
Собственные акции, выкупленные у акционеров	415		
Добавочный капитал	420	3147013	3145569
Резервный капитал	430	5537	5537
в том числе:			
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	5537	5537
Целевое финансирование	450		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет	465	-1701830	-1598226
Непокрытый убыток отчетного года	475		
<b>ИТОГО по разделу III</b>	490	1682478	1652565
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	510	706908	706676
в том числе:			
займы, подлежащие погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты	512		
Отложенные налоговые обязательства	515	12547	10678
Прочие долгосрочные обязательства	520	1205806	1174864
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	590	1925261	1894198
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	610	131553	251919
Кредиторская задолженность	620	376383	324687

1	2	3	4
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621	286956	180138
задолженность перед персоналом организации	624	13645	17942
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	625	5290	5271
задолженность по налогам и сборам	626	35737	25823
прочие кредиторы	628	30061	42555
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630		
Доходы будущих периодов	640	51	26
Резервы предстоящих расходов и платежей	650		
Прочие краткосрочные обязательства	660		
<b>ИТОГО по разделу V</b>	690	507987	576632
<b>БАЛАНС</b>	700	4115726	4123395
1	2	3	4
СПРАВКА о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах			
Арендованные средства	910	6114	9633
в том числе по лизингу	911		4704
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920		
Материалы, принятые на переработку	925		
Товары, принятые на комиссию	930		
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных кредиторов	940	118522	118534
Обеспечение обязательств и платежей полученные	950		
Обеспечение обязательств и платежей выданные	960	10640	10447

Таблица 6

Показатель		На	На
наименование	код	01.10.07	01.01.08
1	2	3	4
<b>I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности:</b>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	10	603414	1035217
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	-488500	-865541
Валовая прибыль	29	114614	169676
Коммерческие расходы	30	-2275	-4461
Управленческие расходы	40		
Прибыль (убыток) от продаж	50	112639	165215
<b>II. Операционные доходы и расходы:</b>			
Проценты к получению	60	92	2214
Проценты к уплате	70	-30850	-60248
Доходы от участия в других организациях	80		
Прочие операционные доходы	90	90375	129725
Прочие операционные расходы	100	-114339	-169359
<b>III. Внеоперационные доходы и расходы</b>			
Внеоперационные доходы	120	9225	16271
Внеоперационные расходы	130	-19220	-34986
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	47622	48832
1	2	3	4
Отложенные налоговые активы	143	1557	6194
Отложенные налоговые обязательства	144	-10180	-8311
Текущий налог на прибыль	145	-11900	-21814
Чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода)	190	27399	24901
<b>СПРАВОЧНО</b>			
Постоянные налоговые обязательства (активы)	200	9022	12212

Таблица 7

Наименование показателя	На 01.10.07	На 01.01.08
Сумма капитальных затрат на арендуемые основные средства и незавершенные капитальные затраты на арендуемые основные средства	0	0
Сумма показателей «деловая репутация» и «организационные расходы»	0	0
Задолженность участников учредителей по взносам в уставочный капитал	0	0
Просроченная кредиторская задолженность	1925261	1172925
Валовая выручка	724096	1242260

**Задача 4.** Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют интереса к распространению своей продукции в этой стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемой ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%. Разработайте стратегию и тактику выхода фирмы из кризиса.

**Задача 5.** Особым спросом среди выпускаемых фирмой продуктов пользуется продукт «А», который позиционируется как товар престижной группы, обладающий высоким качеством и производимый по традиционной технологии. Цена на данный товар существенно выше цен на аналогичные товары (менее высокого качества) других фирм.

Неожиданно одна из этих фирм-конкурентов выпустила на рынок продукт «В», который позиционировался как полный аналог продукта «А» по совокупности качественных характеристик (что соответствовало действительности), но стоил при этом на 30% дешевле продукта «А».

Какие действия следует предпринять руководству фирмы, выпускающей продукт «А», чтобы не допустить падения объема продаж за счет переключения своих постоянных покупателей на продукт «В»?

**Задача 6.** В 70-е годы XX века одно из оборонных предприятие выпускало бронетранспортеров. Их ежегодный выпуск составлял 4000 единиц. В середине восьмидесятых годов было принято решение освоить производство гражданской продукции и начать выпуск землеройных машин средней мощности. В результате предприятие стало производить от 2500 до 3500 бульдозеров. Прокатный стан и литейный цех предприятия работали только на удовлетворение собственных нужд.

В девяностые годы государственных заказов почти не стало. В результате выпуск бронетранспортеров практически прекратился. Продажа бульдозеров сократилась наполовину. Помимо падения спроса предприятию пришлось столкнуться с нехваткой оборотного капитала, трудностями с возвратом кредитов и другими финансовыми проблемами. Было принято решение использовать имеющиеся производственные мощности прокатного цеха и кузнечно-литейного комплекса для продажи своей продукции внешним потребителям. Результаты производственной деятельности предприятия в отчетном году приведены в Табл. 8.

*Таблица 8*

Вид продукции	Отпускная цена, у.е.	Объем производства.
БТР	150 000	40 ед.
Универсальные бульдозеры	20 000	1680 ед.
Горячий стальной прокат	170	205 000 т
Литье, штамповка	130	96 000 т

На предприятии сформировалось четыре производственно-коммерческих подразделения — практически самостоятельные предприятия в соответствии с видами продукции и рынками сбыта: прокат, кузнечно-литейное производство, землеройная техника и спецтехника (бронетранспортеры). По каждому виду продукции были проведены маркетинговые исследования и анализ внутренней и внешней среды предприятия. Результаты исследования по основным группам продукции приведены в Табл. 9.

Обоснуйте, почему производство землеройной техники и бронетранспортеров, имея схожую технологию производства, не были объединены в одно подразделение. Разработайте и обоснуйте программы реструктуризации и финансового оздоровления предприятия.

**Результаты маркетинговых исследований и анализа внутренней и внешней среды предприятия по основным группам продукции**

Факторы	Стальной прокат	Кузнечно-литейное производство	Землеройная техника	Спецтехника
Благоприятные факторы	Более высокие цены на внешнем рынке Невысокие значения марки производителя проката	Растущий рынок	Растущий рынок Неудовлетворенный спрос в определенных сегментах	
Неблагоприятные факторы	Большое количество производителей стали в России Недозагруженность производственных мощностей конкурентов	Большое количество конкурентов в России Недозагруженность производственных мощностей конкурентов	Недозагруженность производственных мощностей конкурентов Продвижение иностранных компаний на рынок СНГ	Сокращение спроса
Сильные стороны предприятия	Низкая себестоимость по сравнению с иностранными конкурентами Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами	Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами	Хорошее качество по сравнению с российскими конкурентами Низкая себестоимость по сравнению с конкурентами	Хорошее качество
Слабые стороны предприятия	Отсутствие опыта дистрибуции на внешнем рынке	Высокие затраты Невозможность конкурировать в России и странах СНГ	Плохая система дистрибуции Недостаточное внимание к потребностям покупателей	Высокие затраты Невозможность конкурировать

## Деловая ситуация №1

### *Сведения о предприятии*

Мебельная фабрика (АО, 100% акций принадлежат бывшим и нынешним работникам) производит мебель из ДСП на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях города — для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ.

Отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перенастроены на производство других деталей.

Продажа продукции мебельным салонам осуществлялась небольшим числом торговых агентов, а также напрямую и в магазине компании. Сбыт в основном ведется на внутреннем рынке. На рынке изделий высшего качества мебельной отрасли доминирует импортная продукция.

Персонал компании сократился с 2000 человек на начало 1995 года до 650 человек на момент диагностики. Скорее всего, сокращение занятых продолжится даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

### *Диагностика состояния предприятия*

#### **Маркетинг**

*Продукция.* Причины низкого качества продукции:

- использование некачественного сырья;
- производственный процесс содержит операции, выполняемые с повреждением изделия;
- дефекты не исправляются, а скрываются, «чтобы брак не бросался в глаза»;
- не соблюдение рабочими инструкций направленных на обеспечение качеств;
- низкие стандарты качества на предприятии.

*Методы продаж.* Отсутствует документация о клиентах. Отсутствует гибкость в установлении цен на продукцию. Отсутствует понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка). Отсутствует система поощрений торговых агентов. Сотрудники всех уровней управления не имеют представления о формировании отношений «клиент-поставщик» в рыночных условиях и т.д.

*Дизайн.* Дизайн продукции устарел. Продукция громоздкая, нет разбивки на отдельные модули мебели. Требуются более мелкие, дешевые и модульные изделия.

*Цена продукции.* Цена и себестоимость продукции достаточно высоки. Среди основных причин:

1. Высокая цена и низкое качество сырья. У компании не было достаточных средств для закупки сырья, осуществлялись бартерные сделки, что ограничивало источники поставок несколькими украинскими фабриками,



которых устраивал такой метод финансовых расчетов. В результате сырье приобреталось дороже и худшего качества, чем аналогичная продукция, которая могла быть закуплена за наличные средства.

2. Энергозатратные процессы. Например, один станок прессования ДСП необходимой толщины использует тяжелый шлифовальный цилиндр, потребляющий большое количество электроэнергии, хотя в современных условиях целесообразнее шлифовать ДСП, используя легкий наждачный ремень, который стоит дороже и нуждается в замене, но не требует мощного энергоемкого мотора. Планировка завода также не способствовала экономии энергии на отоплении и вентиляции.

3. Сомнительная необходимость некоторых этапов производственного цикла. Например, фанера для отделок обратной стороны стенок поставлялась на фабрику в больших панелях, которые разрезались на различные куски, собираемые на обратную сторону мебели. Оправданием данного процесса являлась легкая транспортировка готового продукта, но главным следствием было увеличение операционных расходов в производственном процессе и ухудшения качества готового изделия, поскольку задняя панель не обеспечивала необходимую жесткость окончательной сборки.

4. Несоответствующее оборудование. Некоторые станки предназначались для больших партий, большого объема производства, и их использование не оправдывалось уменьшившимися масштабами производства и потребностями более гибкого планирования производства. В частности, котельные были рассчитаны на большую производственную мощность, а также предназначались для снабжения паром ближайшей макаронной фабрики. Экономическая эффективность котельных при слабой загрузке была чрезвычайно мала. Также большинство станков предназначались для изготовления только одной детали и не могли быть приспособлены для производства других деталей.

5. Некоторые дорогостоящие производственные процессы. Например, изготовление ящиков требовало гораздо большего количества операций, чем аналогичное производство другой мебельной фирмы, что, однако, не влияло на качество готового изделия.

### **Финансы**

*Продажи и рентабельность* компании начали сокращаться. Руководство не оценило сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Напротив готовая продукция на складе расценивалась как лучшее вложение капитала, менее подверженное обесцениванию, чем денежные средства в банке. Проблема заключалась в том, что за короткий период времени изделия, которые были основной продукцией компании и продавались без всяких усилий, оказались неконкурентоспособными. К концу 1995 года складские запасы вместо того, чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для компании.

С чисто практической точки зрения предприятие обанкротилось в 1995 году. Государство как основной кредитор прибегло к блокированию

банковских счетов, что привело к повышению стоимости производства. Финансовый кризис рассматривался руководством как временное явление, и не было проведено глубокого реструктурирования. Со временем компания больше не могла закупать сырье для обеспечения нормального уровня производства и начала переходить к неполному рабочему дню, отправлять рабочих в неоплачиваемые отпуска.

*Роль акционеров.* Компания на 100% принадлежала нынешним и бывшим работникам. Руководство не хотело предлагать меры по реструктуризации, которые будут непопулярны и работников-акционеров.

В таблице приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2003-2004 годы.

### **Менеджмент**

Процесс принятия решений был централизованным, большое внимание уделялось технической квалификации специалистов. По мере того, как объемы работы уменьшались, необходимо было заполнить вакансии в секторе продаж / маркетинга, при этом использовался перевод имеющегося персонала на новые должности.

Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом приоритет отдавался знанию производственных технологий.

### **Задание:**

- оценить текущую ситуацию на предприятии (провести SWOT-анализ, оценить финансовое здоровье предприятия);
- оценить вероятность угрозы банкротства, уровень финансового и предпринимательского рисков, чистых активов;
- провести анализ жизнеспособности предприятия (факторы несостоятельности в разрезе функциональных подсистем — маркетинг, производство, управление и финансы);
- предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия — маркетинг, производство, управление и финансы);
- оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия.

Единицы измерения показателей, приведенных в таблице – тыс. руб.

**Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс**

Показатель	2003 г.	2004 г.
1	2	3
<b>АКТИВ</b>		
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Основные средства	23770	15816
Незавершенное строительство	287	415
Долгосрочные финансовые вложения	227	877
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>24284</b>	<b>17108</b>
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:	2922	2788
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	2174	2472
затраты в незавершенном производстве	194	311
готовая продукция и товары для перепродажи	554	
расходы будущих периодов		5
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	98	258
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты):	1795	3542
покупатели и заказчики	1764	3475
Краткосрочные финансовые вложения	0	2030
Денежные средства	5	6
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>4820</b>	<b>8624</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>29104</b>	<b>25732</b>
<b>ПАССИВ</b>		
<i>III. Капитал и резервы</i>		
Уставной капитал	17117	17117
Добавочный капитал	11776	11776
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(4392)	(5313)
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>24401</b>	<b>17918</b>
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	0	0
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

1	2	3
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	0	0
Кредиторская задолженность:	4703	7814
поставщики и подрядчики	647	2742
задолженность перед персоналом организации	103	101
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1990	2227
задолженность по налогам и сборам	1862	2712
Прочие кредиторы	101	32
ИТОГО по разделу V	4703	7814
<b>БАЛАНС</b>	<b>29104</b>	<b>25732</b>
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	7316	9482
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	8489	9436
Прибыль (убыток) от продаж	(1173)	46
Прочие операционные доходы	24	34
Прочие операционные расходы	553	516
Прибыль (убыток) до налогообложения	(1702)	(436)
Налог на прибыль		
Чистая прибыль (убыток) отчетного года	(1702)	(436)

## Деловая ситуация №2

### *Сведения о предприятии*

Рассмотрим фармацевтическую компанию, до 1991 года – одного из крупнейших производителей активных веществ.

Резкий рост цен на энергию и химическое сырье привел к увеличению себестоимости продукции, сделав компанию уязвимой перед дешевой импортной продукцией на внутренних рынках и неконкурентоспособной на экспортных рынках. Финансовая ситуация усугублялась упадком системы госзаказов и значительным износом основных фондов.

Несмотря на финансовые трудности, компания восстановила производство, переориентировав свои производственные мощности на лекарства общего типа в готовых формах для внутреннего российского рынка. При участии нескольких производственных совместных предприятий с иностранными компаниями была использована новая технология. После первоначального предложения 17 готовых лекарственных форм производственный портфель компании превышал 130 видов лекарств. Компания превратилась в производителя лекарств общего типа. Поступления от продажи продукции составили 28 млн. долларов США, а чистая прибыль – 2 млн. долларов США.

Фирма выпускает таблетки, капсулы и мази 24 фармацевтических групп. Главная продукция включает сердечные средства Capoten и Sustak, лекарство для центральной нервной системы Amination, антибиотик Levomycetin и желудочно-кишечное средство Venter.

В 1992 году компания установила первую производственную линию хорошей производственной практики (ХПП) для выпуска своей основной продукции Capoten, провела модернизацию остальных производственных мощностей до уровня ХПП, включая строительство нового складского помещения для готовых лекарств и переоборудование производства мазей.

Несмотря на очевидную вполне благополучную ситуацию у фирмы намечалось проблематичное будущее из-за роста конкуренции со стороны западных поставщиков, в особенности восточно-европейских и западноевропейских производителей. Компания развивалась значительно медленнее, чем ее основные конкуренты.

### *Диагностика состояния предприятия*

#### **Производство**

Фирма имеет 180 наименований продукции, однако продажи были сконцентрированы на 10 лекарствах, на которые приходилось 45% продаж. На главную продукцию пришлось 17% годовых продаж, а доходы выросли за год на 68% и составили 6,7 млн. долларов США.

Основным фактором 30% увеличения доходов был выпуск новой продукции. Ведущие восемь из 55 лекарственных препаратов, выпущенных впервые дали почти 10% продаж. Во второй половине года продажи фирмы

выровнялись, а к ноябрю отчетного года коэффициент прибыльности уменьшился до 28%.

Продажи таблеток и капсул были сконцентрированы в сегменте патентованных лекарственных препаратов (по рецептам). На эти продажи пришлось 45% доходов фирмы. Среди мазей основные доходы поступали от безрецептурной продукции (8% отчетных продаж в отчетном году).

Благодаря относительно маленьким затратам на производство, таблетки и капсулы принесли валовую прибыль приблизительно в 60%. Более высокие затраты на производство мазей принесли рентабельность 19%. При этом 80% общих производственных расходов приходилось на сырье, включая основное сырье и упаковку. В расчетах рентабельности продукции фирма распределяет накладные расходы, основываясь на методе пропорционального распределения затрат.

В компании работает более 1500 человек. Более 60% занятых работает в административных отделах, что вдвое превышает показатели других восточноевропейских производителей лекарств общего типа.

### **Маркетинг**

Для структуры продаж и нормы прибыли фирмы важны контракты с частными оптовиками и государственными дистрибьюторами. 62% продаж приходится на одного оптовика со средним объемом заказов, превышающим 70 млн. рублей. Остальные 38% направлялись в аптеки и малым потребителям. Продажи небольшим оптовикам и аптекам означают дополнительные расходы по финансированию и транспортировке (последнее относится к аптекам), что снижает норму прибыли как минимум на 5%.

Компания выборочно продает продукцию ведущим национальным и региональным оптовикам, а 55% доходов от продаж поступают от московских клиентов. Дочерний дистрибьютор компании, который занимается исключительно реализацией продукции компании, в основном продает продукцию мелкими оптовыми партиями с предоставлением скидок.

Привлекательность региональных рынков различна вследствие различия численности, доходов и частоты заболеваний населения. Численность населения не обязательно соответствует среднему доходу или состоянию региональной экономики. Более того, среди регионов России существуют значительные расхождения по частоте заболевания в различных терапевтически областях.

В то время как Capoten и другие популярные препараты продаются повсюду в Москве и региональных аптеках, лишь незначительное количество лекарственных препаратов фирмы доступно во всех аптеках. В то же время 90% опрошенных докторов считают главным фактором при выписке рецепта наличия лекарства в аптеках.

Ценообразование на продукцию осуществляется путем наценки на себестоимость для получения минимальной 20-ти процентной нормы валовой прибыли с ориентацией на «рыночные цены» (определяемые отделом рыночных исследований) и поправкам на требования клиента (определяются

отделом продаж). Однако дочерний дистрибьютор компании получает скидки 15% и перепродает препараты по более низкой цене другим клиентам компании. Персонала, занятого продажами, на фирме меньше как в абсолютном отношении (10 человек), так и в отношении доходов на одного сотрудника отдела продаж, чем в подобных восточноевропейских компаниях. Кроме того, в компании не понимают ситуацию с себестоимостью продукции и не различают, какая продукция рентабельна, а какая нет.

В таблице приведены данные финансовой отчетности предприятия за 2002 -2003 годы.

**Задание:**

- оценить текущую ситуацию на предприятии (провести SWOT-анализ, оценить финансовое здоровье предприятия);
- оценить вероятность угрозы банкротства, уровень финансового и предпринимательского рисков, чистых активов;
- провести анализ жизнеспособности предприятия (факторы несостоятельности в разрезе функциональных подсистем — маркетинг, производство, управление и финансы);
- предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия — маркетинг, производство, управление и финансы);
- оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия.

Единицы измерения показателей, приведенных в таблице – тыс. руб.

## Финансовая отчетность предприятия. Аналитический баланс

Показатель	2002 г.	2003 г.
1	2	3
<b>АКТИВ</b>		
<i>I. Внеоборотные активы</i>		
Нематериальные активы	1	1
Основные средства	15875	15673
Долгосрочные финансовые вложения	4	4
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>15880</b>	<b>15678</b>
<i>II. Оборотные активы</i>		
Запасы:	3084	1459
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	124	110
затраты в незавершенном производстве (издержки обращения)	2319	964
готовая продукция и товары для перепродажи	641	385
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	42	5
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	0	407
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются менее чем через 12 месяцев после отчетной даты):	266	354
покупатели и заказчики	0	309
Денежные средства	12	60
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>3404</b>	<b>2285</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>19285</b>	<b>17963</b>
<b>ПАССИВ</b>		
<i>III. Капитал и резервы</i>		
Уставной капитал	124	124
Добавочный капитал	16128	16128
Резервный капитал	60	69
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	91	170
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>16402</b>	<b>16491</b>
<i>IV. Долгосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	0	0
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



1	2	3
<i>V. Краткосрочные обязательства</i>		
Займы и кредиты	25	27
Кредиторская задолженность:	2757	1369
поставщики и подрядчики	220	35
задолженность перед персоналом организации	115	88
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	22	41
задолженность по налогам и сборам	2372	1123
Прочие кредиторы	28	82
Прочие краткосрочные обязательства	2	0
ИТОГО по разделу V	2882	1472
<b>БАЛАНС</b>	<b>19285</b>	<b>17963</b>
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и других обязательных платежей)	4459	2264
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	4246	2006
Коммерческие расходы	6	0
Управленческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	207	258
Прочие операционные доходы	42	57
Прочие операционные расходы	28	50
Прочие внереализационные доходы	442	219
Прочие внереализационные расходы	140	82
Прибыль (убыток) до налогообложения	521	401
Налог на прибыль	164	119
Чистая прибыль (убыток) отчетного года	357	282

Примеры деловых ситуаций подготовлены на основе [31], там же приведены более подробные сведения о рассматриваемых предприятиях.

## Словарь терминов по Теме 4

**Антикризисное управление** – система мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации, преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики.

**Арбитражный управляющий** – гражданин Российской Федерации, являющийся членом саморегулируемой организации арбитражных управляющих.

**Административный управляющий** – арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных установленных Федеральным законом о несостоятельности и банкротстве полномочий.

**Банкротство** – долговая несостоятельность, отказ платить по своим долговым обязательствам из-за отсутствия средств. Предприятие становится банкротом после решения суда о его неспособности рассчитываться по долговым обязательствам. Судебное решение выносится или по просьбе самого предприятия (добровольная ликвидация), или по требованию его кредиторов (принудительная ликвидация).

**Бизнес-план** – внутрифирменный документ, представляющий основные аспекты разработки коммерческого мероприятия, анализ возникающих проблем, возможные препятствия и методы их преодоления, показатели-индикаторы текущего состояния дел. Служит основанием для предоставления кредита и средством анализа коммерческого проекта на реалистичность и эффективность. Разработка бизнес-плана осуществляется при личном участии руководителя фирмы или предпринимателя.

**Бухгалтерский учет (отчетность)** – отражение в денежной форме хозяйственных процессов, их результатов и использованных ресурсов предприятия.

**Внешнее управление (судебная санация)** – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению внешнему управляющему.

**Внешний управляющий** – лицо, назначаемое судом для проведения внешнего управления и осуществления иных полномочий.

**Временный управляющий** – лицо, назначаемое арбитражным судом для наблюдения, осуществления мер по сохранности имущества должника и иных полномочий.

**Вред, причиненный имущественным правам кредиторов**, – уменьшение стоимости или размера имущества должника или увеличение размера имущественных требований к должнику, а также иные последствия совершенных должником сделок или юридически значимых действий, приводящие к полной или частичной утрате возможности кредиторов получить удовлетворение своих требований по обязательствам должника за счет его имущества.

**Денежное обязательство** – обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовому договору или по

иным основаниям, предусмотренным ГК РФ.

**Должник** – гражданин или юридическое лицо, не способное удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение трехмесячного срока (без учета установленных законодательством Российской Федерации штрафов, пени и иных экономических санкций), сумма обязательств которого превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

**Конкурсные кредиторы** – кредиторы по денежным обязательствам (российские и иностранные физические и юридические лица, а также Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования), за исключением граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, а также учредителей (участников) должника — юридических лиц по обязательствам, вытекающим из такого участия.

**Конкурсная масса** – имущество должника, имеющееся на момент открытия и выявленное в ходе конкурсного производства (кроме имущества, изъятого из оборота, имущественных прав, связанных с личностью должника, в том числе прав, основанных на разрешении на осуществление определенных видов деятельности).

**Конкурсное производство** – процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

**Конкурсный управляющий** – лицо, назначаемое судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных полномочий.

**Конкуренция** — состязание между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники сырья. Является действенным механизмом регулирования пропорций общественного производства. Различают ценовую (снижение цен) и неценовую конкуренцию (совершенствование качества продукции и условий ее продажи).

**Кредит** – предоставление в долг товаров или денег на условиях возврата через установленное время с определенными процентами.

**Кредиторы** – лица, имеющие по отношению к должнику права требования по денежным обязательствам и иным обязательствам, об уплате обязательных платежей, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору.

**Конкурсные кредиторы** — кредиторы по денежным обязательствам, за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, морального вреда, имеет обязательства по выплате вознаграждения авторам результатов интеллектуальной деятельности, а также учредителей (участников) должника по обязательствам, вытекающим из такого участия.

**Кризис** – нарушение равновесия, приводящее к дисбалансу всех протекающих в системе процессов.

**Мировое соглашение** – процедура достижения договоренности между

должником и кредиторами относительно отсрочки и (или) рассрочки причитающихся им платежей или скидки по долгам.

**Мораторий** – приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей; в период внешнего управления штрафы и пени не увеличиваются. Распространяется на старые долги предприятия, срок которых наступил до введения внешнего управления. Не допускает безакцептного списания средств со счета должника, приостанавливает ряд имущественных взысканий. Не затрагивает интересы отдельных лиц (заработная плата, алименты и компенсация за вред жизни и здоровью должны быть выплачены в первую очередь).

**Наблюдение** – процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании его банкротом до момента назначения судом иной процедуры и целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния.

**Национальное объединение саморегулируемых организаций арбитражных управляющих** – некоммерческая организация, которая основана на членстве, создана саморегулируемыми организациями, объединяет в своем составе более чем пятьдесят процентов всех саморегулирующих организаций, сведения о которых включены в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, и целью деятельности которой является формирование согласованной позиции арбитражных управляющих по вопросам регулирования осуществляемой ими деятельности.

**Недоимка** – сумма налога или другого обязательного платежа в доход бюджета, не внесенная плательщиком в установленный срок и подлежащая взысканию в бесспорном порядке.

**Недостаточность имущества** – превышение размера денежных обязательств и обязанностей по уплате обязательных платежей должника над стоимостью имущества (активов) должника.

**Неплатежеспособность** – неспособность вовремя оплатить свои долги.

**Несостоятельность (банкротство)** – признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

**Несостоятельность предприятия** – неспособность предприятия удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая обязательные платежи в бюджет и во внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств над имуществом или неудовлетворительной структурой баланса должника.

**Неустойка** – штрафная санкция за невыполнение условий договора в целях возмещения понесенных убытков или полученного ущерба.

**Обязательные платежи** – налоги, сборы и иные обязательные взносы, уплачиваемые в бюджет соответствующего уровня бюджетной системы

Российской Федерации и государственные внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством Российской Федерации, в том числе штрафы, пени и иные санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанности по уплате налогов, сборов и иных обязательных взносов в бюджет соответствующего уровня бюджетной системы Российской Федерации и государственные внебюджетные фонды, а также административные штрафы и штрафы, установленные уголовным законодательством.

**Орган по контролю (надзору)** — федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации на осуществление функций по контролю за деятельностью арбитражных управляющих и саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

**Пассивы** — обязательства предприятия (за исключением дотаций, собственных средств и других источников), состоящие из заемных и привлеченных средств, включая кредиторскую задолженность.

**Регулирующий орган** — федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации на осуществление функций по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере несостоятельности (банкротства) и финансового оздоровления.

**Руководитель должника** — единоличный исполнительный орган юридического лица или руководитель коллегиального исполнительного органа, а также иное лицо, осуществляющее в соответствии с федеральным законом деятельность от имени юридического лица без доверенности.

**Санация** — система мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического положения предприятий с целью предотвращения банкротства или повышения конкурентоспособности.

**Санация досудебная** — меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества, учредителями или кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

**Саморегулируемая организация арбитражных управляющих** — некоммерческая организация, которая основана на членстве, создана гражданами РФ, сведения о которой включены в единый государственный реестр саморегулирующих организаций арбитражных управляющих и целями деятельности которой являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих.

**Текущие платежи** — денежные обязательства и обязательные платежи, возникшие после даты принятия заявления о признании должника банкротом.

**Финансовое оздоровление** — процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Источники: [20], [24].

## Вопросы к экзамену

1. Понятие антикризисного управления. Типы антикризисного управления. Принципы управления кризисами.
2. Понятие кризиса. Причины возникновения кризисов.
3. Разновидности кризисов и их причины.
4. Виды экономических кризисов.
5. Виды государственного антикризисного регулирования.
6. Направления государственной экономической политики.
7. Методы государственного регулирования..
8. Стратегии выхода из кризисного состояния.
9. Причины неплатежеспособности предприятий.
10. Правовые механизмы антикризисного управления. Внешнее управление имуществом предприятия.
11. Правовые механизмы антикризисного управления. Досудебная санация.
12. Правовые механизмы антикризисного управления. Мировое соглашение.
13. Правовые механизмы антикризисного управления. Процедура наблюдения.
14. Правовые механизмы антикризисного управления. Конкурсное производство.
15. Правовые механизмы антикризисного управления. Процедура банкротства.
16. Подходы к определению факта неплатежеспособности: анализ деятельности предприятия исходя из менеджмента организации.
17. Подходы к определению факта неплатежеспособности исходя из структуры баланса.
18. Общие показатели финансового состояния организации.
19. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.
20. Показатели использования оборотного капитала, дохода и рентабельности.
21. Показатели эффективности использования оборотного капитала и инвестиционной активности.
22. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства.
23. Метод Альтмана.
24. Модель Альтмана в применении к российским условиям.
25. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой.
26. Механизмы финансовой стабилизации: устранение неплатежеспособности.
27. Механизмы финансовой стабилизации: восстановление финансовой устойчивости.
28. Механизмы финансовой стабилизации: обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.
29. Способы увеличения денежных средств.
30. Американская и японская модели антикризисных стратегий.
31. Ресурсная стратегия.
32. Инвестиционная политика кризисной фирмы.
33. Понятие риска. Характеристики риска.
34. Управление рисками.

35. Риски инвестиционных проектов.
36. Процедура санации. Основные принципы и процедуры.
37. Метод экспертных оценок.
38. Инновационная стратегия как средство повышения антикризисной устойчивости.
39. Этапы разработки антикризисной стратегии.
40. Тактическое планирование. Этапы тактического планирования.
41. Материальный и моральный износ I и II рода и управление ими.
42. Реструктуризация кризисной фирмы.
43. Основные методы оценки персонала организации.
44. Система мотивации персонала и формы стимулирования трудовой деятельности в кризисной организации.
45. Увольнение сотрудников в рамках антикризисной программы.
46. Функции руководителя кризисной фирмы.
47. Роль профсоюзов в кризисной ситуации.
48. Специфика регулирования трудовых отношений в условиях процедуры банкротства.

## Рекомендуемая литература

### Нормативно-правовая база:

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Инструкция ЦБ №126-И от 11.11.2005 г. «О порядке регулирования отношений, связанных с осуществлением мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) кредитных организаций».
3. Кодекс РФ об административных правонарушениях.
4. Налоговый кодекс РФ.
5. Постановление Правительства РФ №367 от 25.06.2003 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».
6. Приказ Минфина РФ от 2 июля 2010 г. № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций».
7. Указание ЦБР от 31.03.2000 г. №766-У «О критериях определения финансового состояния кредитных организаций» (Согласно письму ЦБР от 29.05.2008 г. №62-Т начиная с 01.07.2008г. применяется только в целях оценки финансового состояния небанковских кредитных организаций).
8. Федеральный закон №127-ФЗ от 26.10.2002 «О несостоятельности (банкротстве)».
9. Федеральный закон №129-ФЗ от 08.08.2001г. «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».
10. Федеральный закон №175-ФЗ от 27.10.2008г. «О дополнительных мерах для укрепления стабильности банковской системы в период до 31 декабря 2014 года».
11. Федеральный закон №181-ФЗ от 18.07.2009г. «Об использовании государственных ценных бумаг Российской Федерации для повышения капитализации банков».
12. Федеральный закон №395-И от 02.12.1990 «О банках и банковской деятельности».
13. Федеральный закон №40-ФЗ от 25.02.1999г. «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций».
14. Федеральный закон №73-ФЗ от 28.04.2009г. «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ».
15. Федеральный закон №86-ФЗ от 10.07.2002 «О Центральном банке РФ (Банке России)».

### Основная литература по курсу:

16. Антикризисное управление: Учебник. 2-е изд, доп. и перераб./Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
17. Балдин К.В., Быстров О.Ф., Рукосуев А.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2010.
18. Баринов В.А. Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2005.



19. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е., Бродский И.Б. Антикризисное управление: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям. 6-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009.
20. Попов Р.А. Антикризисное управление: Учебник. – М: Высш. шк., 2005.

**Дополнительная литература:**

21. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. – К: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 496 с.
22. Гиляровская Л.Т., Вехорева А.А. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия. - СПб.: Питер, 2003. - 256 с.
23. Горбунов Г.А. и др. Реструктурирование кредиторской и дебиторской задолженности предприятий. – М.: Гильдия специалистов по антикризисному управлению. – 2002. – 208 с.
24. Григорьев В.В., Таль Г.К., Юн Г.Б. Словарь по антикризисному управлению. – М.: Дело, 2003. – 448 с.
25. Инвестиции в России. 2011: Стат. сб. – М.: Росстат, 2011. – 303 с.
26. Исследование инновационной активности промышленных предприятий и организаций Нижегородской области. Составители: Нефедов В.В., Полякова Г.П., Сазонов И.Г. и др. – Н. Новгород: Министерство промышленности и инноваций Нижегородской области, 2011.
27. Кокин А.С., Кирченко И.И. Банкротство и реорганизация компании. Н. Новгород: 2002. – 256 с.
28. Нижегородская область в цифрах. 2011: Крат. стат. сб. – Н. Новгород: Нижегородстат, 2011. – 425 с.
29. Никулина Н.Н., Суходоев Д.В., Эриашвили Н.Д. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
30. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства): Учебно-практическое пособие / Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007.
31. Практикум по антикризисному управлению предприятием / Сост. А.Н. Петров: – Иваново: ГОУВПО Иван. гос. хим.-технол. ун-т., 2008.
32. Российский статистический ежегодник. 2010: Стат. сб. – М.: Росстат, 2010. – 813 с.
33. Рудый К.В. Финансовые кризисы: теория, история, политика. М.: Новое знание, 2003. – 399 с.
34. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2002.
35. Савицкая Г.В. Экономический анализ.— М.: Новое знание, 2005.
36. Соколова Н.А. Анализ ликвидности предприятия // Бухгалтерский учет, № 5, 2010.

37. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит» и «Антикризисное управление». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
38. Таль Г.К., Григорьев В.В., Бадаев Е.Д., Гусев В.И., Юн Г.Б. Оценка предприятий: доходный подход. – М.: Гильдия специалистов по антикризисному управлению, 2000. – 328 с.
39. Антикризисное управление: Учебно-методическое пособие. Составитель: Марчева И.А. [Электронный ресурс]: [www.unn.ru](http://www.unn.ru)

**Приложение 1. Показатели форм бухгалтерской отчетности**

В Приложении приведены показатели утвержденных форм бухгалтерской отчетности предприятий и организаций, а именно: показатели форм бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета об изменениях капитала, отчета о движении денежных средств и отчета о целевом использовании полученных средств, см. [5]. Показатели, перечисленные в Таблицах П-1–П-7, соответствуют формам №1–№5 и используются при проведении финансового анализа.

Таблица П-1

Бухгалтерский баланс на \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Пояснения (1)	Наименование показателя (2)	На _____ 20__ г. (3)	На 31 декабря 20__ г. (4)	На 31 декабря 20__ г. (5)
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Основные средства			
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I			
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы			
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность			
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты			
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II			
	<b>БАЛАНС</b>			
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ (6)</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)			
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( ) (7)	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			

Пояснения (1)	Наименование показателя (2)	На ____ 20__ г. (3)	На 31 декабря 20__ г. (4)	На 31 декабря 20__ г. (5)
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)			
	Итого по разделу III			
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность			
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V			
	БАЛАНС			

#### Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках. 2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. N 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации N 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности. 3. Указывается отчетная дата отчетного периода. 4. Указывается предыдущий год. 5. Указывается год, предшествующий предыдущему. 6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества). 7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

## Отчет о прибылях и убытках за \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Пояснения (1)	Наименование показателя(2)	За _____ 20__ г.(3)	За _____ 20__ г.(4)
	Выручка (5)		
	Себестоимость продаж	( )	( )
	Валовая прибыль (убыток)		
	Коммерческие расходы	( )	( )
	Управленческие расходы	( )	( )
	Прибыль (убыток) от продаж		
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	( )	( )
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	( )	( )
	Прибыль (убыток) до налогообложения		
	Текущий налог на прибыль	( )	( )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)		
	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода (6)		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

**Примечания**

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках. 2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. N 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации N 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности. 3. Указывается отчетный период. 4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду. 5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов. 6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

## Движение капитала

Наименование показателя	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Величина капитала на 31 декабря 20__ г.(1)		( )				
За 20__ г.(2) Увеличение капитала - всего:						
в том числе: чистая прибыль	x	x	x	x		
переоценка имущества	x	x		x		
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	x	x		x		
дополнительный выпуск акций				x	x	
увеличение номинальной стоимости акций				x		x
реорганизация юридического лица						
Уменьшение капитала - всего:	( )		( )	( )	( )	( )
в том числе: убыток	x	x	x	x	( )	( )
переоценка имущества	x	x	( )	x	( )	( )
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	x	x	( )	x	( )	( )
уменьшение номинальной стоимости акций	( )			x		( )
уменьшение количества акций	( )			x		( )
реорганизация юридического лица						( )
дивиденды	x	x	x	x	( )	( )
Изменение добавочного капитала	x	x				x
Изменение резервного капитала	x	x	x			x
Величина капитала на 31 декабря 20__ (2)		( )				
За 20__ г.(3)						

Наименование показателя	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Увеличение капитала - всего:						
в том числе: чистая прибыль	x	x	x	x		
переоценка имущества	x	x		x		
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	x	x		x		
дополнительный выпуск акций				x	x	
увеличение номинальной стоимости акции				x		x
реорганизация юридического лица						
Уменьшение капитала - всего:	( )		( )	( )	( )	( )
в том числе: убыток	x	x	x	x	( )	( )
переоценка имущества	x	x	( )	x	( )	( )
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	x	x	( )	x	( )	( )
уменьшение номинальной стоимости акций	( )			x		( )
уменьшение количества акций	( )			x		( )
реорганизация юридического лица						( )
дивиденды	x	x	x	x	( )	( )
Изменение добавочного капитала	x	x				x
Изменение резервного капитала	x	x	x			x
Величина капитала на 31 декабря 20__ г.(3)		( )				

**Корректировки в связи с изменением учетной политики и  
исправлением ошибок**

Наименование показателя	На 31 декабря 20__ г.(1)	Изменения капитала за 20__ г.(2)		На 31 декабря 20__ г.(2)
		за счет чистой прибыли (убытка)	за счет иных факторов	
Капитал - всего				
до корректировок				
корректировка в связи с: изменением учетной политики				
исправлением ошибок				
после корректировок				
в том числе:				
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток):				
до корректировок				
корректировка в связи с: изменением учетной политики				
исправлением ошибок				
после корректировок				
другие статьи капитала, по которым осуществлены корректировки: (по статьям)				
до корректировок				
корректировка в связи с: изменением учетной политики				
исправлением ошибок				
после корректировок				

Таблица П-5

**Чистые активы**

Наименование показателя	На 31 декабря 20__ г. (3)	На 31 декабря 20__ г.(2)	На 31 декабря 20__ г.(1)
Чистые активы			

**Примечания**

1. Указывается год, предшествующий предыдущему.
2. Указывается предыдущий год.
3. Указывается отчетный год.



## Отчет о движении денежных средств за \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Наименование показателя	За ____ 20 ____ г. (1)	За ____ 20 ____ г. (2)
Денежные потоки от текущих операций		
Поступления - всего		
в том числе:		
от продажи продукции, товаров, работ и услуг		
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей		
от перепродажи финансовых вложений		
прочие поступления		
Платежи - всего	( )	( )
в том числе:		
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	( )	( )
в связи с оплатой труда работников	( )	( )
процентов по долговым обязательствам	( )	( )
налога на прибыль организаций	( )	( )
прочие платежи	( )	( )
Сальдо денежных потоков от текущих операций		
Денежные потоки от инвестиционных операций		
Поступления - всего		
в том числе:		
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)		
от продажи акций других организаций (долей участия)		
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)		
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях		
прочие поступления		
Платежи - всего	( )	( )
в том числе:		
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	( )	( )
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	( )	( )

Наименование показателя	За ___ 20 ___ г. (1)	За ___ 20 ___ г. (2)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	( )	( )
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	( )	( )
прочие платежи	( )	( )
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций		
Денежные потоки от финансовых операций		
Поступления - всего		
в том числе:		
получение кредитов и займов		
денежных вкладов собственников (участников)		
от выпуска акций, увеличения долей участия		
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.		
прочие поступления		
Платежи - всего	( )	( )
в том числе:		
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	( )	( )
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	( )	( )
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	( )	( )
прочие платежи	( )	( )
Сальдо денежных потоков от финансовых операций		
Сальдо денежных потоков за отчетный период		
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода		
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода		
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю		

**Примечания**

(1). Указывается отчетный период.

(2). Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

## Отчет о целевом использовании полученных средств за \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Наименование показателя	За _____ 20__ г.(1)	За _____ 20__ г.(2)
Остаток средств на начало отчетного года		
Поступило средств		
Вступительные взносы		
Членские взносы		
Целевые взносы		
Добровольные имущественные взносы и пожертвования		
Прибыль от предпринимательской деятельности организации		
Прочие		
Всего поступило средств		
Использовано средств		
Расходы на целевые мероприятия	( )	( )
в том числе:		
социальная и благотворительная помощь	( )	( )
проведение конференций, совещаний, семинаров и т.п.	( )	( )
иные мероприятия	( )	( )
Расходы на содержание аппарата управления	( )	( )
в том числе:		
расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления)	( )	( )
выплаты, не связанные с оплатой труда	( )	( )
расходы на служебные командировки и деловые поездки	( )	( )
содержание помещений, зданий, автомобильного транспорта и иного имущества (кроме ремонта)	( )	( )
ремонт основных средств и иного имущества	( )	( )
прочие	( )	( )
Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества	( )	( )
Прочие	( )	( )
Всего использовано средств	( )	( )
Остаток средств на конец отчетного года		

**Примечания**

1. Указывается отчетный период
2. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду

Источник: [6].

## **Приложение 2. Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа**

В Приложении приведены «Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа», утвержденные Постановлением Правительства РФ от 25 июня 2003 г. N 367), см. [5]:

«1. Настоящие Правила определяют принципы и условия проведения арбитражным управляющим финансового анализа, а также состав сведений, используемых арбитражным управляющим при его проведении.

При проведении финансового анализа арбитражный управляющий анализирует финансовое состояние должника на дату проведения анализа, его финансовую, хозяйственную и инвестиционную деятельность, положение на товарных и иных рынках.

Документы, содержащие анализ финансового состояния должника, представляются арбитражным управляющим собранию (комитету) кредиторов, в арбитражный суд, в производстве которого находится дело о несостоятельности (банкротстве) должника, в порядке, установленном Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)", а также саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является, при проведении проверки его деятельности.

2. Финансовый анализ проводится арбитражным управляющим в целях:

а) подготовки предложения о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника и обоснования целесообразности введения в отношении должника соответствующей процедуры банкротства;

б) определения возможности покрытия за счет имущества должника судебных расходов;

в) подготовки плана внешнего управления;

г) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении процедуры финансового оздоровления (внешнего управления) и переходе к конкурсному производству;

д) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

3. При проведении финансового анализа арбитражный управляющий, выступая как временный управляющий, использует результаты ежегодной инвентаризации, проводимой должником, как внешний (конкурсный) управляющий - результаты инвентаризации, которую он проводит при принятии в управление (ведение) имущества должника, как административный управляющий - результаты инвентаризации, проводимой должником в ходе процедуры финансового оздоровления, независимо от того, принимал ли он в ней участие.

4. Финансовый анализ проводится на основании:

а) статистической отчетности, бухгалтерской и налоговой отчетности, регистров бухгалтерского и налогового учета, а также (при наличии) материалов аудиторской проверки и отчетов оценщиков;

б) учредительных документов, протоколов общих собраний участников организации, заседаний совета директоров, реестра акционеров, договоров, планов, смет, калькуляций;

в) положения об учетной политике, в том числе учетной политике для целей налогообложения, рабочего плана счетов бухгалтерского учета, схем документооборота и организационной и производственной структур;

г) отчетности филиалов, дочерних и зависимых хозяйственных обществ, структурных подразделений;

д) материалов налоговых проверок и судебных процессов;

е) нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность должника.

5. При проведении финансового анализа арбитражный управляющий должен руководствоваться принципами полноты и достоверности, в соответствии с которыми:

в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются все данные, необходимые для оценки его платежеспособности;

в ходе финансового анализа используются документально подтвержденные данные; все заключения и выводы основываются на расчетах и реальных фактах.

6. В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) дата и место его проведения;

б) фамилия, имя, отчество арбитражного управляющего, наименование и местонахождение саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является;

в) наименование арбитражного суда, в производстве которого находится дело о несостоятельности (банкротстве) должника, номер дела, дата и номер судебного акта о введении в отношении должника процедуры банкротства, дата и номер судебного акта об утверждении арбитражного управляющего;

г) полное наименование, местонахождение, коды отраслевой принадлежности должника;

д) коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета, согласно приложению N 1, рассчитанные поквартально не менее чем за 2-летний период, предшествующий возбуждению производства по делу о несостоятельности (банкротстве), а также за период проведения процедур банкротства в отношении должника, и динамика их изменения;

е) причины утраты платежеспособности с учетом динамики изменения коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности;

ж) результаты анализа хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках с учетом требований согласно приложению N 2;

з) результаты анализа активов и пассивов должника с учетом требований согласно приложению N 3;

и) результаты анализа возможности безубыточной деятельности должника с учетом требований согласно приложению N 4;

к) вывод о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника;

л) вывод о целесообразности введения соответствующей процедуры банкротства;

м) вывод о возможности (невозможности) покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (в случае если в отношении должника введена процедура наблюдения).

7. При проведении финансового анализа арбитражным управляющим проверяется соответствие деятельности должника нормативным правовым актам, ее регламентирующим. Информация о выявленных нарушениях указывается в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

8. К документам, содержащим анализ финансового состояния должника, прикладываются копии материалов, использование которых предусмотрено пунктами 3 и 4 настоящих Правил.

Приложение №1  
к Правилам проведения арбитражным  
управляющим финансового анализа

*Коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета*

1. Для расчета коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности должника используются следующие основные показатели:

- а) совокупные активы (пассивы) - баланс (валюта баланса) активов (пассивов);
- б) скорректированные внеоборотные активы - сумма стоимости нематериальных активов (без деловой репутации и организационных расходов), основных средств (без капитальных затрат на арендуемые основные средства), незавершенных капитальных вложений (без незавершенных капитальных затрат на арендуемые основные средства), доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов;
- в) оборотные активы - сумма стоимости запасов (без стоимости отгруженных товаров), долгосрочной дебиторской задолженности, ликвидных активов, налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал, собственных акций, выкупленных у акционеров;
- г) долгосрочная дебиторская задолженность - дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты;
- д) ликвидные активы - сумма стоимости наиболее ликвидных оборотных активов, краткосрочной дебиторской задолженности, прочих оборотных активов;
- е) наиболее ликвидные оборотные активы - денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (без стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров);
- ж) краткосрочная дебиторская задолженность - сумма стоимости отгруженных товаров, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты (без задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал);
- з) потенциальные оборотные активы к возврату - списанная в убыток сумма дебиторской задолженности и сумма выданных гарантий и поручительств;
- и) собственные средства - сумма капитала и резервов, доходов будущих периодов, резервов предстоящих расходов за вычетом капитальных затрат по арендованному имуществу, задолженности акционеров (участников) по взносам в уставный капитал и стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров;
- к) обязательства должника - сумма текущих обязательств и долгосрочных обязательств должника;
- л) долгосрочные обязательства должника - сумма займов и кредитов, подлежащих погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты, и прочих долгосрочных обязательств;
- м) текущие обязательства должника - сумма займов и кредитов, подлежащих погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты, кредиторской задолженности, задолженности участникам (учредителям) по выплате доходов и прочих краткосрочных обязательств;
- н) выручка нетто - выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и других аналогичных обязательных платежей;
- о) валовая выручка - выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг без вычетов;
- п) среднемесячная выручка - отношение величины валовой выручки, полученной за определенный период как в денежной форме, так и в форме взаимозачетов, к количеству месяцев в периоде;
- р) чистая прибыль (убыток) - чистая нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода, оставшаяся после уплаты налога на прибыль и других аналогичных обязательных платежей.

### *Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника*

#### 2. Коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам должника.

#### 3. Коэффициент текущей ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств и определяется как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам должника.

#### 4. Показатель обеспеченности обязательств должника его активами.

Показатель обеспеченности обязательств должника его активами характеризует величину активов должника, приходящихся на единицу долга, и определяется как отношение суммы ликвидных и скорректированных внеоборотных активов к обязательствам должника.

#### 5. Степень платежеспособности по текущим обязательствам.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки.

Степень платежеспособности определяется как отношение текущих обязательств должника к величине среднемесячной выручки.

### *Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника*

#### 6. Коэффициент автономии (финансовой независимости).

Коэффициент автономии (финансовой независимости) показывает долю активов должника, которые обеспечиваются собственными средствами, и определяется как отношение собственных средств к совокупным активам.

7. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяет степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости, и рассчитывается как отношение разницы собственных средств и скорректированных внеоборотных активов к величине оборотных активов.

#### 8. Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах.

Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах характеризует наличие просроченной кредиторской задолженности и ее удельный вес в совокупных пассивах организации и определяется в процентах как отношение просроченной кредиторской задолженности к совокупным пассивам.

#### 9. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам.

Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам определяется как отношение суммы долгосрочной дебиторской задолженности, краткосрочной дебиторской задолженности и потенциальных оборотных активов, подлежащих возврату, к совокупным активам организации.

### *Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника*

#### 10. Рентабельность активов.

Рентабельность активов характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия и определяется в процентах как отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам организации.

#### 11. Норма чистой прибыли.

Норма чистой прибыли характеризует уровень доходности хозяйственной деятельности организации.

Норма чистой прибыли измеряется в процентах и определяется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто).

Приложение №2  
к Правилам проведения арбитражным  
управляющим финансового анализа

*Требования к анализу хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках*

Анализ хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках включает в себя анализ внешних и внутренних условий деятельности должника и рынков, на которых она осуществляется.

1. Анализ внешних условий деятельности.

При анализе внешних условий деятельности должника проводится анализ общеэкономических условий, региональных и отраслевых особенностей его деятельности.

По результатам анализа внешних условий деятельности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- а) влияние государственной денежно-кредитной политики;
- б) особенности государственного регулирования отрасли, к которой относится должник;
- в) сезонные факторы и их влияние на деятельность должника;
- г) исполнение государственного оборонного заказа;
- д) наличие мобилизационных мощностей;
- е) наличие имущества ограниченного оборота;
- ж) необходимость осуществления дорогостоящих природоохранных мероприятий;
- з) географическое положение, экономические условия региона, налоговые условия региона;
- и) имеющиеся торговые ограничения, финансовое стимулирование.

2. Анализ внутренних условий деятельности.

При анализе внутренних условий деятельности должника проводится анализ экономической политики и организационно-производственной структуры должника.

По результатам анализа внутренних условий деятельности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- а) основные направления деятельности, основные виды выпускаемой продукции, текущие и планируемые объемы производства;
- б) состав основного и вспомогательного производства;
- в) загрузка производственных мощностей;
- г) объекты непромышленной сферы и затраты на их содержание;
- д) основные объекты, не завершённые строительством;
- е) перечень структурных подразделений и схема структуры управления предприятием;
- ж) численность работников, включая численность каждого структурного подразделения, фонд оплаты труда работников предприятия, средняя заработная плата;
- з) дочерние и зависимые хозяйственные общества с указанием доли участия должника в их уставном капитале и краткая характеристика их деятельности;
- и) характеристика учетной политики должника, в том числе анализ учетной политики для целей налогообложения;
- к) характеристика систем документооборота, внутреннего контроля, страхования, организационной и производственной структур;
- л) все направления (виды) деятельности, осуществляемые должником в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествующего возбуждению производства по делу о



банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства, их финансовый результат, соответствие нормам и обычаям делового оборота, соответствие применяемых цен рыночным и оценка целесообразности продолжения осуществляемых направлений (видов) деятельности.

3. Анализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника.

Анализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника, представляет собой анализ данных о поставщиках и потребителях (контрагентах).

По результатам этого анализа в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) данные по основным поставщикам сырья и материалов и основным потребителям продукции (отдельно по внешнему и внутреннему рынку), а также объемам поставок в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествующего возбуждению дела о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства;

б) данные по ценам на сырье и материалы в динамике и в сравнении с мировыми ценами;

в) данные по ценам на продукцию в динамике и в сравнении с мировыми ценами на аналогичную продукцию;

г) данные по срокам и формам расчетов за поставленную продукцию;

д) влияние на финансовое состояние должника доли на рынках выпускаемой им продукции, изменения числа ее потребителей, деятельности конкурентов, увеличения цены на используемые должником товары (работы, услуги), замены поставщиков и потребителей, динамики цен на акции должника, объемов, сроков и условий привлечения и предоставления денежных средств.

Приложение №3  
к Правилам проведения арбитражным  
управляющим финансового анализа

#### *Требования к анализу активов и пассивов должника*

1. Арбитражный управляющий проводит анализ активов (имущества и имущественных прав) и пассивов (обязательств) должника, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

2. Анализ активов проводится в целях оценки эффективности их использования, выявления внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособности, оценки ликвидности активов, степени их участия в хозяйственном обороте, выявления имущества и имущественных прав, приобретенных на заведомо невыгодных условиях, оценки возможности возврата отчужденного имущества, внесенного в качестве финансовых вложений.

3. Анализ активов производится по группам статей баланса должника и состоит из анализа внеоборотных и оборотных активов.

4. Анализ внеоборотных активов включает в себя анализ нематериальных активов, основных средств, незавершенного строительства, доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов.

Анализ оборотных активов включает в себя анализ запасов, налога на добавленную стоимость, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, прочих оборотных активов.

5. По результатам анализа всех групп активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, постатейно указываются поквартальные изменения их состава (приобретение, выбытие, списание, создание) и балансовой стоимости в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных активах на соответствующие отчетные даты.

6. По результатам анализа нематериальных активов, основных средств и незавершенного строительства в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, постатейно указываются:

- а) балансовая стоимость активов, используемых в производственном процессе;
- б) возможная стоимость активов, используемых в производственном процессе, при реализации на рыночных условиях;
- в) балансовая стоимость активов, не используемых в производственном процессе;
- г) возможная стоимость активов, не используемых в производственном процессе, при реализации на рыночных условиях.

7. По результатам анализа основных средств в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

- а) наличие и краткая характеристика мобилизационных и законсервированных основных средств;
- б) степень износа основных средств;
- в) наличие и краткая характеристика полностью изношенных основных средств;
- г) наличие и краткая характеристика обремененных основных средств (в том числе год ввода в действие, возможный срок полезного действия, проведенные ремонт (текущий, капитальный), реконструкция, модернизация, частичная ликвидация, переоценка, амортизация, земельные участки, на которых находятся здания и сооружения, характеристика специализации (узкоспециализированное или нет), участие в производственном процессе (круглогодично или часть года), наличие предусмотренных законодательством Российской Федерации документов, источник приобретения).

8. По результатам анализа незавершенного строительства в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

- а) степень готовности объектов незавершенного строительства;
- б) размер средств, необходимых для завершения строительных работ, и срок возможного пуска в эксплуатацию объектов;
- в) необходимость или целесообразность завершения строительных работ либо консервации объектов незавершенного строительства;
- г) возможная стоимость объектов незавершенного строительства при реализации на рыночных условиях.

9. По результатам анализа доходных вложений в материальные ценности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

- а) эффективность и целесообразность вложений в материальные ценности;
- б) соответствие получаемого дохода рыночному уровню;
- в) возможность расторжения договоров и возврата имущества без возникновения штрафных санкций в отношении должника.

10. По результатам анализа долгосрочных финансовых вложений в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

- а) имущество, внесенное в долгосрочные финансовые вложения;
- б) эффективность и целесообразность долгосрочных финансовых вложений;
- в) возможность возврата имущества, внесенного в качестве долгосрочных финансовых вложений;
- г) возможность реализации долгосрочных финансовых вложений на рыночных условиях.

11. По результатам анализа запасов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

- а) степень готовности незавершенного производства, время и величина средств, необходимых для доведения его до готовой продукции;
- б) размер запаса сырья и материалов, ниже которого производственный процесс останавливается;
- в) размер запаса сырья и материалов, который может быть реализован без ущерба для производственного процесса;
- г) обоснованность цен, по которым приобретались сырье и материалы;
- д) причины задержки реализации готовой продукции;
- е) обоснованность отражения в балансе расходов будущих периодов;
- ж) возможность получения денежных средств за отгруженные товары;
- з) запасы, реализация которых по балансовой стоимости затруднительна.

12. По результатам анализа отражения в балансе налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указывается обоснованность сумм, числящихся как налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям.

13. По результатам анализа дебиторской задолженности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указывается сумма дебиторской задолженности, которая не может быть взыскана.

14. По результатам анализа краткосрочных финансовых вложений в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

- а) эффективность и целесообразность краткосрочных финансовых вложений;
- б) имущество, внесенное в качестве краткосрочных финансовых вложений;
- в) возможность возврата имущества, внесенного в качестве краткосрочных финансовых вложений;
- г) возможность реализации краткосрочных финансовых вложений.

15. По результатам анализа прочих внеоборотных и оборотных активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указывается эффективность их использования и возможность реализации.

16. По результатам анализа активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются следующие показатели, используемые для определения возможности восстановления его платежеспособности:

- а) балансовая стоимость активов, принимающих участие в производственном процессе, при выбытии которых невозможна основная деятельность должника (первая группа);
- б) налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, а также активы, реализация которых затруднительна (вторая группа);
- в) балансовая стоимость имущества, которое может быть реализовано для расчетов с кредиторами, а также покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (третья группа), определяемая путем вычитания из стоимости совокупных активов (итог баланса должника) суммы активов первой и второй групп.

17. Анализ пассивов проводится в целях выявления внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособности, выявления обязательств, которые могут быть оспорены или прекращены, выявления возможности проведения реструктуризации сроков исполнения обязательств.

18. Анализ пассивов проводится по группам статей баланса должника и состоит из анализа капитала, резервов, долгосрочных и краткосрочных обязательств.

19. По результатам анализа капитала и резервов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются сведения о размере и правильности формирования уставного капитала, добавочного капитала, резервного капитала, фондов социальной сферы, целевого финансирования и поступлений, размере нераспределенной прибыли или непокрытого убытка прошлых лет и в отчетном году.

20. По результатам анализа долгосрочных и краткосрочных обязательств в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) поквартальные изменения состава и величины обязательств в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных пассивах на соответствующие отчетные даты;

б) обоснованность обязательств, в том числе обоснованность задолженности по обязательным платежам;

в) обоснованность деления обязательств на основной долг и санкции;

г) обязательства, возникновение которых может быть оспорено;

д) обязательства, исполнение которых возможно осуществить в рассрочку;

е) возможность реструктуризации обязательств по срокам исполнения путем заключения соответствующего соглашения с кредиторами.

21. В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, кроме сведений об обязательствах, срок исполнения которых наступил, указываются сведения об обязательствах, срок исполнения которых наступит в ближайший месяц, 2 месяца, квартал, полугодие, год.

Приложение №4  
к Правилам проведения арбитражным  
управляющим финансового анализа

*Требования к анализу возможности безубыточной деятельности должника*

2. Арбитражный управляющий проводит анализ возможности безубыточной деятельности должника, изменения отпускной цены и затрат на производство продукции, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

2. По результатам анализа возможности изменения отпускной цены продукции в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) возможность реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг по более высокой цене (для прибыльных видов деятельности);

б) возможность реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг по цене, обеспечивающей прибыльность и поступление денежных средств от реализации при существующем объеме производства (по каждому из убыточных видов деятельности).

3. По результатам анализа возможности изменения затрат на производство продукции в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) статьи расходов, которые являются необоснованными и непроизводительными;

б) мероприятия по снижению расходов и планируемый эффект от их реализации;

в) затраты на содержание законсервированных объектов, мобилизационных мощностей и государственных резервов;

г) сравнительная характеристика существующей структуры затрат и структуры затрат в календарном году, предшествующем году, в котором у должника возникли признаки неплатежеспособности.

4. В целях определения возможности безубыточной деятельности должника арбитражный управляющий анализирует взаимосвязь следующих факторов:

а) цены на товары, работы, услуги;

- б) объемы производства;
- в) производственные мощности;
- г) расходы на производство продукции;
- д) рынок продукции;
- е) рынок сырья и ресурсов.

5. По результатам анализа возможности безубыточной деятельности должника арбитражный управляющий обосновывает в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, следующие выводы:

а) если реализация товаров, работ, услуг по ценам, обеспечивающим безубыточную деятельность, невозможна в силу наличия на рынке товаров, работ, услуг других производителей, предлагаемых по более низким ценам, или увеличение объема выпуска продукции невозможно в силу насыщенности рынка или ограниченности производственных мощностей и рынка сырья, то данный вид деятельности или выпуск продукции данного вида (наименования) нецелесообразен и безубыточная деятельность невозможна;

б) если реализация товаров, работ, услуг по ценам, обеспечивающим безубыточную деятельность, возможна и (или) возможно увеличение объема выпуска продукции, то данный вид деятельности или выпуск продукции данного вида (наименования) целесообразен и безубыточная деятельность возможна;

в) если возможно достижение такого объема производства и реализации товаров, работ, услуг, при котором выручка от продажи превышает сумму затрат, и сумма доходов от основной деятельности, операционных доходов, внереализационных доходов превышает сумму расходов по основной деятельности, операционных расходов, внереализационных расходов, налога на прибыль и иных обязательных аналогичных платежей, то безубыточная деятельность возможна.»

Источник: [5].

# **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

*Учебно-методическое пособие*

Составитель

**Ирина Александровна Марчева**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования «Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского».  
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.