

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

А.П. Добровинский

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*Рекомендовано в качестве учебно-методического пособия
Редакционно-издательским советом
Томского политехнического университета*

Издательство
Томского политехнического университета
2013

УДК 658.012(075.8)
ББК У9(2)29-2я73
Д56

Добровинский А.П.

Д56 Антикризисное управление организацией: учебное пособие / А.П. Добровинский; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 240 с.

В учебном пособии рассматриваются актуальные вопросы управления организацией в кризисных условиях. Определяются основные понятия в рамках этого направления, рассматриваются основные аспекты диагностики кризисов и симптомы предкризисных состояний в деятельности организации, показаны подходы к решению проблем и задач в области антикризисного управления, содержится глоссарий с основными терминами и понятиями.

Пособие будет полезным, в первую очередь, для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Антикризисное управление», «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», «Менеджмент организации».

Для студентов высших учебных заведений, аспирантов, преподавателей, а также всех интересующихся вопросами управления антикризисного управления.

УДК 658.012(075.8)
ББК У9(2)29-2я73

Рецензенты:

Финансовый директор ЗАО «Терминал»
А.С. Баландина

Кандидат экономических наук, доцент
Национального исследовательского
Томского государственного университета
М.В. Герман

© ФГБОУ ВПО НИ ТПУ, 2013
© Добровинский А.П. 2013
© Оформление. Издательство Томского
политехнического университета, 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

	С.
ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1 ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ.....	9
1.1. Причины возникновения экономических кризисов	9
1.2. Классификация кризисов	19
1.3. Государственное регулирование кризисов в экономике	27
1.4. Финансово-экономические кризисы на предприятии.....	34
Вопросы для самопроверки	44
Глава 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В СТАДИИ КРИЗИСА	45
2.1. Определение кризисного состояния организации.....	45
2.2. Общая методика анализа финансового состояния и платежеспособности организаций.....	54
2.3. Диагностика финансового положения организации.....	62
2.3.1. Анализ имущественного положения организации.....	62
2.3.2. Анализ ликвидности и платежеспособности организации.....	64
2.3.3. Анализ финансовой устойчивости организации	68
2.4. Финансовое оздоровление неплатежеспособного организации.....	71
2.5. Инвестиции как важнейший фактор устойчивого развития организации	73
2.6. Методы коммерческой оценки инвестиционных проектов	75
Вопросы для самопроверки	88
Глава 3 МЕТОДОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ	89
3.1. Прогнозирование кризиса с использованием количественных методов.....	89
3.1.1. Методика расчета индекса кредитоспособности (Z-СЧЕТ)	89
3.1.2. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой.....	92

3.1.3. Другие модели оценки несостоятельности организации.....	98
3.2. Система антикризисного управления организацией.....	101
3.2.1. Совершенствование системы диагностики банкротства организации	101
3.2.2. Варианты стабилизации деятельности организации при угрозе банкротства	106
3.3. Необходимость и тенденции антикризисного управления	115
3.4. Содержание антикризисного управления	120
3.4.1. Диагностика кризисов	120
3.4.2. Планирование в антикризисном управлении.....	124
3.5. Разработка стратегии по выходу из кризиса.....	130
3.6. Направления изменений в антикризисном управлении	132
3.7. Мероприятия по преодолению кризиса в организации	137
3.8. Персонал в системе антикризисного управления	144
Вопросы для самопроверки	154
Глава 4 ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕДУР НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	155
4.1. Общие понятия о банкротстве и его предупреждение	155
4.2. Наблюдение как процедура банкротства	170
4.3. Финансовое оздоровление.....	180
4.4. Внешнее управление	187
4.5. Конкурсное производство	200
4.6. Мировое соглашение.....	209
4.7. Иные процедуры банкротства организации.....	212
Вопросы для самопроверки	219
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	220
ГЛОССАРИЙ	222
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	236

ВВЕДЕНИЕ

Вступление экономики России в рыночные отношения в конце XX века, открытие российского рынка для товаров из-за рубежа поставили большинство российских организаций в тяжёлое финансовое и экономическое положение. В результате можно было наблюдать рост неплатёжеспособности и последующее банкротство многих отечественных организаций. Современное состояние большого количества хозяйствующих субъектов также характеризуется в первую очередь решением таких тактических задач, как «латание дыр», т.е. реактивная форма управления и недопущение банкротства. Подобное положение дел не позволяет достичь устойчивой работы предприятия в долгосрочной перспективе. Потому особое значение в современных условиях приобретает формирование эффективного антикризисного механизма управления организациями, основанного, в первую очередь, на анализе их финансово-экономического состояния.

Управление системами в состоянии неравновесия и дисбаланса, требует от руководителей освоения новых практических навыков предвидения и распознавания кризисов, устранения отрицательных последствий возникающих негативных факторов. Данный подход неразрывно связан с *антикризисным управлением*. Это словосочетание часто используется в обороте теоретиков и практиков, решающих проблемы управления предприятием. Антикризисное управление включает комплекс методов, применяемых в разных функциональных подсистемах менеджмента. Социальные технологии, методы экономического анализа, прогнозирование, разработка сложных инвестиционных проектов и антикризисных программ, планов реструктуризации и реорганизации – применяются в комплексе для своевременного предупреждения и преодоления кризисов.

Антикризисное управление включает совокупность знаний и результаты анализа практического опыта, которые направлены на оптимизацию механизмов регуляции систем, выявления скрытых ресурсов, потенциала развития на сложном этапе развития, а также в долгосрочной перспективе. Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложнейших управленческих решений в условиях крайнего ограничения финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Менеджер, решающий подобные задачи, сталкивается с необходимостью действовать адекватно, своевременно и быстро, что находит отражение в росте уровня его ответственности.

Следует отметить, что в мире не было ни одной организации, которая в той или иной мере в своей производственно-хозяйственной деятельности не испытала на себе кризисные явления, экономические и финансовые проблемы, нередко приводящие к банкротству. Особая острота проявилась и проявляется в России в силу определенных особенностей перехода ее экономики на рыночные отношения. В связи с этим перед руководством организаций, органами государственной и муниципальной власти встают задачи предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение организаций, т.к. банкротство одних организаций часто вызывает ухудшение финансового состояния (платежеспособности) многих других, порождая так называемый эффект домино.

Решение задач по предотвращению кризисных явлений или смягчения их влияния на результаты деятельности организаций возможно с помощью системы мер, именуемой за рубежом «кризис-менеджмент» (crisis-management), а в России – «антикризисное управление». Кризисным явлениям подвержены организации любых форм собственности (государственные (муниципальные), акционерные, частные и т. д.), вида деятельности и масштабов деятельности. В связи с этим проблема управления организациями в таких условиях для России весьма актуальна. Сам же термин «антикризисное управление» стал одним из самых «популярных» в последнее время в России, однако его содержание, до сих пор, весьма расплывчато, т.к. в учебной литературе часто не определяются признаки различия антикризисного и обычного управления. Внимание, как правило, акцентировано не на «лечении» кризиса, а на мерах его недопущения и на механизме банкротства. Поскольку на достижение этой цели направлена вся управленческая теория и практика, особое содержание антикризисного управления остаётся непонятно. Таким образом, даже можно сказать, что единственным обоснованием существования данного термина являются некие правительственные постановления, создавшие институт антикризисных управляющих: антикризисное управление – это то, чем занимаются антикризисные управляющие.

В то же время, антикризисное управление не перестаёт быть актуальной проблемой и в условиях экономического роста. Более того, оно оказывается необходимым для целого ряда предприятий, относящихся к отраслям, где экономический рост особенно выражен.

Меняются лишь типичные причины, приводящие к кризису предприятия в отраслях с благоприятной конъюнктурой. В частности, на первый план выходят:

- нехватка оборотных средств;
- недостаточность производственных или сбытовых мощностей;
- необходимость обновления продукции и технологий;
- неквалифицированность менеджмента.

Все эти причины устранимы. Правда, для этого требуются инвестиции, которые в условиях экономического роста можно реально профинансировать.

Также можно отметить, что в России сейчас наступило время преодоления кризиса в высокотехнологичных и наукоёмких отраслях. Особую роль при этом должны сыграть следующие факторы:

- урегулирование прав интеллектуальной собственности;
- согласование интересов номинальных владельцев этих прав и новых частных предприятий, которые фактически начали успешно коммерциализировать соответствующие объекты интеллектуальной собственности.

Залогом успеха антикризисного управления на крупных многопродуктовых (многономенклатурных) предприятиях является освоение этими предприятиями системы бюджетирования и контроллинга. При этом следует руководствоваться наработанным в мире опытом внедрения подобных систем, учитывая все их положительные и отрицательные стороны, т.к. эти системы позволяют:

- восстановить управляемость указанных предприятий;
- обеспечить мотивацию к прибыльной работе на уровне подразделений компании;
- создать на предприятии более благоприятный инновационный климат;
- наладить на предприятии на саморегулируемой основе систему внутрифирменной кооперации, необходимую для выпуска широкой номенклатуры высокотехнологичной (технически сложной) продукции.

Важность систем бюджетирования и контроллинга для России и ее отраслей экономического роста объясняется следующими обстоятельствами:

1) в России после волны увлечения реструктуризацией предприятий на основе выделения дочерних компаний наметились процессы консолидации бизнеса в единые крупные компании;

2) в то же время для российских фирм остаётся актуальной ситуация повышенных рисков внешней среды, поэтому для снижения общего операционного риска предприятия вынуждены диверсифицировать свою хозяйственную деятельность и быть многопродуктовыми (многономенклатурными).

Основной целью антикризисного управления организацией должно быть обеспечение в течение длительного периода её конкурентного преимущества (или равновесия на рынке), которое позволит за счёт реализации продукции получать достаточно денежных средств для оплаты всех обязательств, сохранения надёжной финансовой устойчивости и дальнейшего развития производства. Антикризисное управление может и должно обрести свою «нишу» в российской управленческой теории и практике. Необходимо лишь корректно определить его отличие от управления в обычном режиме – путём уточнения понятий «кризис государственной власти», «кризис государственного управления», «кризис предприятия», «финансовый кризис предприятия» и др.

Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск неэффективного управления. При этом возможны отдаление кризиса и его профилактика, стабилизация кризиса, перерастание одного кризиса в другой, выход из кризиса и др. Типичные признаки критического состояния предприятий: снижается рентабельность, кредиты в основном начинают направляться на погашение процентов и возврат кредитов (фирма попадает в «кредитную ловушку»), все чаще возникают «накладки», срывы поставок клиентам, руководство с трудом может оценить объективное состояние фирмы, возникает неуправляемость, и любое неблагоприятное происшествие может создавать реальную угрозу банкротства.

Ответ на вопрос «что делать?» в общих чертах известен: привлечь кадры, способные эффективно работать в условиях переходного периода; использовать мировой опыт работы в рыночных условиях; пригласить профессионалов-консультантов и решить в комплексе все проблемы предприятия, начав с совершенствования системы управления.

Однако при реализации этих очевидных мер возникают серьёзные трудности: отсутствие указанных кадров; невозможность применения зарубежного опыта «один к одному», так как он сформировался в других условиях.

Возможно, поэтому лучше рассчитывать на уже имеющихся людей и организовывать переподготовку, начиная с руководства организации и далее, вплоть до создания команды, способной достаточно эффективно решать реальные проблемы; а также использовать мировой опыт в адаптированном виде, через опыт других отечественных организаций.

ГЛАВА 1

ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ

1.1. Причины возникновения экономических кризисов

Существование социально-экономических систем представляет собой циклический процесс, для которого характерна закономерность наступления и разрешения кризисов. Социально-экономическая система, под которой мы можем понимать гражданское общество, хозяйствующий субъект (предприятие), интегрированную структуру бизнеса, имеет две основные тенденции в существовании: функционирование и развитие. *Функционирование* - это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих целостность системы и ее существенные характеристики. *Развитие* - это приобретение нового качества, необходимого для прогрессивных перемен, приспособления к новым условиям среды, которое характеризует изменения в предметах, средствах труда и в самом человеке. Применение новых синтетических материалов, развитие микроэлектроники, робототехники, информационной и биотехнологии, использование электронной техники в комплексе со станками и роботами, все это является источником значительного роста производительности труда и качества изготавливаемых материальных благ. Однако, с другой стороны, обновление технологической основы общественного воспроизводства является одной из причин, провоцирующих цикличность, а, следовательно, и кризисные явления в функционировании системы.

Экономика никогда не находится в состоянии покоя. Процветание не редко сменяется крахом, показатели национального дохода, уровня занятости, темпов роста производства, а также цены и прибыли понижаются. В конце концов, достигается нижняя точка, и опять начинается оживление. На более высоком витке раскручивающейся спирали истории, более прогрессивном по сравнению с предыдущим этапом, кризисы протекают с разной степенью остроты и их возможными проявлениями.

В целом, в деятельности предприятия кризисы или угроза кризисов - постоянное явление, первопричиной которого является разрыв между производством и потреблением товаров. Сущность экономического кризиса проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платёжеспособному совокупному спросу, нарушении процесса условий воспроизводства общественного капитала, массовых банкротствах фирм, росте безработицы и других социально-экономических потрясе-

ниях.

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Кризис может пониматься и как этап в развитии социально-экономической системы, необходимый для устранения напряжений и неравновесий в ней. Может возникнуть ситуация, при которой механизмы, связанные с существующей системой регуляции, оказываются не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, когда обостряются противоречия, развивающихся в недрах важных институциональных форм, определяющих режим накопления материальных благ. В ходе кризиса оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности, на которых базируются организация производства, перспективы прибыльного использования капитала, распределение стоимости и структура общественного спроса.

Экономические кризисы и причины их возникновения.

Первый экономический кризис произошёл в Англии в 1825 г., где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Следующий кризис в 1836 г. охватил Великобританию и США. Кризис 1847 г. затронул почти все страны Европы. Первый мировой экономический кризис относится к 1857 г. Это был самый глубокий кризис со времени начала капиталистического развития. Кризис 1873–1878 гг. охватил большинство европейских стран и США и превзошел все предыдущие по своей продолжительности. Мировые экономические кризисы происходили в 1900–1903 гг., 1907, 1920 г., но все они не шли ни в какое сравнение с мировым кризисом 1929–1933 гг., который продолжался более четырех лет и охватил почти весь капиталистический мир и все сферы экономики. Совокупный объем промышленного производства капиталистических стран сократился тогда на 46%, выплавка стали уменьшилась на 62%, добыча угля – на 31%, производство продукции судостроения сократилось на 83%, внешнеторговый оборот снизился на 67%, число безработных достигло почти 30 млн. человек, или приблизительно 25% всех занятых в производстве, реальные доходы населения уменьшились в среднем на 58%. Кризис сопровождался огромным количеством банкротств. Только в США разорилось 109 тыс. фирм.

После этого кризиса депрессия была затяжной. После некоторого оживления в 1937 г. наступил новый кризис, характеризующийся тем, что ему не предшествовала фаза подъема. Новый кризис был слабее предыдущего, но протекал весьма остро. Общий объем промышленного производства в капиталистическом мире сократился на 11%, а в США – на 21%, выпуск автомобилей уменьшился на 40%. Развитие и обостре-

ние этого кризиса было прервано Второй мировой войной 1939–1945 гг.

После Второй мировой войны в 1948–1949 гг. разразился локальный экономический кризис, который охватил США и Канаду. В США объем промышленной продукции тогда упал на 18,2%, в Канаде – на 12%, а общий объем промышленного производства развитых капиталистических стран сократился на 6%. Экономические кризисы в капиталистических странах происходили также в 1953–1954 и 1957–1958 гг. Но самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1973–1975 гг. Он охватил все капиталистические страны и отличался высоким уровнем инфляции. Характерной особенностью этого кризиса было переплетение его с глубокими структурными кризисами, поразившими важнейшие сферы производства – энергетику, сырьевые отрасли, включая и сельское хозяйство, а также валютную систему.

Весьма противоречивы точки зрения на причины экономических кризисов. Принципиальным отличием точки зрения К. Маркса является объяснение причин цикличности капиталистического воспроизводства самой природой капитализма, непосредственно противоречием между общественным характером производства и частным характером присвоения его результатов.

Представители неоклассической и либеральной школ объясняют экономические кризисы различными причинами, не связывая их с природой капитализма. Многие из них считают причиной кризисов недопотребление населения, вызывающее перепроизводство. Но возникающий недостаток потребления (платежеспособности) является скорее следствием, чем причиной кризисов.

Более близки к марксистской позиции экономисты, считающие причиной кризисов диспропорциональность, или «неравновесие». Кризисы обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей. Теория неравновесия сочетается с другим распространенным взглядом на кризисы – как на порождение внешних условий (политических, демографических, природных).

Существует и психологическая теория кризисов. Согласно этой теории каждой фазе кризиса свойственна своя психологическая картина, формирующая отношение к инвестициям. Паника и разброд кризисного состояния ведут к застою капиталовложений, повышенное настроение в условиях подъема стимулирует горячку. «Меняющиеся ситуации» формируют неравномерность инвестиционного цикла.

Экономической наукой к настоящему времени разработан целый ряд различных теорий, объясняющих причины экономических циклов и кризисов. П. Самуэльсон, например, в своей книге «Экономика» отмечает следующие наиболее известные теории циклов и кризисов:

- денежную теорию, которая объясняет цикл экспансией (сжатием) банковского кредита (Хоутри и др.);
- теорию нововведений, объясняющую цикл использованием в производстве важных нововведений (Шумпетер, Хансен);
- психологическую теорию, трактующую цикл как следствие охватывающих население волн пессимистического и оптимистического настроения (Пигу, Бэджгот и др.);
- теорию недопотребления, усматривающую причину цикла в слишком большой доле дохода, идущей богатым и бережливым людям, по сравнению с тем, что может быть инвестировано (Гобсон, Фостер, Кэтчингс и др.);
- теорию чрезмерного инвестирования, сторонники которой полагают, что причиной рецессии является, скорее, чрезмерное, чем недостаточное, инвестирование (Хайек, Мизес и др.);
- теорию солнечных пятен – погоды – урожая (Джевонс, Мур).

Взгляды на кризисы и их причины видоизменялись вместе с изменением самой социально-экономической действительности. С учетом этого заслуживает внимания точка зрения ряда российских экономистов, которые выделяют три этапа в изменении взглядов на цикличность в кризисных явлениях.

Первый этап – с начала XVIII в. до середины 30-х гг. XX в. В этот период преобладали суждения о том, что экономические кризисы либо вообще невозможны при капитализме (Дж.С. Милль, Ж.-Б. Сэй, Д. Рикардо), либо носят лишь случайный характер и что система свободной конкуренции способна самостоятельно их преодолевать (Ж.-Ш. Сисмонди, Р. Родбертус, К. Каутский).

Второй этап – с середины 30-х до середины 60-х гг. XX в. Выделение этого периода связано с трудами Дж.М. Кейнса и прежде всего с его выводом о том, что экономические кризисы (точнее депрессия, застой) неизбежны в условиях классического капитализма и являются следствием природы присущего ему рынка. Кейнс одним из первых среди западных экономистов прямо заявил о том, что капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и сочетается с государственным регулированием, отчего цены и заработная плата являются негибкими. Принципиально необходимым средством сглаживания проблем кризиса и безработицы Кейнс считал обеспечение

государственного вмешательства в экономику в целях стимулирования эффективного совокупного спроса. К его заслугам в исследовании фактора цикличности следует также отнести разработанную им теорию мультипликатора, которая в последующем стала широко использоваться при анализе причин цикличности.

Третий этап – с середины 60-х гг. XX в. до настоящего времени. В этот период, во-первых, стало уделяться особое внимание разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики, причём именно эндогенным факторам стало уделяться преимущественное внимание. Во-вторых, определилась позиция ряда специалистов, согласно которой государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а нередко проводит так называемую проциклическую политику, т.е. провоцирует и поддерживает цикличность.

Исследования природы цикличности воспроизводства в условиях государственного регулирования экономики породили ряд новых взглядов и концепций, в частности концепции «равновесного делового цикла» и «политического делового цикла».

Концепция «равновесного делового цикла» отражает развитие идей монетаризма. Согласно этой концепции государство наряду со многими присущими ему функциями выполняет роль своеобразного генератора денежных «шоков», которые выводят хозяйственную систему из состояния равновесия и таким образом поддерживают циклические колебания в общественном воспроизводстве.

В 70–80-х гг. данная концепция активно разрабатывалась представителями теории рациональных ожиданий. Если монетаристы считают, что государство может спровоцировать цикл, пользуясь недостаточной осведомленностью людей об истинном содержании и целях различных направлений государственной экономической политики, то сторонники теории рациональных ожиданий исходят в данном вопросе из противоположных соображений. Они считают, что предприниматели и население научились благодаря происходящей информационной революции оценивать и распознавать истинные мотивы решений государственных органов и могут всякий раз своевременно реагировать на них сообразно своей выгоде. В результате цели государственной политики остаются нереализованными, а спад или подъем принимают более ярко выраженный характер.

Концепция «политического делового цикла» базируется на том, что зависимость между уровнем безработицы и уровнем инфляции

определяется кривой Филипса, т.е. существует обратная зависимость между данными величинами: чем меньше безработица, тем быстрее растут цены. Сторонники данной концепции считают, что экономическое положение страны существенным образом влияет на популярность правящей партии. В качестве главных экономических показателей, на которые реагирует население, выделяются темпы инфляции и норма безработицы: чем ниже их уровни, тем при прочих равных условиях больше голосов будет подано на предстоящих выборах за правящую партию или президента.

С целью обеспечения победы правительство принимает меры для поддержания такого сочетания уровней инфляции и безработицы, которое представляется наиболее приемлемым избирателям. Поэтому администрация после прихода к власти старается снизить темпы роста цен путем искусственного провоцирования кризисных явлений, а к концу своего правления власть начинает решать противоположную задачу – поднимает уровень занятости. Последний вызывает рост цен, но расчет делается на то, что к выборам уровень занятости поднимется, а инфляция не успеет набрать полной силы. Вследствие этого партия власти может обеспечить себе победу.

Применительно к организации различают внешние и внутренние причины кризиса. Внешними причинами называются те, на которые предприятие не может влиять или это влияние может быть незначительным. К внешним причинам относят международные и национальные факторы.

Международные факторы складываются под влиянием причин общеэкономического характера (экономическая цикличность развития ведущих стран, состояние мировой финансовой системы, характеризующееся политикой международных банков), стабильности международной торговли, зависящей, в свою очередь, от заключенных межправительственных договоров и соглашений (о создании зон свободного предпринимательства, приграничной торговле, таможенных тарифах и пошлинах), международной конкуренции (увеличение доли рынка фирм-конкурентов из-за более высоких технологий или более дешевого труда).

К **национальным факторам** могут быть причислены причины политического, экономико-географического, культурного и научно-технического характера.

Так, **политическая стабильность** и направленность внутренней политики государства, реализуемые через право, выражаются в отношении к предпринимательской деятельности и принципах государственно-

го регулирования экономики, в отношении к формам собственности, мерам по защите прав потребителей и предпринимателей. Все это аккумулируется в законодательных нормах, актах, которые и определяют деятельность предприятий.

Экономико-географические факторы характеризуются размером и структурой потребностей, а при известных экономических предпосылках – платежеспособным спросом населения. К ним можно также отнести уровень доходов и накоплений населения, т.е. покупательную способность, уровень цен, возможность получения кредита, существенно влияющие на предпринимательскую активность, фазу экономического цикла, в которой находится национальная экономика. Падение спроса, например, характерное для соответствующей фазы экономического развития, приводит к обострению конкуренции, разорению или поглощению обанкротившегося организации.

Факторы культурного характера проявляются в привычках, нормах потребления и предпочтениях одних товаров перед другими.

Уровень развития науки и техники определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность. Изменения в технологии производства, производимые предприятием для обеспечения конкурентных преимуществ, требуют, как правило, значительных капитальных вложений и могут в течение продолжительного времени отрицательно сказываться на прибыльности организации, в том числе и вследствие неудач при внедрении новых технологий. Может негативно сказаться на прибыльности и уменьшение объёма продаж продукции организации вследствие появления на рынке по более низким ценам товаров других фирм, в производстве которых используется более прогрессивная технология, обеспечивающая меньшие производственные затраты.

Внутренние причины являются результатом деятельности самого организации.

Таким образом, предприятие попадает в кризисное состояние вследствие совокупности внутренних причин конструкторско-технологического, экономического, финансового характера, а также недостатков внутрифирменного экономического управления (рис. 1.1).



Рис. 1.1 - Внутренние причины кризиса российских предприятий

Конструкторско-технологические причины обусловлены технической отсталостью отечественных производителей, которая в полной мере проявилась после открытия российских рынков для зарубежных фирм-конкурентов. Кроме того, в большинстве товаров, выпускаемых сегодня на российских организациях, заложены старые ресурсоемкие технические решения 80-х гг XX в. В те годы при низких ценах на металл, невысоких тарифах на технологическую электроэнергию, малой доле заработной платы в себестоимости продукции и условных ценах на готовые изделия конструкторы работали по принципу «если Родине надо, она всегда найдет деньги» и закладывали избыточную прочность, металло- и энергоемкость. Но сегодня, когда российские цены поднялись и сравнялись с мировыми, эти технические решения стали разорять организации из-за высокой себестоимости и убытков, так как цены про-

изводителя превысили рыночные. Это породило вначале экономические, а затем и финансовые причины кризиса производителя. Высокая себестоимость постепенно оставила организации без прибыли, а затем и вовсе остановила производство из-за отсутствия выручки и оборотных средств. Сокращение производства привело к появлению избыточных незагруженных мощностей, которые необходимо содержать, отвлекая на это и без того ограниченные ресурсы.

В своё время, низкая конкурентоспособность и неумение продвигать свою продукцию на рынки привели к тому, что основной формой продаж стала передача продукции на реализацию с отложенной на длительный срок оплатой. Это, в свою очередь, обусловило отсутствие средств на возобновление производства и оплату своих обязательств. Одновременно возникли цепочки бартерных сделок и взаимозачетов, что привело к уменьшению доли денежных средств в структуре выручки предприятия. Таким образом, даже «благополучные» предприятия, продолжая производство, не получили средств на оплату налогов и заработную плату своему персоналу, так как бартер для этих целей не может быть использован.

Как следует из рис. 1.1, одной из финансовых причин являются большие оттоки денежных средств на коммунальные расходы по содержанию производственных мощностей (тепло, вода, газ, электроэнергия) в связи с отсутствием сберегающих технологий и специального оборудования. Все это, в свою очередь, забирает ограниченные свободные средства, необходимые для обновления продукции и повышения её конкурентоспособности.

Для российских предприятий сложно выделить приоритетность каких-либо из отмеченных факторов. И все же, учитывая особенности переходного периода российской экономики, можно выделить следующие наиболее значимые негативные причины, приводящие к кризису российских предприятий:

1. Политическая, экономическая и финансовая нестабильность в России, которая вызывает неуверенность у предпринимателей в успешности и даже возможности деятельности, отражается на всех составляющих организации производства, материально-технического обеспечения, сбыта продукции.

2. Высокие темпы инфляции в России. Несмотря на ее замедление в последнее время, постоянные инфляционные ожидания не способствуют реализации предприятием стратегических целей и сопряжены с недостаточно гибкой, а часто разорительной налоговой системой государства, кредитной политикой. Высокие для конечного потребителя цены

стимулируют не расширение, а сокращение производства. Высокие цены на продукцию, назначаемые предприятием, часто имеют своей причиной не столько необоснованную ценовую политику, сколько внешние ценообразующие факторы. А это ведёт, в свою очередь, к падению конкурентоспособности товаров и снижению потребительского спроса.

3. Высокая степень монополизации экономики, которая наряду со сложившимися устойчивыми хозяйственными связями и региональным разделением труда затрудняет формирование действительно конкурентной среды. Отсюда сильное влияние естественных монополий, рост тарифов и цен на продукцию, которая недостаточно контролируется государством.

4 Кризис платежей, коснувшийся как самого бюджета при оплате госзаказа, так и абсолютного большинства предприятий, при котором все большее число предприятий попадает в зону признаков банкротства, установленных Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

5. На многих предприятиях члены трудовых коллективов далеки от управления предприятием, деятельность менеджеров предприятия проходит без должного контроля. В то же время, фактическое отсутствие эффективного собственника, являющегося стратегическим инвестором, интересы которого – не сиюминутная выгода, например, от сдачи мощностей и площадей в аренду, а долговременное стабильное развитие предприятия, тормозит рыночное реформирование, внутрифирменный менеджмент на уровне предприятия.

6. Недостаточный уровень подготовки высших менеджеров предприятий и отсутствие у них достаточного опыта работы в рыночных условиях, отсутствие эффективной организационной системы управления, ориентированной на самостоятельное функционирование подразделений предприятия в конкурентных условиях. Сложившаяся в 80-е гг. на предприятиях командная, централизованная линейно-функциональная структура управления часто не позволяет оперативно реагировать на изменяющиеся условия на рынках продаж, правильно оценивать ситуацию и быстро принимать адекватные управленческие решения относительно изменения качества, дизайна и поиска каналов продвижения товаров на рынки.

7. Очень высокая степень физического и морального износа основных средств большого числа предприятий. Такое состояние активов наряду с большими затратами на их содержание приводит к высокому уровню издержек производства, снижению рентабельности и росту числа неплатёжеспособных предприятий.

1.2. Классификация кризисов

Как говорилось выше, кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Кризисы можно определить по **факторам их проявления** – наиболее значимым показателям, параметрам функционирования системы, свидетельствующим о наличии разбалансированности, острых противоречиях в ней. В отличие от фактора **симптом кризиса** – это первоначальный признак надвигающейся проблемы, показатель наиболее уязвимых сторон в функционировании системы. Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с потребностями модернизации и реструктуризации, субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные.

Политические кризисы характеризуются острыми противоречиями в политическом устройстве общества, затрагивающими интересы различных социальных групп, правящих элит, оппозиционных партий. Факторами политических кризисов являются: резкое снижение легитимности власти, ее обесценивание в глазах граждан, отсутствие у власти способности управления происходящими в обществе процессами, смена правящей верхушки, отставка правительства, «министерская чехарда», резкое обострение социальных конфликтов, приобретающих ярко выраженный политический характер. Острый политический кризис может протекать как: конституционно-правовой, связанный с прекращением действия или ограничением основного закона страны; кризис партийной системы, вызванный расколом в партиях, ведущих общественных силах; правительственный кризис, связанный с ограничением или невозможностью государственно-административного воздействия; внешнеполитический кризис, вызванный нарастанием внешних угроз, войн, падения международного авторитета страны.

В целом конфликт государственного управления, или политический конфликт, - это всегда противоборство по поводу организации, осуществления или перераспределения власти. Разрешение и устранение этих конфликтов, нахождение компромисса и согласия в каждой конкретной ситуации является важнейшим императивом, настоятельной потребностью государственной власти. Появляется проблема формирования новой современной парадигмы развития государственного управления и превращения государственной власти в организующий и стабилизирующий центр общества.

По мнению А. Абрамова, признаки нарастания кризиса в политической области наглядно проявляются в следующем:

- усиление недовольства населения внутренней политикой и экономическим положением в стране;
- широкое освещение в СМИ серьезных противоречий в правящих кругах;
- проявление недовольства в армии и силовых структурах политикой правительства и президента;
- активизация публичной деятельности экстремистских группировок;
- активизация противоборства политических партий, блоков и группировок;
- снижение авторитета и популярности партий и их лидеров;
- выступления рабочих с политическими требованиями;
- тайное вооружение и воинская подготовка экстремистских националистических сил, активизация их публичной деятельности;
- обострение национальных противоречий;
- усиление преступности и увеличение числа террористических актов, в том числе и против политических деятелей.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий и столкновении интересов различных социальных групп и часто являются продолжением экономических кризисов, потому что последние сопровождаются такими негативными социальными проявлениями, как падение уровня занятости, рост цен на потребительские товары, снижение уровня жизни граждан, сокращение государственных ассигнований на образование и здравоохранение. Основными факторами социальных кризисов являются: значительное снижение качества жизни граждан, безработица, нищета, рост числа серьезных заболеваний, ухудшение криминогенной обстановки, утечка умов, коррумпированность общества, полное разрушение системы ценностей, в том числе и духовных. Разновидностью социального кризиса является демографический кризис, негативными проявлениями которого является превышение показателей смертности над показателями рождаемости, негативные миграционные процессы, вызывающие отток квалифицированных специалистов, нехватку производительных кадров в экономике, неблагоприятные изменения в половозрастной структуре населения.

Самым непосредственным образом социальные и демографические кризисы связаны с **психологическими кризисами**, которые наиболее ярко проявляются в периоды больших перемен в обществе, в условиях нестабильности и падения уровня жизни людей. Факторы психологиче-

ского кризиса: это появление неврозов, приобретающих массовый характер, рост неудовлетворенности граждан своим социальным положением, эмоциональная опустошенность у людей, усталость от перемен, обострение чувств неуверенности, страха, массовый рост числа сердечно-сосудистых и других заболеваний вследствие усиливающейся стрессовой нагрузки, ухудшение социально-психологического климата в обществе (в коллективе организации). В бизнесе психологический кризис проявляется как отсутствие у предпринимателей желания инвестировать в бизнес, производство, неверие в улучшение ситуации, стремление вывести капиталы из страны.

В организационном устройстве социально-экономической системы могут обостряться отношения, связанные со структурным построением, разделением и интеграцией деятельности, распределением функций, регламентацией деятельности подразделений, административных единиц, регионов, филиалов, дочерних фирм, представительств. Возникают **организационные кризисы**. Их основными факторами являются: застойность и бюрократизация структур, участвовавшие конфликты между подразделениями, менеджерами разных уровней управления, неразбериха, безответственность, хаос и потеря контроля над рядом структурных единиц. А также отток ресурсов и серьезные проблемы в финансово-хозяйственной деятельности организации вследствие намеренных или ошибочных действий некоторых администраторов, разбалансированность общей системы управления, снижение уровня координирования и интеграции деятельности разных служб.

Экологические кризисы вызваны природными, стихийными явлениями, такими как: землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения, а также часто они являются результатами жизнедеятельности человека.

Кризисы могут протекать явно и легко обнаруживаться, а могут быть малозаметными и идти в скрытой форме. Наиболее опасны кризисы, затрагивающие систему в целом. В такой ситуации образуется вереница сложных проблем, решение которых зависит от своевременности их выявления и профессионализма в управлении организацией, муниципальным образованием, государством.

Экономический цикл и экономический кризис.

Экономический цикл, представляет собой повторяющиеся на протяжении ряда лет колебания различных показателей экономической активности – темпа роста ВВП, общего объема продаж, общего уровня цен, уровня безработицы, загрузки производственных мощностей, вели-

чины инвестиций и др. Основным свидетельством цикличности развития являются колебания темпа роста ВВП.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

Первопричиной кризисов, как уже говорилось, является разрыв между производством и потреблением товаров. В целом же к основным факторами экономического кризиса относятся сокращение общего объёма промышленного производства, производственных мощностей, рост уровня инфляции, гиперинфляция, снижение ВВП, внешнеторгового оборота, падение курсов ценных бумаг, развал в сельском хозяйстве, снижение инновационной активности предприятий, рост числа банкротств компаний.

В рамках натурального хозяйства между производством и потреблением существовала прямая связь, поэтому не было условий для экономических кризисов. Возможность для них появилась и расширилась по мере развития товарного производства и обращения. После того как товарное производство стало господствующей формой организации производства, а рынок – стихийным его регулятором, разрыв между производством и потреблением как во времени, так и в пространстве резко усилился. В таких условиях производства **экономические кризисы стали объективной закономерностью**.

Общая тенденция к расширению производства прокладывает себе дорогу через колебания темпов экономического роста, неравномерность функционирования национальных и мирового хозяйства. Начиная с 1825 г., когда разразился первый экономический кризис, все страны рыночной экономики развиваются циклически. Некоторые годы характеризуются высокими темпами роста общего объёма производства, другие – медленными, а иногда происходит абсолютное сокращение производства, т.е. экономика периодически переживает периоды подъема и спада. Регулярно повторяющиеся за определенный промежуток времени колебания в движении общественного производства и означают «циклический» характер его развития. Характерная черта цикличности – это движение не по кругу, а по спирали, поэтому цикличность – форма прогрессивного развития.

Как правило, экономика проходит последовательно четыре фазы: подъем, спад (кризис), депрессия, оживление.

Первая фаза классического цикла общественного воспроизводства – подъем (бум). Ускорение экономического развития обнаруживается в серии нововведений, возникновении массы новых товаров и новых предприятий, в стремительном росте капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы. В то же время нарастает напряжённость банковских балансов, увеличиваются товарные запасы. **Подъем, выводящий экономику на новый уровень в её поступательном развитии, подготавливает базу для кризиса.**

Вторая фаза – кризис (спад). Происходят сокращение объёма производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, рост безработицы и резкое увеличение количества банкротств. При этом следует отметить, что степень негативного влияния экономических кризисов на отдельные отрасли различна. В отраслях, поставляющих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах. В то же время при неблагоприятной экономической ситуации потребители могут, чуть ли не полностью прекратить закупки оборудования или бытовой техники в ожидании лучших времён. Соответственно падение производства в металлургии и, тяжёлом машиностроении, отраслях, производящих холодильники, автомобили, и т.п., бывает, как правило, гораздо большим, чем в лёгкой и пищевой промышленности.

Реакция на кризис монополий немонополизированных секторов экономики также различна. Если в высокомонополизированных отраслях в период кризиса цены почти не снижаются при резком сокращении объёмов производства, то в отраслях с низкой концентрацией капитала происходит значительное падение цен при относительно небольшом снижении объёмов выпуска продукции. Иначе говоря, монополии, опираясь на свою экономическую власть, с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

Третья фаза – депрессия (стагнация), более или менее продолжительная – от полугода до трёх лет. Происходит приспособление хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, обретение нового равновесия. Для этой фазы характерны неуверенность, беспорядочные действия, доверие предпринимателя к конъюнктуре восстанавливается с трудом, он не рискует вкладывать значительные средства в бизнес, хотя цены и условия хозяйствования стабилизируются. Во многих случаях происходит падение нормы процента.

Четвертая фаза – оживление, т.е. восстановление. Начинаются капиталовложения, растут цены, производство, занятость, процентные ставки. Оживление охватывает, прежде всего отрасли, поставляющие

средства производства. Поощряемые успехом других, создаются новые предприятия. Оживление завершается достижением предкризисного уровня по макроэкономическим показателям. Затем начинается новый, более высокий, чем прежде, подъем.

Далее наступает новый виток спирали экономического развития, снова возникает фаза подъёма, которая подготавливает базу для нового кризиса, и т.д. Первоначальным «толчком» (причиной) нового кризиса является сокращение совокупного спроса, и снова начинается спад производства, падение занятости, уменьшение доходов, сокращение расходов и спроса. Что же касается факторов, вызывающих первоначальное сокращение совокупного спроса, то они могут быть самыми разными: замена изношенного оборудования (уменьшаются прежние закупки сырья, материалов, запчастей), падение спроса на отдельные виды продукции, рост налогов и кредитных процентов, нарушение закона денежного обращения, войны, различные политические события, непредвиденные ситуации и т.д.

С учётом многообразия причин (возбудителей) циклического воспроизводства и частых нарушений традиционных фаз предлагаются следующие разновидности циклов:

- циклы Кондратьева, или длинноволновые циклы, продолжительностью 40–60 лет; их главной движущей силой являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;
- циклы Кузнецца, продолжительность которых примерно 20 лет; движущими силами являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства (часто эти циклы называют воспроизводственными или строительными);
- циклы Джаглера периодичностью от семи до 11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов;
- циклы Китчина продолжительностью три – пять лет; порождаются динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на организациях;
- частные хозяйственные циклы, охватывающие период от одного года до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

Большое внимание в современных условиях ученые уделяют теории «длинных волн» Н.Д. Кондратьева (1892–1938). Еще в 20-е гг., изучая вопросы динамики хозяйственной конъюнктуры в СССР, Кондратьев проводил экономические сопоставления ряда показателей, характеризующих развитие нашей экономики, с динамикой мирового капитали-

стического хозяйства, что позволило ему выработать концепцию «длинных волн» капиталистического воспроизводства. Обобщив огромный статистический материал, Кондратьев доказал, что наряду с известными малыми циклами капиталистического воспроизводства (продолжительностью от восьми до 10 лет) существуют большие воспроизводственные циклы средней продолжительностью 48–55 лет. В этих циклах Кондратьев выделял две фазы, или две волны – повышательную и понижательную.

Первый цикл – с 1787–1792 гг. до 1810–1817 гг. (повышательная волна) и с 1810–1817 гг. до 1844–1851 гг. (понижательная волна). Вторым цикл – с 1844–1851 гг. до 1870–1875 гг. (повышательная волна) и с 1870–1875 гг. до 1890–1896 гг. (понижательная волна). Третий цикл – с 1890–1896 гг. до 1914–1920 гг. (повышательная волна) и с 1920 гг. до 1940 гг. (понижательная волна). Согласно расчетам А.Д. Кондратьева, следующий, четвертый, большой цикл должен был начаться в 40-х и продолжаться до середины 80-х гг. Переход от понижательной волны четвертого цикла к повышательной волне следующего, пятого большого цикла в соответствии с этим расчётом произошёл в начале 90-х гг., а высшая точка повышательной волны пятого цикла находится в первом десятилетии XXI в.

Опыт развития мировой экономики показал, кондратьевские «длинные волны» достоверно прогнозируют развитие общественного воспроизводства. Поэтому его теория взята на вооружение во многих странах мира и в зарубежной социально-экономической литературе утвердилось весьма уважительное отношение к ней. Этой теории в 80–90-х гг. был посвящен ряд международных конференций, на которых был сделан вывод о существовании закона цикличности как единой формы развития природных и общественных процессов, причём закономерности социального характера не могут быть поняты без учета влияния природно-экологических циклов, их синхронизации и взаимодействия.

Идеи Кондратьева с учетом развития науки исследуются многими учеными. Весьма плодотворно в этом направлении работал австрийский экономист И. Шумпетер. В своей работе «Деловые циклы» (1939) он обосновал концепцию, согласно которой главной движущей силой долговременных колебаний капиталистической экономики является волнообразная динамика технических и технологических нововведений. В современных условиях «длинные волны» не могут не оказывать существенного влияния на традиционные промышленные циклы. Если кризис разразится в период понижательной волны большого цикла, это

предопределяет его более глубокий и затяжной характер; повышательная же волна большого цикла может оказывать позитивное влияние на преодоление кризиса.

Виды экономических кризисов. Кризисы бывают регулярными (циклическими или периодическими), которые повторяются с определенной закономерностью, и нерегулярными. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу, в ходе которого экономика последовательно проходит четыре фазы и подготавливает базу для следующего кризиса. Они характерны тем, что охватывают все сферы экономики, достигая большой глубины и продолжительности. К нерегулярным экономическим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные.

Промежуточный кризис не дает началу новому циклу, а прерывает на некоторое время течение фазы подъема или оживления. Он менее глубок и менее продолжителен по сравнению с периодическим и, как правило, носит локальный характер. Подобные кризисы имели место в капиталистических странах в 1924 и 1927 гг., а в 1953–1954 гг. и 1960–1961 гг. такие кризисы охватили только США и Канаду.

Частичный кризис в отличие от промежуточного охватывает не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства. Характерным примером является банковский кризис в Германии 1932 г.

Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Поводом для него могут послужить диспропорции в развитии отрасли, структурная перестройка, перепроизводство и т.д. Такие кризисы бывают национальными и международными. К последним относятся кризис мирового судоходства в 1958–1962 гг. и кризис в текстильной промышленности в 1977 г.

Структурный кризис является следствием нарушения закона пропорционального развития общественного производства. Это проявляется в значительных диспропорциях между отраслями с одной стороны, и выпуском важнейших видов продукции в натуральном выражении, необходимых для сбалансированного развития экономики, с другой. В 70-е гг. экономику Запада парализовали энергетический, сырьевой, продовольственный кризисы.

Перед наступлением очередного периодического кризиса производство достигает наиболее высокого уровня, за которым уже скрываются перепроизводство и увеличение предложения. В этой связи, естественно, возникают вопросы, можно ли предсказать экономическое будущее, как спасти предприятие или домохозяйство от краха, какова при

этом роль государства, из чего складывается механизм государственного регулирования и др.

С позиции теории регуляции кризисы можно классифицировать следующим образом:

- **кризис как результат «внешнего» шока:** продолжение экономического развития той или иной географической общности оказывается заблокированным из-за нехватки ресурсов, связанной с природными или экономическими катастрофами;

- **циклические кризисы:** устранение напряжений и неравновесий, накопившихся за время подъема в экономических механизмах и социальных процессах;

- **структурный (большой) кризис:** любой случай проявления противоречивого характера долгосрочного воспроизводства;

- **кризис системы регуляции:** механизмы, связанные с существующей системой регуляции, оказываются не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, хотя режим накопления остается вполне жизнеспособным;

- **кризис способа производства:** обострение противоречий, развивающихся в недрах наиболее важных институциональных форм, определяющих режим накопления. В ходе кризиса оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности, на которых базируются организация производства, перспективы прибыльного использования капитала, распределение стоимости и структура общественного спроса. Это ситуация, когда блокируется вся динамика воспроизводства данной конкретной экономики.

1.3. Государственное регулирование кризисов в экономике

Важнейшая фаза экономического цикла – кризис (рецессия, сжатие, спад), для которого характерны, как упоминалось, следующие черты на макроэкономическом уровне:

- превышение предложения над спросом, ведущее к накоплению товарных запасов и падению цен;

- кризис сбыта и падение цен, ведущие к сокращению производства;

- большое число банкротств и крахов фирм;

- массовая безработица;

- падение заработной платы и уровня жизни;

- рост потребности в деньгах для оплаты обязательств (всеобщая погоня за деньгами), который приводит к росту ссудного процента.

Как уже упоминалось, самый глубокий кризис, который пережила рыночная экономика, – это мировой кризис 1929–1933 гг., когда промышленное производство сократилось почти вдвое, курс акций упал в 7 раз, инвестиции сократились в 16 раз, а численность безработных в США достигла 13 млн. человек, в Западной Европе – 17 млн. человек. Обанкротились 80 тыс. компаний и 900 банков. Реальные доходы населения упали на 58%. Это было вызвано рядом внешних и внутренних кризисов.

Внешние причины – это войны, революции и политические потрясения, темпы роста населения и его миграция, открытие золотых месторождений, возрастание темпов НТП, дающее экономической системе импульс для движения, и т.п. Полагают, что эти внешние факторы влияют на изменение инвестиций, которые, в свою очередь, воздействуют на объем производства, занятость и цены.

К внутренним причинам относят: колебания потребительского и инвестиционного спроса; нарушения в сфере денежного обращения; сбои в функционировании рыночного механизма; изменение положения страны на мировом рынке; старение производственного аппарата и замедление темпов НТП.

Наиболее распространено положение о том, что причинами циклического развития является синтез внутреннего состояния и внешних факторов. Внешние факторы - это первоначальные импульсы цикла, а внутренние экономические причины превращают эти импульсы в циклические колебания. Негативные последствия цикличности развития, часто разрушительное воздействие экономических кризисов вынуждает государства проводить антициклическую политику, включающую мероприятия, направленные на предотвращение резких колебаний в развитии производства (табл. 1.1).

Таблица 1.1 - Основные мероприятия антициклической политики

Вид политики	Подъем	Кризис
Денежно-кредитная политика	Сокращение денежной массы	Увеличение денежной массы
Фискальная	Увеличение налогов и сокращение расходов бюджета	Сокращение налогов и увеличение расходов бюджета
Политика заработной платы	Понижение заработной платы	Повышение заработной платы
Инвестиционная политика	Сокращение государственных расходов	Увеличение государственных

Фискальная политика государства. Маневрирование налогами и правительственными расходами в целях воздействия на экономику называется фискальной или бюджетно-налоговой политикой государства. После Второй мировой войны фискальная политика, опирающаяся на использование государственного бюджета, стала основным средством регулирования экономики в целях обеспечения экономического роста, достижения полной занятости, сдерживания инфляции, обеспечения равновесия платежного баланса.

Фискальная политика оказывает воздействие на национальную экономику через товарные рынки. Изменение правительственных расходов и налогов отражается на совокупном спросе и через него влияет на макроэкономические цели.

Сокращение расходов правительства уменьшает совокупный спрос, что в условиях рынка ведёт к падению производства, доходов и занятости.

Рост правительственных расходов вызывает обратную реакцию: совокупный спрос растёт, производство расширяется, доходы увеличиваются, безработица сокращается.

Таков краткосрочный эффект государственных закупок. Однако в долгосрочном плане последствия возрастания государственных закупок иные. Рост доходов (как следствие возрастания государственных закупок) повышает инвестиционный спрос, что при неизменном количестве денег в обращении ведёт к росту процентных ставок и уменьшению фактических инвестиций и, следовательно, снижению темпов экономического роста в будущем.

Если же объем выпуска фиксирован (находится на уровне потенциального ВНП), то увеличение объёма государственных закупок может произойти лишь за счет сокращения какого-либо другого элемента совокупного спроса. Поскольку объем потребления относительно постоянен, то увеличение государственных закупок может осуществляться лишь за счет сокращения инвестиций, т.е. в экономике возникает эффект вытеснения частных инвестиций государственными. Величина «вытеснения» зависит от уровня процентной ставки.

Что касается налогов, то направленность их воздействия на величину национального производства и дохода прямо противоположна воздействию государственных расходов.

Снижение налогов увеличивает располагаемый доход и потребление, являющееся элементом совокупного спроса. При этом, однако,

надо иметь в виду, что абсолютное изменение уровня потребления зависит от предельной склонности к потреблению. Расширение совокупного спроса в результате увеличения потребления стимулирует рост объёма производства, доходов, снижает уровень безработицы. Со временем, однако, когда безработица достигает естественного уровня, рост совокупного спроса в результате снижения налогов приведёт к повышению цен.

Рост налогов оказывает обратное действие: сокращение располагаемого дохода, потребления, совокупного спроса и, соответственно, уменьшение ВВП, доходов и рост безработицы.

Подобно частным инвестициям правительственные расходы и налоги обладают множительным, мультипликационным эффектом.

Рост государственных расходов ведёт к росту ВВП, причём росту большему, чем первоначальный импульс. Мультипликатор правительственных расходов характеризует отношение прироста ВВП к приросту правительственных расходов и равен величине, обратной предельной склонности к сбережению.

Мультипликационный эффект обусловлен тем, что увеличение государственных расходов повышает доход и ведёт к росту потребления, что, в свою очередь, увеличивает доход, который способствует дальнейшему увеличению потребления, и т.д. Этот переход от потребления к доходу и вновь к потреблению продолжается бесконечно.

Совокупный эффект от увеличения правительственных расходов равен их приросту, умноженному на мультипликатор. Поскольку мультипликатор действует в обоих направлениях, очевидно, что сокращение правительственных расходов приведёт к сокращению ВВП и доходов на величину большую, чем уменьшились правительственные расходы.

Изменение налогов также порождает мультипликационный эффект. Однако налоговый мультипликатор отличается от мультипликатора правительственных расходов. Последний «сильнее» первого. Дело в том, что, как уже отмечалось, правительственные расходы непосредственно входят в совокупный спрос и их изменение полностью отражается на величине совокупного спроса. Что касается налогов, то они, воздействуя на величину располагаемого дохода, влияют как на потребление, так и на сбережение. Поэтому налоговый мультипликатор зависит от соотношения, в котором предельный доход распадается на потребности к потреблению и к предельной склонности к сбережению.

Дальнейший анализ предполагает объединение мультипликационных эффектов бюджетно-налоговой политики. Предположим равное увеличение правительственных расходов и налогов. Тогда под влиянием

роста правительственных расходов совокупный спрос расширится, а под влиянием увеличения налогов сократится. При этом, поскольку мультипликатор правительственных расходов «сильнее» налогового мультипликатора, окончательный, суммарный результат будет состоять в приросте ВВП, равном увеличению налогов (правительственных расходов).

Итак, фискальная политика, предусматривающая равное увеличение расходов и правительственных налогов, приводит к эффекту сбалансированного бюджета, суть которого состоит в том, что одинаковое по величине изменение государственных расходов и налогов приводит к изменению ВВП на ту же величину.

Пример. Налоги и правительственные расходы увеличились одинаково – на 100 ден.ед. Бюджет сбалансирован. Предельная склонность к потреблению – 0,8.

Тогда: мультипликатор правительственных налогов равен $5[1/(1 - 0,8)]$, а налоговый мультипликатор – $4(0,8/0,2)$. Отсюда следствием увеличения налогов станет снижение ВВП на 400 ден. ед. ($100 * 4$), а следствием расширения правительственных закупок – увеличение ВВП на 500 ден. ед. ($100*5$). В итоге ВВП возрастет на столько, на сколько увеличились налоги и правительственные расходы, т.е. на 100 ден. ед. ($500-400$). Мультипликатор сбалансированного бюджета равен 1.

В зависимости от состояния экономики и стоящих перед правительством целей фискальная политика может носить стимулирующий или сдерживающий характер. Стимулирующая фискальная политика проводится в период экономического спада. Она предполагает снижение налогов и увеличение государственных расходов, что ведёт к возникновению или увеличению бюджетного дефицита. Сдерживающая фискальная политика проводится в период инфляции и предполагает увеличение налогов и сокращение правительственных расходов. Следствием проведения сдерживающей фискальной политики становится появление бюджетного излишка, который, как правило, направляется на погашение государственного долга или изымается из обращения.

При проведении фискальной политики упор может делаться либо на изменении расходов, либо на изменении налогов. Выбор основного инструмента фискальной политики зависит от общего курса, проводимого правительством. Если это «либеральный» курс, предполагающий широкое участие государства в регулировании смешанной экономики, то предпочтение отдается правительственным расходам; если это «кон-

сервативный» курс, ориентированный на сужение роли государства и делающий упор на чисто рыночный механизм, то в целях стабилизации экономики более широко используются налоги.

Денежно-кредитная (монетарная) политика государства. Тесная взаимосвязь денежных и товарных рынков создает возможность проведения целенаправленной денежно-кредитной (монетарной) политики, в ходе которой государство, изменяя предложение денег, может воздействовать на объем национального производства, цены и занятость.

Теоретической основой денежно-кредитной политики служит теория современного монетаризма, представляющего собой синтез кейнсианских и неоклассических представлений о роли денег в экономике, о влиянии массы денег в обращении на макроэкономические цели.

Монетарная политика - это действия правительства, влияющие на количество денег в обращении, т.е. на денежное предложение. Ключевое звено монетарной политики - деятельность центрального банка-организатора и контролера денежного обращения.

Основой монетарной политики являются следующие положения:

- в краткосрочном периоде рост денежной массы приводит к росту реального ВВП;
- в долгосрочном периоде рост денежной массы влечет за собой рост цен, не оказывая влияния на объем ВВП;

Механизм воздействия монетарной политики на объем национального производства и занятость таков:

1) исходя из задач, стоящих перед экономикой, центральный банк увеличивает (сокращает) денежное предложение. Реакцией на эти действия является падение (рост) процентной ставки;

2) изменение уровня процентной ставки увеличивает (сокращает) инвестиционный спрос. Таким образом, центральный банк воздействует на величину инвестиций - наиболее гибкий элемент совокупного спроса;

3) изменение инвестиций с мультипликативным эффектом отражается на объеме ВВП;

4) другое.

При данном денежном спросе и предложении денег процентная ставка устанавливается на уровне, которому соответствует спрос на инвестиции на определенном уровне и некий объем ВВП. Увеличение предложения снижает процентную ставку, соответственно расширяя инвестиции. Прирост инвестиций с мультипликационным эффектом увеличивает ВВП. Таким образом, прирост денежной массы расширяет,

а сокращение денежной массы понижает совокупный спрос, объем производства и доходы. Однако этот вывод справедлив в отношении лишь краткосрочного периода, пока ВВП не достиг потенциального уровня, в более длительном периоде монетарная политика влияет преимущественно на цены.

Главные инструменты воздействия государства, в лице Центрального банка на денежное предложение: изменение величины норматива обязательных резервных требований, уровня учётной ставки (ставки рефинансирования) и операции на открытом рынке (купля-продажа государственных ценных бумаг). Связь между изменениями денежного предложения и сферой производства описывает «кейнсианский передаточный механизм», согласно которому изменение денежного предложения влечёт за собой изменение уровня процента, что отражается на инвестиционном спросе, который, в свою очередь, с мультипликативным эффектом влияет на объем ВВП и занятость.

Монетарная политика может быть направлена на увеличение массы денег в обращении в целях расширения совокупного спроса. Такая политика проводится в периоды спадов и называется политикой «дешевых денег». В условиях инфляции должно уменьшаться и предложение денег. Государство проводит политику «дорогих денег». Недостатками монетарной политики является *значительный лаг времени* между принятием соответствующих монетаристских мер и реакцией на них экономики, обратное влияние скорости обращения денег на их массу, возможная неадекватность реакции хозяйствующих субъектов на проводимую монетарную политику.

Таким образом, государство формирует основу для развития взаимодействия между правительством и рынком, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые регулирующие системы, содействуя предпринимательской деятельности граждан.

Государственное регулирование кризисных ситуаций осуществляется в виде:

- нормативно-законодательной деятельности. Основополагающим документом является Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Его нормы в соответствии с п.1 ст.76 Конституции Российской Федерации имеют «прямое действие на всей территории Российской Федерации». Основным документом в этой связи является также Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ.

- финансового регулирования: это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении организации или госу-

дарства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования. В стране финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой, которая обеспечивает их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями. Бюджетная политика определяется рядом специфических факторов и прежде всего экономическим и финансовым кризисом;

- реального производства.

Государственное регулирование в области обеспечения эффективного производства сводится к активной промышленной политике, основу которой составляют следующие принципы:

- обеспечение учёта интересов всех участников ее осуществления;
- социально-экономическая направленность; сочетание мер государственного регулирования и рыночных механизмов; адресный характер мероприятий;

- система договорных отношений и конкурсная основа для ее участников;

- широкое использование аренды, лизинга и инвестиционных конкурсов продажи государственной собственности; развитие и содействие всеобщей мотивации спроса на рынках труда, капитала, товаров и услуг, технологии и др.;

- перераспределения дохода: в целях осуществления стратегии социальной политики государство должно регулировать систему рыночных отношений, что позволит решать проблемы, связанные с несостоятельностью рынка, и организовать процесс перераспределения доходов.

Как следует из изложенного, государственное регулирование призвано стимулировать позитивные социально-экономические процессы, ограничивать и устранять возможные антисоциальные последствия действий стихийно-рыночных сил, страховать общество от них.

1.4. Финансово-экономические кризисы на предприятии

Экономическая история свидетельствует, что кризисное состояние возможно в любой организации в процессе ее эволюции и свидетельствует о накоплении в ней *определенной критической массы* сдерживающих факторов, устранение или активизация которых необходимы для продолжения процесса воспроизводства (функционирования организации) либо перехода ее в новое качество.

В кризисное состояние организация входит, как правило, на протяжении достаточно длительного периода по мере накопления негативных факторов. Выход из кризисного состояния может быть как мгновенным

(ступенчатым) – в результате разовой акции (капиталовложение, поглощение, смена поля деятельности, дробление и др.), так и продолжительным.

Сформулированная К. Марксом и Ф. Энгельсом теория экономического равновесия капиталистической (конкурентно-рыночной) системы хозяйства согласовывалась с представлениями ньютоновской механики о равновесии.

Такая модель экономических процессов позволяет довольно успешно анализировать внутренние факторы функционирования организации и, абстрагируясь от внешней среды, разрабатывать оптимизационные модели управления организацией. Недостатком такого подхода является недоучет факторов внешней среды, которые по мере усложнения национальных хозяйственных систем, всеобщей информатизации, глобализации экономики резко усиливаются.

Более приближенной к экономическим реалиям представляется модель функционирования промышленной фирмы, учитывающая ключевые факторы ее внешней среды прямого (деловая среда) и косвенного действия. В такой постановке вопроса равновесие организации наступает не только за счет внутренних средств, но и за счет целенаправленных внешних воздействий, которые усиливаются по мере удаления организации от равновесного состояния. Это делает организацию элементом саморегуляции более крупной макросистемы.

Подобная модель равновесного функционирования организации в целом удовлетворяет необходимой точности экономического расчета и может использоваться как базовая на микро- и макроуровне. Однако нельзя не учитывать, что развитие организации предполагает неравенство противодействующих экономических сил (факторов) и наличие в системе равнодействующей силы (фактора) прогрессивного направления. Такое явление совпадает с выводами теории катастроф, которая допускает, что экономические системы не обязательно должны быть равновесными. На практике это проявляется в том, что промышленная фирма, развиваясь, проходит различные этапы своей жизнедеятельности (рис. 1.2):

- 1) рост;
- 2) стабилизация;
- 3) стагнация;
- 4) перестройка;
- 5) рост в новом качестве.

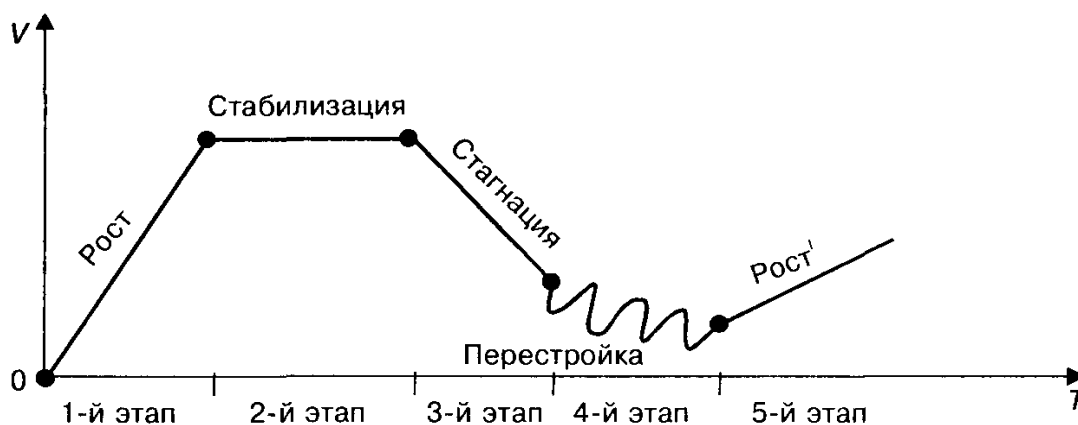


Рис. 1.2 - Жизненный цикл промышленной фирмы (организации);
 V - объем выпуска; T - время

На этапе преобладания в организации одной из сил (когда равнодействующая не равна нулю) происходит разрушение системы, стагнация (3-й этап), переходящая в перестройку (4-й этап). Длительное нахождение организации в состоянии 4-го этапа при отсутствии ярко выраженных конструктивных сил может привести к ее полному разрушению (банкротству); 3-й, 4-й (и начальная часть 5-го) этапы жизненного цикла организации очерчивают ее кризисное состояние, управление в котором имеет специфические особенности, дающие основание выделить его в отдельную форму под названием «антикризисный менеджмент».

На 3-м и 4-м этапах в ходе осуществления антикризисного менеджмента происходит перегруппировка внутренних и внешних сил хозяйственной организации, вследствие чего наступает переустройство равновесия на новом уровне качества.

В современной литературе встречается различное деление циклов развития и угасания организации. В основном в цикловой активности организации выделяют пять состояний:

1) **экспрелентное** – зарождение организации, формирование ее структуры. На этом этапе требуются повышенное внимание и помощь со стороны внешних организации (крупных фирм, государственных и муниципальных органов), препятствующие самоликвидации создаваемой организации;

2) **патентное** – организационное оформление и завоевание определенного сегмента рынка, количественный рост;

3) **виолентное** – устойчивое положение на рынке (агрессивная стратегия). Фирмы-виоленты имеют разные формы: национальный виолент («гордый лев»); интернациональный виолент («могучий слон»); де-

структурированный виолент («неповоротливый бегемот»). *Первая* форма характерна для индустриальных организаций, энергично действующих в национальном масштабе, *вторая* – для крупных диверсифицированных организаций с зарубежной филиализацией, *третья* форма указывает на гипертрофированные габариты организации с низкой управляемостью, свидетельствующие о ее закате в качестве динамичной экономической системы и предрасположенности к качественному переходу;

4) коммутантное – упадок организации, ее структурное и предметное упрощение, распад на малые организации, специализирующиеся на отдельных продуктах (как правило, пониженных эксплуатационных качеств). Угасает НИОКР, продукция не совершенствуется и не обновляется, рынок сбыта сужается и локализуется;

5) леталентное – деструктуризация организации, прекращение ее существования в прежнем качестве. При этом полностью изменяется производственный профиль.

С указанной на рис. 1.2 схемой жизненного цикла организации рассмотренная система согласуется следующим образом:

1-й этап (рост) – пациентное состояние;

2-й этап (стабилизация) – виолентное состояние;

3-й этап (стагнация) – коммутантное состояние;

4-й этап (перестройка) – леталентное (гибель) или экспрелентное (зарождение в новом качестве) состояние.

В каждом из указанных состояний существует различная степень опасности изменения качества организации, перехода в полосу кризисного функционирования, что обусловлено как внутренними, так и внешними факторами. Степень предрасположенности состояния организации к переходу в иное качество определяет степень её кризисности.

Сформировавшаяся в 70-х гг. XX в. математическая теория катастроф описывает резкие переходы, что в экономических системах характерно для антикризисного менеджмента.

Кризисное состояние организации характеризуется сложными математическими зависимостями, указывающими на неоднозначность результатов (функции) от изменения внутренних и внешних параметров (аргументов). Довольно распространены неоднозначные последствия одних и тех же управленческих действий в разные моменты времени.

Особую сложность в прогнозировании результатов управленческих действий представляет кризисное состояние организации, которое может быть изменено путем относительно небольших воздействий. При этом одно и то же управленческое решение может вызвать различные результаты не только в зависимости от времени, но и от других пара-

метров (особые условия крупной оптовой поставки, нарастающая агрессивность энергоснабжающих организаций, изменчивая лояльность властей, неожиданные действия кредиторов и т.п.).

Согласно теории катастроф результативность антикризисного менеджмента существенно зависит от последовательности управленческих действий.

Одним из принципиальных моментов антикризисного менеджмента является определение степени устойчивости организации (инерционность). Это обусловлено необходимостью выяснения, на каком отдалении от точки катастрофы находится организация, чтобы верно определить соответствующий порядок действий. В схематичном виде динамика устойчивости организации может быть представлена:

а) графиком зависимости ее платежного баланса (прибыльности) от цен на энергоносители (рис. 1.3);

б) графиком зависимости прибыли от фонда оплаты труда персонала (рис. 1.4).

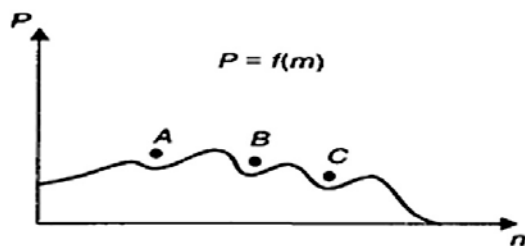


Рис.1.3 – График зависимости прибыли от цен на энергоносители
 P – цены на энергоносители;
 m – платежный баланс;
 $P=f(m)$ – функциональная зависимость указанных параметров.

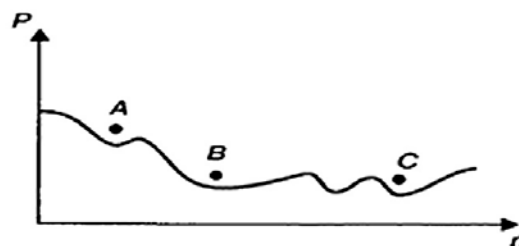


Рис.1.4 – График зависимости прибыли от фонда оплаты труда персонала
 P – прибыль;
 n – величина фонда оплаты труда.

На рис. 1.3 точка A характеризует повышенную устойчивость организации при росте цен на энергоносители; точка C , напротив, сигнализирует о катастрофе, которая может наступить даже при незначительном повышении цен на этот компонент производства.

На рис. 1.4 точка A сигнализирует о предстоящем сильном падении доходности производства в случае дальнейшего повышения фонда оплаты труда персонала; точка C указывает на довольно большой резерв организации в повышении зарплаты работникам, т.е. характеризует состояние повышенной устойчивости (инерционности).

Симптомами предкатастрофического состояния организации могут быть:

1) длительная безрезультативность вложений в производство (неверно определен объект инвестиций, которые лишь оттягивают финансовое положение, что и приведёт к срыву);

2) высокая изменчивость базовых параметров организации от незначительных воздействий;

3) наличие нескольких вариантов устойчивого состояния организации, в которое она может быть переведена путем небольших усилий (сокращенный вариант производства, пассивный сбыт, сдача в аренду площадей, сокращение персонала, переход под управление другой организации и др.);

4) необратимость отклонений в деятельности организации и возможных перемен (утрата способности к восполнению потерь, возвращению кредитов, поставкам продукции по авансовым платежам, возможные перемены в структуре и системе организации, которые меняют ее качество и необратимы);

5) неуклонное нарастание задолженности по налогам и платежам в темпе не менее 10 % в квартал с учетом инфляции;

6) рост задолженности по зарплате в темпе не менее 10% в месяц;

7) нарастание задолженности перед организациями деловой среды (в основном – поставщиками ресурсов и получателями продукции) в темпе не менее 30% в год;

8) появление забастовочных настроений в коллективе;

9) рост неисполнительности среди менеджеров среднего звена (начальники цехов и отделов) на почве недовольства действиями высших руководителей;

10) резкое нарастание угнетающих действий со стороны местных властей и контролирующих органов (отказ от бартера, блокировка счетов, повышение расценок за аренду земли и др.);

11) резкое усиление конфликтности отношений в коллективе;

12) неспособность генерального менеджмента и нежелание персонала функционировать в существующей системе организации («верхи не могут, а низы не хотят жить по-старому»);

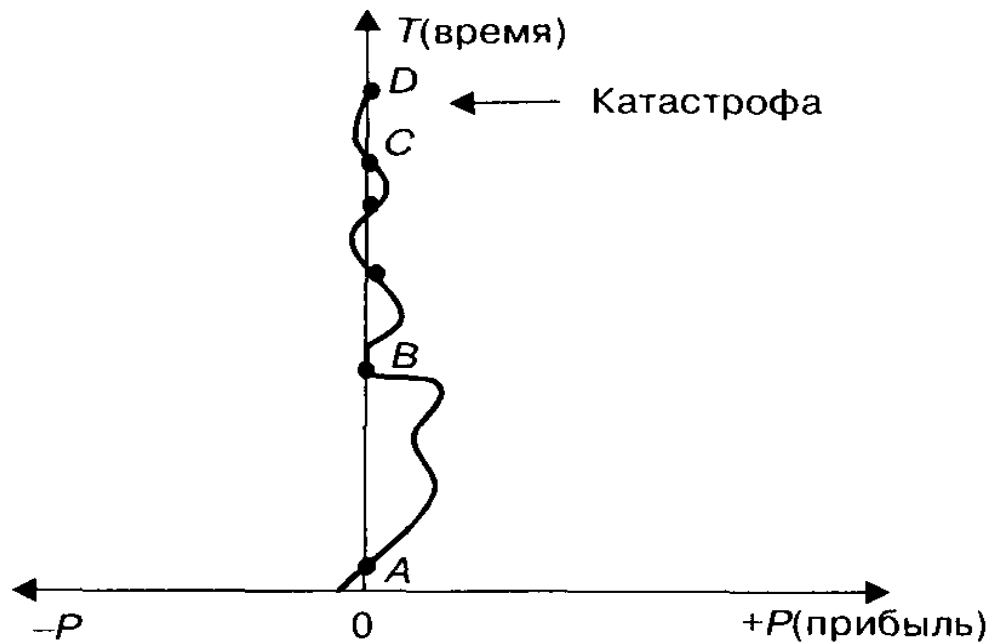
13) непосильность для организации предлагаемых правительством схем реструктуризации задолженностей;

14) инициирование крупными акционерами, владеющими в совокупности более 1/3 акций, расчленения организации;

15) неспособность организации остановить массовые увольнения кадров базовых профессий по причине низкой зарплаты;

- 16) групповые увольнения руководителей среднего звена;
- 17) резкое нарастание конфликтов между подразделениями;
- 18) дефицит оборотных средств для расширения выпуска наиболее перспективной продукции;
- 19) массовые нежелания работников мириться с задолженностью по зарплате.

Схематично процесс приближения организации к катастрофе изображен на рис. 1.5.



*Рис. 1.5 - Схема приближения промышленной фирмы к катастрофе
A, B, C, D – точки на пути последовательного приближения промышленной
фирмы к катастрофе, изображенной точкой D)*

Эти и другие симптомы в совокупности или по отдельности могут сигнализировать о приближении организации к катастрофе и, естественно, требуют от менеджмента срочной разработки и осуществления предупредительных мероприятий.

В моделировании экономических процессов в кризисных организациях можно воспользоваться тезисом К. Поппера и Дж. Сороса о том, что одни и те же методы и критерии не могут применяться и к естественным, и к общественным наукам.

Различают четыре основных типа кризиса убыточных фирм: кризис сбыта, кризис издержек, финансовый кризис, кризис менеджмента.

При **кризисе сбыта** предприятие не может продавать свою продукцию в объёмах, необходимых для достижения уровня безубыточного производства. Причиной кризиса сбыта могут быть неконкурентоспособность продукции, плохой маркетинг и отсутствие платежеспособного спроса.

При **кризисе издержек** себестоимость производства продукции на предприятии выше среднерыночной, что вынуждает предприятие либо продавать продукцию по завышенным ценам, что ведёт, в свою очередь, к кризису сбыта, либо торговать себе в убыток, что неизбежно ведёт к банкротству. Причиной кризиса издержек являются завышенная энерго- и материалоемкость продукции, несовершенство технологических процессов, низкая производительность труда, ошибки в управлении и т.д.

При **финансовом кризисе** у организации отсутствуют денежные средства на возобновление производства, уплату налогов, выплату заработной платы, оплату электроэнергии, коммунальных услуг и т.д.

При **кризисе менеджмента** предприятие испытывает дефицит квалифицированных управленческих кадров всех уровней. Кризис менеджмента обуславливается тем, что при возникновении на предприятии кризисной ситуации в первую очередь увольняются наиболее опытные и квалифицированные сотрудники. Кризис менеджмента занимает особое положение, поскольку, не решив проблему управления и управляющих, невозможно преодолеть остальные негативные явления.

На практике, как правило, предприятие сталкивается одновременно со всеми четырьмя типами кризиса. Задачей антикризисного менеджера являются проведение анализа особенностей развития кризиса на конкретном предприятии и выработка наиболее рациональной стратегии выхода из кризиса.

Антикризисное управление означает придание конфликтному процессу формы, обеспечивающие минимизацию неизбежных политических, социальных, экономических и нравственных потерь. Отсюда стратегическая установка по отношению к конфликтам формулируется как преобразование немногих масштабных, острых и опасных конфликтов в многочисленные мелкие, неострые и неопасные. Необходимо максимально возможное исключение из деятельности организации конфликтов с повышенным уровнем неопределенности, а, следовательно, с низким процентом **контролируемости**. Уместно вспомнить, что маркиз де Сад, говоря о важности контроля в жизни, подчеркивал, что когда мы оставляем область своих чувств без контроля светочем разума, мы становимся слепыми. Отсюда и роль контроля, названного в свое время

Петром 1 «оком государевым» в деле обеспечения экономической безопасности.

Сглаживание противоречий и гармонизация социально-экономических отношений возможны, в первую очередь, за счет создания механизма адекватной передачи «кризисного сигнала» снизу вверх.

На конфликт глазами власти можно взглянуть как на ценность, ибо он сигнализирует о неблагополучии в обществе, указывает на определенные проблемы и помогает лучше сформулировать цели политики, взять под контроль опасные точки, открыть новые направления социального развития. Его урегулирование облегчает «выпускание пара», снижает уровень враждебности в организации.

Антикризисное управление должно строиться на профилактике, упреждении конфликтов. Такое упреждающее управление не останавливается перед решительным вмешательством в конфликт с целью его регулирования. *Управлять – значит предвидеть и упреждать*, в чем особая роль принадлежит своевременному, надлежащему контролю, в противном случае власть обречена бороться с симптомами, а не с причинами конфликтов. Общесистемный кризис может означать, что основные компоненты организации пришли во взаимное несоответствие, которое не может быть преодолено без изменения существующей организации процессов.

Отдельно можно сказать, что *специфика кризисов в России* проявляется в развитии *доминантных конфликтов как «вертикальных»* даже в нормальной докризисной ситуации, а тем более в случае обретения ими антагонистических черт, т.е. они характеризуются первоначальным неравенством субъектов и имеют ярко выраженный персонафицированный характер. Подобные взаимодействия определяют весь спектр социально-экономических отношений – от личных до взаимодействия государственных учреждений и корпораций. Поэтому в российском обществе кризисы государственного управления обычно возникают при исчерпании кредита доверия нижестоящих инстанций вышестоящим и имеют ярко выраженный эмоциональный (иррациональный) характер. Косвенным подтверждением этого является активное использование, а нередко и превалирование, именно «моральной» лексики («обманувший доверие», «потерявший совесть» и т.д.).

Для вертикального (патерналистского) общества конфликты чаще развиваются в плоскости «центр – регион», «директор – рабочий», «администрация – местные жители» при серьезной блокировке обратной связи и путей нахождения взаимопонимания. Методы подобных «вертикальных» конфликтов соответствуют целям «надавить на сознание»,

привлечь внимание вышестоящих по вертикали инстанций – это голодовки, массовые демонстрации, забастовки. При этом, чем более действенным оказывается тот или иной конкретный протестный акт, и чем большую огласку он получает, тем шире становится использование подобных конфронтационных технологий разрешения конфликтов.

Возникает цепная реакция, и в случаях, когда вполне можно было бы успешно использовать для разрешения конфликта переговоры, консультации, выработку и подписание совместных договоров и т. д., конфликтующий субъект намеренно идёт на обострение, отвергает достаточно эффективные модели как недостаточно эффективные и оперативные. В результате получается замкнутый круг: реальное снижение социальной напряжённости в конкретном городе, на предприятии за счёт использования конфронтационных ритуалов разрешения конфликтов провоцирует рост напряжённости в обществе в целом.

Вопросы для самопроверки
«Общая характеристика кризисных явлений в экономике»

1. Расскажите об основных признаках критического состояния организации и мерах по его преодолению.
2. Дайте определение экономической безопасности и её основным параметрам.
3. Раскройте содержание функций системы экономической безопасности.
4. Раскройте сущность и содержание экономического кризиса.
5. Покажите связь экономического цикла с возникновением и развитием кризисов в организации.
6. Назовите наиболее известные экономические циклы и расскажите об их особенностях.
7. Определите основные мероприятия, проводимые в рамках антициклической политики на уровне государства.
8. Определите основные причины кризисов организации. Аргументируйте свой ответ.
9. Объясните содержание основных хронологически взаимосвязанных кризисных явлений на предприятии.
10. Расскажите о жизненном цикле организации и его влиянии на возникновение кризисов.
11. Перечислите симптомы предкатастрофического состояния организации.
12. Раскройте сущность классификации кризисов.

ГЛАВА 2

АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В СТАДИИ КРИЗИСА

*Никакие попытки оценить деятельность предприятия не могут гарантировать получения однозначного ответа ...
Любой конкретный показатель или соотношение приобретает смысл только в свете выбранной точки зрения и целей проведения анализа, более того, никакой коэффициент не может быть абсолютизирован.*

Э. Хелферт. Техника экономического анализа

2.1. Определение кризисного состояния организации

Любая организация, начиная с момента своего возникновения, сталкивается с целым рядом проблем, которые могут спровоцировать острый кризис, сопровождающийся резким ухудшением показателей деятельности: ликвидности, платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств, финансовой устойчивости. Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или к их временной неплатежеспособности. Кризисы могут возникнуть на любом из этапов жизненного цикла организации. Появление идеи, проектирование, планирование, строительство, освоение производственных мощностей, функционирование, развитие, упадок, закрытие или реорганизация – вот перечень этапов циклического развития организации. Она может пройти их полностью, а может и остановиться в своем развитии, не достигнув ощутимых результатов, прекратить свое существование.

В тот момент, когда организация начинает свою деятельность, на рынке, как правило, уже действует значительное число фирм-конкурентов. Занять определенную нишу на рынке, позиционировать свою торговую марку непросто. Многие организации разоряются, не выдержав конкуренции. Поэтому во многих странах с развитой рыночной экономикой разработана система мер поддержки малого бизнеса, которая заключается в выдаче льготных кредитов, временном освобождении от налогообложения, передаче на выгодных условиях патентов и технологий. При такой поддержке организации проще пройти этап количественного и качественного роста, добиться устойчивости позитивных тенденций в развитии. Кризисы часто возникают и в зрелых организациях, которые утрачивают свою положительную динамику и спо-

способность добиваться соразмерной прибыли.

Кризисы в организации могут проявляться: в форме ужесточения конфликтов, которые способны даже привести фирму к развалу. Моральное устаревание используемых технологий и потеря конкурентных преимуществ, а также значительный отток ресурсов при увеличении числа банкротств – также являются симптомами нарастающей кризисной ситуации. Любые острые противоречия, возникшие в организации, связаны с ее финансово-хозяйственной деятельностью. Поэтому антикризисное управление, прежде всего, направлено на устранение и недопущение пробелов в системе распределения ресурсов и оптимизацию хозяйственной деятельности.

Кризисное финансовое состояние компании требует от менеджеров проведения ряда нетрадиционных мероприятий, использования в управлении методов и подходов, которые значительно отличаются от руководства в обычных, стабильных, условиях. Кризис, в переводе с греческого, означает «решение», «поворотный пункт» или «исход».

Экономический кризис в организации отражает ее тяжелое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей, и первым признаком является отрицательный финансовый результат – валовой убыток от деятельности, снижение уровня рентабельности или стремительное сокращение размера прибыли по периодам. Поэтому формированию антикризисной программы должен предшествовать обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженности, обеспеченности собственными средствами, существующих и возможных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги. Это позволяет выявить причины кризисного состояния и наметить способы его преодоления. Анализ, дополняемый прогнозированием перспективы, помогает также определить структуру, объемы и источники ресурсов, необходимых для устранения убыточности.

Внешним признаком несостоятельности (банкротства) организации является приостановление его текущих платежей и неспособность удовлетворять требования кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения.

Причинами кризисного состояния организации могут являться: изменение рыночных условий; давление конкурентов; злоупотребления со стороны менеджеров или персонала; деятельность проверяющих или контролирующих государственных органов; введение новых законов или других нормативных актов, изменения в политической ситуации,

вызванные перераспределением власти; стихийные бедствия и т. д. Какими бы ни были явные причины ухудшения финансового состояния, первопричиной любого кризиса в организации является низкий уровень профессионализма менеджмента компании.

Диагностика кризисов в организации – это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и «узких» мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Методы диагностики кризиса в организации включают: мониторинг внешней среды и системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, аудит финансового состояния, анализ кредитной политики и задолженности компании, определение рисков, оценку текущего состояния организации и прогнозирование ее возможных состояний в будущем.

Инструменты диагностирования кризисного состояния, такие как: статистика, моделирование, прогнозирование, эксперимент, экспертиза, маркетинговые исследования и т. д., применяются в зависимости от типа кризиса и формы его проявления.

Системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы, предложенный отечественными исследователями позволяет рассматривать в совокупности целый ряд параметров, которые служат индикаторами кризисных явлений, нарастания угроз выполнению миссии фирмы, или, напротив, могут свидетельствовать о расширении возможностей организации. Данная методика является эффективной на этапах раннего диагностирования кризисов, когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности.

Зарубежная и отечественная практика указывает на существование двух методов определения факта неплатежеспособности организации:

1) анализ деятельности организации, исходя из менеджмента организации, при котором должны быть выполнены этапы специальной технологии, выявляющие наличие финансовых показателей, указывающих на неплатежеспособность;

2) предварительная оценка структуры баланса с целью проведения анализа финансового состояния организации и обоснования управлен-

ческого решения о признании структуры баланса неудовлетворительной, а организации – неплатежеспособным.

Технология *первого метода* – это проведение семинара (одна из форм управленческого консультирования), представляющего собой интенсивную пяти-шестидневную коллективную работу по 12–14 ч в день с участием руководства.

Семинар предусматривает:

- 1) определение целей развития и критериев их достижения;
- 2) анализ сильных и слабых сторон организации;
- 3) общая диагностика состояния и тенденций;
- 4) анализ финансового состояния;
- 5) анализ проблем и выделение из них ключевых;
- 6) формирование путей и проектов решения проблемы (с использованием технологии мозгового штурма);
- 7) оценку инновационного потенциала;
- 8) определение приоритетных направлений деятельности;
- 9) прогноз, анализ и оценку вариантов развития организации;
- 10) разработку программы развития;
- 11) оценку источников ресурсов;
- 12) распределение ресурсов;
- 13) определение первоочередных проектов;
- 14) формирование команд;
- 15) проработку и защиту первоочередных проектов;
- 16) выбор и фиксацию стратегии и программы развития;
- 17) определение первоочередных организационных шагов.

Как показывает опыт, практически ни на одном предприятии нет четко сформулированных целей, а если они и есть, то давно не пересматривались, или их достижение неконтролируемо. Поэтому работу необходимо начать с предварительного обсуждения вопросов «чего мы хотим?» и «какая текущая обстановка?».

Формулировка целей – это сложный процесс, реализуемый в несколько этапов. Установление предварительных целей проводится в форме активного диалога ведущего консультанта с руководителями в аудитории, с фиксацией вариантов формулировок на плакате, с их последующим обсуждением и уточнением.

Консультанты предварительно проверяют и затем докладывают управлению фирмы наличие оценок финансовых критериев банкротства организации (коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и восстановления (утраты) платежеспособности).

Для описания *текущей обстановки*, комплексной оценки состояния организации и его возможностей необходимо использовать классические методы:

- анализ сильных и слабых сторон организации, благоприятных возможностей и угроз (*SWOT*-анализ);
- оценка рынка;
- оценка производственных возможностей;
- оценка человеческих ресурсов;
- оценка материальных ресурсов;
- оценка финансового состояния и финансовых ресурсов.

SWOT-анализ может проводиться тремя путями:

1) если время ограничено, то делается экспресс-опрос всех участников, затем происходит обработка результатов и их обсуждение с целью дополнения и уточнения;

2) если время составляет три-четыре часа, то анализ каждого вопроса поручается группе слушателей, работающей примерно в течение часа над своими предложениями; затем каждая группа делает краткое сообщение, а остальные активно дополняют и корректируют предложения;

3) если время составляет 2-3 дня, консультанты после изучения документов, интервьюирования специалистов и моделирования ситуации формируют свой вариант и выносят его на обсуждение с руководством и участниками семинара для дополнения и корректировки (предварительно раздав текст участникам).

Дополняющие и более конструктивные выводы можно получить аналитически, двигаясь от конечных целей и выясняя сначала главные факторы успеха и неуспеха, влияющие на конечный результат, анализируя причины низких результатов и формулируя проблемы и задачи, которые нужно решать, чтобы достичь желаемых целей. Из всего перечня проблем необходимо выделить сравнительно небольшую часть ключевых, их называют стратегически важными проблемами, а соответствующие их решению изменения – основными направлениями или стратегией развития. Именно эти направления и проблемы должны находиться в поле зрения руководства среднего звена.

Некоторые показатели (сигналы о нарастании угроз), которые помогают определить возможные негативные тенденции, препятствующие выполнению стратегических целей организации представлены ниже.

Падение величины спроса на товары фирмы, снижение покупательной способности населения, рост величины спроса на товары фирм-конкурентов.

Ухудшение параметров факторов производства: сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов, рост цен на сырье, материалы и оборудование, рост стоимости лицензий на использование изобретений и открытий.

Свертывание производства родственных отраслей, стагнация их научно-технического и экономического потенциала, рост цен на услуги отраслей инфраструктуры.

Ужесточение конкурентной борьбы на фоне снижения конкурентного статуса организации, активное «переключение» покупателей на товар-заменитель, ценовые войны.

Неблагоприятные изменения деятельности государственных и властных структур: повышение налоговых ставок и введение новых налогов, неблагоприятное изменение валютного курса рубля, таможенных пошлин, изменчивое гражданское и коммерческое законодательство, контроль государства за колебаниями цен.

Случайные явления: расположение фирмы в регионе, подверженном стихийным бедствиям; нестабильность внешней политики иностранных государств-партнеров по бизнесу, демографические шоки; неожиданные научно-технические прорывы, реализованные конкурентами.

Ухудшение технических ресурсов фирмы: износ средств технологического оснащения (СТО), использование морально устаревших СТО; применение материалов и полуфабрикатов, снижающих конкурентоспособность продукции; использование устаревших систем преобразования, передачи и контроля потребления энергии, вызывающее потери.

Ухудшение параметров технологических ресурсов: отсутствие потенциала для проведения систематических НИОКР; использование технологии, не позволяющей в течение одного жизненного цикла эффективно изменять поколение продукции фирмы.

Ослабление кадрового потенциала: работники ориентированы на применение командно-административных методов, выполнение традиционных видов работ, обусловленных стабильной технологией; обеспечению технической, социальной и экологической безопасности не придается первостепенного значения.

Отсутствие гибкости организационной структуры: ее застой и ориентированность на исполнение функций, бюрократизация.

Финансовая политика характеризуется **систематическим привлечением заемных средств**, происходит падение курса собственных акций фирмы.

Диагностика кризисов, проводимая в рамках системного подхода, дает возможность получить наиболее полное представление об исследуемом объекте. В практике предприятий часто используются методы анализа, которые позволяют с минимальными затратами сделать оценку рисков, финансового состояния, прогнозировать будущие тенденции развития.

Второй метод определения факта неплатежеспособности организации связан с анализом и оценкой структуры его баланса на основе бухгалтерской отчетности. Основными источниками анализа являются ф. № 1 «Бухгалтерский баланс организации» и ф. № 2 «Отчёт о финансовых результатах».

С точки зрения менеджмента возможное наступление банкротства является кризисным состоянием организации. Это значит, что оно неспособно осуществлять финансовое обеспечение своей производственной деятельности. Неплатежеспособности организации соответствует неудовлетворительная структура его баланса.

Официальная процедура диагностики кризисного состояния организации предусматривает определение четырех коэффициентов (табл. 2.1):

- коэффициента текущей ликвидности – $K_{тл}$;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами – $K_{осс}$
- коэффициента утраты платежеспособности организации – $K_{уп}$;
- коэффициента восстановления платежеспособности организации – $K_{вп}$.

Таблица 2.1 - Показатели оценки финансовой несостоятельности

Наименование коэффициента	Формула расчета	коды показателей*	нормативное значение
1) Коэффициент текущей ликвидности	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	1200 / 1500	не менее 2
2) Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Собственный оборотный капитал / Оборотные активы	(1200 – 1500) / 1200	не менее 0,1
3) Коэффициент утраты платежеспособности	$K_{утраты} = \frac{1}{2} \left[K_{тл}^{кг} + \frac{3}{T} \cdot \Delta(K_{тл}^{кг} - K_{тл}^{нг}) \right] **$		не менее 1
4) Коэффициент восстановления платежеспособности	$K_{восст} = \frac{1}{2} \left[K_{тл}^{кг} + \frac{6}{T} \cdot \Delta(K_{тл}^{кг} - K_{тл}^{нг}) \right] **$		не менее 1

* коды показателей бухгалтерского баланса (ф. №1);

** $K_{тл}^{нг}$ $K_{тл}^{кг}$ – коэффициенты текущей ликвидности на начало и конец года соответственно; T – длительность календарного периода (12 месяцев).

$K_{\text{тл}}$ характеризует общую обеспеченность организации оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности, своевременного погашения его срочных обязательств:

$K_{\text{осс}}$ характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для его финансовой устойчивости:

Структура баланса организации может быть признана неудовлетворительной, а предприятие неплатежеспособным, если: $K_{\text{тл}} < 2$, $K_{\text{осс}} < 0,1$.

$K_{\text{вп}}$ определяется как отношение расчетного коэффициент ликвидности $K_{\text{тл}}$ к его установленному значению. Расчетный $K_{\text{тл}}$ определяется как сумма фактического значения $K_{\text{тл}}$ на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода на период восстановления платежеспособности, установленный равным шести месяцам.

Если $K_{\text{вп}} > 1$, это значит, что у организации есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность; если $K_{\text{вп}} < 1$, такой возможности нет.

При значении $K_{\text{вп}} < 1$ определяется коэффициент утраты платежеспособности $K_{\text{уп}}$. Если $K_{\text{уп}} > 1$, это свидетельствует о наличии реальной возможности организации не утратить платежеспособность; если $K_{\text{уп}} < 1$, предприятию грозит утрата платежеспособности.

Возможность нейтрализовать угрозу банкротства за счет внутреннего потенциала организации диагностируется с помощью двух показателей (табл. 2.2):

Таблица 2.2 - Оценка возможности нейтрализовать угрозу банкротства

Наименование показателя	Экономическое содержание	Формула расчета	коды показателей*
Рентабельность собственного капитала (ROE)	Показывает величину чистой прибыли, получаемую с рубля вложенных собственных средств	Чистая прибыль × 100 / Среднегодовая величина собственного капитала**	2400 (ф.№2) × 100 / 1300 (ф.№1)
Коэффициент оборачиваемости активов (капиталоотдача)	Показывают скорость оборота того или иного вида основного капитала в течение определенного периода	Выручка от реализации / Среднегодовая стоимость активов**	2110 (ф.№2) / 1600 (ф.№1)

* коды показателей бухгалтерского баланса (ф. №1) и отчёта о финансовых результатах (ф. №2)

** при отсутствии среднегодовых значений берутся величины на конец соответствующего периода

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

Второй коэффициент показывает степень скорости формирования этих дополнительных денежных потоков.

В целом, для оценки текущего состояния организации используются современные инструменты финансового анализа: горизонтальный и вертикальный виды анализа, расчет финансовых коэффициентов, анализ ликвидности баланса, экспресс-анализ общей направленности финансово-хозяйственной деятельности, оценка экономического потенциала субъекта хозяйствования.

Валовой финансовый результат компании представляет собой сумму финансовых результатов от различных видов деятельности, подразделений, товарных групп. Чтобы максимально сузить поле поиска влияния отрицательных явлений, следует разобраться в том, какие именно структурные элементы, формирующие финансовые результаты компании, оказались под негативным воздействием.

Анализ финансовых коэффициентов предполагает расчет и оценку соотношений различных видов средств и источников, показателей эффективности использования ресурсов организации. Значение коэффициентов зависит от отраслевых особенностей и размеров предприятий. Оценка финансового состояния организации с помощью финансовых коэффициентов может проводиться по следующим группам: платежеспособность, рентабельность, финансовая устойчивость, деловая активность, ликвидность.

Абсолютная устойчивость финансового состояния показывает, что запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами. Предприятие практически не зависит от кредитов. Неустойчивое финансовое положение характеризуется нарушением платежеспособности: предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия запасов и затрат, наблюдается снижение доходности производства. Кризисное финансовое положение характеризует предприятие на грани банкротства, просроченные кредиторская и дебиторская задолженности которого не могут быть погашены в срок.

К финансовым коэффициентам, применяемым для оценки финансовой устойчивости организации можно отнести коэффициенты: автономии, соотношения заемных и собственных средств, обеспеченности собственными средствами, маневренности, прогноза банкротства и др.

Платежеспособность организации определяется наличием у него возможности и способности своевременно и полностью выполнять пла-

тежные обязательства, вытекающие из торговых, кредитных и иных операций денежного характера. Платежеспособность влияет на формы и условия сделок, а также на наличие возможности получения кредитов.

Ликвидность организации определяется исходя из имеющихся у него ликвидных средств, к которым относятся наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и легко реализуемые элементы оборотных ресурсов. Ликвидность отражает способность организации в любой момент совершать необходимые расходы.

Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов: материальных, трудовых и финансовых. Показатели деловой активности организации включают: выручку от реализации, чистую прибыль, производительность труда, коэффициент общей оборачиваемости капитала и оборотных средств, средний срок оборота дебиторской задолженности, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и собственного капитала.

Анализ кредиторской и дебиторской задолженности поможет определить основные направления для ее реструктуризации, т. е. уменьшения совокупного долга и его ускоренного погашения. Проводится инвентаризация задолженности, которая делится на: текущую, просроченную, пени и штрафы. Работа по ликвидации задолженности организации требует как анализа суммы требований, так и определения средств, которыми располагает предприятие для погашения долгов, составления прогноза движения денежных средств.

2.2. Общая методика анализа финансового состояния и платежеспособности организаций

Для целей анализа финансового состояния организаций при выполнении экспертизы и составлении заключений по соответствующим вопросам, проведении мониторинга финансового состояния организаций, осуществлении иных функций организаций разработана общая методика, которая устанавливает порядок проведения этой процедуры.

Основная цель проведения анализа финансового состояния организаций – получение объективной оценки их платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой и инвестиционной активности, эффективности деятельности.

1. Для проведения анализа финансового состояния организаций используются данные следующих форм их финансовой отчетности:

- бухгалтерский баланс;

- отчёт о финансовых результатах;
- отчёт о движении денежных средств;
- пояснительная записка к бухгалтерскому балансу;
- другие данные, получаемые при проведении мониторинга финансового состояния организаций.

2. Для проведения анализа финансового состояния организаций используются следующие показатели, характеризующие различные аспекты деятельности организации:

2.1. Общие показатели:

- среднемесячная выручка (К1);
- доля денежных средств в выручке (К2);
- среднесписочная численность работников (К3).

2.2. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости:

- степень платежеспособности общая (К4);
- коэффициент задолженности по кредитам банков и займам (К5);
- коэффициент задолженности другим организациям (К6);
- коэффициент задолженности фискальной системе (К7);
- коэффициент внутреннего долга (К8);
- степень платежеспособности по текущим обязательствам (К9);
- коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами (К10);
- собственный капитал в обороте (К11);
- доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами) (К12);
- коэффициент автономии (финансовой независимости) (К13).

2.3. Показатели эффективности использования оборотного капитала (деловой активности), доходности и финансового результата (рентабельности):

- коэффициент обеспеченности оборотными средствами (К14);
- коэффициент оборотных средств в производстве (К15);
- коэффициент оборотных средств в расчетах (К16);
- рентабельность оборотного капитала (К17);
- рентабельность продаж (К18);
- среднемесячная выработка на одного работника (К19).

2.4. Показатели эффективности использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности организации:

- эффективность внеоборотного капитала (фондоотдача) (К20);

- коэффициент инвестиционной активности (К21).

2.5. Показатели исполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами:

- коэффициенты исполнения текущих обязательств перед бюджетами соответствующих уровней (К22 - К24);
- коэффициент исполнения текущих обязательств перед государственными внебюджетными фондами (К25);
- коэффициент исполнения текущих обязательств перед Пенсионным фондом Российской Федерации (К26).

3. Порядок расчета и анализа показателей финансового состояния организаций:

3.1. Среднемесячная выручка (**К1**) рассчитывается как отношение выручки, полученной организацией за отчетный период, к количеству месяцев в отчетном периоде:

$$K1 = \text{Валовая выручка организации по оплате} / T, \quad (2.1)$$

где T – кол-во 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.

3.2. Доля денежных средств в выручке (**К2**) организации рассчитывается, как доля выручки организации, полученная в денежной форме, по отношению к общему объёму выручки:

$$K2 = \frac{\text{Денежные средства в выручке}}{\text{Валовая выручка организации по оплате}} \quad (2.2)$$

Данный показатель дополнительно характеризует финансовый ресурс организации с точки зрения его качества (ликвидности). Доля денежных средств отражает уровень бартерных (зачетных) операций в расчетах и дает представление о конкурентоспособности и степени лик-

видности продукции организации, а также об уровне менеджмента и эффективности работы маркетингового подразделения организации. От величины этого показателя в значительной мере зависит возможность своевременного исполнения организацией своих обязательств, в том числе исполнение обязательных платежей в бюджеты и внебюджетные фонды.

3.3. Среднесписочная численность работников (**К3**) определяется в соответствии с представленными организацией сведениями о среднесписочной численности работников.

3.4. Степень платежеспособности общая (**К4**) определяется как частное от деления суммы заемных средств (обязательств) организации на среднемесячную выручку.

Данный показатель характеризует общую платежеспособность организации, объемы ее заемных средств и сроки возможного погашения задолженности организации перед ее кредиторами.

Структура долгов и способы кредитования организации характеризуются 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.

3.5. Коэффициент задолженности по кредитам банков и займам (**К5**) вычисляется как частное от деления суммы долгосрочных пассивов и краткосрочных кредитов банков и займов на среднемесячную выручку.

3.6. Коэффициент задолженности другим организациям (**К6**) 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.

3.7. Коэффициент задолженности фискальной системе (**К7**) вычисляется как частное от деления суммы обязательств по строкам «Задолженность перед государственными внебюджетными фондами» и «Задолженность перед бюджетом» на среднемесячную выручку.

3.8. Коэффициент внутреннего долга (**К8**) вычисляется как частное от деления суммы обязательств по строкам «Задолженность перед пер-

соналом 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. Кроме того, эти показатели 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.

3.9. Степень платежеспособности по текущим обязательствам (**К9**) определяется как отношение текущих заемных средств (краткосрочных обязательств) организации к среднемесячной выручке.

Показатель характеризует текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и сроки возможного погашения текущей задолженности организации перед ее кредиторами.

3.10. Коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами (**К10**) 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.

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.

3.11. Собственный капитал в обороте (**К11**) вычисляется как разность между собственным капиталом организации и ее 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, а также, возможно, часть внеоборотных активов (в случае отрицательного

значения показателя) сформированы за счет заемных средств (источников).

3.12. Доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами) (**К12**) рассчитывается как отношение собственных средств в обороте ко всей величине оборотных средств.

Показатель характеризует соотношение собственных и заемных оборотных средств и определяет степень обеспеченности хозяйственной деятельности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости.

3.13. Коэффициент автономии (финансовой независимости) (**К13**) вычисляется как частное от деления собственного капитала на сумму активов организации.

Коэффициент 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.

3.14. Коэффициент обеспеченности оборотными средствами (**К14**) вычисляется путем деления оборотных активов организации на среднемесячную выручку и характеризует объем оборотных активов, выраженный в среднемесячных доходах организации, а также их оборачиваемость.

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.

3.15. Коэффициент оборотных средств в производстве (**К15**) 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 характеризует оборачиваемость товарно-материальных запасов организации. Значения данного показателя определяются отраслевой спецификой производства, характеризуют эффективность производственной и маркетинговой деятельности организации.

3.16. Коэффициент оборотных средств в расчетах (**К16**) 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 выведены из процесса производства оборотные средства, находящиеся в расчетах.

Кроме того, коэффициент оборотных средств в расчетах показывает, насколько ликвидной является продукция, выпускаемая организацией, и насколько эффективно организованы взаимоотношения 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.

3.17. Рентабельность оборотного капитала (**К17**) вычисляется как частное от деления прибыли, остающейся в распоряжении организации после уплаты налогов и всех отвлечений, на сумму оборотных средств.

Показатель отражает эффективность использования оборотного капитала организации. Он определяет, сколько рублей прибыли приходится на 1 руб., вложенный в оборотные активы.

3.18. Рентабельность продаж (**К18**) 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.

3.19. Среднемесячная выработка на одного работника (**К19**) вычисляется как частное от деления среднемесячной выручки на среднесписочную численность работников.

Показатель определяет эффективность использования трудовых ресурсов организации и уровень производительности труда. Выработка дополнительно характеризует финансовые ресурсы организации для ве-

дения хозяйственной деятельности и исполнения обязательств, приведенные к одному работающему в анализируемой организации.

3.20. Эффективность внеоборотного капитала (фондоотдача) (**К20**) 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 и оборудования, зданий, сооружений, транспортных средств, ресурсов, вкладываемых в усовершенствование собственности, и т.п.) масштабу бизнеса организации.

Значение показателя эффективности внеоборотного капитала, меньшее, 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. В то же время чрезмерно высокие значения показателя эффективности внеоборотного капитала могут свидетельствовать как о полной загрузке оборудования и отсутствии резервов, так и о значительной степени физического и морального износа устаревшего производственного оборудования.

3.21. Коэффициент инвестиционной активности (**К21**) 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.

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.

3.22. Коэффициенты исполнения текущих обязательств перед федеральным бюджетом (**К22**), бюджетом субъекта Российской Федерации (**К23**), местным бюджетом (**К24**), а также перед государственными внебюджетными фондами (**К25**) и Пенсионным фондом Российской Федерации (**К26**) 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.

2.3. Диагностика финансового положения организации

2.3.1. Анализ имущественного положения организации

Подробное рассмотрение вопросов анализа финансового состояния организации содержится в любом курсе «Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации». В данном учебном пособии будут рассмотрены только наиболее общие моменты данного вида анализа деятельности организации.

Текущая деятельность любой организации может быть охарактеризована с различных сторон. В нашей стране основными оценочными показателями традиционно считаются объем реализации и прибыль. Помимо них в анализе применяют показатели, отражающие специфику производственной деятельности организации. По каждому из этих показателей в принципе может устанавливаться плановое значение или внутрипроизводственный норматив (ориентир), с которым и производится сравнение по истечении отчетного периода. Что касается динамики основных показателей, то наиболее информативные аналитические выводы формулируются в результате сопоставления темпов их изменения.

Оценку текущего состояния необходимо начинать с анализа имущественного положения организации, которое характеризуется составом и состоянием активов. Говоря об анализе имущественного положения, следует иметь в виду не только предметно-вещественную, но и денежную оценку, позволяющую делать суждения об оптимальности, возможности и целесообразности вложения финансовых результатов в активы организации. Имущественное и финансовое положение организации представляет собой две стороны экономического потенциала, которые тесно взаимосвязаны.

Финансовое состояние организации в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. В процессе функционирования организации величина активов и их структура постоянно изменяются. Характеристику об изменениях в структуре средств и их источников можно получить с помощью вертикального и горизонтального анализа отчетности аналитического баланса (табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Аналитический баланс организации

в тыс. или млн. руб.

Показатели	коды показателей*	1-й год	2-й год	3-й год	Показатели	коды показателей*	1-й год	2-й год	3-й год
АКТИВ					ПАССИВ				
<i>1 Внеоборотные активы, всего</i>	1100				<i>3 Собственный капитал</i>	1300			
1.1 Нематериальные активы	1110				в том числе:				
1.2 Основные средства	1150				3.1 Собственный оборотный капитал	1200 – 1500			
1.3 Долгосрочные финансовые вложения	1170				<i>4 Заёмный капитал, всего</i>	1400 + 1500			
1.4 Другие внеоборотные активы	1120 + 1130 + 1140 + 1160 + 1180 + 1190				4.1 Долгосрочные обязательства	1400			
<i>2 Оборотные активы, всего</i>	1200				4.2 Краткосрочные обязательства, всего	1500			
2.1 Запасы и затраты	1210 + 1220				в том числе:				
2.2 Дебиторская задолженность	1230				- краткосрочные займы и кредиты	1510			
2.3 Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	1240 + 1250				- кредиторская задолженность	1520			
2.4 Другие оборотные активы	1260				- другие краткосрочные обязательства	1530 + 1540 + 1550			
БАЛАНС	1600				БАЛАНС	1700			

* коды показателей бухгалтерского баланса (ф. №1) с 2012 г. (в редакции Приказа Минфина от 5 октября 2011 г. N 124н), по сравнению с 2011 г. изменились коды показателей по разделу I «Внеоборотные активы»

Анализ финансового состояния начинают с изучения состава, и структуры имущества организации по данным актива баланса. Для более углубленного анализа структуры имущества организации можно привлечь дополнительные данные из формы №5 бухгалтерской отчетности и формы №11 статистической отчетности организации.

Имущественное положение организации – это описание общей суммы средств, которыми располагает предприятие, доли основного и,

соответственно, оборотного капиталов в общей сумме активов, доли введенных в эксплуатацию и выведенных из использования основных средств. Такие показатели, как доля основных средств, коэффициенты выбытия или обновления наиболее важны для промышленных предприятий, основу деятельности которых составляет использование станков и иного тяжелого оборудования, например при строительстве скважин, для предприятий нефте- и газодобычи и транспортировки. Для предприятий сферы торговли и услуг величины данных коэффициентов, как правило, невысоки и не содержат важной информации.

Структура стоимости имущества дает общее представление о финансовом состоянии организации. Она показывает долю каждого элемента в активах и соотношение заемных и собственных средств, покрывающих их в пассивах. Сопоставляя структурные изменения в активе и пассиве, можно сделать вывод о том, через какие источники, в основном, был приток новых средств и в какие активы эти новые средства вложены.

Поскольку эффективность работы организации неразрывно связана с рациональностью вложения средств в активы, необходимо провести в работе анализ его ликвидности и платежеспособности.

2.3.2. Анализ ликвидности и платежеспособности организации

Важнейшим показателем финансового положения организации является оценка его *платежеспособности*, т.е. способности организации своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами.

Способность организации оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства, необходимые для нормальной финансово-хозяйственной деятельности и погашения его текущих (краткосрочных) обязательств, называется *ликвидностью*. Причём ликвидность можно рассматривать как на данный момент, так и на перспективу.

Под ликвидностью какого-либо актива понимают его способность трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов. Говоря о ликвидности организации, имеют в виду наличие у него оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения. Основным признаком ликвидности является формальное превышение (в стоимостной оценке) оборотных активов над краткосрочными пассивами. Чем больше это пре-

вышение, тем благоприятнее финансовое состояние с позиции ликвидности. Если величина оборотных активов недостаточно велика по сравнению с краткосрочными пассивами, текущее положение организации неустойчиво – вполне может возникнуть ситуация, когда оно не будет иметь достаточное количество денежных средств для расчета по своим обязательствам.

Платежеспособность означает наличие у организации денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. Таким образом, основными признаками платежеспособности являются:

- а) наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете;
- б) отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

Предприятие в какой то степени всегда ликвидно. Поэтому одним из способов оценки ликвидности является сопоставление определенных элементов актива и пассива. Ликвидность организации наиболее полно характеризуется сопоставлением активов того или иного уровня ликвидности с обязательствами той или иной степени срочности.

Все активы организации группируют в зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, и располагают в порядке убывания ликвидности, а пассивы – в зависимости от степени срочности их погашения и располагают в порядке возрастания сроков (табл. 2.4).

Таблица 2.4 - Классификация активов по ликвидности и пассивов по срочности

<i>Активы в порядке снижения их ликвидности</i>		<i>Пассивы в порядке снижения срочности</i>	
<i>Вид активов, А</i>	<i>Состав по балансу</i>	<i>Вид пассивов (обязательств), П</i>	<i>Состав по балансу</i>
А ₁ наиболее ликвидные активы	Денежные средства Краткосрочные финансовые вложения	П ₁ наиболее срочные обязательства	Кредиторская задолженность
А ₂ быстро реализуемые активы	Краткосрочная дебиторская задолженность	П ₂ краткосрочные пассивы	Краткосрочные займы и кредиты Другие краткосрочные обязательства
А ₃ медленно реализуемые активы	Запасы Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям Долгосрочная дебиторская задолженность Другие оборотные активы	П ₃ долгосрочные пассивы	Долгосрочные обязательства
А ₄ трудно реализуемые активы	Внеоборотные активы	П ₄ постоянные пассивы	Собственный капитал

Баланс абсолютно ликвиден, если по каждой группе обязательств имеется соответствующее покрытие активами, т.е. фирма способна без существенных затруднений погасить свои обязательства. Недостаток активов той или иной степени ликвидности свидетельствует о возможных осложнениях в выполнении предприятием своих обязательств. Эта важная информация для менеджеров организации и партнеров по бизнесу.

Условия ликвидности баланса в обозначениях имеют следующий вид. **Абсолютная ликвидность баланса:**

$$A1 \geq П1;$$

$$A2 \geq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$

$$A4 \leq П4.$$

Выполнение четвертого неравенства обязательно при выполнении первых трех, так как:

$$A1 + A2 + A3 + A4 = П1 + П2 + П3 + П4$$

Теоретически это означает, что предприятие характеризуется минимальным уровнем финансовой устойчивости – имеются собственные оборотные средства $(П4 - A4) > 0$.

В случае, когда одно неравенство или несколько неравенств системы имеют противоположный знак от зафиксированного в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной. Как правило, недостаток высоколиквидных средств восполняется менее ликвидными.

Эта компенсация носит лишь расчетный характер, поскольку в реальной платежной ситуации менее ликвидные активы не могут заменить более ликвидные.

Баланс абсолютно неликвиден, предприятие неплатежеспособно, если имеет место соотношение, противоположное абсолютной ликвидности. Это состояние характеризуется отсутствием собственных оборотных средств и отсутствием возможности погасить текущие обязательства без продажи внеоборотных активов.

Проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным. В то же время, приведённое выше разделение активов и пассивов позволяет построить несколько аналитических коэффициентов, которые используют для обобщённой оценки ликвидности и платёжеспособности организации. Коэффициенты ликвидности отражают кассовую позицию организации и определяют его способ-

ность управлять оборотными средствами, т.е. в нужный момент быстро обращать активы в наличность с целью погашения текущих обязательств (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Показатели ликвидности организации

<i>Наименование показателей</i>	<i>Экономическое содержание</i>	<i>Формула расчета</i>	<i>коды показателей*</i>	<i>первый год</i>	<i>второй год</i>	<i>третий год</i>
1) Коэффициент текущей ликвидности	Позволяет установить, каким образом текущие обязательства погашаются при мобилизации всех оборотных активов	<i>Оборотные активы / Краткосрочные обязательства</i>	<i>1200 / 1500</i>			
2) Коэффициент быстрой ликвидности	Характеризует часть текущих обязательств, которая может быть погашена за счёт ликвидных активов	<i>(Дебиторская задолженность + Денежные средства и финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства</i>	<i>(1230 + 1240 + 1250) / 1500</i>			
3) Коэффициент абсолютной ликвидности	Показывает, сможет ли предприятие расплатиться с кредиторами самыми ликвидными активами	<i>Денежные средства и их эквиваленты / Краткосрочные обязательства</i>	<i>1250 / 1500</i>			
4) Коэффициент промежуточной ликвидности	Учитывает требования по погашению кредиторской задолженности за счёт дебиторской задолженности	<i>Дебиторская задолженность / Кредиторская задолженность</i>	<i>1230 / 1520</i>			
5) Коэффициент срочной ликвидности	Учитывает требования по погашению кредиторской задолженности за счёт самых ликвидных активов	<i>Денежные средства и их эквиваленты / Кредиторская задолженность</i>	<i>1250 / 1520</i>			
6) Обобщающий коэффициент	Необходим для получения однозначной оценки изменения платежеспособности	<i>Рассчитывается как средняя геометрическая величина всех коэффициентов ликвидности</i>	$\sqrt[5]{\prod_{i=1}^5 K_{.li}}$			

* коды показателей бухгалтерского баланса (ф. №1) с 2012 г.

За рубежом используют три основных коэффициента ликвидности или степеней покрытия имуществом средствами текущих обязательств, в зависимости от скорости реализации отдельных видов активов: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент покрытия (коэффициент текущей ликвидности).

В первом коэффициенте в расчет принимаются самые ликвидные оборотные активы – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения; во втором к ним добавляются дебиторская задолженность, а в третьем – запасы, т.е. расчет коэффициента покрытия – это практически расчет всей суммы оборотных активов на рубль краткосрочной задолженности. Этот показатель принят в качестве официального критерия неплатежеспособности организации.

2.3.3. Анализ финансовой устойчивости организации

Финансовая устойчивость организации определяет долгосрочную (в отличие от ликвидности) стабильность организации. Она связана с зависимостью от кредиторов и инвесторов, т.е. с соотношением «собственный капитал – заемные средства». Наличие значительных обязательств, не полностью покрытых собственным ликвидным капиталом, создает предпосылки банкротства, если крупные кредиторы потребуют возврата своих средств. Но одновременно вложение заемных средств позволяет существенно повысить доходность собственного капитала. Поэтому при анализе финансовой устойчивости следует рассматривать систему показателей, отражающих риск и доходность организации в перспективе.

Финансово устойчивым является такой хозяйствующий субъект, который за счет собственных средств покрывает вложения в активы (основные фонды, нематериальные активы, оборотные средства), не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам.

Задача анализа финансовой устойчивости – оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы определить насколько предприятие независимо с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов условиям финансово-хозяйственной деятельности. Показатели, которые характеризуют независимость по каждому элементу активов и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчиво анализируемое предприятие.

Одним из критериев оценки финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат, который определяется в виде разницы величины источников средств и величины запасов и затрат.

При этом имеется в виду обеспеченность определенными видами источников (собственными, кредитными и другими заемными), поскольку достаточность суммы всех возможных видов источников (включая краткосрочную кредиторскую задолженность и прочие пассивы) гарантирована тождественностью итогов актива и пассива баланса.

Ритмичность, слаженность и высокая результативность работы организации во многом зависят от его обеспеченности оборотными средствами. Излишнее отвлечение средств в дебиторскую задолженность приводит к омертвлению ресурсов, неэффективному их использованию. Поскольку оборотные средства включают как материальные, так и денежные ресурсы, от их организации и эффективности использования зависит не только процесс обращения, но и финансовая устойчивость организации. Рост излишка собственных оборотных средств обусловлен сокращением запасов, что не позволяет сделать вывод о стабильном финансовом положении организации.

Сущность финансовой устойчивости организации также определяется обеспеченностью товарно-материальных запасов источниками средств для их формирования (покрытия). Важными показателями устойчивости финансового состояния являются обеспеченность оборотных активов и особенно запасов собственным оборотным капиталом (нормальные ограничения (обеспеченности), полученные на основе данных хозяйственной практики, составляют: для оборотных активов не менее 0,1; для запасов 0,6-0,8.). При анализе динамики коэффициента обеспеченности запасов следует исходить из того, что собственными источниками должны быть покрыты необходимые размеры запасов; остальные можно покрыть заемными средствами. При этом необходимый размер запасов и затрат в большей мере соответствует обоснованной потребности в них в те периоды, в которые скорость их оборота выше.

Кроме абсолютных показателей финансовую устойчивость характеризуют и относительные показатели, которые можно представить в виде таблицы 2.6.

Таким образом, финансовая устойчивость является отражением стабильного превышения доходов над расходами, умелого маневрирования свободными денежными средствами организации. Поэтому она –

результат процесса всей хозяйственной деятельности и главный компонент общей устойчивости организации.

Таблица 2.6 - Показатели финансовой устойчивости

Наименование показателя	Экономическое содержание	Формула расчета	коды показателей*	первый год	второй год	третий год
<i>Показатели, характеризующие соотношение собственных и заемных средств</i>						
1) Коэффициент концентрации собственного капитала (финансовой независимости или автономии)	Показывает насколько предприятие независимо от заемного капитала (доля собственных средств в общей сумме капитала, должна превышать 50%)	<i>Собственный капитал / Общая сумма капитала</i>	1300 / 1700			
2) Коэффициент концентрации привлеченного капитала (финансовой зависимости)	Характеризует долю заемных средств в общей сумме капитала (дополняет коэффициент автономии, их сумма равна единице)	<i>Заемный капитал / Общая сумма капитала</i>	(1400 + 1500) / 1700			
3) Коэффициент покрытия инвестиций (финансовой устойчивости)	Характеризует долю собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала (нормальное значение находится в диапазоне 0,8-0,9)	<i>(Собственный капитал + Долгосрочные обязательства) / Общая сумма капитала</i>	(1300 + 1400) / 1700			
4) Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (финансового левиреджа)	Показывает, каких средств у организации больше, заемных или собственных (не должен превышать единицу; чем больше превышение, тем больше зависимость от заемных средств)	<i>Заемный капитал / Собственный капитал</i>	(1400 + 1500) / 1300			
<i>Дополнительные показатели, характеризующие обеспеченность запасов</i>						
5) Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	Показывает, в какой мере запасы обеспечены собственным оборотным капиталом	<i>Собственный оборотный капитал / Запасы</i>	(1200 – 1500) / (1210 + 1220)			
6) Коэффициент обеспеченности запасов постоянным капиталом	Показывает, в какой мере запасы обеспечены постоянным капиталом	<i>(Собственный оборотный капитал + Долгосрочные кредиты) / Запасы</i>	(1200 – 1500 + 1410) / (1210 + 1220)			
7) Коэффициент обеспеченности запасов суммарными источниками формирования	Показывает, в какой мере запасы обеспечены всеми источниками их формирования	<i>(Собственный оборотный капитал + Долгосрочные кредиты + Краткосрочные кредиты) / Запасы</i>	1200 – 1500 + 1410 + 1510) / (1210 + 1220)			

Наименование показателя	Экономическое содержание	Формула расчета	коды показателей*	первый год	второй год	третий год
<i>Показатели, характеризующие соотношение собственных и заемных средств</i>						
8) Обобщающий коэффициент обеспеченности запасов	Необходим для получения общей оценки обеспеченности запасов	Рассчитывается как средняя геометрическая значений индивидуальных коэффициентов обеспеченности запасов	$\sqrt[3]{\prod_{i=1}^3 K_{озі}}$			

* коды показателей бухгалтерского баланса (ф. №1) с 2012 г.

2.4. Финансовое оздоровление неплатежеспособного организации

Любые действия по финансовому оздоровлению должны быть отражены в документе (плане), в котором анализируются процессы изменения организации, показывается, каким образом руководство организации намерено преодолеть кризисную ситуацию, возникшую на предприятии, наметить конкретные пути предотвращения банкротства. При составлении плана предприятие должно найти наиболее сильные и наиболее слабые свои стороны, развитие или преодоление которых упрочит его положение на рынке.

Первая задача, решаемая планом, необходимая руководству и всему персоналу организации, заключается в том, чтобы обосновать правильность выбора цели, связанной с производством и реализацией продукции, или тех изменений в этом производстве, которые позволят предприятию не только выйти из кризисной ситуации, но и достичь стабильного места на рынках сбыта и рентабельной работы организации.

Вторая задача – убедить потенциальных инвесторов принять участие в финансировании предлагаемого проекта выхода из кризисной ситуации. Для внешнего инвестора (им может быть коммерческий банк, государство, любое юридическое или физическое лицо), как правило, составляется бизнес-план в случае, когда предприятие находится в положении несостоятельности.

Таким образом, **основное назначение** плана:

- обоснование стратегии вывода организации из кризисной ситуации или состояния несостоятельности;
- определение рыночных перспектив организации (объемов продаж, завоевание определенных сегментов рынков и категорий потребителей, и, следовательно, - ожидаемых финансовых результатов);
- определение источников и объемов финансирования намечаемых мероприятий, а также времени и порядка расчетов с инвесторами.

Основные задачи плана:

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели организации;
- определить конкретные направления деятельности организации;
- спланировать хозяйственную деятельность организации на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых финансовых ресурсов;
- выбрать состав и определить показатели объема продаж товаров и услуг, предлагаемых предприятием потребителям;
- оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- разработать комплекс процедур изменения маркетинговой политики организации для прироста выручки за счет поиска новых рынков сбыта продукции (услуг), создания дистрибьюторской сети и агрессивной рекламы конкурентных преимуществах продукции организации;
- разработать мероприятия по снижению издержек производства, сокращению дебиторской задолженности;
- провести инвентаризацию имущества и продажу свободных активов, технологического оборудования и незавершенного строительства;
- определить направления совершенствования системы организации и оплаты труда, ориентированные на снижение издержек и повышение уровня продаж продукции и услуг центров самостоятельной деятельности организации.

Бизнес-план финансового оздоровления организации, форма и методика, разработки которого установлены распоряжением в 2001 г., носит комплексный и унифицированный характер и включает в свой состав несколько разделов:

- 1) общая характеристика организации;
- 2) краткие сведения плана финансового оздоровления;
- 3) анализ финансового состояния организации;
- 4) мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержки эффективной хозяйственной деятельности;
- 5) рынок и конкуренция;
- 6) деятельность организации в сфере маркетинга;
- 7) план производства;
- 8) финансовый план;

Наиболее важным разделом бизнес-плана является финансовый план, включающий прогноз финансовых результатов деятельности организации, а также формирование источников финансирования потреб-

ностей в дополнительных инвестициях. Выделение инвестиций требует оценки интегральных показателей и экономической эффективности проекта финансового раздела бизнес-плана и построения точки безубыточности (порог рентабельности). Данный показатель отражает размер получаемой предприятием прибыли, при котором оно не несет убытков, но и не получает прибыли.

После разработки предприятием бизнес-плана он в течение месяца должен быть согласован с соответствующим федеральным органом исполнительной власти субъекта Федерации, а также с Министерством финансов и Министерством промышленности и торговли РФ. В случае отсутствия возражений в течение 20 календарных дней после рассмотрения в последней инстанции план финансового оздоровления (бизнес-план) рассматривается и утверждается РФ.

2.5. Инвестиции как важнейший фактор устойчивого развития организации

Важной составной частью финансовой и инвестиционной стратегии в условиях антикризисного управления является поиск источников формирования инвестиционных ресурсов организации (собственных, заемных и привлеченных), а также формы вложений инвестиций по:

- объектам вложения (реальные и финансовые инвестиции);
- характеру инвестирования (прямые, портфельные инвестиции);
- формам собственности (частные, государственные, иностранные инвестиции совместных предприятий);
- региональному признаку (внутренние, зарубежные).

Под *инвестициями* понимаются денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Цель инвестирования – поиск и определение такого способа вложения инвестиций, при котором обеспечивались бы требуемый уровень доходности и минимальный риск.

На инвестирование оказывают воздействие различные *факторы*:

- временной (инвестирование по сути означает отказ от использования дохода на текущее потребление, чтобы в будущем иметь большую сумму. Другими словами, инвестор намерен получить в будущем сумму денег, превосходящую отложенную в текущий момент, как плату за то, что он не потратил деньги на себя, а предоставил их в долг);

- инфляционный (инфляция – это устойчивое, неуклонное повышение общего уровня цен. Инвестор, ожидая, что цены на необходимые ему товары и услуги повысятся, должен компенсировать подобное повышение цен, когда он вкладывает свои средства в тот или другой вид инвестиций. В противном случае ему невыгодно осуществлять инвестирование);

- фактор неопределенности или риска (под риском понимается возможность неполучения от инвестиций желаемого результата. Когда инвестирование сопряжено с риском для инвестора, то для последнего важно возмещение за риск при вложении средств в инвестиционный объект).

Различают следующие *источники* финансирования инвестиционного процесса:

1) собственные инвестиционные ресурсы:

- чистая прибыль, направленная на развитие;
- амортизационные отчисления;
- страховая сумма возмещения убытков, вызванных потерей имущества;

- ранее осуществленные долгосрочные вложения, срок погашения которых истекает;

- реинвестирование путем продажи части основных средств;

- мобилизация в инвестиции излишних оборотных средств;

2) заемные инвестиционные ресурсы:

- долгосрочные кредиты банков и других кредитных структур;

- эмиссия облигаций компаний;

- целевой государственный кредит;

- инвестиционный лизинг;

- инвестиционный селенг;

3) привлеченные инвестиционные ресурсы:

- эмиссия акций компаний;

- эмиссия инвестиционных сертификатов, инвестиционных фондов;

- паевой взнос сторонних отечественных и зарубежных инвесторов в уставной фонд;

- безвозмездное предоставление государственными органами и коммерческими структурами средств на целевое инвестирование.

Все эти источники инвестиционных ресурсов можно объединить в четыре группы: бюджетное финансирование (из бюджетов всех уров-

ней); собственные накопления предприятий и организаций; иностранные инвестиции; сбережения населения.

Использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ является весьма проблематичным. Учитывая рост государственного долга, плохую собираемость налогов, секвестирование бюджетных расходов, вряд ли можно рассчитывать на выделение из бюджетов значительных ассигнований на инвестиционные программы в настоящее время.

Реального накопления собственных ресурсов предприятий по существу не происходит. Сегодня оборотные средства предприятия до 80% обеспечиваются кредитами коммерческих банков. Это приводит к тому, что большая часть прибыли уходит на выплату банковских процентов. Для российских предприятий характерны высокие издержки и низкая рентабельность производства, значительный уровень износа и устаревания оборудования, потеря высококвалифицированного персонала, рост дебиторской и кредиторской задолженности, что не может не приводить к сокращению реальной базы для накопления и инвестиций.

2.6. Методы коммерческой оценки инвестиционных проектов

Главными принципами оценки эффективности инвестиционного проекта являются:

- рассмотрение проекта на протяжении всего жизненного цикла;
- моделирование денежного потока, связанного с осуществлением проекта;
- учет фактора времени.

Чаще всего расчетный период (жизненный цикл) инвестиционного проекта обосновывается:

- исчерпыванием запасов ресурсов;
- износом основной (определяющей) части основных фондов;
- прекращением потребностей рынка в производимой продукции.

Денежный поток представляет собой зависимость от времени денежных поступлений и платежей при реализации порождающего его проекта в течение расчетного периода. Для его формирования выбирается некоторый временной интервал (месяц, квартал, год), за который определяется сальдо (разность) ожидаемых притоков и оттоков денежных средств, которое может быть как отрицательным, так и положительным. При оценке инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли в связи с их большими жизненными циклами этот интервал, как правило, выбирается, равным году. Поэтому денежный поток представляет

собой последовательность (в рамках расчетного периода) годовых сальдо притоков и оттоков денежных средств.

Денежный поток является исходной базой для расчета всех показателей эффективности инвестиционного проекта. Он обычно состоит из потоков от отдельных видов деятельности:

- денежного потока от инвестиционной деятельности;
- денежного потока от операционной деятельности;
- денежного потока от финансовой деятельности.

Денежный поток от инвестиционной деятельности в основном характеризуется оттоками денежных средств, к которым относятся предпроектные затраты, капитальные вложения, затраты на увеличение оборотного капитала, ликвидационные затраты, которые могут трансформироваться при моделировании денежного потока в средства, вкладываемые в создание ликвидационного фонда.

Денежный поток от операционной деятельности формируется выручкой от реализации производимой продукции, производственными издержками и совокупностью выплачиваемых налогов.

К финансовой деятельности относятся операции с денежными средствами, внешними по отношению к оцениваемому инвестиционному проекту, т.е. поступающими для его реализации не за счет осуществления проекта. Денежный поток от финансовой деятельности формируется вложениями собственного капитала и привлеченных средств, затратами на возврат и обслуживание займов и выпущенных долговых ценных бумаг, на выплату дивидендов по акциям предприятия. Денежные потоки от финансовой деятельности учитываются при необходимости оценить эффективность инвестиционного проекта для каждого из участников его реализации.

При моделировании денежного потока могут использоваться текущие и прогнозные цены. *Текущими (постоянными)* называются цены, не учитывающие инфляцию. *Прогнозными* называются цены, ожидаемые в будущем с учетом прогнозируемой инфляции. Денежные потоки, выраженные в прогнозных ценах, для устранения влияния инфляции на показатели эффективности должны дефлироваться путем деления на ожидаемый общий базисный индекс инфляции.

При оценке эффективности инвестиционного проекта, наряду с понятием денежного потока, используется понятие *накопленного денежного потока*. Накопленный денежный поток определяется (на каждом интервале расчетного периода) как алгебраическая сумма сальдо всех предшествующих интервалов.

Учет фактора времени (достижение сопоставимости разновременных денежных средств) осуществляется с помощью операции дисконтирования денежных величин.

Дисконтированием денежного потока называется приведение его интервальных (годовых) денежных значений сальдо к их ценности на определенный момент времени, который называется моментом приведения. В качестве момента приведения (при оценке нефтегазовых проектов) чаще всего выбирается начало первого года расчетного периода.

Основным экономическим нормативом, используемом при дисконтировании, является **норма дисконта** (E_H), выражаемая в долях единицы или в процентах в год.

Норма дисконта, используемая при оценке коммерческой эффективности, отражает годовой процент, получаемый на вложенный капитал, ниже которого потенциальный инвестор (инвесторы) считает финансирование инвестиционного проекта неприемлемым. Каждый хозяйствующий субъект индивидуально оценивает требуемую норму дохода на вложенный капитал с учетом возможностей альтернативного использования капитала, своего финансового состояния и сопутствующих реализации проекта рисков.

Дисконтирование сальдо денежного потока, соответствующего году t_i , осуществляется путем умножения его значения на коэффициент дисконтирования (α_t), рассчитываемый по формуле:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E_H)^{t-1}}, \quad (2.3)$$

где E_H – норма дисконта;

t – текущий год расчетного периода.

Существует несколько основных методов оценки инвестиционных проектов (рис. 2.1). Все они основаны на оценке и сравнении объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений, обусловленных инвестициями.

В мировой практике наиболее часто используются для оценки инвестиций методы (табл. 2.3), соответствующие требованиям ЮНИДО – международной организации по промышленному развитию при ООН:

- чистый дисконтированный доход (**NPV**);
- внутренняя норма доходности (**IRR**);
- индексы доходности (**PI**);
- срок окупаемости (**PP**).

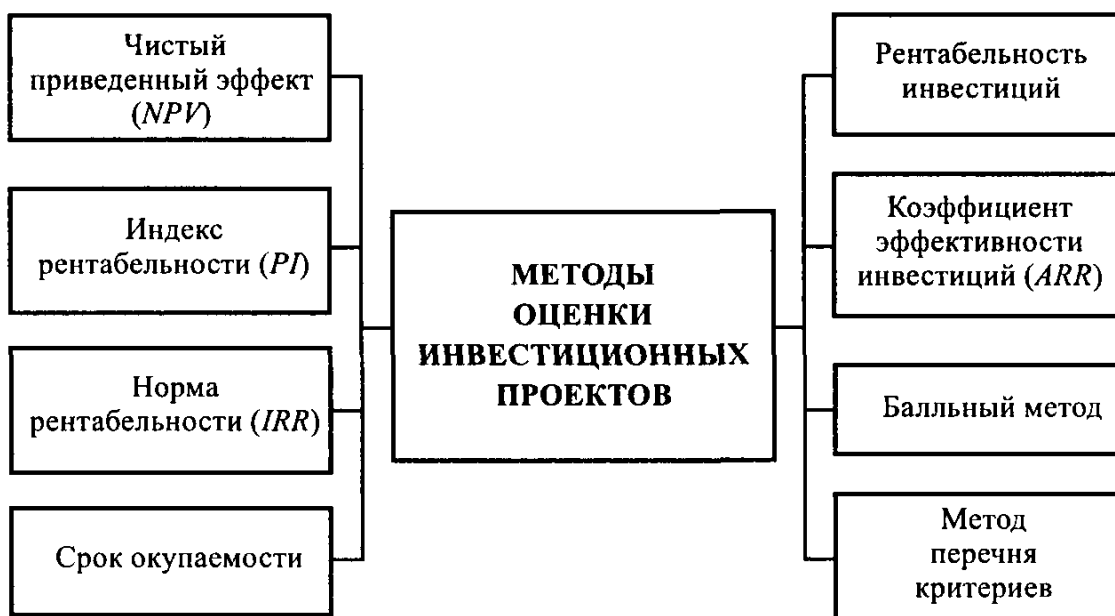


Рис. 2.1 - Система методов оценки экономической эффективности инвестиционных проектов

Ни один из перечисленных методов сам по себе не является достаточным для принятия проекта. Каждый из них дает возможность рассматривать какие-то характеристики периода, выяснить важные моменты и потребности.

Таблица 2.3 - Основные методы оценки инвестиций английских компаний (% от общего количества обследованных компаний в разные годы)

Название метода	В крупных компаниях			В компаниях средних размеров
	1975	1981	1986	
Метод расчета периода окупаемости	73	81	92	80
Метод учетного коэффициента окупаемости инвестиций (метод эффективности инвестиций)	51	49	56	33
Метод внутреннего коэффициента окупаемости	44	57	75	28
Метод чистой приведенной стоимости	32	39	68	36

Метод расчета чистого приведенного эффекта. Этот метод основан на сопоставлении величины исходных инвестиций (IC) с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых ими в течение прогнозируемого срока. Поскольку приток денежных средств распределен во времени, он дисконтируется с помощью коэффициента r , устанавливаемого аналитиком (инвестором) самостоятельно исходя из ежегодного процента возврата, который он хочет или может иметь на инвестируемый им капитал.

Допустим, делается прогноз, что инвестиция (IC) будет генерировать в течение n лет годовые доходы в размере P_1, P_2, \dots, P_n . Общая накопленная величина дисконтированных доходов (PV) и чистый приведенный эффект, или чистая текущая стоимость (NPV), соответственно рассчитываются по формулам:

$$PV = \sum_{t=0}^n \frac{P_t}{(1+r)^t}, \quad (2.4)$$

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{P_t}{(1+r)^t} - IC \quad (2.5)$$

Если проект предполагает не разовую инвестицию, а последовательное инвестирование финансовых ресурсов в течение m лет, то формула для расчета NPV модифицируется следующим образом:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{P_t}{(1+r)^t} - \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j} \quad (2.6)$$

где i – прогнозируемый средний уровень инфляции.

Очевидно, что если чистая текущая стоимость (NPV) положительна, то инвестиционный проект следует принять, если отрицательна – отвергнуть. В том случае, если чистая текущая стоимость (NPV) равна нулю, проект нельзя оценить ни как прибыльный, ни как убыточный, и необходимо использовать другие методы сравнения. При сравнении нескольких альтернативных проектов предпочтение отдается тому, который характеризуется наибольшей чистой текущей стоимостью.

Расчет с помощью приведенных формул вручную достаточно трудоемок, поэтому для удобства применения этого и других методов, ос-

нованных на дисконтированных оценках, прибегают к помощи специальных статистических таблиц, в которых приведены значения сложных процентов, дисконтирующих множителей, дисконтированного значения денежной единицы и т.п. в зависимости от временного интервала и значения коэффициента дисконтирования. При прогнозировании доходов по годам необходимо по возможности учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Так, если по окончании периода реализации проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов. *NPV* является основным показателем, определяющим выбор варианта проекта, наилучшим признается проект с максимальным значением *NPV*.

Метод расчета индекса рентабельности инвестиций. Этот метод является, по сути, следствием предыдущего. Индекс рентабельности (*PI*) рассчитывается по формуле:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{P_t}{(1+r)^t}}{IC}, \quad (2.7)$$

Очевидно, что если рентабельность больше единицы, то проект следует принять, если меньше – отвергнуть.

В отличие от чистого приведенного эффекта индекс рентабельности является относительным показателем. Благодаря этому он очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения *NPV*, либо при комплектовании портфеля инвестиций с максимальным суммарным значением *NPV*.

Метод расчета внутренней нормы прибыли инвестиций. Под нормой рентабельности, или внутренней нормой прибыли, инвестиции (*IRR*) понимают значение коэффициента дисконтирования, при котором *NPV* проекта равен нулю, т.е. $IRR = r$, при котором $NPV=f(r) = 0$.

Если обозначить $IC = CF_0$, то *IRR* находится из уравнения:

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (2.8)$$

Смысл расчёта этого коэффициента при анализе эффективности планируемых инвестиций заключается в следующем: **IRR** показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Например, если проект полностью финансируется за счет ссуды коммерческого банка, то значение **IRR** показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает проект убыточным.

На практике любое предприятие финансирует свою деятельность, в том числе и инвестиционную, из различных источников. В качестве платы за пользование авансированными в деятельность предприятия финансовыми ресурсами оно уплачивает проценты, дивиденды, вознаграждения и т.п., т.е. несет некоторые обоснованные расходы на поддержание своего экономического потенциала. Показатель, характеризующий относительный уровень этих расходов, можно назвать ценой авансированного капитала (**CC**). Этот показатель отражает сложившийся на предприятии минимум возврата на вложенный в его деятельность капитал, его рентабельность и рассчитывается по формуле средней арифметической взвешенной.

Экономический смысл этого показателя заключается в следующем: предприятие может принимать любые решения инвестиционного характера, уровень рентабельности которых не ниже текущего значения показателя **CC** (или цены источника средств для данного проекта, если он имеет целевой источник). Именно с ним сравнивается показатель **IRR**, рассчитанный для конкретного проекта. Если **IRR > CC**, то проект следует принять, при **IRR < CC** – отклонить и при **IRR = CC** проект ни прибыльный, ни убыточный.

Существует целый ряд модификаций формулы внутренней нормы прибыли, учитывающих фактор реинвестирования капитала, таких, как модифицированная внутренняя норма рентабельности **MIRR** (Modified Internal Rate of Return).

MIRR находится из уравнения:

$$\sum_{t=0}^n \frac{CO_t}{(1+r)^{t-1}} = \frac{TV}{(1+MIRR)^n}, \quad (2.9)$$

где CO_t – выплаты периода t ; r – требуемая норма рентабельности инвестиций;

n – длительность проекта;

TV – будущая стоимость проекта (Terminal value) – стоимость поступлений, полученных от реализации проекта, отнесенная к концу проекта с использованием нормы рентабельности реинвестиций, т.е. в данном случае дохода, который может быть получен при реинвестировании поступлений от проекта.

Будущая стоимость проекта TV определяется по формуле:

$$TV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^{t-n}}, \quad (2.10)$$

где CF_t – чистый денежный поток периода t .

Метод определения срока окупаемости инвестиций. Этот метод – один из самых простых и широко распространенных в мировой учетно-аналитической практике не предполагает временной упорядоченности денежных поступлений. Алгоритм расчета срока окупаемости (PP) зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов от инвестиции. Если доход распределен по годам равномерно, то срок окупаемости рассчитывается делением единовременных затрат на величину годового дохода, обусловленного ими. При получении дробного числа оно округляется в сторону увеличения до ближайшего целого. Если прибыль распределена неравномерно, то срок окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена кумулятивным доходом. Показатель PP – это наименьшее значение n , при котором доходы уравнивают инвестиции, т.е.:

$$IC < \sum_{t=0}^n P_t, \quad (2.11)$$

Простого получения своего капитала назад недостаточно, поскольку с экономической точки зрения инвестор надеется заработать прибыль на инвестируемые им средства. Для обеспечения экономической доходности должны рассматриваться годы, находящиеся за точкой окупаемости. Если период окупаемости и период жизненного цикла точно совпадут, то инвестор понесет потери в виде скрытых издержек, поскольку те же средства, инвестированные в финансовые активы, например в ценные бумаги, принесли бы больший доход.

Однако, существует ряд ситуаций, при которых применение метода, основанного на расчете срока окупаемости затрат, может быть более предпочтительным. В частности, это ситуация, когда руководство предприятия в большей степени озабочено решением проблемы ликвидности, а не прибыльности проекта. Главное, чтобы инвестиции окупились и как можно скорее. Метод также хорош в ситуации, когда инвестиции сопряжены с высокой степенью риска, поэтому, чем короче срок окупаемости, тем менее рискованным является проект. Такая ситуация характерна для отраслей или видов деятельности, которым присуща большая вероятность достаточно быстрых технологических изменений.

Метод расчета коэффициента эффективности инвестиций. Этот метод имеет две характерные черты: во-первых, он не предполагает дисконтирования показателей дохода; во-вторых, доход характеризуется показателем чистой прибыли PN (балансовая прибыль за минусом отчислений в бюджет). Алгоритм расчета исключительно прост, что и предопределяет широкое использование этого показателя на практике: коэффициент эффективности инвестиции (ARR) рассчитывается делением среднегодовой прибыли PN на среднюю величину инвестиции (коэффициент берется в процентах). Средняя величина инвестиции находится делением исходной суммы капитальных вложений на два, если предполагается, что по истечении срока реализации анализируемого проекта все капитальные затраты будут списаны; если допускается наличие остаточной или ликвидационной стоимости (RV), то ее оценка должна быть учтена.

$$ARR = \frac{2PN}{IC + RV}, \quad (2.12)$$

Данный показатель сравнивается с коэффициентом рентабельности авансированного капитала, рассчитываемого делением общей чистой прибыли предприятия на общую сумму средств, авансированных в его деятельность (итог среднего баланса-нетто).

Метод перечня критериев. Суть метода отбора инвестиционных проектов с помощью перечня критериев заключается в следующем: рассматривается соответствие проекта каждому из установленных критериев, и по каждому критерию дается оценка проекту. Метод позволяет увидеть все достоинства и недостатки проекта и гарантирует, что ни один из критериев, которые необходимо принять во внимание, не будет забыт, даже если возникнут трудности с первоначальной оценкой. Критерии, необходимые для оценки инвестиционных проектов, могут раз-

личаться в зависимости от конкретных особенностей организации, ее отраслевой принадлежности и стратегической направленности. При составлении перечня критериев необходимо использовать лишь те из них, которые вытекают непосредственно из целей, стратегии и задач организации, ее долгосрочных планов. Проекты, получающие высокую оценку с позиции одних целей, стратегий и задач, могут не получить ее с точки зрения других.

Основными критериями для оценки инвестиционных проектов являются:

1. Цели организации, стратегия, политика и ценности:

- совместимость проекта с текущей стратегией организации и долгосрочным планом;
- оправданность изменений в стратегии организации (в случае, если этого требует принятие проекта);
- соответствие проекта отношению организации к риску, нововведениям, требованиям организации с учетом временного аспекта, потенциалу роста организации;
- устойчивость положения организации;
- степень диверсификации организации (т.е. количество отраслей, не имеющих производственной связи с основной отраслью, в которой осуществляет свою деятельность организация, и их доля в общем объеме ее производства), влияющая на устойчивость ее положения;
- влияние больших финансовых затрат и отсрочки получения прибыли на современное состояние дел в организации;
- влияние возможного отклонения времени, затрат и исполнения задач от запланированных, а также влияние неудачи проекта на состояние дел в организации.

2. Финансовые критерии:

- размер инвестиций (вложения в производство, вложения в маркетинг; для проектов НИОКР затраты на проведение исследования и стоимость развития, если исследование успешно);
- потенциальный годовой размер прибыли;
- ожидаемая норма чистой прибыли;
- соответствие проекта критериям экономической эффективности капиталовложений, принятым в организации;
- стартовые затраты на осуществление проекта;
- предполагаемое время, по истечении которого данный проект начнет приносить расходы и доходы;
- наличие финансов в нужные моменты времени;

- влияние принятия данного проекта на другие проекты, требующие финансовых средств;
- необходимость привлечения заемного капитала для финансирования проекта и его доля в инвестициях;
- финансовый риск, связанный с осуществлением проекта;
- стабильность поступления доходов от проекта;
- период времени, через который начнется выпуск продукции (услуг), а следовательно, возмещение капитальных затрат;
- возможности использования налогового законодательства (налоговых льгот);
- фондоотдача, т.е. отношение среднего годового валового дохода, полученного от проекта, к капитальным затратам (чем выше уровень фондоотдачи, тем ниже в общих расходах организации доля постоянных издержек, не зависящих от изменения загрузки производственных мощностей, и, следовательно, тем меньше будут убытки в случае ухудшения экономической конъюнктуры; если уровень фондоотдачи в данной организации ниже среднеотраслевого, то в случае кризиса у нее больше шансов разориться одной из первых);
- оптимальность структуры затрат на продукт, заложенный в проекте.

3. Научно-технические критерии:

- вероятность технического успеха;
- патентная чистота (не нарушено ли патентное право кого-либо из патентодержателей);
- уникальность продукции (отсутствие аналогов);
- наличие научно-технических ресурсов, необходимых для осуществления проекта;
- соответствие проекта стратегии НИОКР в организации;
- стоимость и время разработки;
- возможные будущие разработки продукта и применение новой генерируемой технологии;
- воздействие на другие проекты;
- патентоспособность (возможна ли защита проекта патентом);
- потребность в услугах консультативных фирм или размещении внешних заказов на НИОКР.

4. Производственные критерии:

- необходимость технологических нововведений для осуществления проекта;

- соответствие проекта имеющимся производственным мощностям (будет ли поддерживаться высокий уровень использования имеющихся в наличии производственных мощностей или с принятием проекта резко возрастут накладные расходы);
- наличие производственного персонала (по численности и квалификации);
- величина издержек производства. Сравнение ее с величиной издержек у конкурентов;
- потребность в дополнительных производственных мощностях (дополнительном оборудовании).

5. Внешние и экологические критерии:

- возможное вредное воздействие продуктов и производственных процессов;
- правовое обеспечение проекта, его непротиворечивость законодательству;
- возможное влияние перспективного законодательства на проект;
- возможная реакция общественного мнения на осуществление проекта.

Балльный метод. В случае необходимости формализации результатов анализа проектов по перечням критериев (при анализе большого числа альтернативных проектов) используется балльная оценка проектов. Определяются наиболее важные факторы, оказывающие влияние на результаты проекта (составляется перечень критериев). Критериям присваиваются веса в зависимости от их важности. Этого можно достичь простым опросом руководителей, предложив им распределить на всю группу критериев 100 пунктов, составляющих единицу, в соответствии с относительной важностью тех или иных критериев для общего решения.

Качественные оценки проекта по каждому из названных критериев («очень хорошо», «хорошо» и т.д.) выражаются количественно. Это могут сделать эксперты путем подробного описания, а затем количественного выражения составляющих критерия. При этом вовсе не обязательно равномерное распределение весов.

Если ввести в основную схему балльной оценки проекта элемент стохастичности (случайности), можно облегчить задачу экспертов и одновременно добиться более точных результатов. Дело в том, что решить, является ли тот или иной параметр данного проекта в точности хорошим или удовлетворительным и т.п., зачастую очень трудно, поскольку по многим критериям проект с определенной вероятностью

может привести как к хорошим, так и к плохим результатам. Именно это учитывается при использовании стохастичности системы балльной оценки: по каждому из критериев для рассмотрения проекта эксперты оценивают вероятность достижения очень хороших, хороших и других результатов, что позволяет, кроме всего прочего, учесть риск, связанный с проектом.

Общая оценка по данной системе получается путем перемножения весов рангов на вероятности достижения этих рангов и получения таким образом вероятностного веса критерия, который затем умножается на вес критерия; полученные данные по каждому критерию суммируются. Но полученные оценки проектов нельзя считать абсолютно достоверными. Это связано с субъективностью представлений, используемых при назначении весов каждому фактору, а также при «присвоении числовых значений каждому из рангов. Поэтому небольшое различие в суммарной оценке не может являться основанием для принятия решения. Необходима очень осторожная интерпретация значения балльного показателя.

Диагностика кризисов включает в себя комплекс методов, необходимых для оценки текущего состояния организации, выявления причин ухудшения количественных и качественных показателей ее деятельности. Разумеется, диагностика сама по себе не может решить проблему. Необходимо устранить истинную причину кризиса, сгладить его негативные проявления, устранить последствия. Наряду с такими мероприятиями, как сокращение издержек, расширение ассортимента, реструктуризация долгов, в условиях кризиса возникает потребность в кардинальных мерах по оздоровлению предприятия, реорганизации его деятельности, стратегических инновационных изменениях.

Вопросы для самопроверки
«Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия
и его значение в стадии кризиса»

1. Раскройте содержание процесса «диагностика кризиса в организации».
2. Объясните значение анализа финансово-хозяйственной в антикризисном управлении.
3. Укажите основные способы диагностирования банкротства.
4. Назовите показатели оценки финансовой несостоятельности организации.
5. Расскажите о методике оценки финансовой несостоятельности организации.
6. Поясните порядок оценки возможности нейтрализовать угрозу банкротства организации.
7. Раскройте содержание анализа финансового состояния организации по методике РФ.
8. Объясните суть финансового оздоровления неплатежеспособного организации.
9. Покажите, каким образом инвестиции влияют на устойчивость развития организации.
10. Раскройте содержание и порядок расчета методов коммерческой оценки инвестиционных проектов.

ГЛАВА 3 МЕТОДОЛОГИЯ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Прогнозирование кризиса с использованием количественных методов

3.1.1. Методика расчета индекса кредитоспособности (Z-СЧЕТ)

Для оценки вероятности банкротства в зарубежной практике широко используются количественные методы, например метод, предложенный в 1968 г. известным западным экономистом Э. Альтманом. Одной из простейших моделей прогнозирования вероятности банкротства считается *двухфакторная модель Альтмана* (индекс кредитоспособности). Она основывается на двух ключевых показателях (например, показатель текущей ликвидности и показатель доли заемных средств), от которых зависит вероятность банкротства предприятия.

Эти показатели умножаются на весовые значения коэффициентов, найденные эмпирическим путем, и результаты затем складываются с некой постоянной величиной (*const*), также полученной тем же (опытно-статистическим) способом. Если результат (С1) оказывается отрицательным, вероятность банкротства невелика; положительное значение С1 указывает на высокую вероятность банкротства. Формула расчета *С1*:

$$C1 = -0,3877 + K_1(-1,0736) + K_2 0,0579 \quad (3.1)$$

Рассмотренная двухфакторная модель не обеспечивает всестороннюю оценку финансового состояния предприятия, возможны слишком значительные отклонения прогноза от реальности, поэтому ввиду ограниченности применения этой модели использование ее нецелесообразно.

Более информативна пятифакторная модель Альтмана для компаний как котирующихся, так и не котирующихся свои акции на бирже. Индекс кредитоспособности построен с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа (*Multiple-discriminant analysis - MDA*) и позволяет в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и небанкротов.

При построении индекса Альтман исследовал 66 предприятий, половина которых обанкротилась в 1946–1965 гг., а половина работала успешно, и 22 аналитических коэффициента, которые могли быть полезны для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показате-

лей он отобрал пять наиболее значимых и построил многофакторное регрессионное уравнение.

Таким образом, индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В общем виде индекс кредитоспособности (Z -счет) имеет вид:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5, \quad (3.2)$$

где X_1 – оборотный капитал/сумма активов;

X_2 – нераспределенная прибыль/сумма активов;

X_3 – операционная прибыль/сумма активов;

X_4 – рыночная стоимость акций/заемные пассивы;

X_5 – выручка/сумма активов.

Результаты многочисленных расчетов по модели Альтмана показали, что обобщающий показатель Z может принимать значения в пределах $-14, +22$, при этом предприятия, для которых $Z > 2,99$, попадают в категорию финансово устойчивых, а предприятия, для которых $Z < 1,81$ – безусловно-несостоятельных; интервал $1,81 - 2,99$ составляет зону неопределенности.

Z -коэффициент имеет общий серьезный недостаток – по существу его можно использовать лишь применительно к крупным компаниям, котирующим свои акции на биржах.

Поэтому позже был разработан модифицированный вариант формулы для компаний, акции которых не котируются на бирже:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,1X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (3.3)$$

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 (банкротстве) предприятия; при $1,23 < Z < 2,89$ предприятие находится в зоне неопределенности; если $Z > 2,9$, то компания работает стабильно и банкротство маловероятно.

Как показывают исследования американских аналитиков, 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 рассматриваемой задачи.

Согласно этой формуле предприятия с рентабельностью выше некоторой границы становятся полностью «непотопляемыми».

В 1977 г. Альтман разработал более точную semifакторную модель, позволяющую прогнозировать банкротство на пять лет вперед. В ней используются следующие показатели: рентабельность активов, динамика прибыли, коэффициент покрытия процентов по кредитам, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент автономии, коэффициент стоимости имущества предприятия совокупные активы, кумулятивная прибыльность.

Пример. Рассчитать значение Z-счета по модифицированной формуле:

$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,1X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5$, используя следующие данные:

№ п/п	Показатель	Значение показателя (тыс.руб.)	
		2009 г.	2010 г.
1	Оборотный капитал	238 190	222 187
2	Сумма активов	349 572	319 826
3	Нераспределенная прибыль	109 594	0
4	Балансовая стоимость акций (активов)	304 601	289 937
5	Операционная прибыль	384 529	170 441
6	Заемные пассивы	44 971	29 889
7	Выручка	184 870	370 227

По данным 2002 г.:

$$x_1 = \frac{238\ 190}{349\ 572} = 0,68138; \quad x_4 = \frac{304\ 601}{44\ 971} = 6,77328;$$

$$x_2 = \frac{109\ 594}{349\ 572} = 0,31351; \quad x_5 = \frac{184\ 870}{349\ 572} = 0,52885.$$

$$x_3 = \frac{384\ 529}{349\ 572} = 0,10995;$$

Таким образом,

$$Z = 0,717 \cdot 0,68138 + 0,847 \cdot 0,31351 + 3,1 \cdot 0,10995 + 0,42 \cdot 6,77328 + 0,995 \cdot 0,52885; \\ Z = 4,46593.$$

По данным 2003 г.:

$$x_1 = \frac{222\ 187}{319\ 826} = 0,69471; \quad x_2 = \frac{0}{319\ 826} = 0;$$

$$x_3 = \frac{170\,441}{319\,826} = 0,53292; \quad x_4 = \frac{289\,937}{29\,889} = 9,70046;$$

$$x_5 = \frac{370\,227}{319\,826} = 1,15759.$$

Таким образом,

$$Z = 0,717 \cdot 0,69471 + 0,847 \cdot 0 + 3,1 \cdot 0,53292 + \\ + 0,42 \cdot 9,70046 + 0,995 \cdot 1,15759; \\ Z = 7,37615.$$

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что предприятие работает стабильно и банкротство маловероятно.

3.1.2. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой

Известный российский экономист Г.В. Савицкая предлагает следующую систему показателей и их рейтинговую оценку, выраженную в баллах, для прогнозирования финансового состояния предприятия (табл. 3.1).

Таблица 3.1 - 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
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25 и выше – 20	0,2 – 16	0,15 – 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 1,0 – 0
Коэффициент финансовой независимости	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 собствен. обор. 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 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	-

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. Здесь 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.

Далее даётся расчёт коэффициентов, приведённых в табл. 3.1.

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

$$K_a = \frac{A_1}{\Pi_1 + \Pi_2}, \quad (3.4)$$

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

Π_1 – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность);

Π_2 – краткосрочные пассивы (краткосрочные кредиты и займы, а также прочие краткосрочные пассивы).

Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) (K_a) – наиболее жесткий критерий ликвидности организации; показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно.

Величина коэффициента абсолютной ликвидности в значительной степени и прежде всего, определяется числителем дроби. Сумма краткосрочных пассивов – относительно стабильная величина, по крайней мере, она гораздо менее изменчива по сравнению с величиной денежных

средств, которая зависит от многих факторов текущего порядка. Изменчивость величины денежных средств вызвана, прежде всего, их абсолютной ликвидностью, т.е. возможностью и искушением использовать эти средства для «затыкания дыр» и участия во внезапно подвернувшихся проектах, а также хроническим свойством многих компаний испытывать нехватку денежной наличности.

Рекомендательная нижняя граница показателя, приводимая в западной литературе – 0,2. В отечественной практике фактические значения рассмотренных коэффициентов ликвидности, как правило, значительно ниже значений, упоминаемых в западных литературных источниках.

2. **Коэффициент быстрой ликвидности** – $K_{бл}$. Отражает платежные возможности организации при условии полного использования денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и своевременного погашения дебиторской задолженности. При расчете данного коэффициента в числитель добавляется (в отличие от методики расчета K_a) дебиторская задолженность:

$$K_{бл} = \frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2}, \quad (3.5)$$

где A_2 – быстро реализуемые активы (дебиторская задолженность).

Коэффициент быстрой ликвидности ($K_{бл}$), по смысловому назначению аналогичен коэффициенту покрытия, однако исчисляется по более узкому кругу текущих активов: из расчета исключена наименее ликвидная их часть – производственные запасы.

Логика такого исключения состоит не только в значительно меньшей ликвидности запасов, но, что гораздо более важно, и в том, что денежные средства, которые можно выручить в случае вынужденной реализации производственных запасов, могут быть существенно ниже затрат по их приобретению. В частности, в условиях рыночной экономики типичной является ситуация, когда при ликвидации предприятия выручают 40% и менее от учётной стоимости запасов. В западной литературе приводится ориентировочное нижнее значение показателя – 1, однако эта оценка носит условный характер. Тем не менее, ей можно дать вполне обоснованное толкование. Кредиторская и дебиторская задолженности представляют собой некую форму взаимного кредитования контрагентов, находящихся в деловых отношениях. Очевидно, что в целом по экономике суммы предоставленного и полученного кредитов равны. Любое предприятие должно стремиться к тому, чтобы сумма

кредита, предоставленного им своим покупателям, не превышала величины кредита, полученного им от поставщиков.

На практике возможны любые отклонения от этого правила. Анализируя динамику этого коэффициента, необходимо обращать внимание и на факторы, обусловившие его изменение.

3. **Коэффициент текущей ликвидности**, $K_{\text{тл}}$ показывает платёжные возможности организации при условии полного использования денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, своевременного проведения расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, а также продажи в случае необходимости части элементов материальных оборотных средств. Коэффициент текущей ликвидности равен отношению суммы всех оборотных средств организации к величине его краткосрочных обязательств:

$$K_{\text{тл}} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2}, \quad (3.6)$$

где A_3 – медленно реализуемые активы (производственные запасы, НДС по приобретенным ценностям, другие оборотные активы, а также долгосрочные финансовые вложения).

Коэффициент (покрытия) текущей ликвидности ($K_{\text{тл}}$) даёт общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов организации приходится на 1 руб. текущих обязательств. Логика исчисления данного показателя заключается в том, что предприятие погашает краткосрочные обязательства в основном за счет текущих активов; следовательно, если текущие активы превышают текущие обязательства, предприятие может рассматриваться как успешно функционирующее (по крайней мере, теоретически). Размер показателя может значительно варьировать по отраслям и видам деятельности, а его разумный рост в динамике обычно считается благоприятной тенденцией.

В Методических рекомендациях по разработке финансовой политики организации от 01.10.97 г. коэффициент покрытия имеет диапазон от 1 до 2.

Коэффициент текущей ликвидности имеет ряд особенностей, которые необходимо иметь в виду, выполняя пространственно-временные сопоставления.

Во-первых, числитель коэффициента включает оценку запасов и дебиторской задолженности. Поскольку методы оценки запасов могут варьировать, это оказывает влияние на сопоставимость показателей.

Во-вторых, значение коэффициента в принципе тесно связано с уровнем эффективности работы организации в отношении управления запасами.

В-третьих, некоторые организации с высокой оборачиваемостью денежных средств (в частности, организации розничной торговли) могут позволить себе относительно невысокие значения коэффициента покрытия. Таким образом, неслучайно некоторые ученые указывают на опасность чрезмерной абсолютизации значимости коэффициента текущей ликвидности при характеристике финансового состояния с позиции краткосрочной перспективы.

Вышеназванные показатели ликвидности дают не только разностороннюю характеристику устойчивости финансового состояния организации при разной степени учета ликвидных средств, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации. Так, для поставщиков сырья и материалов наиболее интересен коэффициент абсолютной ликвидности, поскольку он связан непосредственно со свободными денежными средствами. Банк, кредитующий данное предприятие, больше внимания уделяет коэффициенту промежуточной ликвидности, поскольку он связан с дебиторской задолженностью, которая может быть учтена через этот банк. Держатели акций организации в большей мере оценивают положение организации по коэффициенту общей ликвидности, поскольку он представляет более общую характеристику деятельности организации.

4. **Коэффициент автономии** (K_a). Характеризует долю источников собственных средств в общем объеме капитала:

$$K_a = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Общая сумма капитала}}, \quad (3.7)$$

Коэффициент автономии, финансовой независимости, капитализации или концентрации собственного капитала. Данный коэффициент является одной из важнейших характеристик устойчивости финансового положения организации, его независимости от заемных средств в целом и напрямую показывает размер финансового риска при выдаче кредита. Он показывает, каков удельный вес общей суммы собственного капитала в общем итоге баланса.

Минимально допустимым значением коэффициента автономии принято считать величину больше 0,5. Выполнение этого условия означает, что все обязательства организации могут быть покрыты его соб-

ственными средствами. Рост данного показателя свидетельствует об увеличении финансовой независимости организации.

В странах Западной Европы и США за нормативное значение этого показателя принимают 0,6, хотя он несколько снизился за последние годы. В Японии этот показатель снизился с 0,61 в 1936 г. до 0,19 в 1970 г., однако в последние десятилетия он снова стал повышаться.

5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (K_{occ}):

$$K_{occ} = \frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{Оборотные активы}}, \quad (3.8)$$

6. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования (коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами) K_4 .

$$K_4 = \frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{Запасы} + \text{НДС по приобретенным ценностям}}, \quad (3.9)$$

Расчётные данные для примера представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2 - Обобщающая оценка финансовой устойчивости организации

№ показателя	2009 г.		2010 г.	
	Фактический уровень показателя	Количество баллов	Фактический уровень показателя	Количество баллов
1	1,071	20	0,436	20
2	3,35	18	2,847	18
3	5,29652	16,5	7,434	16,5
4	0,87135	17	0,907	17
5	0,8112	15	0,855	15
6	2,20718	15	1,403	15
Итого		101,5		101,5

Таким образом, согласно представленной методике анализируемое предприятие относится к 1 классу, т.е. является предприятием с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств.

3.1.3. Другие модели оценки несостоятельности организации

1. Учеными Иркутской государственной экономической академии предложена своя *четырёхфакторная модель* прогноза риска банкротства (*модель R*):

$$R = 8,38K1 + K2 + 0,54K3 + 0,63K4, \quad (3.10)$$

где K1 – оборотный капитал/сумма активов;

K2 – чистая прибыль/собственный капитал;

K3 – выручка от реализации/сумма активов;

K4 – чистая прибыль/интегральные затраты.

Вероятность банкротства организации в соответствии со значением модели **R** определяется следующим образом:

<i>Значение R</i>	<i>Вероятность банкротства, %</i>
Меньше 0	Максимальная (90–100)
0–0,18	Высокая (60–80)
0,18–0,32	Средняя (35–50)
0,32–0,42	Низкая (15–20)
Больше 0,42	Минимальная (до 10)

Пример. Пусть имеются следующие показатели:

- оборотный капитал – 66 млн. руб.;
- сумма активов – 247 млн. руб.;
- чистая прибыль – 224 млн. руб.;
- собственный капитал – 234 млн. руб.;
- выручка от реализации 2454 млн. руб.;
- интегральные затраты – 2141 млн. руб.;

Тогда:

$$K1 = 66/247 = 0,05;$$

$$K2 = 224/234 = 0,95;$$

$$K3 = 2454/247 = 9,93;$$

$$K4 = 224/2141 = 0,11.$$

$$R = 8,38 * 0,05 + 0,95 + 0,54 * 9,93 + 0,63 * 0,11 = 0,42 + 0,95 + 0,11 + 0,07 = 1,55$$

Показатель R равен 1,55 – вероятность банкротства при таком значении составляет менее 10%.

К очевидным достоинствам данной модели следует отнести то, что механизм ее разработки и все основные этапы расчетов достаточно подробно описаны.

2. Также можно рассчитать коэффициент прогноза банкротства ($K_{пб}$), который характеризует удельный вес чистых оборотных средств в сумме актива баланса и исчисляется по формуле:

$$K_{пб} = \frac{\text{Все оборотные активы} - (VI \text{ раздел баланса} + \text{Расчетные прочие пассивы})}{\text{Общий итог баланса}}, \quad (3.11)$$

3. О кризисе управления можно судить по *показателю Аргенти (А-счет)*. Согласно методике его расчета исследование начинается с предположений, что (а) идет процесс, ведущий к банкротству, (б) процесс этот для своего завершения требует нескольких лет и (в) процесс может быть представлен в виде трех групп факторов:

1) недостатки – фирмы, скатывающиеся к банкротству, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до фактического банкротства;

2) ошибки вследствие накопления этих недостатков фирма может совершить ошибку, ведущую к банкротству;

3) симптомы – совершенные компанией ошибки начинают выявлять все известные симптомы приближающейся неплатежеспособности: ухудшение показателей (скрытое при помощи «творческих» расчетов), признаки недостатка денег. Эти симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, который часто растягивается на срок от пяти до десяти лет (табл. 3.3).

Таблица 3.3 - Методика кризис - прогноза по Аргенти

Признаки	Ваш балл	Балл по Аргенти
<u>Недостатки</u>		
Директор-автократ		8
Председатель совета директоров является также директором		4
Пассивность совета директоров		2
Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях и навыках)		2
Слабый финансовый директор		2
Недостаток профессиональных менеджеров		1
Недостатки системы учета:		
Отсутствие бюджетного контроля		3
Отсутствие прогноза денежных потоков		3
Отсутствие системы управленческого учета затрат		3

Продолжение таблицы 3.3

Признаки	Ваш балл	Балл по Аргенти
Вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т.д.)		15
Максимально возможная сумма баллов		43
«Проходной балл»		10
<i>Если сумма больше 10, недостатки в управлении могут привести к серьёзным ошибкам</i>		
<u>Ошибки</u>		
Слишком высокая доля заёмного капитала		15
Недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста		15
Наличие крупного проекта (провал такого проекта подвергает фирму серьёзной опасности)		15
Максимально возможная сумма баллов		45
«Проходной балл»		15
<i>Если сумма баллов на этой стадии больше или равна 25, компания подвергается определённому риску</i>		
<u>Симптомы</u>		
Ухудшение финансовых показателей		4
Использование «творческого бухучета»		4
Нефинансовые признаки неблагополучия (ухудшение качества, падение «боевого духа» сотрудников, снижение доли рынка)		4
Окончательные симптомы кризиса (судебные иски, отставки)		3
Максимально возможная сумма баллов		12
Максимально возможный А-счёт		100
«Проходной балл»		25
<i>Большинство успешных компаний</i>		<i>5-18</i>
<i>Компании, испытывающие серьёзные затруднения</i>		<i>35-70</i>
<i>Если сумма баллов более 25, компания может обанкротиться в течение ближайших пяти лет. Чем больше А-счёт, тем скорее это может произойти.</i>		

При расчете А-счета конкретной организации следует ставить количество баллов согласно методике Аргенти или равным нулю. Промежуточные значения не допускаются. Каждому фактору каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают в конечном итоге агрегированный показатель – А-счет.

3.2. Система антикризисного управления организацией

3.2.1. Совершенствование системы диагностики банкротства организации

Кризисные ситуации, возникающие вследствие неравномерного развития народного хозяйства и его отдельных частей, колебания объемов производства и сбыта, появление значительных спадов производства следует рассматривать не как стечение неблагоприятных ситуаций (хотя для отдельной организации это может быть и так), а как некую общую закономерность, свойственную рыночной экономике. Кризисные ситуации, для преодоления которых не было принято соответствующих превентивных мер, могут обусловить чрезмерное разбалансирование экономического организма организации с соответствующей неспособностью продолжения финансового обеспечения своей деятельности, что квалифицируется как банкротство.

Рыночная экономика, на протяжении многих десятилетий и столетий являющаяся основой развития западных стран, выработала определенную систему контроля, диагностики и, по возможности, защиты предприятий от кризисных ситуаций. Антикризисный процесс в условиях рыночной экономики – это управляемый процесс.

Процесс диагностики банкротства представлен на рис. 3.1.

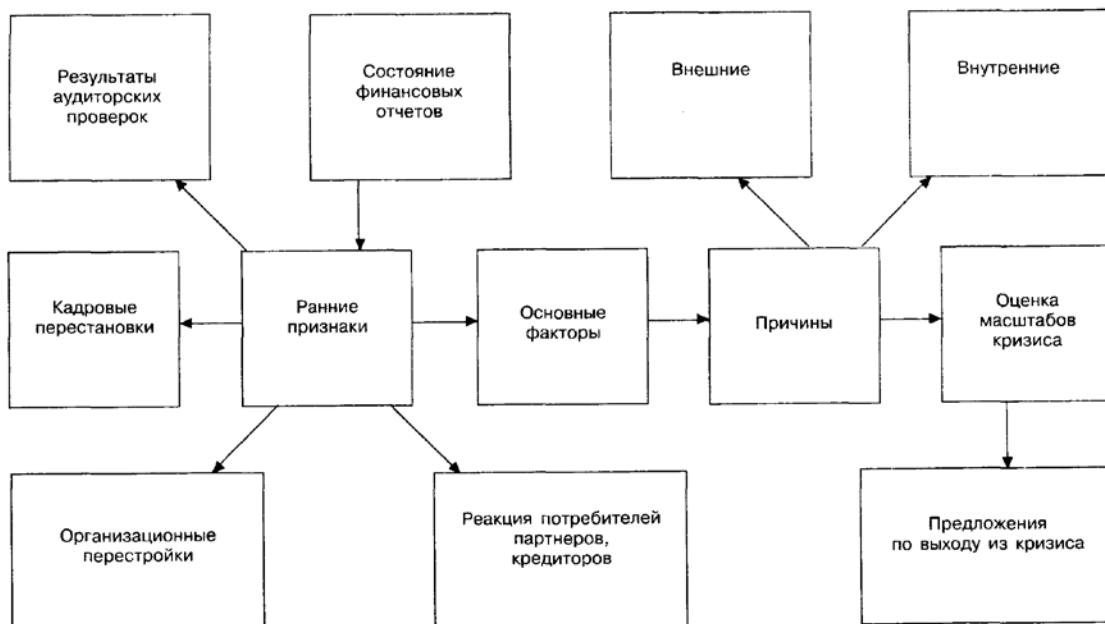


Рис. 3.1 - Диагностика кризисных ситуаций и состояния банкротства

Антикризисное управление – это совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию. Антикризисное управление является микроэкономической категорией и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне организации при его оздоровлении или ликвидации. **Система антикризисного управления – это система предотвращения банкротства на предприятии.**

Для предотвращения кризиса большое значение имеет своевременное обнаружение признаков предстоящей кризисной ситуации. Ранними признаками, (симптомами) грядущего неблагополучия организации могут быть отрицательная реакция партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов, банков, потребителей продукции на те или иные мероприятия, проводимые предприятием (например, структурные реорганизации, открытие или закрытие подразделений организации, филиалов, дочерних фирм, их слияние, частая и необоснованная смена деловых партнеров, выход на новые рынки и другие изменения в стратегии организации); задержки с предоставлением бухгалтерской отчетности и ее низкое качество, что может свидетельствовать либо о сознательных действиях, либо о низком уровне квалификации персонала; изменения в статьях бухгалтерского баланса со стороны пассивов и активов и нарушения определенной их пропорциональности; увеличение задолженности организации поставщикам и кредиторам; уменьшение доходов организации и падение прибыльности фирмы, обесценивание акций организации, установление предприятием нереальных (высоких или низких) цен на свою продукцию и т.д.

Для выработки мер по своевременному упреждению и предотвращению приближающихся кризисных ситуаций, а также (в случае их возникновения) по их преодолению необходимо знать структуру и закономерности развития кризисного процесса. На рис. 3.2 представлены основные фазы кризисного процесса.



Рис. 3.2 - Структура кризисного процесса

К **стратегическому кризису** приводит отсутствие или недостаточное развитие системы стратегического управления на предприятии, в частности отсутствие чёткого понимания стратегических целей организации; непонимание того, что разработка стратегии организации является важнейшим этапом планирования, тесно связанным с другими этапами внутрифирменного планирования; ориентация руководителей высшего звена на решение оперативных и текущих задач в ущерб стратегическим.

Углубление стратегического кризиса приводит к возникновению **тактического кризиса**, внешними признаками которого являются сокращение масштабов деятельности; снижение доли рынка, уменьшение прибыли; сокращение численности персонала и т.д.

Дальнейшее развитие кризисного процесса обнаруживается в росте задолженности организации, ухудшении показателей ликвидности. В результате кризисный процесс переходит в следующую фазу - фазу кризиса обеспеченности.

Кризис обеспеченности может иметь следствием временную или длительную хроническую **неплатежеспособность** организации. Состояние неплатежеспособности, убыточность финансово-хозяйственной деятельности свидетельствуют о том, что предприятие находится под угрозой банкротства, которое не обязательно наступает неотвратимо. Для вывода организации из кризиса необходимо разработать и реализовать комплекс организационных и финансовых мер по оздоровлению финансового положения организации-должника: перемещение управленческих кадров, **реструктуризация**, ликвидация неэффективно работающих подразделений, привлечение новых источников финансирования и др. Если результаты анализа финансового состояния организации свидетельствуют об отсутствии реальной возможности восстановить его платежеспособность, это может явиться основанием для подготовки и применения процедур **ликвидации** организации.

Одной из существенных особенностей кризиса и, соответственно, субъективной реакции является фактор времени. На необходимость учета временных параметров при диагностике степени неплатежеспособности организации обращено внимание и в ряде нормативных документов. В соответствии с этими актами на практике в числе абсолютных показателей финансового состояния организации используется **коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности**. Этот коэффициент в отличие от коэффициентов текущей ликвидности и обеспечения собственными средствами, имеет четкие факторные временные параметры, т.е. начало и конец отчетного периода в месяцах года. Таким

образом, особенностью антикризисного управления является дефицит времени на принятие управленческого решения и на реализацию антикризисных процедур.

Сторона кризиса, отражающая положительные возможности обновления, по определению некоторых ученых и специалистов, является «антиципативным (опережающим) антикризисным менеджментом». Наряду с программой защиты от кризисного саморазрушения он включает профилактику и «терапию» банкротства, т.е. стадию диагностики и превентивной санации в процессе антикризисного управления.

Антикризисное управление актуализирует функциональные аспекты по выявлению и преодолению причин, препятствующих оздоровлению организации, и радикализацию мер, восстанавливающих его платежеспособность. По мнению некоторых авторов, для предприятий, достигших стадии развития и подъема в своем жизненном цикле, экономическая сторона кризиса и, следовательно, необходимость диагностики выражается в дефиците денежных средств, необходимых для ведения производства и расчетов с кредиторами. Но этот подход, страдает абстрактностью, так как не учитывает индивидуальные особенности жизненного цикла организации, в котором возможны кризисы, обусловленные процессом развития и роста, возрастом и размерами организации.

Исследование причин, обуславливающих процесс антикризисного управления, позволяет предложить следующую классификацию факторов возникновения кризисной ситуации в деятельности организации:

- **внешние факторы:** тип экономической системы; несбалансированная кредитная политика или ее полное отсутствие; структура потребностей населения; уровень доходов и накоплений населения; величина платежеспособного спроса клиентов-предприятий; фаза экономического цикла; политико-правовая нестабильность и экономическая неопределенность государственного регулирования; темп и размеры инфляции; научно-техническое и информационное развитие производственного цикла; уровень культуры общества; международная конкуренция;

- **внутренние факторы:** ошибочная рыночная философия фирмы; отсутствие или неправильные принципы ее действия; нерациональное использование ресурсов и низкое качество продукции; невысокий уровень менеджмента и маркетинга; несоответствие уровня управленческой и организационной культур организации его технологической структуре.

Указанные факторы не являются непосредственными причинами возникновения кризиса на той или иной стадии жизненного цикла орга-

низации и тем более его банкротства. Однако они влияют на ухудшение финансово-экономического и хозяйственного состояния организации.

Особенность антикризисного управления проявляется в объединении диагностики, методов предупреждения, преодоления кризиса, стратегии реструктуризации и применения нестандартных методов в управлении персоналом. С этих позиций антикризисное управление представляется как конструктивная реакция на выявленные в результате диагностики изменения, угрожающие банкротством или нарушением нормального функционирования. Для высшего руководства и собственников организации диагностика есть средство получения достоверной качественной информации о его реальных возможностях на начальной стадии экономического кризиса и основой для введения в действие особых методов и механизмов менеджмента. Используя результаты диагностических и превентивных исследований различных сторон деятельности организации, менеджеры и собственники могут приступить к разработке рефлексивной модели антикризисного управления своим предприятием.

Диагностика – это в то же время и оценка достоверности текущего финансового учета и отчетности, база для выдвижения гипотез о закономерностях и возможном неустойчивом финансово-экономическом состоянии (рис. 3.3).



Рис.3.3 - Процесс диагностики в антикризисном управлении

Диагностика позволяет выявлять причинно-следственные связи в дисфункциях менеджмента, а затем переходить к построению объяснительной и прогнозной моделей функционирования и развития организации, осуществляя при этом предупреждение его банкротства.

3.2.2. Варианты стабилизации деятельности организации при угрозе банкротства

Часто в ответ на кризисные ситуации система сама вырабатывает адекватные механизмы, которые сначала проходят апробацию на практике, а затем обосновываются теоретически. Учитывая ситуацию, сложившуюся в России, наибольший интерес представляет реструктуризация предприятий, переживающих кризис, которая предусматривает решения, нацеленные на повышение эффективности деятельности, изменение характера управления активами, использование возможностей заемного финансирования.

Необходимо отметить, что признание организации неплатежеспособным и имеющим неудовлетворительную структуру баланса вовсе не означает признание организации банкротом и, следовательно, не меняет его юридического статуса. Расчет и оценка критериев носят профилактический характер, позволяя лишь констатировать собственникам имущества факт неустойчивости финансового состояния организации.

Вместе с тем достаточно очевидно, что любая организация может использовать разнообразные факторы для наращивания экономического потенциала, использовать все возможные, а иногда и экстраординарные меры по улучшению своего финансового положения: изменение финансовой политики, повышение оборачиваемости активов, увеличение рентабельности продажи и др. Основные методы преодоления финансового кризиса в организации включают:

- сокращение затрат;
- увеличение поступления денежных средств в организацию;
- проведение реструктуризации кредиторской задолженности;
- определение стратегии развития организации;
- проведение реорганизации или реструктуризации организации.

Сокращение затрат является необходимым шагом в той ситуации, когда организация испытывает финансовый кризис. Необходимо централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных активов организации, сокращать или замораживать расходы, связанные с развитием существующих долгосрочных проектов: НИОКР, капитального строительства и других вложений, окупаемость которых превышает один год.

Методы сокращения затрат включают: контроль затрат, анализ источников возникновения затрат, их классификацию по степени зависимости от объемов производства, проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта.

Основные направления деятельности по снижению затрат: сокращение фонда оплаты труда; сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, горизонтальной интеграции с поставщиками, работы с местными производителями, внедрения ресурсосберегающих технологий; сокращение производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, исследование рынка, поддержание определенного качества услуг.

Важно определить наиболее затратные статьи баланса, которые подлежат сокращению (капитальное строительство, дорогостоящие стажировки для работников, проведение масштабных маркетинговых исследований, опытно-конструкторские работы) и направить эти ресурсы на проведение реструктуризации и проекты, предусматривающие получение быстрой прибыли.

Привлечение денежных средств в организацию в условиях кризиса осуществляется в основном по трем главным направлениям – во-первых: продажа и сдача в аренду активов компании; во-вторых: оптимизация продаж; в-третьих: изменение кредитной политики для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности.

Любые активы, находящиеся в собственности компании, – здания, сооружения, машины, оборудование, облигации, акции, в т.ч. и других предприятий, векселя банков – могут быть проданы или использованы для погашения долга в ходе проведения реструктуризации. Это возможно, если данные активы не являются обеспечением задолженности по другим обязательствам (залоговые требования). Если затраты организации на хранение и обслуживание активов велики, выгоднее продать их. Ценные бумаги можно предложить приобрести кредиторам, которые заинтересованы в расширении сферы своей деятельности за счет приобретения пакетов акций.

Оптимизация продаж требует проведения ряда важных мероприятий: ценового регулирования; привлечения новых заказчиков; заключения контрактов о производстве на давальческом сырье; внедрения программы торговых скидок и льгот для потребителей, которые платят быстрее; заключения стратегических союзов и альянсов; оценки допол-

нительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.

Привлечение денежных средств в организацию посредством изменения кредитной политики происходит за счет ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности. В условиях высокой инфляции особенно важно иметь хорошо продуманную политику в отношении поставщиков, заказчиков и других контрагентов. Основные группы кредиторской задолженности образуют задолженности по бюджету, внебюджетным фондам, банкам, поставщикам. Дебиторская задолженность образуется за счет работы с заказчиками, дочерними обществами и прочими контрагентами.

Для выбора оптимальной кредитной политики компания должна сравнить потенциальные выгоды от увеличения объема продаж со стоимостью предоставления дополнительных торговых кредитов и риском возможной неуплаты. С целью снижения риска неуплаты дебиторской задолженности, организация должна отслеживать кредитную историю клиентов (покупательскую и платежную историю). Кредитоспособность клиента может быть оценена на основе кредитной истории взаимоотношений клиента и компании. Сопоставительный анализ затрат и выгод кредитной политики должен помочь определить стратегию, при которой размер непогашенной дебиторской задолженности является вполне предсказуемым. Используются программы льгот и скидок за предоплату, оплату наличными и своевременное погашение дебиторской задолженности. Организация должна достаточно точно прогнозировать суммы кредита, которые не будут погашены, чтобы рассчитать необходимый резерв для списания безнадежных долгов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности определяется как отношение годового объема реализации к среднегодовому объему дебиторской задолженности. Этот коэффициент показывает, насколько быстро организация собирает деньги с заказчиков за поставленные товары или услуги. Увеличение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности является позитивным признаком.

Структурирование дебиторской задолженности по срокам используется для оценки возможных неплатежей. Счета классифицируются по срокам давности дебиторской задолженности. Для каждого срока определяется некоторый процент дебиторской задолженности, который останется неуплаченным. Резерв на списание безнадежных долгов должен быть достаточно большим, чтобы покрыть всю дебиторскую задолженность, которая просрочена.

Реструктуризация задолженности – это процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами, основной целью которого является получение различного рода уступок со стороны кредиторов: сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки, отсрочки платежа.

Алгоритм разработки плана реструктуризации долговых обязательств:

1. Инвентаризация кредиторской и дебиторской задолженности: выделение основных групп задолженности; проверка правильности отражения задолженности по счетам, фактурам и платежным требованиям; определение суммарной кредиторской и суммарной дебиторской задолженности.

2. Определение приоритетных направлений реструктуризации: выделение задолженности, имеющей наибольшую долю в суммарной величине обязательств; выделение ряда приоритетных статей задолженности – перед кредитным учреждением, фондами, фискальной системой, контрагентами; представление этих данных в форме таблицы с указанием названий организаций-кредиторов, сумм задолженности, величины издержек, их доли в общем объеме обязательств.

3. Построение финансового плана в форме прогноза движения денежных средств: построение подекадного графика поступлений денежных средств на основе планов продаж и поступлений дебиторской задолженности; построение подекадного графика оттока денежных средств на основе планов закупок, производственных затрат, заработной платы, налогов с учетом задержки и погашения текущей кредиторской задолженности; формирование чистого денежного потока; поиск источников дополнительного финансирования в случае получения отрицательного накопленного сальдо – это проведение ассортиментных сдвигов, оптимизация производственной программы на следующий период, привлечение краткосрочных займов.

4. Построение оптимального графика погашения кредиторской задолженности с неизменными условиями – задолженности, которая может быть погашена только в соответствии с предлагаемыми кредиторами условиями.

5. Анализ вариантов реструктуризации с оговариваемыми условиями, т. е. условиями погашения задолженности, которые могут быть изменены и на это согласны кредиторы. Этот этап включает: корректировку предлагаемых вариантов и составление графика погашения за-

долженности; оценку текущей стоимости денежного потока, направляемого на погашение долговых обязательств.

6. Построение окончательного графика погашения задолженности и документальное оформление достигнутых с кредиторами договоренностей.

7. Расчет совокупной эффективности проведенной реструктуризации.

При проведении анализа кредиторской задолженности требуется разделить всех кредиторов на первоочередных и второстепенных. Первоочередные кредиторы – это те, сумма обязательств которых составляет в общей сложности 80% от всей задолженности. Очередность может быть определена и с точки зрения последствий задержки платежа. Например, если задержка платежа может привести к прекращению поставок сырья, поставщик может быть отнесен к приоритетным кредиторам. Кредиторы, владеющие залоговыми требованиями, также относятся к первоочередным кредиторам. Оставшиеся кредиторы не должны игнорироваться, т. к. некоторые из них могут обратиться в суд и инициировать процедуру банкротства. При анализе кредиторской задолженности важно определить, какими средствами располагает предприятие для погашения долгов. Прогноз денежных потоков поможет компании определить сумму задолженности, которую необходимо реструктуризировать, а также оценить возможную сумму выплат кредиторам в будущем.

Методы реструктуризации задолженности

1. Отступное – это обмен активов компании на различные уступки со стороны кредиторов, сокращение суммы задолженности, уменьшение процентной ставки. Организации, которым подойдет этот метод реструктуризации – организации с большим количеством основных средств. Их вряд ли можно будет продать по приемлемой цене.

Одним из видов отступного является обмен пакета акций, находящегося на балансе организации, на уступки кредитора. Соглашение заключается между кредитором и собственниками организации, которые готовы уступить часть акций организации в обмен на улучшение финансового состояния организации.

2. Двусторонний взаимозачет задолженностей может быть осуществлен, если организации имеют друг к другу встречные требования. Взаимозачет является наиболее быстрым и эффективным методом сокращения суммы задолженности, поскольку здесь не происходит обмена денежными или основными средствами. Взаимозачет может быть осуществлен в одностороннем порядке путем уведомления другой сто-

роны официальным письмом, с последующим заключением соглашения, в котором обе стороны подтверждают правильность зачтенной суммы. Разновидностью взаимозачета является многосторонний взаимозачет, который осуществляется между рядом предприятий, имеющих требования друг к другу. Например, это могут быть организации, работающие в смежных отраслях промышленности. Образуется своеобразная цепочка дебиторов – кредиторов, которую часто сложно выявить в полном объеме.

3. Покупка требований к кредитору с последующим взаимозачетом может быть успешно реализована, если предприятие-должник располагает свободными средствами для этой процедуры. Сначала предприятие-должник выявляет организации, которые имеют требования к его же кредитору, затем покупает эти требования со скидкой и осуществляет обычный двусторонний взаимозачет.

4. Обеспечение долга – это метод реструктуризации, который предполагает переоформление ничем не обеспеченных требований кредиторов к должникам, в требования, обеспеченные залогом. Кредиторы, обладающие залоговыми правами, имеют приоритет в случае банкротства организации-должника. Предприятие-должник, которое использует этот метод, должно иметь недвижимость, которая еще не является предметом залога по каким-либо обязательствам.

Требования можно обеспечить также гарантией или поручительством третьей стороны, в соответствии с которыми третья сторона обязуется погасить задолженность организации в случае, если предприятие не сможет это сделать самостоятельно.

5. Оплата долга банковскими векселями – это метод реструктуризации, при использовании которого многочисленные необеспеченные кредиторы замещаются одним обеспеченным – банком. Предприятие заключает договор с банком на предоставление ему сравнительно недорогого, но обеспеченного залогом, кредита. Банк выдает кредит не денежными средствами, а своими векселями, выписанными на предприятие. Предприятие расплачивается со своими кредиторами банковскими векселями, но взамен требует сокращения задолженности. Кредиторы либо продают банковские векселя, либо предъявляют их в банк к оплате. Банк оплачивает предъявленные векселя, а предприятие возвращает полученный кредит в соответствии с условиями кредитного договора.

В данной сделке кредиторы взамен сомнительных долгов получают вполне определенные требования к банку. Банк получает проценты за предоставленный кредит, и гарантию погашения этого кредита в форме обеспечения залогом имущества организации-должника. Для реализа-

ции этого метода предприятию-должнику необходима поддержка стабильного банка и активы, которые можно использовать в качестве залога по кредиту.

6. Конверсия задолженности в ценные бумаги: облигации, векселя и акции подразумевает выпуск долговых обязательств в целях реструктуризации долга. Одним из способов повышения вероятности погашения задолженности является обеспечение выпускаемых под нее облигаций залогом, причём размер облигационного займа ограничен законом. В случае нарушения договора о реструктуризации задолженности происходит реализация ценных бумаг на рынке, а денежные средства, полученные от реализации, направляются для покрытия задолженности.

Проведение реструктуризации долгов и другие меры преодоления финансового кризиса помогут организации выйти на новый этап в ее деятельности. В то же время нет никакой гарантии, что организация в дальнейшем станет прибыльной. Сложность антикризисного управления состоит в том, что нужно не только «латать дыры», но и проводить кардинальные изменения, направленные на получение прибыли в наикратчайшие сроки. Поэтому должна быть определена стратегия будущего развития и проведена реорганизация (или реструктуризация) организации.

Реструктуризация организации – это сложный процесс разработки и реализации проекта кардинального изменения состояния существующей организации, ее структуры, который может быть реализован в форме слияния, поглощения, разделения, горизонтальной и вертикальной интеграции. Реструктуризация предполагает разработку четких стратегических действий и формирование нового бизнес-портфеля компании, что может сопровождаться изменением организационно-правовой формы.

Особенности проведения реструктуризации состоят в глобальности перемен, связаны с позиционированием на рынке стратегического продукта, изменением профиля организации. При создании программы реструктуризации разрабатывается несколько вариантов проектов, из которых руководство выбирает наилучший с учетом прибыли и рисков.

Реорганизация организации – это процесс существенных изменений в организации, который затрагивает все значимые аспекты ее деятельности: продукт, ассортимент, факторы производства, систему общего менеджмента. Данные изменения могут не затрагивать структуру, стратегический продукт, но они должны быть настолько существенными, чтобы предприятие смогло выжить в нестабильной рыночной среде и стать прибыльным.

Таким образом, основная роль в системе антикризисного управления организацией отводится именно использованию механизмов финансовой стабилизации (табл.3.4).

Таблица 3.4 - Внутренние механизмы финансовой стабилизации организации, соответствующие основным этапам ее осуществления

<i>Этапы финансовой стабилизации</i>	<i>Внутренние механизмы финансовой стабилизации</i>		
	<i>Оперативный</i>	<i>Тактический</i>	<i>Стратегический</i>
1. Устранение неплатежеспособности	Система мер, основанная на использовании принципа «отсечения лишнего»		
2. Восстановление финансовой устойчивости		Система мер, основанная на использовании принципа «сжатия организации»	
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде			Система мер, основанная на использовании «модели устойчивого экономического роста»

Принцип «отсечения лишнего» определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в денежную форму). Это возможно за счет:

- ускорения инкассации дебиторской задолженности;
- снижения периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;
- снижения размера страховых запасов товарно-материальных ценностей (ТМЦ);
- уценки трудноликвидных видов запасов ТМЦ до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации;
- ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;

- аренды оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств и других;
- пролонгации краткосрочных финансовых кредитов;
- увеличения периода предоставляемого поставщиками товарного кредита.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если устранена текущая неплатежеспособность организации, т.е. объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде. Это означает, что угроза банкротства организации в текущем отрезке времени ликвидирована, хотя и носит, как правило, отлаженный характер.

Принцип *«сжатия организации»* предусматривает мероприятия как по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов, так и по сокращению необходимого объема их потребления:

- сокращение суммы постоянных издержек;
- снижение уровня переменных издержек (включая сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений);
- повышение производительности труда и т.п.;
- проведение ускоренной амортизации активной части основных средств с целью возрастания объема амортизационного потока;
- своевременная реализация выбываемого в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества;
- обновление операционных внеоборотных активов преимущественно за счет их аренды.

Цель этого этапа считается достигнутой, если предприятие вышло на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий его финансовую устойчивость.

Стратегический механизм стабилизации представляет собой систему мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия организации в длительном периоде. Этот механизм базируется на использовании *модели устойчивого экономического роста организации*, обеспечиваемого основными параметрами его стратегии.

В системе стабилизационных мер, направленных на вывод организации из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации, т.е. системе мероприятий по финансовому оздоровлению организации, реализуемых с помощью других юридических и физических лиц и направленных на предотвращение объявления организации-

должника банкротом. Санация организации проводится в следующих случаях:

- до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие, пытаясь выйти из кризисного состояния, прибегает к внешней помощи;
- если предприятие, обратившись в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации (как правило, государственного организации);
- если решение о санации выносит арбитражный суд по предложениям, поступившим от желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику и погасить его обязательства перед бюджетом.

В двух последних случаях санация осуществляется в процессе производства дела о банкротстве организации при условии согласия собрания кредиторов со сроками выполнения их требований и на перевод долга.

В первом случае санация носит упреждающий характер, согласуется с целями и интересами организации, подчинена задачам антикризисного управления и сочетается с осуществляемыми мерами внутренней финансовой стабилизации.

Цель санации считается достигнутой, если предприятие вышло из финансового кризиса и нормализовало свою работу.

3.3. Необходимость и тенденции антикризисного управления

Всю совокупность проблем антикризисного управления можно разделить на четыре группы.

Первая группа – проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер весьма непросто, однако от этого зависит предотвращение кризиса. Но не только от этого. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие. И это тоже проблема управления.

Не все кризисы можно предотвратить – многие из них надо пережить, преодолеть. И это достигается посредством управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности организации в период кризиса, способствует выходу из кризиса и ликвидации его последствий.

Вторая группа – прежде всего методологические проблемы жизнедеятельности организации. В процессах их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает ком-

плекс проблем финансово-экономического характера. Например, в экономическом антикризисном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения конверсии. Это требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования.

Третья группа – проблемы дифференциации технологий управления; в самом общем виде это проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и др. К этой же группе можно отнести и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

Четвертая группа – проблемы антикризисного управления персоналом, которые всегда сопровождают кризисные ситуации.

Антикризисное управление является особым типом управления, обладающим как общими для управления, так и специфическими характеристиками. Одной из характеристик любого управления является деятельность человека. Управление организацией – это управление совместной деятельностью людей, которая состоит из множества проблем.

Предметом антикризисного управления являются факторы кризиса, т.е. все проявления совокупного обострения противоречий, приводящих к наступлению кризиса. Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным; игнорирование этого положения имеет значительные отрицательные последствия, а его учёт способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;

- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны, и управление ими может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления, а также в механизме управления.

Система антикризисного управления должна обладать особыми **свойствами**:

- гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;
- склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;
- диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях:
 - снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;
 - усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет особенности:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;
- осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;
- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;
- усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбора альтернатив поведения и деятельности;
- использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.

В механизме антикризисного управления, имеющим свои особенности, приоритеты должны отдаваться:

- мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избеганию ошибок, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;
- установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;
- интеграции по ценностям профессионализма;

- инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;
- корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который характеризуется профессиональным доверием, целеустремленностью, исследовательским подходом, принятием ответственности.

Основные характеристики антикризисного управления.

1. Функции антикризисного управления – это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: «Что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе и последствиях кризиса?» В этом отношении можно выделить шесть функций: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

2. В развитии любого управления две его противоположности – интеграция и дифференциация – находятся в диалектической связи. Усиление интеграции всегда приводит к ослаблению дифференциации, и наоборот. Эти процессы отражают тенденцию логистической кривой. Связь интеграции и дифференциации в переломных моментах изменения кривой характеризует формирование новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом взаимодействии есть точки кризиса организации. Как правило, это точки, отражающие опасность «распада», разрушения организационных основ. Выход из кризиса – изменение соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе.

3. Нет управления без ограничений, которые могут быть внутренними и внешними. Эти две группы ограничений находятся в определенном, но меняющемся соотношении. В зависимости от того, как строится это соотношение, изменяется и вероятность кризисных явлений.

4. Одной из важных характеристик антикризисного управления является сочетание формального и неформального управления, при котором появляется зона рациональной организации антикризисного управления, которая может сужаться или расширяться.

5. Для антикризисного управления особое значение имеет рациональная стратегия развития.

Существуют разные стратегии антикризисного управления:

- предупреждение кризиса, подготовка к его появлению;
- выжидание зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
- противодействие кризисным явлениям, замедление его процессов;
- стабилизация ситуации посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанный риск;
- последовательный вывод из кризиса;
- предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса.

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности. При этом повышение эффективности управления определяется ростом его потенциала. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в аналитических показателях, однако можно выделить ***основные факторы, определяющие эффективность антикризисного управления:***

1) профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, который безусловно необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления;

2) искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, – имеет особое значение среди факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях;

3) методология разработки рискованных управленческих решений; такая методология создана и освоена;

4) научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций: видение будущего, и не субъективное, а основанное на точном, научно обос-

нованном анализе, позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса;

5) корпоративность, которая в организации или фирме может проявляться в различной степени. Корпоративность – это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения; это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, внутренний патриотизм и энтузиазм;

6) лидерство: антикризисное управление определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью;

7) оперативность и гибкость управления: в кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса; инерционность в этом случае может играть отрицательную роль;

8) стратегия и качество антикризисных программ: во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития;

9) человеческий фактор, который в определенной мере отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но для антикризисного управления существует понятие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления;

10) система мониторинга кризисных ситуаций – специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса; она необходима для своевременного обнаружения и распознавания кризиса.

3.4. Содержание антикризисного управления

3.4.1. Диагностика кризисов

Диагностика – это определение посредством исследовательских процедур состояния объекта, предмета, явления или процесса управления, выявление в них слабых звеньев и «узких мест»; это не одноразовый акт, а процесс, который осуществляется во времени и в пространстве.

Объектом диагностики может быть как сложная, высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности), так и любой элемент этих систем (внутренняя среда организации, конкретные виды ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и т.д.).

Основу управления объектом диагноза составляют конкретные управленческие процедуры.

Цель диагностики – установить диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу.

В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз. Исследование процесса развития организации помогает лучше уяснить его финансовое состояние. Отсюда можно сделать вывод, что проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления.

Оно должно быть:

- **аутентичным**, т.е. основанным на первоисточниках (на первичной достоверной информации любого вида и любой формы представления);

- **объективным**: перед тем как начать процесс диагностирования его участникам необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Данная процедура должна учитывать три обязательных аспекта: кто проводит исследование; где оно проводится; каковы базовые параметры, по которым проводится исследование. Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза, а значит, повысить его объективность и точность;

- **точным**.

Цель, задачи и соответствие требованиям, предъявляемым к процессу диагностирования, осуществимы, если все исследование планируется, организуется и контролируется согласно логике диагноза.

Диагностика предусматривает также классификацию возможных отклонений основных параметров исследуемых явлений, объектов, их проявлений, процедуры сбора и обработки диагностической информации. В общем виде проведение диагностических исследований обычно предполагает сравнение состояния выбранного объекта с какой-либо нормой или эталоном с тем, чтобы выявить наличие отклонений и определить их характер – положительный или отрицательный.

Этот **первый тип диагноза** определяется как устанавливающий отклонение от нормы или патологию. Он применим в тех случаях, когда

необходимо получить заключение о соответствии технико-экономических и других параметров диагностируемого объекта имеющимся отечественным аналогам.

Второй тип диагноза позволяет определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, группе или совокупности.

Третий тип диагноза позволяет оценить избранный объект как уникальное сочетание признаков. Он используется в ситуациях, когда невозможно провести сравнительные оценки и сопоставление из-за отсутствия базовых параметров. Его отличительной чертой является отсутствие необходимости в статистической или иной информации для доказательства предпочтительности объекта диагноза.

Особое место в деятельности менеджера занимает проблема управления кризисными ситуациями, решение которой позволяет избегать непредвиденных тенденций и снижать негативные последствия. В условиях рынка при развитии конкуренции и возникновении непредсказуемых ситуаций никакие виды деятельности организации не обходятся без проблем. Одна из основных целей менеджмента – минимизировать количество таких проблем путем выбора соответствующих форм, методов и средств управления, которые позволяют получать определенные гарантии от вероятных ошибок и просчетов. В диагностике кризиса объектом может быть вся экономика страны, отдельная ее отрасль или предприятие.

Диагностики кризиса состоит из двух этапов:

- установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;
- выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

Первый этап называется этапом качественной идентификации объекта и подразумевает определение у объекта таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов. Например, для диагностики макроэкономического кризиса необходимо определить, к какой группе по типу национальной экономики относится интересующее нас государство, – к промышленно развитым странам, развивающимся или к странам с переходной экономикой.

На **втором этапе** осуществляют количественную идентификацию объекта. Для этого используют базовые параметры диагноза, определяемые как отклонения фактических от базовых.

Методы, формы и средства постановки диагноза могут весьма существенно различаться в зависимости от природы объекта исследования. Важным фактором, влияющим на выбор средств и методов диагно-

за, является время. В соответствии с целями и задачами диагностирования состояние объекта может оцениваться на определенный момент времени. Если нужно оценить состояние объекта в течение определенного периода времени, осуществляется диагностика процесса.

В диагностике необходимо точно оценить реальную потребность в выборе данной формы исследования, соотнеся ее со сложностью и масштабностью объекта диагноза. Постановка диагноза основывается на сравнении. Для того чтобы установить отклонение от нормы, надо сравнить эталон, совокупность или группу параметров (качественных и количественных характеристик) – базу сравнения – с аналогичными фактическими. Диагностика начинается с анализа, на основе которого выявляются общие закономерности и общие патологии развития. Диагностика осуществляется различными методами – аналитическими, экспертными, линейного и динамического программирования, математического моделирования.

Аналитические методы основаны на различных операциях со статистическими данными. Аналитическая диагностика предполагает проведение диагностических исследований бесконтактными методами с помощью статистической информации, с использованием методов комплексного экономического анализа, балльных оценок и т.п.

Экспертная диагностика основана на обобщении оценок и информации, получаемой для целей диагноза посредством проведения специальных экспертных опросов. В этой диагностике используется большое количество приемов и методов экспертных оценок, специальных коэффициентов и показателей сравнительной экономической эффективности и др.

Линейное программирование – математический прием, используемый для определения оптимальных ресурсов и действий, необходимых для достижения требуемого результата. Он позволяет оптимизировать тот или иной процесс, увеличивать прибыль, эффективно использовать ресурсы и время. Чтобы использовать этот прием, менеджер должен количественно определить цель – параметр, который будет подвергнут этому приему, и имеющиеся ориентиры и ограничения (ресурсы, мощности, время).

Динамическое программирование – вычислительный метод для решения задач управления определенной структуры, когда задача с «-переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения. На каждом шаге определяется экстремум функции только от одной переменной. В этом случае исследование состоит из трех этапов:

- построение математической модели. Диагностика на модели представляет собой процесс получения информации о диагностируемом объекте с помощью модельных имитаций;
- решение управленческой задачи;
- анализ и обобщение полученных результатов. Возможность использования аналитических методов позволяет получить рациональное решение и сделать соответствующие выводы относительно экономического развития диагностируемого объекта.

3.4.2. Планирование в антикризисном управлении

Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии организации изменениям во внешней среде.

Любую ситуацию, находясь в которой, предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика организации оказалась в кризисе, и принять меры еще до внешнего проявления финансовых затруднений. Практика российских предприятий, находящихся в кризисной ситуации, указывает комплекс причин возникновения кризисной ситуации на предприятии, которые условно можно разделить на две группы:

- внешние причины, которые не зависят от организации или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени;
- внутренние причины кризиса, которые возникли в результате деятельности самой организации.

Если проблем с продажей продукции нет, причина заключается не в самой продукции, а в оборачиваемости оборотных средств. Если оборачиваемость мала, проблема обусловлена большой длительностью производственного цикла. Необходимо выявить слабое звено цикла. Это могут быть задержки с оплатой отпущенных товаров. Тогда причины кризиса связаны с ценовой политикой и контролем цен, с условиями договора на продажу товара (например, поставки товара осуществляются без предоплаты). Высокие цены могут быть связаны с высокими издержками производства. Тогда следует выяснить динамику изменения затрат на производство товара и причины их роста. Для российских предприятий, как правило, высокие составляющие издержек – это затраты на энергоносители.

Например, при высокой оборачиваемости средств причины экономического кризиса заключаются в рентабельности товара. Если объем

продаж уменьшается, причину следует искать в реализации продукции, и т.д.

На основании сказанного можно сделать вывод, что выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией и тактикой в антикризисном управлении.

В любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является возможность возникновения кризисных ситуаций на всех стадиях жизненного цикла организации (становление, рост, зрелость, спад). Краткосрочные кризисные ситуации не меняют сущности организации как производителя прибыли, они могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий. Если предприятие в целом неэффективно, экономический кризис приобретает затяжной характер, зачастую заканчиваясь банкротством. Остроту кризиса можно снизить, если учесть его особенности и вовремя его распознать. В этом отношении любое управление должно быть антикризисным, т.е. учитывающим возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия управления. Когда становится явной неизбежность кризиса, невозможность его устранить или замедлить, главное внимание в стратегии антикризисного управления уделяется проблемам выхода из кризиса.

Поиск путей выхода из экономического кризиса непосредственно связан с устранением причин, способствующих его возникновению. Тщательно анализируется внешняя и внутренняя среда бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводится сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения организации выясняются причины кризисного состояния. Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния организации – первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью организации.

Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса.

При проведении анализа внешней среды большой объем полученной информации может привести лишь к путанице. Однако неполный анализ способен исказить истинное положение вещей. Чтобы сформировать четкую картину развития ситуации, полученные результаты необходимо правильно сопоставить, свести в единое целое, используя несколько этапов анализа:

- анализ макросреды, которую условно можно разделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение;
- анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

Получив достаточно обширную информацию о внешней среде, можно синтезировать ее методом создания сценариев. Сценарии – это реалистическое описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем. Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная антикризисная стратегия организации. Сценарии дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию; часть из них будет находиться под прямым контролем организации (оно сможет либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). При существовании факторов, неподвластных контролю со стороны организации, разрабатываемая антикризисная стратегия должна помочь предприятию максимально использовать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери.

Изучая внешнюю среду, менеджеры пытаются выяснить, какие угрозы и какие возможности она таит в себе. Довольно популярным способом, применяемым для анализа внешней среды, является метод **SWOT**, который упоминался ранее и подробно описанный в литературе по стратегическому управлению.

Анализ состояния организации, находящегося в кризисной ситуации. Наряду с анализом внешней среды организации важно провести углубленное исследование его реального состояния. Вооруженный этим знанием и видением того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджер может разработать достижимую антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

Чем слабее положение организации, тем более тщательному критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Кризисная ситуация на предприятии – признак или слабой стратегии, или ее плохой реализации, или того и другого вместе. Анализируя стратегию организации, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах.

1. Эффективность текущей стратегии.

Сначала нужно попытаться определить место организации среди конкурентов, затем границы конкуренции (размер рынка) и группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; наконец, функцио-

нальные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров. Оценка каждой составляющей даст более понятную картину стратегии организации, испытывающего кризис, причём оценка проводится на базе количественных показателей (доля организации на рынке, размер рынка, размер прибыли, размер кредита, объем продаж и т.д.)

2. **Сила и слабость, возможности и угрозы для организации.** Самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения компании, как уже говорилось, – это **SWOT-анализ**.

Сила - это то, в чем предприятие преуспело: навыки, опыт работы, ресурсы, достижения (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабость - это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удастся в сравнении с другими. После выявления сильных и слабых сторон оба списка тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны организации важны, поскольку могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры организации должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации.

Важной частью **SWOT-анализа** являются оценка возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений в связи с этим. Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию организации. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность организации, и угрозы, отрицательно воздействующие на предприятие. Возможности и угрозы не только влияют на состояние организации, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз.

3. **Конкурентоспособность цен и издержек организации.**

Должно быть известно, как цены и затраты организации соотносятся с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек. Метод, который используется при этом, называется «цепочкой ценностей».

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает в себя различные виды деятельности и прибыль. Связи между этими видами деятельности могут стать важным источником преимуществ организации. Каждый вид деятельности в этой цепоч-

ке связан с затратами и, в свою очередь, с активами организации. Соотнося производственные издержки и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним. Кроме того, на цены и издержки организации влияет деятельность поставщиков и конечных потребителей. Менеджеры должны хорошо понимать весь процесс создания стоимости, поэтому необходимо принимать во внимание цепочку ценностей поставщиков и конечных потребителей. Процесс определения издержек по каждому виду деятельности утомителен и сложен, но он дает возможность лучше понять структуру затрат организации. Кроме того, необходимо провести сравнительную оценку издержек организации и издержек его конкурентов по основным видам деятельности. Таким образом, можно выявить оптимальную практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее эффективный способ минимизации издержек и на основе полученного анализа приступить к повышению конкурентоспособности организации по издержкам.

4. Оценка прочности конкурентной позиции организации. Оценка конкурентоспособности организации по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции организации по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла. Оценки показывают положение организации в сравнении с конкурентами, выявляя, таким образом, где она слаба и где сильна, и по отношению к какому конкуренту.

5. Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии. Менеджеры изучают все результаты по состоянию организации на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание.

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, без их осознания нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий организации. Либо в стратегию вносятся небольшие изменения, либо стратегия полностью пересматривается и разрабатывается новая.

Четко сформулированная миссия вдохновляет и побуждает к действию, дает возможность сотрудникам организации проявлять инициативу, формирует главные предпосылки успеха деятельности организации при различных воздействиях на нее со стороны внешней и внутренней среды.

Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых на предприятии. Цели

являются основой организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Очень часто на российских организациях менеджеры сосредотачивают свое внимание на краткосрочных финансовых целях, пренебрегая долгосрочными.

Процесс стратегического планирования заканчивается формулированием методов стратегического анализа и планирования стратегических альтернатив выхода организации из экономического кризиса и осуществлением выбора стратегии. Начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование).

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации изменения надо производить в жестко ограниченный срок. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. Внедрение антикризисной стратегии наиболее эффективно, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается, тогда приходится решительно изменять сложившуюся систему управления, что негативно сказывается на работе персонала.

На средних и малых организациях, для которых характерна хорошая восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.

На больших организациях, где персонал воспринимает изменения отрицательно, требуется использовать варианты, так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых решений твердо используются властные полномочия. При этом традиционные системы прохождения команд заменяются контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни и иерархии.

Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны – внешних консультантов, новых управляющих, ранее работавших на других организациях, или управляющих из самой компании, имя которых не ассоциируется с прошлой стратегией.

Существует достаточно примеров того, что проведение стратегических изменений является в высшей степени ответственной и трудной задачей. Некоторые новые стратегии могут быть реализованы легче, чем другие, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке.

3.5. Разработка стратегии по выходу из кризиса

Формирование путей и проектов решения проблем - это важнейший этап выявления и формирования инновационного потенциала организации.

Этот этап заметно отличается от других тем, что он должен быть ориентирован на генерацию максимально возможного количества идей, является наиболее творческим и чувствительным к помехам. Он должен проходить в раскрепощенной обстановке и требует несколько непривычного для практиков взгляда на привычные вещи. В частности, на этот период нужно забыть о текучке, о требовании реализуемости идей, иначе это сильно ограничит их перечень и может привести к потерям эффективности развития. Создание соответствующей обстановки обычно обеспечивают психологи.

Существуют различные подходы и технологии генерации идей по решению проблем. В условиях экспресс-анализа наиболее подходящей представляется технология мозгового штурма в коллективной работе с участниками в сочетании с морфологическим анализом, проводимом консультантами.

Участникам сначала рассказываются правила, определяется регламент мозгового штурма, излагаются примеры и подходы, усиливающие мотивацию на поиск идей.

Некоторые важнейшие и несколько необычные правила приведены ниже:

- чем больше будет идей, тем лучше будет конечный результат;
- нет плохих идей – любые идеи поощряются, особенно нестандартные;
- если идея вас затронула, быстро развивайте ее лучшие стороны, представив, что это ваша идея;
- запрещается оценка и критика идей;
- запрещается персональная критика авторов идей, поощряется ободряющая их поддержка;
- все идеи обязательно фиксируются и т.п.

При соблюдении таких правил часто возникает угроза уйти в сторону и оторваться от реальности. Поэтому целесообразно использовать схему пульсирующего процесса: через 20–30 мин интенсивной генерации идей устраивается 10–15-минутное обсуждение, проводятся классификация и уточнение, фокусировка, определяется направление дальнейшего углубленного поиска. Такие сужения и расширения тематики целесообразно повторить ещё 2–3 раза (по 15–20 мин).

Все проекты сводятся в единое множество проектов, и делается оценка каждого из них по единой методике.

В конце этого этапа появляется стратегически важный результат – уточненная оценка потенциальных возможностей организации, которые и конкретизируются в форме перечня возможных проектов.

Задача этапа выделения приоритетных направлений деятельности – используя сформулированные на предшествующих этапах пути решения проблем и оценки имеющегося потенциала, выделить сравнительно небольшую часть наиболее важных проектов, вносящих основной вклад в достижение целей.

На фазе диагностики основной целью является предварительная оценка и выделение наиболее важных (приоритетных) направлений для дополнительной, более тщательной проработки. Поэтому используются упрощенные подходы, основанные на качественных экспертных оценках и некоторых несложных формализованных процедурах.

Наиболее простым способом является отнесение каждого направления к разным по важности группам. Затем рассматривается наиболее приоритетная группа проектов.

Другой вариант процедуры – оценка важности каждого из направлений, например по пяти- или десятибалльной шкале, с последующим ранжированием их по мере убывания балла и выделением в начале списка группы наиболее приоритетных.

Основные задачи этапа формирования команд, проработки и защиты первоочередных проектов: продемонстрировать возможности эффективной работы в команде; предварительно проработать первоочередные проекты и отобрать часть из них для дальнейшей доработки и реализации.

Первоочередные проекты выбираются из числа приоритетных и прорабатываются в течение полутора – двух дней с участием консультантов. Результаты предоставляются в письменном виде и докладываются в течение 15–20 мин, обсуждаются, а затем оцениваются комиссией, в которую входят руководство организации и консультанты.

На заключительном этапе формулировки стратегии и тактики развития, с учетом проработки проектов снова обсуждаются и фиксируются цели и стратегия развития, необходимые изменения в организации, уточняется программа развития, намечаются первоочередные действия.

3.6. Направления изменений в антикризисном управлении

Еще 30 лет назад в практике управления организациями отсутствовали стратегические принципы, только на стыке 60–70-х гг. появляются новые методы управления и вместе с ним термин «стратегическое управление». Он включает в себя три основных компонента:

- стратегический анализ (анализ внешней среды, анализ ожиданий акционеров, анализ потенциальных возможностей фирмы);
- стратегический выбор наиболее оптимальной стратегии;
- реализация стратегии (разработка календарного плана, реорганизация организационной структуры, создание специальной системы управления изменениями).

В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция все в большей степени нацеливается на укрепление позиций организации на уже существующих сегментах рынка и завоевание новых, обновляется номенклатура выпускаемой продукции. Все это находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления, и в соответствии с ней разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, которые позволяют найти путь к финансовому благополучию организации.

Другим аспектом антикризисного управления является выработка долгосрочной стратегии развития организации. На жизнедеятельность предприятий как в переходный период к рынку, так и в стабильных рыночных условиях хозяйствования существенное влияние оказывает фактор неопределенности. Опыт отечественных и зарубежных предприятий, эффективно функционирующих в условиях рыночной экономики, показывает, что острота проблемы снижается, если обеспечивается равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности организации.

Таким образом, возникает необходимость пересмотра организационной структуры. Структура организации во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды. Слишком жесткая организационная структура организации может стать преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению

новых проблем и задач. В основном менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой и недовольством персонала. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный период. Если все-таки необходим пересмотр организационной структуры, то делать это необходимо предельно оперативно.

Неотъемлемой частью организационной структуры является организационная культура – это ценности, принципы организации, объединяющие ее работников, обеспечивающие единство образа их действий и принимающие на себя часть контролирующих и стимулирующих функций. Из этого следует, что необходимо сохранить и преумножить сложившиеся ценности организации, так как они часто являются движущей силой на пути вывода организации из кризиса – особенно если работники организации несвоевременно получают либо получают очень низкую заработную плату и надеются, что это временно; если параллельно занимаются поиском более надежного рабочего места и т.д.

С первых же шагов работы над антикризисной программой обычно становится ясно, что одной из основных причин тяжелого финансового положения предприятий является чаще всего отсутствие системы финансового планирования или ее неэффективность.

Первоочередными проблемами, требующими неотложных мер, оказываются проблемы плохого финансового состояния.

Программа мероприятий финансового оздоровления может включать следующие разделы:

- прогнозирование, оперативный учет и контроль за движением денежных средств;
- снижение кредиторской задолженности;
- снижение дебиторской задолженности;
- устранение убытков;
- сокращение остатков готовой продукции;
- переход к налоговому планированию;
- выработка политики работы с банками и другими финансовыми учреждениями;
- выход на рынок ценных бумаг.

Как правило, на большинстве крупных российских предприятий имеется только бухгалтерия, которая работает с ретроспективой и ориентирована в первую очередь на удовлетворение требований налоговой инспекции. В связи с этим выбирается и соответствующий вариант бухгалтерской учетной политики, что приводит к необходимости выработ-

ки внутренней учетной политики, согласующей бухгалтерский и управленческий учет.

Во многих случаях предприятию целесообразно применить наступательную тактику для максимального использования имеющихся ресурсов и резервов, что потребует значительных финансовых затрат, неосуществимых без привлечения инвестиций.

В антикризисных программах целесообразно предусматривать раздел по маркетингу, формируемый на основе изучения рынка, анализа динамики спроса и конъюнктуры в тех секторах рынка, где фирма способна предложить свой товар. Вместе с тем важны меры, касающиеся изменения объемов производства, ценообразования, повышения эффективности функционирования организации, развития рекламного дела, оказания сервисных услуг заказчикам и потребителям.

Некоторое время назад на многих организациях можно было наблюдать спад производства и рост объёма готовой продукции на складах, это происходило из-за того, что крупнооптовые покупатели оказывались неплатежеспособными. Причиной данного явления стала несостоятельность маркетинговых служб. Следовательно, изменение маркетинговой стратегии, так же, как и создание службы маркетинга, – важное звено на пути вывода организации из банкротства.

Для маркетингового цикла типичны четыре стадии:

- анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации;
- отбор целевых рынков;
- разработка комплекса маркетинга;
- разработка и реализация маркетинговых программ.

Маркетинговые программы включают мероприятия, которые организация должна выполнить для стабилизации ситуации на рынке и для выхода из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

Для организации среднего размера, по данным зарубежных исследователей, характерна стратегия рыночных ниш, или патентная, предполагающая тщательный выбор сегмента рынка и способа поведения организации, имеющего значение для данного сегмента. Используется также инновационное поведение. Стратегия выбора сегмента рынка, используемая в данных условиях, обуславливает необходимость всестороннего исследования потребности, установления тесных связей с потребителями. Стратегия интенсивного маркетинга осуществляется для формирования спроса и стимулирования сбыта по комплексу средств –

таких, как высокие цены и большие затраты на рекламу, чтобы создать благоприятное отношение потенциальных потребителей к продукции.

Для крупных фирм характерно использование стратегии широкого проникновения на новые рынки при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта. Приоритетной для крупных предприятий России является формирование стратегии фирменного товара, предполагающая обеспечение высокого качества товара, устойчивый уровень цен, возможность повсеместно приобрести товар, даже при значительном удалении от центров продаж, предварительную договоренность о покупке. Понятие «фирменный товар» также связывается с его надежностью в использовании, вариантносью предлагаемых услуг, простотой способов доставки. Таким образом, стратегия дает основание для использования конкурентных маркетинговых инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения объемов продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами организации.

Суть маркетинговой деятельности – формирование реальной величины спроса, воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработка реальных программ действий организации на конкретном рынке.

Главный принцип маркетинга – ориентация на потребителя и его потребности, их формирование и максимальное удовлетворение. Основная цель маркетинга – определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объёма продаж и его роли на рынке, и средствами маркетинга содействовать его достижению. Маркетинговые программы в антикризисном управлении (см. табл.3.5) включают мероприятия, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности.

Таблица 3.5 - Направления антикризисных маркетинговых решений

<i>Виды маркетинговой деятельности</i>	<i>Виды решений</i>
1. Анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации	Оценка и ранжирование факторов маркетинговой среды, тормозящих функционирование организации, их нейтрализация Экспертная оценка риска работы на конкретных рынках, определение границы риска и условий неопределенности Оценка возможных преимуществ организации в функционировании на реальных рынках
2. Отбор целевых	Оценка спроса и вероятности освоения рынка Фор-

рынков	мирование потребности в продукте на новых сегментах рынка Оценка негативных и позитивных факторов, влияющих на формирование целевых сегментов и условия их освоения
--------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продолжение таблицы 3.5

<i>Виды маркетинговой деятельности</i>	<i>Виды решений</i>
3. Разработка комплекса маркетинга	Выбор критериев инновационных решений по профилирующей продукции Выбор методов оценки уровня цен Выбор средств и методов управления процессом выведения товаров на рынки и их продвижение к потребителю Выбор средств и методов управления сбытом продукции Выбор средств и методов предоставления фирменных услуг (сервиса) Оценка эффективности коммуникаций, средств и методов рекламной кампании
4. Разработка и реализация маркетинговых программ	Обоснование антикризисных программ организации, стратегических и тактических планов, бизнес-плана

Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии продвижения товаров на новые рынки, упрочнение положения на старых рынках, диверсификации. На стадии выведения товара на рынок предприятие имеет небольшое количество покупателей, реклама подчеркивает преимущества товара для потенциальных покупателей, затраты на маркетинг высокие. На каждой стадии жизненного цикла товара изменения средств маркетинга имеют особый характер, что и принимается во внимание при формировании антикризисной программы. При устойчивой рыночной ситуации стратегии, выделяемые по приоритетам средств маркетинга, могут выполнять и роль самостоятельной стратегии – например, стратегия повышения цен или стратегия фирменного товара.

Особенности спроса дают основание для использования ряда стратегий рыночной политики организации: *стимулирующая* стратегия спроса используется для привлечения потребителей к покупке товара (услуги), когда интерес к предлагаемому товару снижается; *креативная*

стратегия используется, когда потенциальные потребности следует преобразовать в реальный спрос; *поддерживающая* стратегия используется в условиях устойчивых рынков для поддержания спроса и доли рынка.

3.7. Мероприятия по преодолению кризиса в организации

К важнейшим мерам по антикризисному управлению предприятием принято относить:

- 1) экспресс-диагностику финансовой состоятельности по основным параметрам деятельности;
- 2) детализированный анализ финансовой состоятельности и финансовой устойчивости;
- 3) выбор и обоснование стратегий развития;
- 4) параметризацию реорганизационных политик антикризиса;
- 5) прогнозирование финансовых результатов и направлений их использования;
- 6) формирование эффективных текущих политик управления производственно-хозяйственной и финансовой деятельностью;
- 7) оптимизацию управленческих решений.

Первый комплекс задач по своему экономическому смыслу имеет оперативный и профилактический характер.

Второй комплекс задач – это осуществление обстоятельного ретроспективного анализа хозяйственной деятельности организации. Построение временных рядов за достаточно продолжительный период позволяет установить экономические тенденции закономерности хозяйственного развития, выявить факторы, которые оказывали в прошлом и могут оказывать в будущем существенное влияние на деятельность данного организации. Особое внимание обращается на анализ хозяйственной деятельности за текущий период.

Отдельно следует сказать об анализе ликвидности баланса, на основе которого можно вынести обоснованное суждение о возможностях и целесообразности санации организации (финансового оздоровления) за счет, например, средств государственного бюджетного или внебюджетного финансирования.

Третий комплекс задач связывают с реализацией главной цели организации. В зависимости от нее и сроков ее реализации выбирают стратегию деятельности организации и, соответственно, – направления текущей деятельности.

Четвертый комплекс задач исследует и оценивает наиболее реальные возможности организации по выходу из пред- или кризисного состояния с установлением таких минимально допустимых (пороговых) значений показателей деятельности, достижение или превышение которых будет означать финансовую состоятельность. Для финансово-устойчивых предприятий, т.е. для предприятий, уже достигших уровня финансовой состоятельности, выбор текущих политик будет определяться возможностями и допустимыми условиями инвестиций.

Пятый комплекс задач – прогнозирование финансовых результатов и направлений их использования – позволяет соотнести сформированные стратегии и реорганизационные политики организации с принятыми целями его деятельности.

Шестой комплекс задач включает достаточно широкий круг задач финансового и производственного менеджмента, сводящихся к управлению текущими активами и текущими пассивами организации.

Седьмой комплекс задач также информационно взаимосвязан с результатами решения предшествующих комплексов. Специфичность антикризисного менеджмента предьявляет здесь особые требования к оптимизации управленческих решений. При этом принципиальной отличительной особенностью постановок оптимизационных задач будет учет факторов риска и неопределенности деятельности в обосновании возможности практической реализации выбранных эффективных стратегий и политик организации.

Сложность реализации функций антикризисного менеджмента усугубляется динамичностью рыночных ситуаций и других факторов рыночной среды. В этих условиях особое значение приобретает оперативный (ситуационный) анализ показателей деятельности, в частности, установление неплатежеспособности организации. Для того чтобы выработать правильные решения по выходу организации из кризисного состояния, необходимо провести углубленный финансовый анализ. При этом должны учитываться отраслевые и региональные особенности.

Вначале проводится предварительный экспресс-анализ, чтобы обнаружить «болевые точки» деятельности организации и наметить направления для углубленного анализа. При чтении баланса, т.е. при предварительном общем ознакомлении с его содержанием, выясняют характер изменения за отчетный период сумм по отдельным статьям и разделам.

При этом необходимо иметь в виду, что на показатели, относящиеся к началу и концу отчетного периода, оказывают влияние инфляцион-

ные процессы. В условиях России необходимо применить корректирующие коэффициенты, учитывающие темпы инфляции.

В бухгалтерской отчетности имеется ряд статей, непосредственно указывающих на неблагополучие финансового положения организации. Это так называемые больные статьи, которые можно разделить на две группы:

1) свидетельствующие о крайне неудовлетворительной работе организации в отчетном периоде и сложившемся в результате этого плохом финансовом положении;

2) свидетельствующие об определенных недостатках в работе организации.

Можно вспомнить, что резкие колебания статей дебиторской задолженности служат тревожным симптомом. Значительное увеличение объемов средств на статьях может быть вызвано либо неосмотрительной кредитной политикой организации по отношению к покупателям, неразборчивым выбором партнеров, либо наступлением неплатежеспособности и даже банкротства некоторых потребителей (заказчиков), либо неумеренно высокими темпами наращивания объема продаж. Правда, и резкое сокращение дебиторской задолженности может быть следствием негативных моментов во взаимоотношениях с клиентами. Дебиторская задолженность может резко упасть по той причине, что предприятие вынуждено сократить продажи в кредит, а возможно, и потому, что потребители продукции стараются поскорее рассчитаться с долгами, чтобы дальше не иметь дела с этим предприятием.

Внешние изменения статей дебиторской задолженности могут быть обусловлены многими причинами: чрезмерная концентрация продаж по малому числу покупателей, банкротство отдельных потребителей, сокращение рынка, заставляющее предприятие идти на все большие уступки потребителям, и т.д. Какая-то часть дебиторской задолженности может обернуться недостачами, хищениями и потерями от порчи ТМЦ.

Тревожным сигналом служит также и значительный рост кредиторской задолженности по статьям пассива «Расчеты с кредиторами»: за товары, работы и услуги, по выданным векселям, по оплате труда, по социальному страхованию и обеспечению и др. Более подробный анализ может выявить неблагоприятное изменение кредитной политики по отношению к предприятию со стороны отдельных кредиторов и поставщиков, финансовые трудности, не позволившие предприятию своевременно рассчитаться с кредиторами и бюджетом, а также со своими работниками по зарплате, с акционерами по дивидендам и т.д.

Ценную информацию о сдвигах в средствах организации за отчетный период можно получить, рассматривая структуру актива и пассива баланса. Для этого суммы итогов по разделам выражают в процентах к общему итогу баланса. Это называется вертикальным анализом баланса. Далее сравнивают структуру баланса на начало и конец года.

Негативные моменты, которые могут быть выявлены при вертикальном анализе баланса: уменьшение доли основных средств и денежных средств и увеличение доли запасов; уменьшение доли источников собственных средств и увеличение доли заемных средств и кредиторской задолженности.

В мировой практике разработаны руководства, содержащие перечень критических показателей для оценки возможного банкротства организации. Эти показатели разделены на две группы.

Первая группа – это показатели, неблагоприятные текущие значения которых или складывающиеся тенденции свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе и возможном банкротстве:

- повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;
- превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности;
- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;
- низкие значения коэффициентов ликвидности;
- нехватка оборотных средств (функционирующего капитала);
- увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- неправильная реинвестиционная политика;
- превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;
- невыполнение обязательств перед кредиторами и акционерами (в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов);
- наличие просроченной дебиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных производственных запасов и залежалых товаров;
- ухудшение отношений с учреждениями банковской системы;
- использование новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;

- применение в производственном процессе переамортизированного оборудования;
- потенциальные потери долгосрочных контрактов;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

Вторая группа - это показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое, но указывающие, что при определенных условиях или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться:

- потери ключевых сотрудников аппарата управления;
- вынужденные остановки, а также нарушения ритмичности производственно-технологического процесса;
- чрезмерная зависимость организации от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида актива;
- излишняя ставка на успешность и прибыльность нового проекта;
- участие организации в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
- потеря ключевых контрагентов;
- недооценка необходимости постоянного технического и технологического обновления организации;
- неэффективные долгосрочные соглашения;
- политический риск.

Не все перечисленные показатели могут быть рассчитаны непосредственно по данным бухгалтерской отчетности. Вместе с тем, если в рамках предварительного анализа финансового состояния организации имеется возможность использовать дополнительную информацию по некоторым из этих показателей, то надежность анализа и обоснованность выводов повышаются.

Деятельность фирмы характеризуется множеством показателей. Для обеспечения различных целей анализа использование только показателей платежеспособности недостаточно. Требуется проведение более подробного, детализированного анализа с привлечением дополнительных показателей.

Показатели, необходимые для принятия решений по неплатежеспособным фирмам, выработке стратегий реорганизации или санации этих предприятий с целью антикризисного управления ими, с учетом целевой направленности можно условно представить пятью комплексными разделами (группами или блоками):

- 1) рентабельность деятельности (эффективность управления);
- 2) платежеспособность и финансовая устойчивость (ликвидность);

- 3) деловая активность (оборачиваемость средств);
- 4) эффективность использования имущества (рыночная устойчивость);
- 5) инвестиционная привлекательность.

В условиях антикризисного положения предприятий-банкротов менеджеры высшего уровня берут на вооружение разные формы и методы выхода из кризиса.

Применяется так называемая защитная тактика, т.е. происходит резкое сокращение издержек производства путем сокращения внутрипроизводственных структур и их ликвидации, сокращения персонала, продажи технологического оборудования, внедрения новой технологии, введения маркетингового управления, поиска новых рынков сбыта.

Затем осуществляется замена действующих менеджеров преимущественно среднего уровня управления (линейные руководители). При подборе новых руководителей нужно предъявлять им определенные требования: новый руководитель должен иметь определенный опыт работы в качестве менеджера, обладать умением организовать управление, способностями преодолеть стресс, которому подвержен управленческий персонал организации-банкрота, и выработать концепцию выхода из кризиса.

Учитывая высокие издержки на производство на предприятии-банкроте, принимаются меры по их снижению за счет всех непроизводительных и малопродуктивных затрат путем устранения излишних устаревших производственных мощностей, сокращения выпуска некачественной продукции, не пользующейся спросом у потребителей, рационального использования рабочего времени, снижения текучести кадров, сокращения управленческих расходов, разработки и внедрения новой структуры управления предприятием.

Перечисленные действия оздоровления экономики организации в условиях антикризисного управления, безусловно, могут принести положительные результаты, но только на непродолжительное время, так как они пока носят спорадический характер и не рассчитаны на длительную перспективу. Для того чтобы в условиях антикризисного управления действительно выйти из кризиса, нужно научное обоснование реального положения для конкретного организации-банкрота.

В этих целях необходимо провести глубокий анализ всех сторон деятельности организации, что является основой разработки комплексной стратегической программы оздоровления его экономического положения (стабилизации).

В настоящее время нет недостатка в различных методиках экономического анализа вообще и анализа антикризисного положения, в частности.

Объектом анализа и исследований в условиях антикризисного управления является:

- сама система антикризисного управления;
- финансовое состояние организации и денежных расчетов;
- состояние бухгалтерской отчетности;
- оптимальность структуры имущества организации и источники его образования;
- анализ уровня рентабельности и оборачиваемости оборотных средств;
- состояние ликвидности.

С учетом результатов системного анализа производственно-экономической деятельности организации-банкрота разрабатывается комплекс мероприятий по выходу из кризиса.

В условиях антикризисного управления резко возрастают требования к менеджерам всех уровней управления, которые должны занимать определенное место только на конкурсной основе и реально представлять, какие факторы надо привести в действие для выхода из кризиса. Кроме того, менеджер в условиях антикризисного управления обязан проявить максимум своих способностей в части разработки такой продукции, которая непременно найдет своего потребителя.

Одним из стратегических направлений выхода из кризиса является финансовая реструктуризация. Основные направления финансовой реструктуризации должны предусматривать вполне определенные цели, в частности поддержание жизнеспособности организации на ближайшую перспективу за счет увеличения наличных средств и объёма продаж.

Финансовая реструктуризация нацелена на решение следующих проблем:

- устранение неликвидности организации;
- совершенствование структуры капитала; создание предпосылок для рекапитализации.

Практическое разрешение перечисленных проблем финансовой реструктуризации происходит путем:

- ликвидации нерентабельных и неплатежеспособных структур внутри организации;
- массовой скупки акций данной организации при наличии денежных средств;

- привлечения форм заемных средств на развитие организации;
- сокращения непроизводственных издержек производства;
- списания активов с баланса организации;
- совершенствования механизма управления и повышения конкурентоспособности;
- совершенствования системы мотивации;
- ужесточения контроля за расходованием денежных средств;
- интеграции капитала за счет сливания с другими фирмами;
- введения маркетингового управления;
- привлечения инвестиций.

3.8. Персонал в системе антикризисного управления

Говоря об эффективности антикризисного управления организацией всегда стоит помнить о значимости в этом процессе всех аспектов, связанных с персоналом, а именно деятельности по следующим направлениям:

- учет проблем трудовых ресурсов (например, региона) и персонала при анализе деятельности организации и его внешней среды, в том числе при определении зон стратегических ресурсов;
- разработка на основе общей стратегии организации частной стратегии в области персонала;
- распределение персонала с учетом требований проблемно ориентированных программ (ресурсное обеспечение реализации стратегий организации).

Стратегическая ориентация организации требует определенных условий и предпосылок в области культуры, структуры и поведения персонала. Традиционно сложившаяся в российских организациях структура персонала значительно затрудняет внедрение антикризисной стратегии. Например, подобная стратегия может вступать в противоречие со сложившимися на предприятии условиями оплаты и стимулирования персонала.

Сложная бюрократическая хозяйственная организация характеризуется устойчивыми внутренними иерархиями. В них технологическая взаимозависимость различных работ дополняется социальными зависимостями. Поэтому в традиционных условиях, если намечено повысить заработную плату работникам одной ступени иерархии, то приходится решать вопросы изменения условий оплаты и на соседних ступенях. В условиях нестабильной и неопределенной внешней среды сохранение

подобного иерархического подхода представляет существенную внутреннюю опасность для деятельности организации.

Наконец, при антикризисной реструктуризации персонала важно учитывать как экономические, так и социальные аспекты деятельности организации. Экономические аспекты связаны с затратами на поиск, прием, обучение, увольнение кадров, а также с конкурентными издержками на выпуск продукции, финансовыми ограничениями и т.д. Социальные аспекты обусловлены системой формальных и неформальных связей на предприятии, препятствующих увольнению и найму работников, даже если того требует экономическая ситуация.

Это означает, что вопрос переносится из плоскости контроля за распределением рабочих мест и трудовым процессом в область анализа трудовых отношений как сферы реализации социальных взаимодействий. Следовательно, при выборе стратегии нельзя игнорировать роль социальных структур в данном процессе. Персонал непосредственно участвует в выработке и реализации стратегии организации. Стратегический успех организации с этих позиций объясняется различными возможностями персонала (относительно уровня интеллекта, упорства, энтузиазма и т.п.).

Ведущим фактором, формирующим однотипность социально-экономического поведения разных групп персонала, является стремление занять сходное положение в будущем обновленном предприятии, а не качественная общность прошлого или фактического положения.

Тем самым основные группы персонала организации в переходных экономических условиях можно выделить по совокупности главных тенденций в процессах трансформации персонала и его стратегического размежевания.

Существенное влияние на стратегическое управление предприятием оказывают реально складывающиеся социальные отношения. Проблемы, обусловленные кризисными факторами, особенно ярко проявляются применительно к управленческим кадрам российских предприятий. Традиционно эти вопросы рассматриваются преимущественно в двух аспектах:

- освоение управленческими кадрами навыков работы в рыночных условиях. Долгое время их деятельность осуществлялась в затратном режиме при наличии доступа к ресурсам и при гарантированном госзаказом сбыте продукции (услуг). В рыночной же экономике необходимо думать об экономии ресурсов, снижении себестоимости, потребностях потребителей и т.п.;

- децентрализация существующих предприятий. Естественно, при этом повышается уровень самостоятельности и ответственности подавляющего большинства управленческих кадров организации, что требует соответствующих реорганизационных мероприятий в области персонала.

Однако в условиях структурного кризиса для управленческих работников на первое место выдвигается задача овладения антикризисными методами управления. Кризисные тенденции воспринимаются разными людьми по-разному (как по времени, так и по глубине восприятия). Как показывает мировой и отечественный опыт, существует проблема запаздывания восприятия кризиса в массовом сознании. Данный момент может иметь негативные последствия. Вместо антикризисных целей и действий, связанных со стабилизацией приоритетных производств, в условиях «запаздывания» весьма популярной становится постановка нереальных задач.

Причём нередко грандиозность проектов прямо пропорциональна глубине спада: чем глубже спад, тем грандиознее проекты. В лучшем случае результатом решения таких задач явится имитация новых условий деятельности, в худшем – усугубление деструктивных процессов. Поэтому формирование ложного стереотипа мгновенного подъема мешает реальному выживанию экономики.

Кризисным условиям должно соответствовать антикризисное мышление. В самом общем виде под антикризисным мышлением можно понимать способность человека воспринимать и сознательно реализовать на практике антикризисные стратегии деятельности.

Формирование у руководителей мышления такого типа позволяет адекватно и своевременно реагировать на кризисные тенденции и является важнейшим условием решения проблемы выживания предприятий.

В целом становление антикризисного мышления существенно сдерживается трудностями в восприятии управленцами кризисных тенденций, принятии антикризисной логики поведения предприятий и критериев, на которых основываются антикризисные решения.

Для обеспечения эффективных антикризисных действий необходимо иметь ясное представление о вероятном будущем состоянии среды, в которой существует предприятие. Методы изучения и анализа внешней среды можно рассматривать как своеобразный фильтр, через который должна пройти внешняя информация, прежде чем поступить на предприятие.

Если информация о внешней среде учитывается во всем ее многообразии, то полученное представление о ней будет соответствовать дей-

ствительности. Если же слишком многое не отслеживается или отсеивается, то информация будет отражать действительность в искаженном и чрезмерно упрощенном виде.

Выбор метода изучения внешней среды организации представляет собой решение огромной важности. Ошибка может стать причиной стратегической близорукости и привести к отсроченным реакциям на внешние изменения в условиях деятельности организации.

Однако сложившиеся на организациях информационные системы и технологии работы с информацией слабо приспособлены к отслеживанию и прогнозированию кризисных тенденций, ибо изначально были ориентированы на стабильные внешние условия.

Большинство управленцев начинают эффективно работать при условии, если прогнозная информация согласуется с их прошлым опытом. Если же прогнозные данные существенно расходятся с их опытом или даже противоречат ему, управленцы обычно игнорируют их и считают необоснованными.

Последовательный ряд ранее достигнутых успехов приводит к формированию у управленцев стереотипных моделей принятия решений и действий. Эти стереотипы принимают в расчет в основном опыт прошлого и серьезно препятствуют пониманию новых реальностей, в которых оказались организации.

В результате управленец не признает новые реальности, не имеющие связи с его опытом, до тех пор, пока они не начнут воздействовать на предприятие.

Чем значительнее предыдущие успехи, тем больше вероятность, что работник будет упорно «цепляться» за свой прежний опыт, несмотря на поступление совершенно новой информации. На организациях это находит свое выражение в широко распространенном чисто производственном мышлении.

Вообще опыт, являясь важным компонентом деятельности руководителя, сохраняет свою эффективность лишь в качественно однородных условиях. Если же условия деятельности качественно изменяются, то модель успешности действий, принимающая в расчет лишь опыт прошлого, становится серьезным препятствием, мешающим приспособиться к новой реальности.

Процессы антикризисного управления связаны с высоким уровнем неопределенности и незначительным контролем за ситуацией. В таких случаях интуиция ценится выше формальной логики и опыта, наряду с этим желательными становятся нестандартные и парадоксальные действия.

Своевременная реализация антикризисных мероприятий вносит существенные коррективы в значимость деятельности различных подразделений. Так, при переходе от ориентации на производство к ориентации на сбыт главенствующее положение, которое ранее занимали производственные отделы, переходит к финансовой и маркетинговой деятельности.

Соответственно возникают угрозы статусу отдельных служб и руководителей. При этом руководители и отделы, положение которых может пострадать в результате воздействия кризисных факторов, стремятся преуменьшить или вовсе не признают влияние этих факторов на деятельность организации. Тем самым они пытаются сохранить свое высокое положение, которое завоевали в совершенно иных условиях.

Обычно такие работники являются представителями того типа мышления, который приносил успех в прошлом. Поэтому нередко они создают препятствия на пути антикризисного мышления, будучи в полной уверенности, что действуют во благо организации.

Следовательно, антикризисное мышление не будет способствовать реальному выживанию организации, если руководители, обладающие таким мышлением, не будут иметь достаточного влияния в масштабе всего организации.

Вместе с тем антикризисное мышление нельзя абсолютизировать. Оно эффективно лишь в кризисных условиях и слабо применимо в условиях стабильной или растущей экономики. Например, при стабилизации весьма эффективным может быть консервативный тип мышления, ориентированный на устойчивые и повторяющиеся управленческие ситуации.

В условиях же роста может доминировать производственное мышление, а при нарастании неопределенности – рыночный тип мышления, связанный с адекватной реакцией на изменения конъюнктуры. Однако справедливо и обратное утверждение: мышление, эффективное при стабильной или растущей экономике, слабо применимо в условиях кризиса. Разумеется, осознание необходимости пересмотра концепции и методов управления исходя из российских реалий не может прийти в одночасье. Вопрос в том, готовы ли руководители и специалисты к пересмотру стратегии деятельности предприятий, к выработке антикризисной стратегии выживания, к изменению самой психологии управления.

Важно осознать объективность кризисных тенденций, неизбежных на данном этапе функционирования российской экономики. Понимание происходящих событий и их динамики в ближайшей перспективе необходимо сделать основой разработки соответствующих упреждающих

антикризисных мероприятий. Для этого необходимо активно формировать антикризисное мышление.

В целом при управлении персоналом организации в кризисных условиях происходят следующие процессы:

1) вопросы стратегии и контроля за ее внедрением остаются за корпоративным центром;

2) разработка программ, а также внедрение конкретных мероприятий смещаются на уровень самостоятельных децентрализованных подразделений организации;

3) интеграция всех стадий разработки и внедрения стратегии по персоналу происходит на уровне дуальных структур (но только в рамках конкретного предметно-ориентированного проекта).

Таким образом, организационные факторы эффективности персонала, во-первых, связаны с умеренной децентрализацией структуры управления, во-вторых, предполагают сбалансированное распределение функций управления персоналом на уровнях корпоративного центра, бизнес-единиц.

Инерционность структуры организации создает опасность имитации прогрессивных организационных изменений при формальной трансформации ранее существовавших подразделений в новые с сохранением прежних методов работы.

Важным условием выхода из кризиса для организации является также реинжиниринг персонала. Он концентрируется на процессах, а не на организационных единицах. При этом изменения в составе подразделений для выполнения нового процесса напрямую обусловлены требованиями подвергшихся реинжинирингу процессов.

Реинжиниринг на российских организациях приобретает ярко выраженную антикризисную направленность. Он связан со значительными организационными изменениями и созданием коллектива работников нового типа, по-новому выполняющих сформулированные трудовые задания.

При реинжиниринге приходится существенно изменять процессы и, следовательно, выходить за рамки функционального принципа построения подразделений. Это сопровождается столь же радикальными переменами в построении и характере подразделений, осуществлявших прежние процессы. Поэтому различают реинжиниринг в узком (перепроектирование процессов) и широком (полная реконфигурация организационной структуры) смыслах.

Реинжиниринг бывает успешным лишь в тесной связи с организационным развитием организации. Организационные структуры уста-

навливают границы взаимодействий между подразделениями и определяют иерархический порядок принятия решений. Традиционно основной единицей организационной структуры организации является функциональное подразделение как совокупность работников, выполняющих одинаковую работу.

Однако функциональные вертикальные структуры опираются на небольшие элементы процессов. В результате процесс разбивается на отдельные части, выполняемые в различных подразделениях. Он не является работой одного человека или одного функционального подразделения, а участвующие в процессе работник или подразделение несут ответственность за выполнение одной простой операции. Работа менеджеров в значительной степени состоит в контроле за исполнителями и в объединении отдельных работ в единый процесс.

В этом случае, во-первых, никто не отвечает за процесс в целом и его результаты. Во-вторых, такой процесс подвержен сбоям, так как многие работники вынуждены действовать независимо друг от друга. В-третьих, процесс, в котором задействованы работники различных подразделений, трудно сделать гибким.

Кроме того, работники не являются организационно и функционально интегрированными и разбросаны по различным подразделениям. Возникает проблема несогласованности и даже противоречивости целей различных исполнителей.

Эффективность на разных этапах процесса может оцениваться по совершенно разным показателям, противоречащим друг другу. В результате эффективность отдельных подразделений организации может быть достигнута в ущерб общей эффективности.

Например, работники, участвующие в осуществлении одного процесса, могут иметь несовместимые цели: один исполнитель может заботиться об оборачиваемости товарно-материальных запасов, а другой – о времени доставки товаров и т.п.

Опыт проведения реинжиниринга позволяет выделить наиболее характерные изменения в организации управления предприятием. Основные из них связаны со следующими переходами.

1. Переход от функциональных подразделений к процессным командам.

После реинжиниринга меняется организация работ. Работники выполняют свою работу в процессной команде, а не по отдельности, будучи разбросанными по разным подразделениям. Процессная команда – это группа исполнителей, совместно выполняющих конкретный процесс.

Таким образом, реинжиниринг вместо разделения работников по подразделениям предполагает объединение их в команды. Процессные команды замещают старую структуру управления, состоящую из цехов и отделов.

В зависимости от выполняемых работ наиболее часто используются два типа процессных команд:

- команда, объединяющая совместно работающих людей с различными специальностями, выполняющих рутинную и повторяющуюся работу. В данном случае члены команды объединяются на длительное время;

- команда, объединяющая людей для решения нестандартной и, как правило, сложной задачи. Команды подобного типа создаются на время решения задачи и по завершении проекта расформируются. Причём один работник может быть одновременно членом нескольких команд, распределяя свое время между несколькими проектами.

Для формирования слаженной работоспособной команды ключевыми моментами являются:

- точное описание основных целей;
- тщательная разработка бюджета и строгое выполнение бюджетных ограничений;
- идентификация ключевых ролей и фиксация объективных требований к кандидатам;
- тщательный подбор и детальная проверка кандидатов;
- непрерывный мониторинг, умение выявлять и исправлять ошибки.

2. Переход от работы, ориентированной на простые задачи, к многомерной.

Работники процессных команд не несут индивидуальной ответственности за выполнение отдельной задачи. Они разделяют общую ответственность с другими членами команды за выполнение всего процесса. Поэтому каждый участник команды должен иметь представление о всех этапах процесса. Более того, все, что делает отдельный работник, направлено на выполнение процесса в целом.

Тем самым при реинжиниринге происходит эволюция трудовых заданий от узкоспециализированных и ориентированных на простые задачи к многомерным.

3. Переход от контроля над работниками к наделению их полномочиями.

Команды, выполняющие ориентирование на процесс работы, являются саморегулируемыми. Они решают, как и когда должна быть вы-

полнена работа в рамках согласованных сроков, намеченных параметров производительности, стандартов качества и т.д.

Работа организации начинает организовываться вокруг процессов и осуществляющих их команд. Поэтому работники взаимодействуют со всеми, кто им нужен, а правом контроля наделены все, кто осуществляет конкретный процесс.

В целом реинжиниринг предполагает переход от вертикальных к горизонтальным структурам управления предприятием, от узкоспециализированных работников – к многофункциональным. Ведь работа выполняется командами сотрудников, действующими автономно и поддерживаемыми немногочисленными менеджерами.

В результате после реинжиниринга значительно уменьшается количество уровней управления. Наряду с этим резко сокращается число менеджеров, которые несут ответственность за узкую функциональную область.

Ответственность перед высшим руководством несет руководитель процесса, а высшее руководство отвечает за координацию различных процессов.

Поскольку после реинжиниринга преобладают смешанные (централизованные/децентрализованные) процессы, организации могут сочетать преимущества централизации и децентрализации.

Рассмотренные организационные результаты реинжиниринга имеют ключевое значение для внедрения системы антикризисного управления предприятием. Сейчас выживаемость отечественных предприятий и последующий переход к устойчивому развитию напрямую зависят от применения технологий антикризисного управления.

Направленность организационных мероприятий при антикризисном управлении совпадает с динамикой изменений, происходящих при реинжиниринге.

В самом общем виде реинжиниринг:

- способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий (поскольку развивает горизонтальные управленческие связи);
- создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков (поскольку способствует получению систематизированной по конкретным процессам информации);
- содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп (поскольку позволяет применить для этих целей технологию работы процессных команд);

- облегчает творческий подход, анализ ситуации и коллективную работу (поскольку на основе этих принципов меняются характер работы и роль работников при реинжиниринге);
- позволяет успешно совместить координацию стратегии из центра и децентрализованное исполнение решений (поскольку опирается на смешанные процессы и матричные структуры управления);
- создает организационные условия реструктуризации организации (поскольку увязывает изменения структуры управления с деятельностью процессных команд).

При этом:

- эффективная деятельность процессных команд может обусловить создание новых структурных единиц;
- создание или объединение процессных команд может обусловить дробление или укрупнение организации;
- создание процессных команд в новых видах деятельности способствует переходу к дивизиональной модели управления предприятием.

Тем самым реинжиниринг повышает готовность организации к переходу на антикризисные технологии управления, что особенно важно в кризисных российских условиях.

Вопросы для самопроверки
«Методология антикризисного менеджмента организации»

1. Назовите методы определения кредитоспособности и прогнозирования банкротства.
2. Раскройте содержание методики расчета индекса кредитоспособности (Z-СЧЕТ).
3. Расскажите, каким образом, прогнозируется банкротство с использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой.
4. Раскройте суть, особенности и необходимые свойства антикризисной системы управления.
5. Определите варианты стабилизации деятельности организации при угрозе банкротства.
6. Расскажите, какие проблемы организации решаются антикризисным управлением.
7. Раскройте содержание антикризисного управления.
8. Стратегии антикризисного управления и основные факторы, определяющие их эффективность.
9. Назовите мероприятия по преодолению кризисного состояния организации.
10. Расскажите о роли персонала в системе антикризисного управления.

ГЛАВА 4

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕДУР НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Общие понятия о банкротстве и его предупреждение

В условиях современной финансовой политики процедуры несостоятельности (банкротства) относятся к числу важнейших средств антикризисного управления развитием экономической ситуации на уровне как Российской Федерации и ее субъектов, так и на уровне муниципальных образований. Банкротство нежизнеспособных организаций способствует отбору хозяйствующих субъектов, наиболее приспособленных к деятельности в рыночных условиях. Что еще более важно, процедуры банкротства позволяют использовать самые эффективные способы управления «больными», т.е. финансово неблагополучными организациями.

Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) имеет давнюю историю, начинающуюся со средневековых итальянских торговцев-«ломбардцев» (ростовщиков, менял, банкиров), которые по традиции ломали скамью, на которой они сидели в торговом зале, символизируя прекращение платежей, что и нашло отражение в термине «банкротство».

Позднее данный термин стал применяться более широко, и в настоящее время федеральным законом о несостоятельности предусмотрена возможность объявления банкротом как юридического, так и физического лица.

Исторически сложилось так, что под несостоятельностью понималась удостоверенная судом абсолютная неплатежеспособность должника. При этом в большинстве стран термин «банкротство» – синоним слова «несостоятельность» – применяется для описания уголовно-правовой стороны несостоятельности, инкорпорирован в уголовные кодексы и используется только по отношению к физическим лицам.

Несмотря на то, что в российском гражданском законодательстве термины «несостоятельность» и «банкротство» используются как синонимы, следует отметить, что в Уголовном кодексе Российской Федерации (УК РФ) предусмотрено использование только термина «банкротство» (фиктивное, умышленное). Кроме того, данный термин вообще чаще используется в нормативных актах Российской Федерации.

В России институт банкротства также имеет давнюю историю. Так, в «Русской Правде», одном из древнейших (приблизительно XIII в.) па-

мятников российского правоведения, дошедших до наших времен, содержатся ясные и подробные постановления, касающиеся отдельных аспектов несостоятельности и конкурсного процесса.

Например, по-разному регламентируются последствия банкротства, наступившего в результате неудачного стечения обстоятельств, и несостоятельности, причиной которой являются действия должника, к которым относилось, в частности, пьянство. Если в первом случае проторговавшемуся купцу давался шанс выплатить долги частями и в рассрочку, то во втором случае, по усмотрению кредиторов, все имущество должника и он сам могли быть проданы в счет погашения долга. Кроме того, устанавливалась определенная очередность погашения долгов: в первую очередь выплачивались долги князю, затем – приезжим купцам, остальное имущество распределялось между местными кредиторами.

Специального нормативного акта по вопросам банкротства до XVIII в. принято не было. Вместе с тем регулирование отдельных вопросов, связанных с несостоятельностью должников, содержится в Договоре Смоленска с Ригию от 1229 г., Псковской Судной Грамоте, Судебнике Ивана III, в Уложении царя Алексея Михайловича и др.

После Октябрьской революции 1917 институт банкротства был реформирован применительно к плановой социалистической экономике таким образом, что потерялась вся экономическая основа признания должника несостоятельным.

Следует отметить, что лишь рыночные отношения обуславливают необходимость введения данного института. Так, бурное развитие экономики в рамках «новой экономической политики» в середине 20-х гг. нашего века потребовало включения в Гражданский процессуальный кодекс (ГПК) 1927 г. раздела, посвященного регламентированию процедур несостоятельности.

В дальнейшем вместе с ликвидацией рыночных отношений исчезла необходимость и в признании участников хозяйственного оборота банкротами. При недостатке у организации собственных средств или его нерентабельности действовала система дотаций или списания долгов. Ситуация неплатежеспособности предполагалась возможной лишь при ликвидации организации в случае недостаточности у него собственных средств. Однако взыскание обращалось лишь на оборотные средства должника, тогда как на здания, сооружения, оборудование и другое имущество, относящееся к основным средствам, взыскание по претензиям кредиторов не обращалось (ст. 98 ГК РСФСР). При этом долг в невзысканной части просто погашался.

Несмотря на то что уже с 1986 г. широко создавались кооперативы, а в 1990 г. был принят уже вполне рыночный Закон РСФСР «О организациях и предпринимательской деятельности» от 25 декабря 1990 года № 445-1, по поводу необходимости принятия закона о несостоятельности (банкротстве) велись жаркие дебаты. Лишь в 1992 г. был принят первый послереволюционный российский закон о несостоятельности предприятия, установивший возможность признания участника хозяйственной деятельности банкротом.

Однако сразу после его принятия стала очевидной недостаточная проработанность его положений. Для восполнения многочисленных пробелов, которые содержались в данном законе, начали приниматься многочисленные подзаконные акты – указы Президента Российской Федерации и постановления Правительства Российской Федерации. Кроме того, большую роль в обеспечении реализации на практике норм законодательства о банкротстве в условиях их недостаточности и противоречивости сыграл специализированный орган исполнительной власти, издавший ряд ведомственных нормативных актов. В дальнейшем были созданы самые необходимые условия для практической реализации процедур несостоятельности (банкротства).

Сравнительно медленный рост числа арбитражных дел о несостоятельности был, главным образом, обусловлен недостатками основного законодательного акта, регулировавшего до последнего времени вопросы банкротства, – закона о несостоятельности (банкротстве) предприятий, вступившего в действие с 1 марта 1993 г.

Вышеназванные причины, а также необходимость приведения данного нормативного акта в соответствие с ГК РФ обусловили необходимость принятия нового законодательного акта – Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», вступившего в действие с 1 марта 1998 г, а затем Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г.

Основной целью хозяйственной деятельности любой коммерческой организации является получение прибыли. Однако в погоне за высокими прибылями или под влиянием различных внешних и внутренних факторов можно оказаться в ситуации, когда долгов будет больше, чем имущества. Поэтому в условиях рыночной экономики большую роль в защите прав и интересов юридических и физических лиц играет такой инструмент, как банкротство несостоятельного должника, позволяющий восстановить нарушенные права кредиторов, либо помочь выйти должнику из кризиса.

Основные цели законодательства о банкротстве:

1) сохранить жизнеспособность фирмы, т.е. с помощью юридических механизмов помочь фирме, переживающей тяжелые времена, оставаться в деле, когда это более благоприятно для ее собственников, чем уход из бизнеса.

2) обеспечить защиту интересов кредиторов, удовлетворив оптимальным образом их требования по отношению к данной фирме.

Нетрудно заметить, что две эти цели противоречат друг другу, поэтому в мировой практике законодательство о банкротстве принято делить на продолжниковое, т.е. защищающее интересы должника, и на прокредиторское, направленное на максимально возможное удовлетворение требований кредиторов. Российское законодательство о банкротстве сочетает в себе элементы и прокредиторского, и продолжникового законодательства;

3) в качестве дополнительной, но довольно значимой цели можно назвать обеспечение наблюдения за сохранностью и наиболее эффективным использованием активов корпорации, – испытывающей финансовые трудности, в процессе самого банкротства.

Основным юридическим документом, регламентирующим вопросы банкротства, является Федеральный закон (далее – Закон) «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002г. № 127-ФЗ.

Кроме того, процедуры банкротства регулируются;

- ГК РФ (ч.1 от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ, ч.2 от 26 января 1996 г. № 14 ФЗ);

- Арбитражным процессуальным кодексом (АПК РФ) от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ (введен в действие с 1 сентября 2002 г.);

- Трудовым кодексом (ТК РФ) от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ;

- УК РФ от 13 июня 1996г. № 63-ФЗ;

- Федеральным законом «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса» от 24 июня 1999 г. № 122 – ФЗ (действует до 1 января 2005 г., после чего вступает в действие § 6 главы 9 нового Закона о банкротстве «Банкротство субъектов естественных монополий»);

- Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ.

В соответствии с законом о банкротстве, несостоятельность (банкротство) – это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требо-

вания кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Законодательством о банкротстве предусмотрены положения:

1) должник может быть признан банкротом только на основании решения арбитражного суда или объявить себя банкротом сам (в случае добровольной ликвидации);

2) критерием несостоятельности должника является его неплатежеспособность, когда должник не может полностью расплатиться по своим долгам. Причём закон не делает различия между задолженностью перед кредиторами по уплате обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды и кредиторами по другим обязательствам.

Признаки банкротства:

1) неспособность должника удовлетворить требования кредиторов в течение ***трех месяцев*** со дня наступления сроков их исполнения; в течение одного месяца для кредитных организаций; в течение шести месяцев для субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса и для стратегических предприятий и организаций;

2) сумма задолженности (за исключением начисленных штрафов и пеней) на день обращения в суд должна быть не менее:

- 10 тыс. руб. для гражданина; кроме того сумма обязательств должника-гражданина должна быть больше стоимости принадлежащего ему имущества;

- 100 тыс. руб. для юридического лица;

- не менее 100 тыс. руб. для кредитной организации.

- 500 тыс. руб. для субъектов естественных монополий, кроме того сумма задолженности должна превышать балансовую стоимость имущества должника, в том числе права требования;

- независимо от размера кредиторской задолженности при банкротстве отсутствующего должника;

Не подлежат банкротству в порядке, предусмотренном законом о банкротстве, казенные организации.

Закон 2002 г. предусматривает особенности банкротства отдельных категорий должников: градообразующих организаций, сельскохозяйственных организаций, финансовых организаций (страховых организаций, кредитных организаций, профессиональных участников рынка ценных бумаг), стратегических предприятий и организаций, субъектов естественных монополий, граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, и др.

Процедуры банкротства можно разделить на внесудебные (досудебные или добровольные) и судебные, осуществляемые в рамках судебного процесса. К **внесудебным процедурам** относятся досудебная санация и иные меры по предупреждению банкротства, к **судебным процедурам**, осуществляемым в рамках судебного процесса, – наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство и мировое соглашение (см. рис. 4.1).

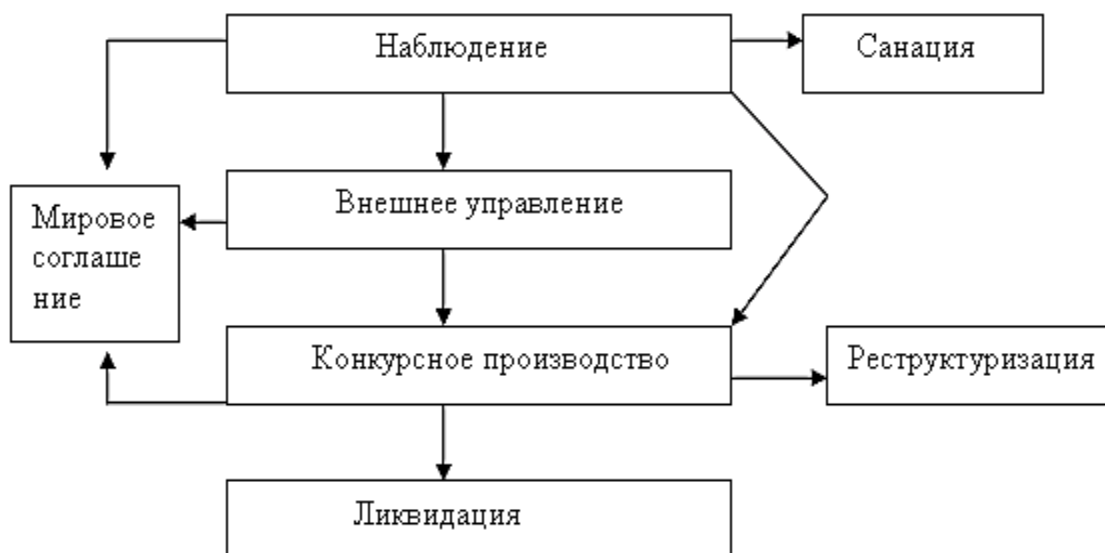


Рис. 4.1 - Процедуры банкротства юридического лица

Судебное разбирательство может быть начато по заявлению, как самого должника, так и конкурсных кредиторов и уполномоченных органов.

Конкурсное производство приводит к ликвидации организации, все остальные процедуры – к ее финансовому оздоровлению и, в конечном счете, к приведению организаций в нормальное состояние. Таким образом, процесс по делу о банкротстве не всегда приводит к ликвидации должника.

Предупреждение банкротства. Законом о банкротстве 2002 г. предусмотрено проведение мер по предупреждению банкротства организаций (ст. 30) и досудебной санации (ст.31).

Учредители (участники) должника, собственник имущества должника – унитарной организации, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления обязаны принимать меры по предупреждению банкротства организаций. До момента подачи заявления о признании должника банкротом меры по его финансовому оздоровлению могут принимать не

только учредители (участники), собственники имущества, но и кредиторы и иные лица на основании соглашения с должником. Под **досудебной санацией** понимаются меры по восстановлению платежеспособности должника, применяемые собственником имущества должника – унитарного организации, учредителями (участниками) должника, его кредиторами и иными лицами в целях предупреждения банкротства. Досудебная санация осуществляется в форме предоставления финансовой помощи должнику в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника – организации.

В законе не регламентируются ни порядок, ни сроки, ни ответственность участников процедуры, ни контроль за проведением процедуры досудебной санации. Фактически все эти меры осуществляются в рамках антикризисного управления, т.е. управления, направленного на вывод организации из кризисного состояния и на предотвращение появления такого состояния. Основными этапами антикризисного управления являются разработка бизнес-плана финансового оздоровления на основе оценки и диагностика финансового состояния фирмы, а также выбор и реализация антикризисных процедур.

Одним из основных способов, используемых для выхода организации из кризиса, является его **реорганизация** (табл. 4.1).

Таблица 4.1 - Реорганизация организации

Формы реорганизации	
Нормативные документы: закон об акционерных обществах. Закон об обществах с ограниченной ответственностью, ГК РФ	
Слияние – возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей двух или нескольких обществ с превращением последних	$A + B = B$
Присоединение – прекращение одного из нескольких обществ с передачей всех прав и обязанностей их правопреемнику, которым является юридическое лицо, к которому осуществлено присоединение	$A + B = A$
Разделение – прекращение общества с прекращением всех прав и обязанностей вновь создаваемым обществом	$A = B \text{ и } B$
Выделение – создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества без прекращения последнего	$A = A \text{ и } B$
Преобразование – форма реорганизации, в результате которой юридическое лицо одной организационно-правовой формы преобразуется в юридическое лицо другой организационно-правовой формы и при этом к вновь образованному юридическому лицу переходят все права и обязанности реорганизованного	$AO = OOO$

Другой формой, используемой в целях оздоровления организации и недопущения его банкротства является *доверительное управление*. По договору доверительного управления имуществом одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а другая сторона обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя управления или другого лица, указанного учредителем управления (выгодоприобретателем). Договор заключается в том случае, когда собственник имущества поручает доверительному управляющему эффективно управлять своим имуществом.

Разбирательство дел о банкротстве в арбитражном суде. Дела о банкротстве находятся в компетенции арбитражного суда. Арбитражные суды рассматривают дела о банкротстве юридических лиц и граждан по правилам, предусмотренным АПК РФ.

С 1 сентября 2002 г. вступил в действие новый АПК № 95-ФЗ от 4 июля 2002 г., в котором предусмотрена гл. 28 «Рассмотрение дел о несостоятельности (банкротстве)».

Вынесенные определения суда, обжалование которых предусмотрено законодательством, могут быть обжалованы в арбитражном суде апелляционной инстанции в течение 10 дней со дня их вынесения.

Рассмотрение дел о несостоятельности производится по месту нахождения должника – юридического лица или по месту жительства гражданина.

Особенностью процесса банкротства является отсутствие истца и ответчика, – есть только заявитель, которым может быть должник, конкурсный кредитор и уполномоченные органы.

От имени должника выступает руководитель должника – юридического лица или арбитражный управляющий (в соответствии с законодательством) и должник-гражданин, соответственно.

Руководитель юридического лица управляет должником до суда и во время процедур наблюдения и финансового оздоровления. Во время этих двух процедур его функции ограничены, действия контролируются управляющим, назначенным арбитражным судом. Во время конкурсного производства и внешнего управления функции по управлению переходят к арбитражному (конкурсному или внешнему) управляющему. После заключения мирового соглашения и при благополучном для организации исходе финансового оздоровления и внешнего управления руководство организацией вновь переходит к его руководителю, прежнему или вновь назначенному.

От имени собственника имущества, учредителей, участников должника в процессе может участвовать представитель.

В качестве арбитражного управляющего арбитражным судом может быть назначено физическое лицо, зарегистрированное как индивидуальный предприниматель, обладающее специальными знаниями и опытом работы. С 1 марта 1999 г. арбитражные управляющие действовали на основании лицензии арбитражного управляющего, выдаваемой Федеральной службой по финансовому оздоровлению и банкротству. Лицензия была своего рода страховкой от неправомерных действий арбитражных управляющих, поскольку эту лицензию можно было отозвать в случае неисполнения арбитражным управляющим своих обязанностей. По новому закону регулированием и обеспечением деятельности арбитражных управляющих должны заниматься специально созданные некоммерческие организации – *саморегулируемые организации арбитражных управляющих*, членом хотя бы одной из которых должен быть арбитражный управляющий.

Закон о банкротстве содержит права и обязанности арбитражного управляющего.

Возможны случаи, когда деятельность арбитражного управляющего приводит к убыткам. В связи с этим новый закон о банкротстве в качестве финансового обеспечения ответственности арбитражного управляющего обязует его заключить договор страхования ответственности на срок не менее года с его обязательным последующим возобновлением на тот же срок в сумме не менее 3 млн. руб. в год.

Вознаграждение, выплачиваемое арбитражному управляющему в деле о банкротстве, состоит из фиксированной суммы и суммы процентов, которые зафиксированы в законе о банкротстве (статья 20.6.). Вознаграждение выплачивается за счёт имущества должника.

При возбуждении дела о банкротстве не делается различия между задолженностью в бюджет и внебюджетные фонды и задолженностью другим кредиторам (поставщикам и подрядчикам, персоналу по оплате труда и т.д.), поскольку с заявлением в суд могут обращаться как кредиторы, так и налоговые органы и органы государственных внебюджетных фондов. Однако в процессе судебного разбирательства не все кредиторы оказываются в равных условиях.

Во-первых, закон о банкротстве делит всю задолженность на денежные обязательства кредиторам и на обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

Во-вторых, в соответствии с законом о банкротстве во время конкурсного производства кредиторы делятся на несколько очередей, со-

гласно которым и происходит удовлетворение их требований при ликвидации должника.

Законодатели поставили на первое место социальный аспект: в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми юридическое лицо несет ответственность за вред, причиненный их жизни и здоровью, а во вторую – задолженность по оплате труда работникам, выплата вознаграждения по авторским договорам. Законодательство различных стран по-разному защищает интересы работников. Например, в Германии при ликвидации организации в рамках процесса банкротства неудовлетворенные требования работников погашаются за счет особой кассы, формирующейся из взносов всех работников. Российским законодательством работники (как кредиторы) поставлены в привилегированное положение, поскольку:

- выплаты за вред, причиненный жизни и здоровью, задолженность работникам по авторским договорам, заработной плате, выходные пособия, выплачиваются раньше всех остальных долгов;
- мировое соглашение заключается только после погашения задолженности первой и второй очереди;
- после признания мирового соглашения недействительным кредиторы первой и второй очередей не обязаны возвращать полученные ими средства.

Поэтому работники не относятся к конкурсным кредиторам, не имеют права голоса на собрании кредиторов. Однако там их интересы может отстаивать представитель (без права голоса). Представителями работников в соответствии со ст. 29–31 ТК РФ являются профсоюзы и их объединения, а также иные избранные работниками на общем собрании (конференции) представители в том случае, если в организации отсутствует профсоюзная организация или она объединяет менее половины работников.

Участвующие в деле о банкротстве **конкурсные кредиторы** – это кредиторы по денежным обязательствам, за исключением граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, а также учредителей (участников) должника – юридического лица по обязательствам, вытекающим из такого участия.

Интересы всех кредиторов в процессе осуществления процедур банкротства представляют **собрание кредиторов** и **комитет кредиторов** (ст. 12 закона о банкротстве). Полномочия участников собрания кредиторов и комитета кредиторов отражены в табл. 4.2 и 4.3.

Таблица 4.2 - Полномочия участников собрания кредиторов

Участники	<p>С правом голоса: конкурсные кредиторы; уполномоченные органы. Число голосов определяется суммой требований кредитора (за исключением штрафов, пеней и финансовых санкций) пропорционально общей сумме требований, включенных в реестр на дату проведения собрания</p> <p>Без права голоса: представитель работников должника; руководитель должника; представитель учредителей (участников) должника или представитель собственника имущества должника - унитарного организации. Организация и проведение собрания осуществляются арбитражным управляющим</p>
Исключительная компетенция	<p>Принятие решения о введении и об изменении срока проведения финансового оздоровления, внешнего управления и об обращении с соответствующим ходатайством в арбитражный суд;</p> <p>утверждение и изменение плана внешнего управления;</p> <p>утверждение плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности; утверждение требований к кандидатурам административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего; выбор саморегулируемой организации для представления в арбитражный суд кандидатур административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего;</p> <p>выбор реестродержателя из числа аккредитованных саморегулируемой организацией; принятие решения о заключении мирового соглашения;</p> <p>принятие решения об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства; принятие решений об образовании комитета кредиторов, определении количественного состава, избрании членов комитета кредиторов и о досрочном прекращении полномочий комитета кредиторов; отнесение к компетенции комитета кредиторов принятия решений; избрание представителя собрания кредиторов.</p>
Правомочность	<p>Если на собрании присутствовали конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, включенные в реестр требований кредиторов и обладающие более чем половиной голосов от общего числа голосов. Повторно созванное собрание кредиторов правомочно в случае, если на нем присутствовали конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, включенные в реестр требований кредиторов и обладающие более чем 30% голосов от общего числа голосов</p>
Инициаторы созыва	<p>Арбитражный управляющий;</p> <p>комитет кредиторов;</p> <p>конкурсные кредиторы и (или) уполномоченные органы, права, требования которых составляют не менее 10% общей суммы требований, включенных в реестр требований кредиторов</p>

Закон о банкротстве разделяет собрания кредиторов на первое собрание кредиторов и остальные собрания, так как первому собранию присущи определенные особенности.

Таблица 4.3 - Полномочия комитета кредиторов

Функции	Представление законных интересов конкурсных кредиторов, уполномоченных органов и осуществление контроля за действиями арбитражного управляющего, а также иных предоставленных собранием кредиторов полномочий
Права	Требовать от арбитражного управляющего или руководителя должника предоставить информацию о финансовом состоянии должника и ходе процедур банкротства; обжаловать в арбитражный суд действия арбитражного управляющего; принимать решения о созыве собрания кредиторов; принимать решения об обращении к собранию кредиторов с рекомендацией об отстранении арбитражного управляющего от исполнения его обязанностей; принимать другие решения, а также совершать иные действия в случае предоставления собранием кредиторов таких полномочий
Количественный состав	3–11 человек (определяется собранием кредиторов)

Требования по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды в суде могут представлять налоговые органы.

В соответствии с Налоговым кодексом (НК РФ) (ч.1 от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ), **налоговыми органами** являются налоговая служба России и его подразделения. Полномочиями налоговых органов обладают также таможенные органы и органы государственных внебюджетных фондов. Налоговые органы имеют право голоса на первом собрании кредиторов и могут, таким образом, влиять на дальнейшую судьбу должника.

Правила профессиональной деятельности арбитражных управляющих и их саморегулируемых организаций определяются Правительством РФ.

В деле о банкротстве могут участвовать федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ и органы местного самоуправления:

- соответствующий орган местного самоуправления по делу о банкротстве градообразующих организаций (а также по решению арбитражного суда – федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти соответствующего субъекта РФ);
- Банк России при возбуждении производства по делу о банкротстве кредитной организации по его заявлению;

- федеральный орган исполнительной власти в области топливно-энергетического комплекса, уполномоченный Правительством РФ, при банкротстве субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса (а также орган исполнительной власти субъекта РФ, орган местного самоуправления по месту нахождения организации-должника);

- федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством РФ осуществлять надзор за страховой деятельностью при банкротстве страховых организаций;

- федеральный орган исполнительной власти по регулированию рынка ценных бумаг при банкротстве профессиональных участников рынка ценных бумаг;

- федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет деятельность стратегическое организации или организация в случае их банкротства.

Кроме того, в арбитражном процессе могут участвовать адвокаты в качестве представителей граждан, в том числе индивидуальных частных предпринимателей, и организаций.

Арбитражный управляющий вправе привлечь к работе экспертов, например для квалифицированного проведения анализа финансового состояния, или оценки имущества организации. Они привлекаются к осуществлению своей деятельности на договорной основе с оплатой их услуг из средств имущества должника вне очереди.

Производство по делу о банкротстве возбуждается арбитражным судом на основании заявления о признании должника банкротом, поданного лицом, имеющим право на обращение в арбитражный суд в соответствии с законом о банкротстве, при наличии признаков банкротства.

После принятия заявления о признании должника несостоятельным арбитражный суд решает вопрос о возможности возбуждения производства по делу.

Заявление о рассмотрении признания несостоятельности могут подавать как должник, так и конкурсный кредитор, а также уполномоченные органы.

Заявление подается в письменной форме, но в зависимости от того, кто является заявителем, закон устанавливает различный порядок оформления заявления.

Заявление должника должно быть подписано руководителем должника – юридического лица или лицом, уполномоченным в соответствии

с учредительными документами должника на подачу такого заявления, а также представителем должника, если такое полномочие прямо предусмотрено в доверенности представителя. Заявитель-гражданин должен подписать заявление и представить перечень сведений об обязательствах, не связанных с предпринимательской деятельностью (это могут быть как обязательства, носящие личный характер, так и не являющиеся таковыми). Заявление кредитора может быть подписано не только руководителем кредитора, но и его представителем.

Должник должен направить копии заявления кредиторам и иным лицам, участвующим в деле.

При отсутствии какого-либо из документов, представление которого является обязательным, арбитражный суд возвращает заявление о признании несостоятельности.

Заявление может быть основано на объединенной задолженности по различным обязательствам. Тогда заявление подписывается кредиторами, объединившими свои требования. Если объединения не произойдет, то один из кредиторов будет выступать заявителем, а остальные – конкурсными кредиторами.

В случае обращения в суд конкурсного кредитора или уполномоченного органа с заявлением о признании должника несостоятельным копия этого заявления направляется должнику. После принятия заявления арбитражным судом у должника появляется право в течение пяти дней со дня получения определения суда о принятии заявления предоставить отзыв на заявление кредитора.

Отзыв должника должен быть направлен в арбитражный суд и заявителю. Однако отсутствие отзыва не препятствует рассмотрению дела.

Уполномоченные органы не являются конкурсными кредиторами, но в случае их обращения в арбитражный суд заявление о признании банкротом налогоплательщика по обязательным платежам должно быть оформлено в соответствии с требованиями, предъявляемыми законом о банкротстве для заявления кредитора. Однако налоговый или иной уполномоченный орган обязан до обращения в арбитражный суд принять меры к получению задолженности (безакцептное списание средств со счета должника, обращение взыскания на его имущество и др.). Поэтому к заявлению уполномоченного органа по обязательным платежам должно быть приложено решение налогового органа или таможенного органа о взыскании задолженности за счет имущества должника.

После подачи заявления в арбитражный суд возможны следующие варианты действий суда:

1) если заявление соответствует требованиям АПК РФ и закона о банкротстве, то арбитражный суд принимает такое заявление.

В определении о принятии заявления о признании должника банкротом могут быть указаны меры по обеспечению требований кредиторов, принятые арбитражным судом на основании ходатайства лица, подавшего заявление о признании должника банкротом. Они направлены на сохранение имущества должника, находящего в процессе производства дела о его несостоятельности, и заключаются в аресте имущества, запрещении должнику совершать определенные действия вообще или без согласия арбитражного управляющего, кредиторов, суд может отстранить руководителя должника и т.д.;

2) арбитражный суд может отказать в принятии заявления о признании должника банкротом в том случае, если отсутствуют признаки банкротства либо против должника уже введена одна из процедур банкротства или по другим основаниям;

3) суд может возвратить заявление в том случае, если нарушены форма и содержание заявления либо к нему не приложены необходимые документы.

Подготовка дела о банкротстве к судебному разбирательству производится судьей арбитражного суда и включает в себя:

- рассмотрение вопроса о привлечении к участию в деле других лиц;
- извещение заинтересованных лиц о производстве по делу о несостоятельности;
- истребование необходимых документов и сведений у лиц, обязанных их предоставить;
- проверку обоснованности возражений должника против требований кредиторов.

По результатам рассмотрения обоснованности требований заявителя к должнику арбитражный суд выносит одно из следующих определений:

- о признании требований заявителя обоснованными и введении процедуры наблюдения;
- об отказе во введении процедуры наблюдения и об оставлении заявления без рассмотрения; об отказе во введении наблюдения и о прекращении производства по делу о банкротстве;
- назначение экспертизы для выяснения финансового состояния должника, если это необходимо;
- решение вопроса об обеспечении иска и другие действия в соответствии с гл.8 АПК РФ.

От оперативности в конкурсном процессе часто зависят судьба должника, восстановление его платежеспособности и удовлетворение требований кредиторов.

Законом о банкротстве устанавливается **семимесячный срок рассмотрения** дела о несостоятельности.

По результатам рассмотрения дела о банкротстве арбитражный суд принимает один из следующих актов:

1) решение:

- о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;

- об отказе в признании должника банкротом.

2) определение:

- о введении финансового оздоровления;

- о введении внешнего управления;

- о прекращении производства по делу о банкротстве;

- об оставлении заявления о признании должника банкротом без рассмотрения;

- об утверждении мирового соглашения.

Решение арбитражный суд выносит в случае необходимости ликвидации признания должника банкротом либо об открытии конкурсного производства, а также в случае отсутствия оснований для объявления должника несостоятельным (решение об отказе в признании должника банкротом).

Определение выносится арбитражным судом в случае наличия решения собрания кредиторов о проведении внешнего управления или финансового оздоровления, а также в случае восстановления платежеспособности в результате мероприятий внешнего управления либо заключения мирового соглашения кредиторов с должником (определение о прекращении производства по делу о банкротстве).

4.2. Наблюдение как процедура банкротства

Особенности наблюдения как процедуры банкротства в соответствии с законом представлены в табл. 4.4. На основании данных, собранных на стадии наблюдения принимается решение о дальнейшей судьбе должника. Таким образом, наблюдение является подготовительной процедурой, а необходимость его использования обусловлена тем, что прежде чем ликвидировать или оздоравливать предприятие, ему надо дать время на осуществление сбора необходимой документации,

оповещение заинтересованных лиц и подготовку решения на основе анализа финансового состояния.

Таблица 4.4 - Особенности наблюдения как процедуры банкротства

<p>Наблюдение – это процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.</p>	
Не применяется	<p>К должнику, в отношении которого принято решение о ликвидации; к отсутствующему должнику; к организациям, осуществляющим незаконную деятельность по привлечению денежных средств; к гражданам, не являющимся индивидуальными предпринимателями</p>
Срок	<p>Срок законом не установлен, однако наблюдение должно быть завершено с учетом срока рассмотрения дела о банкротстве и срок рассмотрения дела о банкротстве и срок наблюдения вместе должны составлять не более 7 месяцев (по закону 1998 г. – не более трех месяцев с продлением еще не более чем на два месяца)</p>
Начало	<p>При подаче заявления конкурсными кредиторами и уполномоченным органом по результатам рассмотрения арбитражным судом обоснованности требований заявителя к должнику на основании определения арбитражного суда. При подаче заявления самим должником с даты принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом</p>
Орган управления	<p>Руководство организации-должника под контролем временного управляющего</p>
Специфика	<p>Предприятие-должник продолжает деятельность под руководством администрации. Невозможны ликвидация, реорганизация должника, создание на его базе других организаций, филиалов, представительств; также невозможны выпуск ценных бумаг, выход из состава участников, выплата дивидендов и т.д. Сделки с имуществом, превышающим 5% балансовой стоимости активов, сделки, связанные с выдачей займов, кредитов, поручительств, гарантий и т.п., возможны только с разрешения временного управляющего, назначаемого арбитражным судом. Арбитражный управляющий занимается формированием реестра требований кредиторов, проведением анализа финансового состояния должника и обеспечением мер по сохранности его имущества</p>
Окончание процедуры	<p>С момента: признания должника банкротом и открытия конкурсного производства; введения финансового оздоровления; введения внешнего управления; утверждения мирового соглашения</p>

В отличие от таких процедур банкротства, как финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство и мировое со-

глашение, которые применяются в делах о банкротстве не всегда, наблюдение является обязательной процедурой.

Вопрос о начале процедур банкротства юридически может быть решен по-разному. Так, по закону о банкротстве США, в отношении должника сразу открывается процедура либо ликвидации, либо реорганизации (по ходатайству должника или кредитора). Однако затем ликвидационная процедура может быть преобразована в реорганизационную, и наоборот. Во Франции, так же как и в России, существует вспомогательная процедура наблюдения. В Германии все дела сразу начинаются открытием конкурсного производства, а затем уже может быть введен план реструктуризации.

При определении арбитражного суда о введении наблюдения должны содержаться указания на:

- признание требований заявителя обоснованными и введение наблюдения;
- утверждение временного управляющего;
- размер вознаграждения временного управляющего и источник его выплаты.

Если при вынесении определения о введении наблюдения невозможно определить кандидатуру временного управляющего, арбитражный суд выносит определение об отложении рассмотрения вопроса об утверждении временного управляющего на срок не более 15 дней.

Определение о введении наблюдения и определение об утверждении временного управляющего подлежат немедленному исполнению и могут быть обжалованы, что не приостанавливает их исполнение.

С момента вынесения арбитражным судом определения о введении процедуры наблюдения складывается следующая ситуация:

- в течение наблюдения требования кредиторов не удовлетворяются в индивидуальном порядке, а лишь выявляются путем их предъявления через собрание или комитет кредиторов. Это предоставляет должнику возможность работать, невзирая на долги, а также возможность оценить целесообразность продолжения его деятельности либо целесообразность его ликвидации;
- по ходатайству кредитора приостанавливается производство по делам, связанным со взысканием с должника денежных средств. В этом случае кредитор может предъявить свои требования к должнику в рамках дела о банкротстве;
- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, в том числе снимаются аресты на имущество, за исключением реализации исполнительных документов, выдан-

ных на основании судебных решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментов, а также о возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью, и морального вреда, вступивших в законную силу до момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Если же такие исполнительные документы приняты судом после даты принятия заявления о признании должника банкротом, то их принудительное исполнение приостанавливается и не может осуществляться до завершения рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве;

- запрещается удовлетворение требований участника должника юридического лица о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его участников.

Поскольку должник ограничивается в распоряжении своими средствами, то после введения наблюдения определение арбитражного суда о принятии заявления о признании должника банкротом направляется в банки и иные кредитные организации, с которыми должник имеет договор банковского счета (данные о счетах должника представляются самим должником либо запрашиваются в налоговых органах), а также в суд общей юрисдикции, главному судебному приставу по месту нахождения должника, в налоговые и иные уполномоченные органы.

Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя должника и иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия с определенными ограничениями. С введением наблюдения в деле о банкротстве появляется особая фигура – **временный управляющий**, который утверждается арбитражным судом и действует параллельно с руководством должника.

Органы управления должника с момента введения наблюдения могут совершать исключительно с согласия временного управляющего сделки следующих видов (новый закон о банкротстве определяет, что это согласие должно быть получено в письменной форме):

- связанные с распоряжением имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 5% балансовой стоимости активов должника на дату введения наблюдения;

- связанные с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требований, переводом долга, а также с учреждением доверительного управления имуществом должника.

Контроль над этими сделками осуществляет временный управляющий, который дает разрешение на их осуществление. Если какая-либо из перечисленных сделок осуществляется без согласия временного

управляющего, то она может быть признана в судебном порядке недействительной. Давая согласие на совершение таких сделок, временный управляющий должен решить, целесообразна ли эта сделка, не станут ли последствиями ее заключения ликвидация должника и невозможность его оздоровления. К сожалению, должник не застрахован от неправомерных действий арбитражного управляющего и от сговора между руководителем должника и временным управляющим.

Кроме того, по решению суда этот перечень может быть расширен, т.е. суд может запретить совершать без согласия временного управляющего любую сделку.

Ограничения на совершение сделок профессиональным участником рынка ценных бумаг при применении к нему процедур банкротства не распространяются на сделки с ценными бумагами его клиентов, совершаемые по поручению клиентов, подтвержденные последними после возбуждения производства по делу о банкротстве.

Наряду с этим ни органы управления должника, ни временный управляющий не могут принимать решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;
- о создании юридических лиц или об участии в иных юридических лицах;
- о создании филиалов и представительств;
- о выплате дивидендов или распределении прибыли между его учредителями (участниками);
- о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций (уставный капитал может быть увеличен за счет дополнительных вкладов учредителей);
- о выходе из состава участников должника – юридического лица, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций;
- об участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и иных объединениях юридических лиц (по закону о банкротстве 1998 г. такие сделки могли осуществляться с согласия временного управляющего).

С момента введения наблюдения любые ограничения по распоряжению имуществом должника, в том числе аресты имущества должника, могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве.

Временный управляющий, как и другие арбитражные управляющие, утверждается арбитражным судом.

Деятельность временного управляющего осуществляется по двум основным направлениям:

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

Вопрос об отстранении руководителя всегда является одним из самых важных, поскольку неграмотное или даже заведомо преступное руководство зачастую становится причиной банкротства. С другой стороны, причины кризиса могут быть связаны с внешними факторами, например с кризисом на уровне экономики государства. При этом руководитель должника лучше разбирается в специфике работы организации, чем только что пришедший, пусть и высоко квалифицированный, временный управляющий. Поэтому мировой практике известны три варианта управления должником в случае его банкротства:

- управление руководством должника (самоуправление);
- управление специально назначенным управляющим или группой управляющих (доверительное управление, арбитражный управляющий, временная администрация);
- управление руководством под контролем специально назначенного лица.

Выбор системы управления обычно зависит от анализа причин, в результате которых положение должника ухудшилось. Однако закон о банкротстве Российской Федерации не дает возможности оценить эффективность работы руководств должника, поскольку в любом случае во время наблюдения и финансового оздоровления полномочия руководителя ограничиваются, а во время внешнего управления и конкурсного производства руководитель вообще отстраняется и его место занимает арбитражный управляющий.

Но если руководителем должника не принимаются необходимые меры по обеспечению сохранности имущества должника, чинятся препятствия временному управляющему при исполнении его обязанностей или допускаются иные нарушения требований законодательства Российской Федерации, то арбитражный суд вправе отстранить руководителя должника от должности. В этих случаях исполнение обязанностей руководителя должника возлагается на временного управляющего.

В целях защиты интересов кредиторов и сохранения имущества должника закон о банкротстве наделяет временного управляющего широким кругом прав и обязанностей. Так, временный управляющий име-

ет право получать любую, в том числе и конфиденциальную информацию о деятельности должника, которую ему обязано предоставить руководство и т.д. (табл. 4.5).

Таблица 4.5 - Права и обязанности временного управляющего

Права временного управляющего	Обязанности временного управляющего
<p>Предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также требования о применении последствий недействительности ничтожных сделок; заявлять возражения относительно требований кредиторов;</p> <p>принимать участие в судебных заседаниях арбитражного суда по проверке обоснованности представленных возражений должника относительно требований кредиторов;</p> <p>обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника;</p> <p>обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности;</p> <p>получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника;</p> <p>осуществлять иные полномочия</p>	<p>Принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника; проводить анализ финансового состояния должника;</p> <p>выявлять кредиторов должника;</p> <p>вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, когда это осуществляет реестродержатель;</p> <p>уведомлять кредиторов о введении наблюдения;</p>

По окончании наблюдения временный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о своей деятельности, в который включаются сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника.

Одна из обязанностей временного управляющего – установление требований кредитора, что является очень важным вопросом, поскольку определяет не только сумму долгов, но и количество голосов, которым обладает кредитор на собрании.

Для участия в первом собрании кредиторов кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в течение 30 дней с даты опубликования в «Российской газете» сообщения о введении наблюдения. Кредиторы могут предъявлять свои требования и после этого срока, но в этом случае они будут рассматриваться судом после введения процедуры, следующей за наблюдением и, соответственно, кредиторы не допущены будут к голосованию на первом собрании кредиторов.

Требования кредиторов направляются в арбитражный суд, должнику и временному управляющему. К требованиям должны быть приложены судебный акт или иные документы, подтверждающие обоснованность этих требований. В этом случае на основании определения арбитражного суда они включаются в реестр требований кредиторов.

При наличии возражений арбитражный суд проверяет обоснованность требований и выносит определение о включении или об отказе во включении их в реестр. Это определение может быть обжаловано. При необходимости арбитражный суд может поручить временному управляющему отложить проведение первого собрания кредиторов до завершения рассмотрения требований.

Немаловажная роль в осуществлении процедур банкротства отводится законом о банкротстве собранию кредиторов, образуемому в целях защиты интересов всех кредиторов. Временный управляющий определяет дату проведения первого собрания кредиторов и уведомляет об этом всех лиц, имеющих право на участие в нем: выявленных конкурсных кредиторов (кредиторов, обратившихся в установленный срок и в установленном законом порядке и внесенных в реестр требований кредиторов), уполномоченные органы, представителя работников должников и др.

Особенности первого собрания кредиторов:

- определенная дата проведения (не позднее 10 дней до даты окончания наблюдения);
- предоставление протокола проведения в арбитражный суд;
- принятие решения об обращении с ходатайством в арбитражный суд о введении финансового оздоровления, внешнего управления или об открытии конкурсного производства (т.е. решение первого собрания кредиторов является основанием для принятия арбитражным судом решения о дальнейшей участи должника);
- определение количественного состава комитета кредиторов, избрание его членов;
- решение иных вопросов, предусмотренных Законом о банкротстве (табл. 4.6).

Таблица 4.6 - Первое собрание кредиторов

Цель	Определение дальнейшей судьбы должника
Дата	Не позднее 10-ти дней до даты окончания наблюдения
Принимаемые решения	(принимаются большинством голосов из числа присутствующих на собрании)
	<p>1. Решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством:</p> <ul style="list-style-type: none"> • о введении финансового оздоровления; • о введении внешнего управления; • о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства; <p>2. Другие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • образование комитета кредиторов, определение его количественного состава и полномочий, избрание членов комитета кредиторов; • определение требований к кандидатурам административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего; • определение саморегулируемой организации, которая должна представить в арбитражный суд кандидатуры арбитражных управляющих; • выбор реестродержателя из числа реестродержателей, аккредитованных саморегулируемой организацией; • решение иных вопросов, предусмотренных законом о банкротстве

Решения первого собрания кредиторов по вопросам, поставленным на голосование, принимаются большинством голосов от общего числа голосов конкурсных кредиторов, налоговых и иных уполномоченных органов. При банкротстве субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса первое собрание кредиторов принимает решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не менее чем $\frac{3}{4}$ голосов от их общего числа (это положение действует до 1 января 2005г.).

Первое собрание кредиторов – очень важный для должника этап. Цель его проведения состоит в определении кредиторами дальнейшей судьбы должника. Временный управляющий на собрании сообщает кредиторам данные анализа финансового состояния должника с изло-

жением перспектив возможности или невозможности восстановления платежеспособности. Однако выводы временного управляющего носят рекомендательный характер и не являются обязательными для кредиторов. Кредиторы могут иметь собственный взгляд на возможность или невозможность оздоровления должника, не совпадающий с результатами анализа.

Протокол первого собрания кредиторов представляется временным управляющим в арбитражный суд не позднее чем через пять дней с даты проведения первого собрания кредиторов.

Последнюю точку в процедуре наблюдения ставит арбитражный суд: на основании решения первого собрания кредиторов или руководствуясь законом о банкротстве он принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства или выносит определение о введении внешнего управления, или утверждает мировое соглашение.

Основой для вынесения определения или принятия решения арбитражного суда является решение первого собрания кредиторов. Однако суд может поступить вопреки воле кредиторов в том случае, если есть ходатайство учредителей должника, уполномоченного государственного органа или третьих лиц и, они предоставляют банковскую гарантию на сумму свыше 120% от размера обязательств должника, а также существует график погашения задолженности, соответствующий требованиям закона о банкротстве. В этом случае вместо предложенного кредиторами внешнего управления или конкурсного производства суд вводит финансовое оздоровление. Кроме того, если решение собрания кредиторов нарушает чьи-либо права и законные интересы, суд по заявлению соответствующих лиц может признать такое решение недействительным.

Если первое собрание кредиторов не приняло решение о том, какую процедуру надо ввести следующей, суд может отложить рассмотрение дела. Однако если решение не вынесено в течение семи месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд, то суд принимает решение о ведении какой-либо из процедур банкротства самостоятельно:

- если есть соответствующее ходатайство, то вводится финансовое оздоровление;
- если нет оснований для введения финансового оздоровления, но есть возможность восстановления платежеспособности, то вводится внешнее управление;

- если нет основания для введения финансового оздоровления или внешнего управления, то вводится конкурсное производство и должник признается банкротом.

С момента признания арбитражным судом должника банкротом и открытия конкурсного производства, или введения финансового оздоровления или внешнего управления, или утверждения мирового соглашения наблюдение прекращается.

4.3. Финансовое оздоровление

Финансовое оздоровление – это новая процедура, появившаяся с введением закона о банкротстве 2002 г. Она направлена на восстановление платежеспособности должника. Существует и еще одна процедура, связанная с оздоровлением, – **санация**. Разница между ними заключается в следующем:

- досудебная санация является добровольной процедурой и заключается в оказании финансовой помощи должнику (например, учредитель оплачивает все долги должника, а должник берет на себя обязательства перед этим учредителем);

- во время внешнего управления кроме осуществления мер по оздоровлению должника, действует мораторий на долги (т.е. долги замораживаются и начинают выплачиваться после окончания процедуры);

- при финансовом оздоровлении должник начинает расплачиваться по долгам почти сразу после введения процедуры (в соответствии с графиком); одновременно осуществляются меры по финансовому оздоровлению. Гарантом исполнения обязательств в соответствии с графиком выступают лица, предоставившие обеспечение. В случае неисполнения должником графика погашения задолженности ее будут погашать лица, предоставившие обеспечению, после чего их требования будут включены в реестр как требования конкурсных кредиторов. Если они не смогут исполнить эту обязанность, то будут нести ответственность в пределах стоимости имущества и имущественных прав, предоставленных в качестве обеспечения исполнения обязательств.

С ходатайством о введении финансового оздоровления к первому собранию кредиторов не позднее, чем за 15 дней до дня проведения собрания имеют право обращаться:

- учредители (участники) должника – они принимают решение о ходатайстве на общем собрании большинством голосов присутствующих;

- собственник имущества должника – унитарной организации – решение о ходатайстве принимает орган, уполномоченный собственником;

- уполномоченный государственный орган;
- третье лицо (третьи лица) по согласованию с должником.

К решению об обращении с ходатайством прилагаются план финансового оздоровления (если ходатайствуют учредители, участники, собственник), график погашения задолженности, сведения об обеспечении исполнения обязательств и другие документы.

Последствия введения финансового оздоровления. С даты вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления наступают следующие последствия:

- требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения которых наступил на дату введения финансового оздоровления, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением порядка предъявления требований к должнику, установленного законом о банкротстве;

- отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;

- аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;

- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения финансового оздоровления решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда;

- запрещаются удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников), выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая);

- запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;

- не допускается прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, если при этом нарушается очередность удовлетворения требований кредиторов;

- не начисляются неустойка (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, возникших до даты введения финансового оздоровления.

На сумму требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, подлежащих удовлетворению в соответствии с графиком погашения задолженности, начисляются проценты в размере ставки рефинансирования ЦБ РФ. Срок начисления процентов определяется с даты вынесения определения о введении финансового оздоровления и до даты погашения требований кредитора или до даты принятия решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, – если такое погашение не произошло до открытия конкурсного производства.

Неустойка (штрафы, пени), а также суммы причиненных убытков в форме упущенной выгоды, которые должник обязан уплатить кредиторам, в размерах, существовавших на дату введения финансового оздоровления, подлежат погашению в ходе финансового оздоровления в соответствии с графиком погашения задолженности после удовлетворения всех остальных требований кредиторов.

Требования кредиторов, предъявленные в ходе финансового оздоровления и включенные в реестр требований кредиторов, удовлетворяются не позднее чем через месяц с даты окончания исполнения обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, если иное не предусмотрено законом о банкротстве.

Управление должником в ходе финансового оздоровления. В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с определенными ограничениями (табл. 4.7). Однако на основании ходатайства собрания кредиторов, административного управляющего или предоставивших обеспечение лиц, содержащего сведения о ненадлежащем исполнении руководителем должника плана финансового оздоровления или о совершении руководителем должника действий, нарушающих права и законные интересы кредиторов и (или) предоставивших обеспечение лиц, арбитражный суд может отстранить руководителя должника от должности. Об отстранении руководителя должника от должности арбитражный суд выносит определение, которое может быть обжаловано.

Таблица 4.7 - Ограничение полномочий органов управления

<p>Должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок:</p> <ul style="list-style-type: none"> • В совершении которых у должника имеется заинтересованность; • которые связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более 5% балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, предшествующую дате заключения сделки; • которые влекут за собой выдачу займов (кредитов), выдачу поручительств и гарантий, а также учреждение доверительного управления имуществом должника; • которые влекут за собой возникновение новых обязательств должника в случае, если размер денежных обязательств должника, возникших после введения финансового оздоровления, составляет более 20% суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов 	<p>Должник не вправе без согласия административного управляющего совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок, которые:</p> <ul style="list-style-type: none"> • влекут за собой увеличение кредиторской задолженности должника более чем на 5% суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов на дату введения финансового оздоровления; • связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, за исключением реализации имущества должника, являющегося готовой продукцией (работами, услугами), изготавливаемой или реализуемой должником в процессе обычной хозяйственной деятельности; • влекут за собой уступку прав требований, перевод долга; • влекут за собой получение займов (кредитов)
<p>Должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) и лица или лиц, предоставивших обеспечение принимать решение:</p> <ul style="list-style-type: none"> • о своей реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) 	<p>Должник не вправе без согласия кредитора, требования которого обеспечены залогом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • отчуждать имущество, являющееся предметом залога, передавать его в аренду или безвозмездное пользование другому лицу либо иным образом распоряжаться им, либо обременять предмет залога правами и притязаниями третьих лиц, если иное не предусмотрено федеральным законом или договором залога и не вытекает из существа залога

Административный управляющий утверждается арбитражным судом и действует с даты его утверждения арбитражным судом до прекращения финансового оздоровления либо до его отстранения или освобождения арбитражным судом (табл. 4.8).

Таблица 4.8 - Обязанности и права административного управляющего

Обязанности административного управляющего	Права административного управляющего
<p>Вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, когда это делает реестродержатель;</p> <p>созывать собрания кредиторов;</p> <p>рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности, предоставляемые должником, и предоставлять заключения по ним;</p> <p>предоставлять на рассмотрение собрания кредиторов (комитету кредиторов) информацию о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;</p> <p>осуществлять контроль за своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов;</p> <p>осуществлять контроль за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;</p> <p>осуществлять контроль за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов;</p> <p>в случае неисполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности требовать от лиц, предоставивших обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, исполнения обязанностей, вытекающих из предоставленного обеспечения;</p> <p>исполнять иные предусмотренные законом о банкротстве обязанности</p>	<p>Требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности должника;</p> <p>принимать участие в инвентаризации в случае ее проведения должником;</p> <p>согласовывать сделки и решения должника в случаях, предусмотренных законом о банкротстве, и предоставлять информацию кредиторам об указанных сделках и о решениях;</p> <p>обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника в случаях, установленных законом о банкротстве;</p> <p>обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, а также об отмене таких мер;</p> <p>предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований закона о банкротстве;</p> <p>осуществлять иные предусмотренные законом о банкротстве полномочия</p>

Прекращение производства по делу о банкротстве в связи с погашением требований кредиторов в ходе финансового оздоровления влечет за собой прекращение полномочий административного управляющего. При введении другой процедуры банкротства административный управляющий продолжает исполнять свои обязанности до утверждения, соответственно, внешнего или конкурсного управляющего.

План финансового оздоровления, подготовленный учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника – унитарного организации, утверждается собранием кредиторов и должен предусматривать способы получения должником средств, необходимых для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности в ходе финансового оздоровления.

Графиком погашения задолженности 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.

График погашения задолженности по обязательным платежам, взимаемым в соответствии с законодательством о налогах и сборах, устанавливается в соответствии с требованиями законодательства о налогах и сборах.

Графиком погашения задолженности должно быть предусмотрено пропорциональное погашение требований кредиторов в соответствии с очередностью, установленной законом о банкротстве.

Должник вправе досрочно исполнить график погашения задолженности. В этом случае на основании отчета должника о досрочном окончании финансового оздоровления арбитражный суд может вынести определение о прекращении производства по делу о банкротстве.

В случае неисполнения должником графика погашения задолженности (непогашение задолженности в установленные сроки и (или) в установленных размерах) учредители (участники) должника, собственник имущества должника – унитарного организации, третьи лица, предоставившие обеспечение, не позднее чем через 14 дней с даты, предусмотренной графиком погашения задолженности, вправе обратиться к собранию кредиторов с ходатайством об утверждении внесенных в график погашения задолженности изменений или погасить требования кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности.

Собрание кредиторов может также принять решение о внесении изменений в график, после чего эти изменения утверждаются арбитражным судом.

ражным судом. Также собрание кредиторов может отказать в утверждении изменений в графике погашения задолженности и обратиться в арбитражный суд с ходатайством о досрочном прекращении финансового оздоровления. В случае удовлетворения этого ходатайства арбитражным судом вводится процедура внешнего управления или конкурсного производства.

Не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления.

По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления, а также жалоб кредиторов арбитражный суд принимает один из судебных актов:

- 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. Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать два года. В случае если с даты введения финансового оздоровления до даты рассмотрения арбитражным судом вопроса о введении внешнего управления прошло более чем 18 месяцев, арбитражный суд не может вынести определение о введении внешнего управления;
- решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

В случае неисполнения должником графика погашения задолженности в течение более чем пяти дней административный управляющий обязан обратиться к лицам, предоставившим обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, с требованием об исполнении должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

Денежные средства, полученные в результате исполнения лицами, предоставившими обеспечение исполнения должником обязательств, перечисляются на счет должника для расчетов с кредиторами.

В случае удовлетворения требований кредиторов лицами, предоставившими обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, требования этих лиц погашаются должником после прекращения производства по делу о

банкротстве или в ходе конкурсного производства в составе требований кредиторов третьей очереди.

Споры между лицами, предоставившими обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, и административным управляющим, конкурсными кредиторами и уполномоченными органами разрешаются арбитражным судом, рассматривающим дело о банкротстве.

4.4. Внешнее управление

Внешнее управление имуществом должника организации направлено на сохранение деятельности организации и его оздоровление; оно является необязательной процедурой банкротства и вводится арбитражным судом только в том случае, когда это может привести к восстановлению платежеспособности должника. Определение арбитражного суда о введении внешнего управления подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано в вышестоящие инстанции лицами, участвующими в деле о банкротстве.

Срок действия внешнего управления составляет 12 месяцев и может быть продлен еще на шесть месяцев.

Срок внешнего управления может быть продлен арбитражным судом при условии, что:

- собранием кредиторов принято решение об утверждении или изменении плана внешнего управления, в котором предусмотрен срок внешнего управления, превышающий первоначально установленный, но не более максимального срока внешнего управления;
- собранием кредиторов по результатам рассмотрения принято решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о продлении внешнего управления, но не более максимального срока внешнего управления.

Представление какого-либо обоснования эффективности введения внешнего управления от собрания кредиторов не требуется. Анализ финансового состояния должника и возможности его восстановления осуществляется временным управляющим.

В обязанности кредиторов входит лишь определение (на стадии наблюдения) кандидатуры внешнего управляющего и предполагаемого срока проведения внешнего управления. Последствия введения внешнего управления:

- 1) отстранение руководителя должника от должности и возложение управления делами должника на внешнего управляющего. Внешний

управляющий имеет право издать приказ об увольнении руководителя или предложить ему перейти на другую работу в порядке и на условиях, установленных трудовым законодательством;

2) прекращение полномочий органов управления должника (общее собрание акционеров, общее собрание участников, совет директоров, правление и т.д.) и собственника имущества должника – унитарной организации. Большинство полномочий этих органов должника переходят к внешнему управляющему, однако некоторые из них (согласование крупных сделок и сделок, в которых имеется заинтересованность) переходят к собранию либо комитету кредиторов. Органы должника обязаны в течение трех дней с момента назначения внешнего управляющего обеспечить передачу ему бухгалтерской и иной документации организации-должника, печатей, штампов, материальных и иных ценностей. В компетенции органов управления должника остается только принятие решений об увеличении уставного капитала, определении порядка ведения общего собрания акционеров и об избрании представителя учредителей (участников) должника, который будет участвовать в собрании кредиторов;

3) снятие ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов; арест имущества должника и иные ограничения по распоряжению имуществом должника могут быть наложены только в рамках процесса о банкротстве;

4) введение моратория на удовлетворение требований. *Мораторий* – это приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей.

Введение моратория на удовлетворение требований кредиторов – одно из наиболее привлекательных условий внешнего управления для должника. Мораторий позволяет в течение полутора лет (срок проведения внешнего управления) использовать суммы, предназначенные для уплаты долгов, на проведение мероприятий по улучшению финансового состояния должника. Поэтому именно мораторий на долги является приманкой для недобросовестных руководителей, объявляющих о фиктивном банкротстве своих предприятий.

Действие моратория распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, сроки исполнения которых наступили до введения внешнего управления. В течение срока действия моратория на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам, сроки которых наступили:

- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, иных документов, взыскание по которым

производится в бесспорном порядке, не допускается их принудительное исполнение, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до введения внешнего управления решений о взыскании задолженности по заработной плате, о выплате вознаграждений по авторским договорам, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда, а также о взыскании задолженности по текущим платежам;

- не начисляются неустойка (штрафы, пени) и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, за исключением денежных обязательств и обязательных платежей, возникших после принятия заявления о признании должника банкротом, а также подлежащая уплате по ним неустойка (штрафы, пени).

На сумму требований конкурсного кредитора, уполномоченного органа, выраженную в валюте РФ в размере, установленном на дату введения внешнего управления, начисляются проценты в размере ставки рефинансирования ЦБ РФ, установленной на дату введения внешнего управления. Соглашением внешнего управляющего с конкурсным кредитором может быть предусмотрен меньший размер подлежащих уплате процентов или более короткий срок начисления процентов. Эти проценты начисляются на сумму требований кредиторов каждой очереди с даты введения внешнего управления и до даты вынесения арбитражным судом определения о начале расчетов с кредиторами по требованиям кредиторов каждой очереди, либо до момента удовлетворения этих требований должником или третьим лицом в ходе внешнего управления, либо до момента принятия решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Однако эти проценты не учитываются при определении количества голосов, принадлежащих конкурсному кредитору, уполномоченному органу на собраниях кредиторов.

Мораторий на удовлетворение требований кредиторов распространяется также на требования кредиторов о возмещении убытков, связанных с отказом внешнего управляющего от исполнения договоров должника.

Мораторий на удовлетворение требований кредиторов ***не распространяется***:

- на денежные обязательства и обязательные платежи, которые возникли после принятия арбитражным судом заявления о признании

должника банкротом и срок исполнения которых наступил после введения внешнего управления;

- на требования о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о возмещении морального вреда. Это положение направлено на обеспечение гарантий прав работников должника, недопущение использования внешнего управления для отсрочки выплаты заработной платы.

Внешний управляющий утверждается арбитражным судом. В отличие от административного и временного управляющего внешний управляющий полностью заменяет руководителя. Он получает достаточно широкие полномочия по распоряжению имуществом должника. Контролируют его деятельность в рамках закона комитет кредиторов и арбитражный суд.

Внешний управляющий по результатам проведения внешнего управления при наличии оснований для досрочного прекращения внешнего управления, по требованию лиц, имеющих право на созыв собрания кредиторов, а также в случае накопления денежных средств, достаточных для удовлетворения всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, обязан представить на рассмотрение собрания кредиторов свой отчет. Затем этот отчет направляется в арбитражный суд, который по результатам его рассмотрения выносит свое определение.

Кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в любой момент в ходе внешнего управления. Требования направляются в арбитражный суд и внешнему управляющему с приложением соответствующих документов.

Внешний управляющий или реестродержатель на основании определения арбитражного суда вносит соответствующую запись в реестр требований кредиторов. Возражения по требованиям кредиторов могут быть предъявлены в арбитражный суд внешним управляющим, представителем учредителей (участников) должника или представителем собственника имущества должника – унитарного организации либо кредиторами, чьи требования уже включены в реестр *в течение месяца* с даты получения этих требований внешним управляющим.

В любом случае, и при наличии, и при отсутствии возражений, арбитражный суд проверяет обоснованность соответствующих требований кредиторов. По результатам рассмотрения выносится определение арбитражного суда о включении или об отказе во включении этих тре-

бований в реестр требований кредиторов, которое подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано.

Внешний управляющий вправе самостоятельно распоряжаться имуществом должника. Собственник имущества должника или органы управления должника не вправе принимать решения либо иным образом ограничивать полномочия внешнего управляющего по распоряжению имуществом должника. Таким образом, внешний управляющий наделен широким кругом полномочий по управлению должником. Это, однако, не означает, что действия внешнего управляющего ничем не ограничены. Только с согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) внешний управляющий может заключать следующие виды сделок:

- крупные сделки (связанные с распоряжением имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет свыше 10% балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, предшествующую дате заключения этой сделки);

- сделки, в совершении которых имеется заинтересованность (стороной которых являются заинтересованные лица в отношении внешнего управляющего или конкурсного кредитора – его близкие родственники);

- сделки, связанные с получением или выдачей займов, выдачей поручительств или гарантий, уступкой прав требований, переводом долга, отчуждением или приобретением акций, долей хозяйственных товариществ и обществ, учреждением доверительного управления, совершаются внешним управляющим после согласования с собранием кредиторов (комитетом кредиторов), за исключением случаев, когда возможность и условия заключения таких сделок предусмотрены планом внешнего управления;

- продажа имущества, являющегося предметом залога, допускается только при согласии кредитора, требования которого обеспечены залогом этого имущества;

- сделки, влекущие новые денежные обязательства должника, за исключением предусмотренных планом внешнего управления, в случаях, когда размер денежных обязательств должника, возникших после введения внешнего управления, превышает 20% суммы требований конкурсных кредиторов в соответствии с реестром требований.

Отказ от исполнения договоров должника может быть заявлен только в отношении договоров, не исполненных сторонами полностью или частично, при наличии одного из следующих обстоятельств:

- если исполнение договора должником повлечет убытки для должника по сравнению с аналогичными договорами, заключаемыми при сравнимых обстоятельствах;

- если такие сделки препятствуют восстановлению платежеспособности должника, т.е. управляющий может практически отказаться от исполнения любого договора, если докажет, что его исполнение препятствует восстановлению платежеспособности. Это указывает на приоритет интересов должника перед интересами отдельных кредиторов.

Однако этот отказ не относится к договорам должника, заключенным в ходе наблюдения с согласия арбитражного управляющего или в ходе финансового оздоровления, если такие договоры были заключены в соответствии с законом о банкротстве.

Контрагент должника вправе потребовать от должника возмещения убытков, вызванных отказом от исполнения договора должника.

Сделка должника, в том числе совершенная им до момента введения внешнего управления, может быть признана судом недействительной по заявлению внешнего управляющего. Однако сделка должника, совершенная должником с заинтересованным лицом, может быть признана судом недействительной по заявлению внешнего управляющего только в том случае, когда в результате ее исполнения кредиторам или должнику были или могут быть причинены убытки.

Сделка должника, заключенная или совершенная должником с отдельным кредитором или иным лицом после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и (или) в течение шести месяцев, предшествовавших подаче заявления о признании должника банкротом, может быть признана судом недействительной по заявлению внешнего управляющего или кредитора, если эта сделка влечет предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими кредиторами.

Если в течение шести месяцев, предшествовавших подаче заявления о признании должника банкротом, какой-либо участник (учредитель) вышел из состава участников (учредителей) и ему был выплачен пай (доля) в имуществе, то по заявлению внешнего управляющего или кредитора эта сделка признается недействительной, в случае, если ее исполнение нарушает права и законные интересы кредиторов, а все полученное по такой сделке возвращается должнику. В этом случае этот участник (учредитель) должника относится к кредиторам третьей (последней) очереди.

План внешнего управления. Не позднее одного месяца с момента своего назначения внешний управляющий должен разработать план внешнего управления, который представляется на утверждение собранию кредиторов. План внешнего управления субъекта естественной монополии топливно-энергетического комплекса (ТЭК) разрабатывается

внешним управляющим с учетом предложений федерального органа исполнительной власти в области ТЭК (это положение действует до 1 января 2005 г.).

План внешнего управления стратегическим предприятием или организацией не позднее, чем за 15 дней до собрания кредиторов внешний управляющий должен направить в федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет свою деятельность это стратегическое предприятие или организация. Этот федеральный орган дает в арбитражный суд свое заключение о плане внешнего управления и может до даты утверждения плана собранием кредиторов направить в арбитражный суд ходатайство о переходе к финансовому оздоровлению, предоставив при этом обеспечение исполнения обязательств должника и приложив график погашения задолженности.

План внешнего управления должен предусматривать меры, которые приведут к устранению признаков банкротства, условия и порядок их реализации, расходы должника и срок восстановления платежеспособности.

План внешнего управления рассматривается собранием кредиторов, которое созывается внешним управляющим не позднее, чем через два месяца с даты утверждения внешнего управления. Внешний управляющий письменно уведомляет всех кредиторов о дате и месте проведения собрания и обеспечивает возможность ознакомления с планом внешнего управления не менее чем за две недели до даты проведения собрания.

Собрание кредиторов вправе принять одно из следующих решений:

- об утверждении плана внешнего управления;
- об отклонении плана внешнего управления и обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- об отклонении плана внешнего управления; это решение должно предусматривать срок созыва следующего собрания кредиторов для рассмотрения нового плана внешнего управления;
- решение об отклонении плана внешнего управления и отстранении внешнего управляющего.

Утвержденный собранием кредиторов план внешнего управления и протокол собрания кредиторов представляются в арбитражный суд внешним управляющим не позднее пяти дней с даты проведения собрания кредиторов.

Если в течение четырех месяцев с момента введения внешнего управления, арбитражному суду не представлен план внешнего управления, арбитражный суд вправе принять решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Планом внешнего управления могут быть предусмотрены следующие меры по восстановлению платежеспособности должника:

1. Перепрофилирование производства.
2. Закрытие нерентабельных производств.
3. Взыскание дебиторской задолженности.

4. Продажа части имущества должника, которая осуществляется внешним управляющим на открытых торгах после проведения инвентаризации и оценки и не должна приводить к невозможности осуществления должником своей хозяйственной деятельности. Торги проводятся в форме аукциона, за исключением продажи ограничено обороноспособного имущества, которое может быть продано только на закрытых торгах. В закрытых торгах принимают участие лица, которые в соответствии с законом могут иметь в собственности или ином вещном праве такое имущество. Порядок проведения торгов аналогичен порядку проведения торгов при продаже организации.

Начальная цена имущества должника, выставяемого на торги, определяется собранием (комитетом) кредиторов на основании рыночной стоимости имущества, определенной в соответствии с отчетом независимого оценщика. При продаже имущества стоимостью свыше 200 млн. руб. организацию торгов осуществляет в государстве иная специализированная организация, уполномоченная Правительством РФ на безвозмездной основе.

Естественно, что эти положения не распространяются на изготовленную должником в процессе хозяйственной деятельности продукцию.

5. Уступка прав требования должника. Уступка прав требования должника может быть осуществлена внешним управляющим путем продажи требований на открытых торгах с согласия комитета кредиторов или собрания кредиторов. Переход права требования осуществляется только после его полной оплаты, которая должна быть произведена не позднее 15 дней со дня заключения договора купли-продажи.

6. Исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного организации, учредителями (участниками) должника или третьим лицом (третьими лицами). Собственник имущества должника – унитарного организации, участники (учредители) или третьи лица вправе в любое время до окончания внешнего управления

осуществить одновременное удовлетворение требований всех конкурсных кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов или предоставить должнику денежные средства на условиях договора беспроцентного займа, достаточные для удовлетворения этих требований. По окончании исполнения обязательств должника арбитражный суд на основании отчета внешнего управляющего может вынести определение о прекращении производства по делу.

7. Увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц.

8. Размещение дополнительных обыкновенных акций должника. Увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных обыкновенных акций может быть включено в план внешнего управления исключительно по ходатайству органа управления должника.

Размещение дополнительных обыкновенных акций должника может проводиться только по закрытой подписке. Срок размещения дополнительных обыкновенных акций должника не может превышать три месяца. Государственная регистрация отчета об итогах размещения дополнительных обыкновенных акций должника должна быть осуществлена не позднее чем за месяц до даты окончания внешнего управления. Проспектом эмиссии (решением о выпуске) дополнительных обыкновенных акций должника должна предусматриваться оплата дополнительных обыкновенных акций только денежными средствами.

Акционеры должника имеют преимущественное право на приобретение размещаемых дополнительных обыкновенных акций должника.

9. Продажа организации должника. Продажа организации может быть включена в план внешнего управления по решению органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решения о заключении таких крупных сделок.

При продаже организации целиком как имущественного комплекса, его филиалов и других структурных подразделений:

- отчуждаются все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности должника, в том числе земельные участки, здания, строения, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукция, права требования, а также права на обозначения, индивидуализирующие должника, вся продукция, работы и услуги, исключительные права, принадлежащие должнику, за исключением прав и обязанностей, которые не могут быть переданы другим лицам;

- денежные обязательства и обязательные платежи должника не включаются в состав организации, за исключением обязательств должника, которые возникли после принятия заявления о признании долж-

ника банкротом и могут быть переданы покупателю на условиях, установленных законом о банкротстве;

- все трудовые договоры (контракты), действующие на момент продажи организации, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к покупателю организации;
- сумма, вырученная от продажи организации, включается в состав имущества должника.

Продажа организации, как и продажа части имущества, производится путем проведения открытых торгов в форме аукциона, за исключением продажи ограниченного в обороте имущества (оно продается на закрытых торгах).

Начальная цена продажи организации устанавливается решением собрания (комитета) кредиторов на основании рыночной стоимости имущества, определенной в соответствии с отчетом независимого оценщика, привлеченного внешним управляющим. Она не может быть ниже минимальной цены, определенной органами управления должника при обращении с ходатайство о продаже организации. Размер задатка для участия в торгах устанавливается внешним управляющим и не может быть более 20% от начальной цены. По условиям проведения торгов должник должен получить денежные средства не позднее чем через месяц до истечения срока внешнего управления.

Продажа стратегического организации (организации), предназначенной для осуществления деятельности, связанной с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности РФ, осуществляется путем проведения открытых торгов в форме конкурса, причём Российская Федерация имеет право преимущественного приобретения этого организации и может даже в течение месяца после торгов приобрести предприятие у победителя торгов по той же цене, какую заплатил победитель торгов.

Внешний управляющий выступает в качестве организатора торгов или привлекает для этих целей специализированную организацию с оплатой услуг последней за счет имущества должника. Внешний управляющий (организатор торгов) обязан опубликовать сообщение о продаже организации на торгах в «Российской газете» и местном печатном органе не позднее чем за 30 дней до даты проведения торгов.

В случае если в указанные в объявлении о продаже организации сроки не получено ни одной заявки или получена заявка на приобретение организации от одного участника, торги по продаже организации считаются несостоявшимися. Если предприятие не было продано на по-

вторных торгах или повторные торги были признаны несостоявшимися, то начальная цена продажи может быть снижена на 10%, но не может быть ниже минимальной цены. Если и после этого предприятие не было продано, то порядок его продажи устанавливается собранием (комитетом) кредиторов. В любом случае оно не может быть продано по цене ниже минимальной.

Лицо, являющееся победителем аукциона, и внешний управляющий в день проведения аукциона подписывают протокол, имеющий силу договора. На основании этого протокола, не позднее 10-ти дней с даты проведения конкурса подписывается договор купли-продажи организации.

Сумма задатка, утраченная лицом, выигравшим торги, в связи с его отказом от подписания протокола или договора купли-продажи организации, включается в состав имущества должника за вычетом издержек организатора торгов на их проведение.

При продаже имущественного комплекса страховой организации в ходе внешнего управления к его покупателю переходят все права и обязанности по договорам страхования, по которым страховой случай не наступил на дату продажи. Покупателем имущественного комплекса страховой организации может выступать только страховая организация, имеющая лицензию на осуществление соответствующего вида страхования и обладающая активами, достаточным для исполнения обязательств по принимаемым на себя договорам страхования.

Особые условия при продаже организации должника – градообразующей организации может выдвинуть при помощи соответствующего ходатайства орган местного самоуправления, или привлеченный к делу федеральный орган исполнительной власти, или орган исполнительной власти субъекта РФ. Таким условием может быть, например, сохранение рабочих мест не менее 50% работникам в течение трех лет с момента вступления договора в силу.

Преимущественное право приобретения имущества должника – сельскохозяйственной организации имеют лица, занимающиеся производством или переработкой сельскохозяйственной продукции и владеющие земельным участком, непосредственно прилегающим к земельному участку должника.

10. Замещение активов должника – проводится путем создания на базе имущества должника одного открытого акционерного общества (ОАО) или нескольких ОАО. В случае создания одного ОАО в его уставный капитал вносится все имущество, в том числе имущественные

права, входящие в состав организации и предназначенные для осуществления предпринимательской деятельности.

Такая возможность может быть включена в план внешнего управления на основании решения органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решение о заключении соответствующих сделок должника при условии, что за принятие такого решения проголосовали все кредиторы, обязательства которых обеспечены залогом имущества должника.

Планом внешнего управления может быть предусмотрено создание нескольких ОАО с оплатой их уставных капиталов имуществом должника, предназначенным для осуществления отдельных видов деятельности. Состав имущества должника, вносимого в оплату уставных капиталов создаваемых ОАО, определяется планом внешнего управления.

Величина уставных капиталов этих обществ устанавливается в зависимости от рыночной стоимости вносимого имущества, определенной на основании отчета независимого оценщика с учетом предложений органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решение о заключении соответствующих сделок должника.

При замещении активов должника все трудовые договоры, действующие на дату принятия решения о замещении активов должника, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к вновь создаваемому ОАО. Документ, подтверждающий наличие лицензии на осуществление отдельных видов деятельности, подлежит реоформлению.

Акции созданных на базе имущества должника ОАО включаются в состав имущества должника и могут быть проданы на открытых торгах. Это должно обеспечить накопление денежных средств для погашения требований всех кредиторов.

11. Иные способы восстановления платежеспособности должника.

По результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего собрание кредиторов вправе принять одно из следующих 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 дела в связи с удовлетворением всех требований кредиторов в соответствии с реестром;
- об обращении в арбитражный суд с ходатайством о продлении установленного срока внешнего управления;

- об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- о заключении мирового соглашения.

Рассмотренный собранием кредиторов отчет внешнего управляющего и протокол собрания кредиторов направляются в арбитражный суд не позднее чем через пять дней после даты проведения собрания кредиторов. К отчету внешнего управляющего должны быть приложены реестр требований кредиторов и жалобы кредиторов, голосовавших против принятого собранием кредиторов решения или не принимавших участия в голосовании.

Затем отчет внешнего управляющего и жалобы кредиторов рассматриваются арбитражным судом в заседании. По результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего арбитражный суд выносит соответствующее определение (табл. 4.9).

Таблица 4.9 - Определения арбитражного суда

Определение арбитражного суда по результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего	Основания для вынесения определения
О прекращении производства по делу о банкротстве	Удовлетворены все требования кредиторов в соответствии с реестром. Утверждено мировое соглашение
О переходе к расчетам с кредиторами	Удовлетворено ходатайство собрания кредиторов о переходе к расчетам с кредиторами
О продлении срока внешнего управления	Удовлетворено ходатайство собрания кредиторов о продлении срока внешнего управления
Об отказе в утверждении отчета внешнего управляющего	Требования кредиторов, включенные в реестр, не удовлетворены
	Отсутствуют признаки восстановления платежеспособности. Есть обстоятельства, препятствующие утверждению мирового соглашения
О признании должника банкротом и открытии конкурсного производства	Удовлетворено ходатайство собрания кредиторов о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства
	Суд отказал в утверждении отчета внешнего управляющего
	Отчет внешнего управляющего не представлен в течение месяца со дня окончания установленного срока внешнего управления

При наличии ходатайства, принятого собранием кредиторов, арбитражный суд вправе установить срок окончания расчетов с кредиторами (не более шести месяцев с даты вынесения определения суда). В этом случае производство по делу о банкротстве прекращается после окончания расчетов с кредиторами.

Расчеты с кредиторами производятся внешним управляющим в соответствии с реестром требований кредиторов, начиная со дня вынесения соответствующего определения суда или определения о начале расчетов с кредиторами определенной очереди.

С момента исполнения обязательств должника внешний управляющий или реестродержатель вносит соответствующую запись в реестр требований кредиторов.

Если в установленный арбитражным судом срок не произведены расчеты с кредиторами, арбитражный суд принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, а кредитор вправе требовать начисления на невыплаченную сумму процентов в размере ставки рефинансирования ЦБ РФ, начиная с даты вынесения определения о начале расчетов с кредиторами определенной очереди и до даты удовлетворения его требования полностью или в определенной пропорции.

4.5. Конкурсное производство

Принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом влечет открытие *конкурсного производства*, т.е. именно с момента открытия конкурсного производства должник юридически становится банкротом. Срок конкурсного производства не может превышать один год, но арбитражный суд вправе продлить этот срок еще на шесть месяцев. При необходимости срок конкурсного производства может быть продлен арбитражным судом сверх этих сроков. Основанием для продления срока могут служить обстоятельства, свидетельствующие о необходимости завершить продажу имущества должника и расчеты с кредиторами.

Основанием для признания гражданина банкротом является неспособность исполнить денежные обязательства или уплатить налоги и иные обязательные платежи в связи с тем, что сумма имеющихся долгов превышает стоимость имущества гражданина. При осуществлении процедуры банкротства свои требования к гражданину смогут предъявить также кредиторы по обязательствам, связанным с возмещением вреда жизни и здоровью, взысканием алиментов и иным обязательствам лич-

ного характера. Но если даже такие требования не будут предъявлены, они, в отличие от других обязательств гражданина, сохраняют свою силу и после окончания процедуры банкротства.

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

- срок исполнения всех денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника, возникших до открытия конкурсного производства, считается наступившим;

- прекращается начисление неустойки (штрафов, пени), процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника;

- сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к категории сведений, носящих конфиденциальный характер или являющихся коммерческой тайной;

- совершение сделок, связанных с отчуждением имущества должника либо влекущих передачу его имущества в пользование третьим лицам, допускается исключительно в порядке конкурсного производства;

- прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшимся в ходе ранее введенных процедур банкротства. Эти документы должны быть переданы судебными приставами-исполнителями конкурсному управляющему;

- снимаются ранее наложенные аресты имущества должника и иные ограничения по распоряжению имуществом должника. Введение (наложение) новых арестов имущества должника и иных ограничений по распоряжению имуществом должника не допускаются;

- 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;

- исполнение обязательств должника допускается только в рамках конкурсного производства;

- органы управления должника отстраняются от выполнения функций по управлению и распоряжению имуществом должника в случае, если ранее такого отстранения произведено не было, а также прекращаются полномочия собственника имущества должника – унитарной организации. В случае принятия арбитражным судом решения о признании страховой организации банкротом и об открытии конкурсного про-

изводства все договоры страхования, которые заключены такой организацией в качестве страховщика и по которым страховой случай не наступил до даты принятия этого решения, прекращаются. Страхователи (выгодоприобретатели) по прекратившимся договорам страхования имеют право требовать возврата части уплаченной страховщику страховой премии пропорционально разнице между сроком, на который этот договор был заключен, и сроком, в течение которого он действовал.

Страхователи (выгодоприобретатели) по договорам страхования, по которым страховой случай наступил до момента принятия арбитражным судом решения о признании страховой организации банкротом и об открытии конкурсного производства, имеют право требовать выплаты страховой суммы.

При осуществлении процедуры признания банкротом гражданина к нему должны быть предъявлены все требования по обязательствам, связанным с его предпринимательской деятельностью; одновременно могут быть заявлены и требования по другим обязательствам (о взыскании алиментов, возмещении причиненного вреда, по оплате коммунальных услуг и т.п.). Признание банкротом гражданина, являющегося индивидуальным предпринимателем, означает также, что утрачивает силу его государственная регистрация в качестве индивидуального предпринимателя и аннулируются выданные ему лицензии на осуществление отдельных видов предпринимательской деятельности. Аналогично утрачивает силу государственная регистрация главы крестьянского (фермерского) хозяйства в качестве индивидуального предпринимателя в случае признания банкротом крестьянского (фермерского) хозяйства. Индивидуальный предприниматель, признанный банкротом, не может быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя в течение одного года с момента признания его банкротом. Арбитражный суд направляет копию решения о признании индивидуального предпринимателя банкротом и об открытии конкурсного производства в орган, зарегистрировавший гражданина в качестве индивидуального предпринимателя. Дело о банкротстве не может быть возбуждено повторно по заявлению гражданина в течение пяти лет после признания его банкротом.

Конкурсный управляющий действует с момента его утверждения арбитражным судом до даты завершения конкурсного производства. К нему переходят все полномочия по управлению делами должника, в том числе полномочия по распоряжению имуществом должника.

В случае если решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства принимается по окончании наблюде-

ния, с момента назначения конкурсного управляющего полномочия органов управления должника и полномочия собственника имущества должника – унитарного организации прекращаются. Органы управления должника в течение трех дней с даты утверждения конкурсного управляющего обеспечивают передачу бухгалтерской и иной документации должника, печатей и штампов, материальных и иных ценностей должника конкурсному управляющему.

Конкурсным управляющим осуществляется опубликование сведений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства за счет средств должника в «Российской газете» не позднее пяти дней с момента назначения конкурсного управляющего.

Контроль за деятельностью конкурсного управляющего осуществляют:

- комитет кредиторов или собрание кредиторов, которым конкурсный управляющий не реже одного раза в месяц представляет отчет о своей деятельности, информацию о финансовом состоянии должника и его имуществе на момент открытия конкурсного производства и в ходе конкурсного производства, а также иную информацию;

- арбитражный суд, по требованию которого конкурсный управляющий обязан предоставлять все сведения, касающиеся конкурсного производства, в том числе отчет о своей деятельности.

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения конкурсным управляющим возложенных на него обязанностей арбитражный суд может отстранить конкурсного управляющего от исполнения им своих обязанностей.

Конкурсная масса – это все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства. В составе имущества должника отдельно учитывается имущество, являющееся предметом залога.

Не входит в конкурсную массу:

- 1) имущество, изъятое из оборота. Собственник изъятого из оборота имущества обязан принять от конкурсного управляющего это имущество или закрепить его за другими лицами в течение шести месяцев с момента получения уведомления от конкурсного управляющего. В противном случае все расходы по содержанию имущества, изъятого из оборота, возлагаются на собственника этого имущества;

- 2) имущественные права, связанные с личностью должника, в том числе права, основанные на разрешении (лицензии) на осуществление определенных видов деятельности;

3) 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 целевым назначением. Иные условия проведения конкурса может определить собрание кредиторов (комитет кредиторов) по предложению органа местного самоуправления. Средства, полученные от продажи социально значимых объектов, включаются в конкурсную массу.

В случае существенного нарушения или неисполнения покупателем социально значимых объектов соглашения об исполнении условий конкурса суд расторгает соглашение об исполнении условий конкурса и договор купли-продажи, а эти объекты передаются в собственность муниципального образования. Стоимость этих объектов возмещается покупателю за счет местного бюджета.

Не проданные в жилищный фонд социального использования и социально значимые объекты (за исключением тех, чья эксплуатация является убыточной) передаются в собственность соответствующего муниципального образования в лице органов местного самоуправления, с учетом фактического состояния без каких-либо дополнительных условий на возмездной основе по договорной цене. Средства, выплаченные органом местного самоуправления, включаются в конкурсную массу;

4) ценные бумаги и иное имущество клиентов, находящиеся в распоряжении профессионального участника рынка ценных бумаг, поскольку с момента введения внешнего управления или конкурсного производства оставшиеся ценные бумаги клиентов подлежат возврату клиентам, если другое не предусмотрено соглашением арбитражного управляющего с клиентами. Если требования клиентов в отношении возврата принадлежащих им ценных бумаг одного вида (одного эмитента, одной категории, одного типа, одной серии) превышают количество этих ценных бумаг, находящихся в распоряжении профессионального участника рынка ценных бумаг, их возврат клиентам осуществляется пропорционально требованиям клиентов. Требования клиентов в неудовлетворенной их части признаются денежными обязательствами и удовлетворяются в рамках процедур банкротства;

5) при банкротстве гражданина – имущество, на которое в соответствии с ГПК не может быть обращено взыскание; а также по решению суда – неликвидное имущество или имущество, доход от реализации которого существенно не повлияет на удовлетворение требований кредиторов;

б) при банкротстве крестьянского (фермерского) хозяйства – имущество, принадлежавшее главе и членам этого хозяйства на праве собственности, а также иное имущество, если доказано, что оно приобретено на доходы, не являющимися общими средствами крестьянского (фермерского) хозяйства.

В целях правильного ведения учета имущества должника, составляющего конкурсную массу, конкурсный управляющий вправе привлекать бухгалтеров, аудиторов и иных специалистов.

Особенности удовлетворения требований кредиторов в соответствии с очередностью.

Требования кредиторов первой очереди.

Определение размера требований граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, осуществляется путем капитализации соответствующих повременных платежей, установленных на дату принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Порядок, и условия капитализации платежей определяются Правительством РФ.

При наличии согласия гражданина его право требования к должнику в сумме капитализированных повременных платежей переходит к Российской Федерации. Однако суммы капитализированных платежей лицам, подлежащим обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и имеющих право на обеспечение по страхованию в соответствии с Федеральным законом «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» от 24 июля 1998 г. № 125-ФЗ, в случае банкротства страхователя в обязательном порядке перечисляются в региональное отделение Фонда социального страхования РФ, вне зависимости от их согласия или несогласия. Расчет размера капитализируемых платежей проводится на момент принятия арбитражным судом решения об открытии конкурсного производства в соответствии с Методикой расчета, утвержденной постановлением Фонда социального страхования (письмо Фонда социального страхования Российской Федерации от 1 ноября 2001 г. № 02-18/07-7809).

Требования о возмещении морального вреда удовлетворяются в размере, установленном судебным актом.

Требования кредиторов второй очереди.

При определении размера требований по выплате выходных пособий и оплате труда лицам, работающим по трудовому договору, в том числе по контракту, принимается во внимание непогашенная задолженность, образовавшаяся на момент принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Аналогичные требования, образовавшиеся во время процедур банкротства, удовлетворяются вне очереди.

Требования кредиторов третьей очереди.

Раньше требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, подлежали удовлетворению за счет всего имущества должника, в том числе не являющегося предметом залога в третью очередь, перед требованиями по обязательным платежам и перед другими кредиторами. Теперь они удовлетворяются за счет средств от продажи залога на открытых торгах преимущественно перед другими кредиторами. Если на эти требования средств от продажи залога не хватит, они будут удовлетворяться в составе требований кредиторов третьей очереди на общих основаниях.

Требования этой очереди удовлетворяются в следующем порядке:

- 1) требования по гражданско-правовым обязательствам, за исключением требований первых двух очередей;
- 2) возмещение убытков в форме упущенной выгоды, взыскание неустойки (штрафов, пени) и иных финансовых санкций, в том числе за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанности по уплате обязательных платежей, учитываются отдельно в реестре требований кредиторов и подлежат удовлетворению после погашения задолженности и причитающихся процентов.

Конкурсный управляющий (собственник, учредитель – если они исполняют обязательства должника) производит расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов, который закрывается по истечении двух месяцев с даты опубликования сведений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

Если после завершения расчетов с кредиторами осталось имущество, кредиторы отказались от него для погашения своих требований и отсутствуют заявления собственника, учредителей (участников) о пра-

вах на него, то это имущество передается органам местного самоуправления по месту нахождения должника.

При недостаточности денежных средств должника они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению.

В случае невозможности перечисления денежных средств на счет кредитора причитающиеся ему суммы вносятся конкурсным управляющим в депозит нотариуса по месту нахождения должника. Если кредитор не забирает эти средства в течение трех лет, то они поступают в федеральный бюджет.

Требования кредиторов, заявленные после закрытия реестра требований кредиторов, а также требования по уплате обязательных платежей, возникшие после открытия конкурсного производства, удовлетворяются из имущества должника, оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, включенных в реестр.

Требования кредиторов первой и второй очереди, заявленные до окончания расчетов со всеми кредиторами, в том числе после закрытия реестра требований кредиторов, подлежат удовлетворению независимо от того, когда они были заявлены.

В качестве отступного может быть предоставлено только имущество, не обремененное залогом. Зачет требования и погашение требования предоставлением отступного допускаются только при условии соблюдения очередности и пропорциональности удовлетворения требований кредиторов. Не допускается погашение требований с помощью новации обязательства.

Конкурсный управляющий вносит в реестр требований кредиторов сведения о погашении требований кредиторов.

Кредиторы, требования которых не были удовлетворены в полном объеме в ходе конкурсного производства, имеют право предъявить требования к третьим лицам, получившим незаконно имущество должника, **в течение 10 лет** после окончания производства по делу о банкротстве.

После завершения расчетов по заявленным требованиям гражданин освобождается от исполнения оставшихся обязательств, связанных с предпринимательской деятельностью, независимо от того, были заявлены такие обязательства или нет. Что касается обязательств, не связанных с его предпринимательской деятельностью, то погашаются лишь заявленные и учтенные требования. Особенность последствия признания банкротом индивидуального предпринимателя в отличие от банкротства юридического лица состоит в том, что кредиторы по обязательствам, не связанным с предпринимательской деятельностью, которые не

предъявили свои требования до признания предпринимателя банкротом, сохраняют право на их предъявление и после завершения процедуры банкротства. Кроме того, не погашаются требования граждан о возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью, а также другие требования личного характера, независимо от того, были они заявлены при процедуре банкротства или нет.

Продажа имущества должника. Продажа имущества на открытых торгах осуществляется конкурсным управляющим после проведения инвентаризации и оценки имущества должника, начальная цена продажи определяется независимым оценщиком. Порядок и сроки продажи имущества должника должны быть одобрены собранием кредиторов или комитетом кредиторов, а при наличии разногласий эти вопросы решает суд.

Продажа организации и иного имущества должника осуществляется таким же образом, как и при внешнем управлении.

При продаже имущества стоимостью свыше 200 млн. руб. для организации торгов привлекается государственная специализированная организация, уполномоченная Правительством РФ.

В случае признания градообразующей организации-должника банкротом, конкурсный управляющий, приступая к реализации имущества должника, обязан осуществить попытку продажи бизнеса, т.е. выставить на первые торги предприятие как имущественный комплекс, что служит защите интересов работников, поскольку при продаже организации целиком не происходит увольнения работников, и они могут работать на нового хозяина – покупателя должника (сохранение рабочих мест может быть оговорено особо при ходатайстве соответствующего государственного органа, как и при внешнем управлении). Продажа имущества должника по частям может проводиться управляющим только в том случае, если предприятие не было продано целиком на первых торгах.

В ходе конкурсного производства продажа имущества организации-субъекта естественных монополий ТЭК, входящего в состав единого производственно-технологического комплекса, осуществляется только путем проведения торгов в форме конкурса при следующих условиях:

- это имущество выставляется на торги единым лотом;
- покупатель соглашается принять на себя обязательства должника по договору энергоснабжения, договору поставки газа, договору транспортировки и (или) распределения газа, нефти и нефтепродуктов;

- должен быть сохранен единый производственно-технологический комплекс в соответствии с его целевым назначением;
- при наличии лицензии на осуществление соответствующего вида деятельности.

Если в отношении должника не вводилось ни финансовое оздоровление, ни внешнее управление, а в ходе конкурсного производства 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 переходе к внешнему управлению.

Если по обязательствам расплатились учредитель, собственники, то арбитражный суд выносит определение о прекращении производства по делу.

Если этого не произошло и не было заключено мировое соглашение, то после рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства.

Конкурсный управляющий в течение 10 дней с момента вынесения определения арбитражного суда о завершении конкурсного производства должен представить это определение в орган, в который должны представляться необходимые документы для осуществления государственной регистрации должника в связи с его ликвидацией.

Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника.

С момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника полномочия конкурсного управляющего прекращаются, конкурсное производство считается завершенным, а должник – ликвидированным.

4.6. Мировое соглашение

Мировое соглашение – это соглашение сторон о прекращении судебного спора на основе взаимных уступок. Его суть состоит в окончании процесса путем мирного урегулирования спора, т.е. достижения определенности в отношениях между сторонами на основе свободного волеизъявления самих сторон.

Должник и кредиторы вправе заключить мировое соглашение на любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве, в том числе и после открытия конкурсного производства.

Сторонами мирового соглашения являются должник и конкурсные кредиторы. Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц (например, поручителя), которые принимают на себя права и обязанности, предусмотренные мировым соглашением.

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

Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается гражданином-должником или руководителем должника (в период наблюдения), внешним управляющим (во время внешнего управления) или конкурсным управляющим (во время конкурсного производства).

Мировое соглашение подлежит утверждению арбитражным судом, о чем говорится в определении арбитражного суда об утверждении мирового соглашения, где указывается прекращение производства по делу о банкротстве. Если мировое соглашение заключается в ходе конкурсного производства, то в определении об утверждении мирового соглашения указывается, что не подлежит исполнению решение о признании должника банкротом. Оно вступает в силу для должника, конкурсных кредиторов и третьих лиц, участвующих в мировом соглашении, со дня его утверждения арбитражным судом и является для них обязательным. Односторонний отказ от исполнения вступившего в силу мирового соглашения не допускается.

Как и любой другой документ, мировое соглашение заключается в письменной форме. Со стороны должника мировое соглашение подписывается гражданином-должником или руководителем должника – юридического лица, внешним управляющим или конкурсным управляющим. От имени кредиторов мировое соглашение подписывается лицом, уполномоченным собранием кредиторов. Если в мировом соглашении участвуют третьи лица, с их стороны мировое соглашение подписывается этими лицами или их представителями.

Мировое соглашение должно содержать положение о размерах, порядке и сроках исполнения обязательств должника. При составлении мирового соглашения стороны могут использовать любые предусмотрен-

ренные гражданским законодательством способы прекращения обязательств: предоставление отступного, новацию обязательства, прощение долга, а также другие условия, связанные с реструктуризацией задолженности.

Условия мирового соглашения, касающиеся погашения задолженности по обязательным платежам, не должны противоречить требованиям НК РФ.

Условия мирового соглашения для конкурсных кредиторов, не принимавших участия в голосовании по вопросу о заключении мирового соглашения, а также голосовавших против его заключения, не могут быть хуже, чем для конкурсных кредиторов той же очереди, голосовавших за его заключение.

Залог имущества обычно сохраняется, если иное не предусмотрено мировым соглашением.

С даты утверждения мирового соглашения арбитражным судом прекращается производство по делу о банкротстве, прекращаются полномочия арбитражного управляющего, который тем не менее продолжают исполнять обязанности по управлению должником до даты назначения (избрания) руководителя должника. С момента утверждения мирового соглашения, соответственно, гражданин-должник или руководитель должника, внешний или конкурсный управляющий приступают к погашению задолженности перед кредиторами в соответствии с мировым соглашением.

Особым условием заключения мирового соглашения является погашение задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очередей.

Расторжение мирового соглашения, утвержденного арбитражным судом, по соглашению между отдельными кредиторами и должником не допускается. Расторжение мирового соглашения по решению арбитражного суда в отношении отдельного кредитора не влечет расторжения мирового соглашения в отношении остальных кредиторов.

Мировое соглашение может быть расторгнуто по решению арбитражного суда в случае неисполнения должником условий мирового соглашения. В этом случае применяются такие же последствия, как и при признании мирового соглашения недействительным.

В случае неисполнения мирового соглашения должником кредиторы вправе предъявить свои требования в объеме, предусмотренном мировым соглашением. В случае возбуждения дела о банкротстве объем требований кредиторов, в отношении которых заключено мировое со-

глашение, определяется условиями, предусмотренными мировым соглашением.

4.7. Иные процедуры банкротства организации

Упрощенные процедуры банкротства. Упрощенные процедуры применяются при банкротстве отсутствующего или ликвидируемого должника.

В соответствии со ст.61 ГК РФ юридическое лицо может быть ликвидировано:

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

Основанием для ликвидации юридического лица по решению его учредителей (т.е. добровольная ликвидация) является:

- достижение целей, для которых создавалось юридическое лицо, или невозможность их достижения;
- истечение срока, на который создавалось это юридическое лицо;
- отсутствие целесообразности существования организации;
- 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 непосредственно в следующих случаях:

1) если суд установит следующие факты:

- организация осуществляла деятельность без лицензии;
- организация осуществляла деятельность, запрещенную законом;
- со стороны организации имели место неоднократные (или однократное, но грубое) нарушение закона;
- организация – религиозное объединение или фонд – осуществляла деятельность, противоречащую ее целям;
- иные факты, влекущие ликвидацию юридического лица и установленные ГК РФ. Так, после 1 января 2003 г. налоговые органы имеют право предъявить в суд иск о ликвидации тех предприятий, которые не сообщили сведения о себе до этой даты на основании Федерального закона «О государственной регистрации юридических лиц» от 08.08.01 № 129-ФЗ;

2) вследствие признания банкротом в соответствии со ст. 65 ГК РФ и Законом о банкротстве.

В случае если стоимость имущества должника – юридического лица, в отношении которого принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, ликвидационная комиссия обязана обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом. Если ликвидационная комиссия еще не создана, такое заявление подает собственник имущества должника – унитарной организации, учредитель, участник или руководитель должника, и банкротство осуществляется на общих основаниях.

В этом случае арбитражный суд сразу принимает решение о признании ликвидируемого должника банкротом и об открытии конкурсного производства и утверждает конкурсного управляющего, минуя процедуры наблюдения, финансового оздоровления и внешнего управления.

Аналогично сразу же открывается конкурсное производство в случае отсутствия (или невозможности установить его место нахождения) гражданин-должник или руководителя должника – юридического лица, фактически прекратившего свою деятельность, независимо от размера кредиторской задолженности. Заявление в этом случае подает конкурсный кредитор или уполномоченный орган (последний – только при наличии средств, необходимых для финансирования процедур банкротства). По ходатайству конкурсного управляющего при обнаружении имущества отсутствующего должника арбитражный суд может вынести определение о прекращении упрощенной процедуры банкротства и переходе к обычным процедурам.

Административная и уголовная ответственность при банкротстве. Раздел 8 УК РФ предусматривает наказание за преступления в сфере экономики, к которым относятся преступления против собственности (кража, мошенничество, присвоение, растрата, грабеж, разбой, вымогательство, хищение предметов, имеющих особую ценность, уничтожение или повреждение имущества, умышленное или по неосторожности), преступления в сфере экономической деятельности (незаконное предпринимательство, отмывание денежных средств или иного имущества, незаконное получение кредита, злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности, принуждение к совершению сделки или отказу от ее совершения, заведомо ложная реклама, контрабанда, уклонение от уплаты налогов, обман потребителей и др.), преступления против интересов службы в коммерческих и иных организациях (злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп и др.).

Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ) от 30 декабря 2001г. № 195-ФЗ, введенным в действие с 1 июля 2002 г., предусмотрена административная ответственность за административные правонарушения в области предпринимательской деятельности (осуществление такой деятельности без государственной регистрации или без лицензии, обман и нарушение иных прав потребителей, незаконное использование товарного знака, незаконное получение кредита, ненадлежащее управление юридическим лицом и др.), административные правонарушения в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг (нарушение сроков представления налоговой декларации, нарушение порядка работы с денежной наличностью и порядка ведения кассовых операций, грубое нарушение правил ведения бухгалтерского учета и представления бухгалтерской отчетности, нецелевое использование бюджетных средств, нарушение законодательства о банках и банковской деятельности и др.).

Очень часто при банкротстве выявляются многие из перечисленных преступлений, например, на организациях нарушаются порядок ведения кассовых операций и порядок ведения бухгалтерского учета и отчетности в целях уменьшения налогообложения.

Неправомерные действия при банкротстве. Согласно ст. 195 УК РФ неправомерными действиями при банкротстве являются: сокрытие имущества или имущественных обязательств, сведений об имуществе, его размере, местонахождении либо иной информации об имуществе, отчуждение или уничтожение имущества, а равно сокрытие, уничтожение, фальсификация бухгалтерских и иных учетных документов, отражающих экономическую деятельность, если эти действия совершены руководителем или собственником организации-должника либо индивидуальным предпринимателем при банкротстве или в предвидении банкротства и причинили крупный ущерб.

Это наказывается ограничением свободы на срок до трех лет, либо арестом на срок от четырех до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до двух лет со штрафом от 200 до 500 МРОТ или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от двух до пяти месяцев;

Согласно 4.1 ст. 14.13 КоАП РФ те же действия, но без указания на причинение крупного ущерба, влекут наложение административного штрафа в размере от 40 до 50 МРОТ или дисквалификацию на срок до трех лет.

Соккрытие имущества или имущественных обязательств, сведений об имуществе, его размере, местонахождении либо иной информации об

имуществе может выражаться в снятии имущества с учета, перемещении из мест обычного нахождения, передаче другому лицу на хранение и т.п. Отчуждение или уничтожение имущества является неправомерным уменьшением имущества должника (например, сдача в аренду, продажа, поставка в кредит).

Удовлетворение имущественных требований отдельных кредиторов будет неправомерным при наличии запрета либо отсутствии правового основания (внешнее управление имуществом должника, конкурсное производство). Принятие такого удовлетворения кредитором, знающим об отданном ему предпочтении несостоятельным должником, выражается в совершении действий, дающих возможность должнику реализовать обязательство.

Обязательным условием применения этих положений является заведомое знание о причинении ущерба другим кредиторам.

В соответствии с ч.2 ст. 14.13 КоАП РФ за неисполнение обязанностей по подаче заявления о признании юридического лица банкротом в арбитражный суд в случаях, предусмотренных законом о несостоятельности (банкротстве), грозит административный штраф в размере от 40 до 50 МРОТ или дисквалификация на срок до трех лет.

В соответствии с ч.3 ст. 14.13 КоАП РФ невыполнение правил, применяемых в период процедуры банкротства (наблюдения, внешнего управления, конкурсного производства, заключение и исполнение мирового соглашения) предусматривает такое же наказание.

Кроме того, воспрепятствование должностными лицами кредитной организации осуществлению функций временной администрации (ст. 14.14 КоАП РФ) влечет наложение административного штрафа в размере от 20 до 30 МРОТ.

Фиктивное банкротство. Смысл фиктивного банкротства заключается в том, что у должника есть возможность полностью расплатиться по долгам (т.е. предприятие является платежеспособным), но его руководитель подает заявление о банкротстве в суд. Это делается, как правило, с целью получения от кредиторов отсрочки (рассрочки) платежей или скидки с долгов. Должник, подавший такое заявление, несет перед кредиторами ответственность за ущерб, причиненный подачей такого заявления.

Согласно ст. 197 УК РФ под фиктивным банкротством понимается заведомо ложное объявление руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности в целях введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам

платежей или скидки с долгов, а равно для неуплаты долгов, если это деяние причинило крупный ущерб. Максимальным наказанием за такие действия являются шесть лет лишения свободы и штраф до 100 МРОТ или в размере дохода осужденного за один месяц.

Аналогичным образом, в соответствии с новым КоАП (п.1 ст. 14.12) фиктивное банкротство – это заведомо ложное объявление руководителем юридического лица о несостоятельности этого юридического лица или индивидуальным предпринимателем о его несостоятельности, в том числе обращение этих лиц в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом при наличии у него возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме, что грозит наложением административного штрафа в размере от 40 до 50 МРОТ или дисквалификацией на срок до трех лет.

Результатом признания или объявления банкротом является справедливое, т.е. соразмерное и исполненное в определенной законом очередности удовлетворение требований кредиторов, бюджета, государственных внебюджетных фондов. Поэтому причиняемый в результате неуплаты долгов при фиктивном банкротстве крупный ущерб заключается также в непоступлении кредиторам, налоговым и иным уполномоченным органам того, что им причитается.

Если нельзя вменить норму о фиктивном банкротстве, обычно применяется ст. 159 УК РФ «Мошенничество», которая грозит более строгим наказанием (до 10 лет лишения свободы с конфискацией имущества). Однако между этими преступлениями существуют различия. При фиктивном банкротстве ущерб причиняется в результате невозвращения (несвоевременного возвращения) должного. Мошенничество же представляет собой одну из форм посягательств на собственность, при котором либо изымается чужое имущество, либо на такое имущество незаконно приобретает право.

В соответствии с Методическими рекомендациями по проведению экспертизы о наличии (отсутствии) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства, утвержденными распоряжением ФСДН РФ от 8 октября 1999 г. №33-р, определение признаков фиктивного банкротства производится только при наличии в производстве дела о банкротстве организации – должника, возбужденного арбитражным судом по заявлению должника. Признаком фиктивного банкротства является наличие у должника возможности удовлетворить в полном объеме требование кредиторов на дату обращения должника в арбитражный суд с заявлением о признании его несостоятельным (банкротом). Для этого опреде-

ляется обеспеченность краткосрочных обязательств должника его оборотными активами.

При этом в краткосрочных обязательствах кроме величины основного долга необходимо учитывать величину признанных штрафов, пеней и иных финансовых (экономических) санкций. Оборотные активы по возможности рассматриваются с учетом их ликвидности.

Преднамеренное банкротство. В соответствии со ст. 196 УК РФ преднамеренное банкротство – это умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц, причинившее крупный ущерб либо иные тяжкие последствия.

Увеличение неплатежеспособности может совершаться путем заключения заведомо невыгодных сделок, принятия на себя чужих долгов в качестве поручителя и других действий.

Для признания указанных действий преступными необходимо, чтобы они повлекли крупный ущерб либо иные тяжкие последствия (в том числе значительные убытки либо крах организаций-кредиторов умышленно обанкротившегося лица, неуплату налогов, нарушение трудовых прав работников обанкротившейся фирмы (потеря ими работы, невыплата зарплаты и т.п.), прекращение выпуска необходимой для региона продукции и др.).

Банкротство расценивается как преднамеренное в случае, если создание или увеличение неплатежеспособности, повлекшее тяжкие последствия, происходит умышленно и, кроме того, делается это в личных интересах нарушителя или интересах иных лиц. Руководитель может привести возглавляемую им организацию к состоянию неплатежеспособности и неумышленно, пусть даже в результате грубых упущений, ошибок, очевидной экономической безграмотности, посчитав проводимые им финансовые или торговые операции прибыльными. В таком случае закон не разрешает привлекать лицо к уголовной ответственности.

Определение признаков преднамеренного банкротства производится в случае возбуждения арбитражным судом производства по делу о банкротстве и при наличии оснований предполагать неправомерные действия лиц, которые имеют право давать обязательные для должника указания либо имеют возможность иным образом определять его действия. Эти признаки могут быть установлены и в течение периода, предшествующего возбуждению дела, и в ходе процедур банкротства (за исключением конкурсного производства).

Признаки преднамеренного банкротства: действия вышеназванных лиц, обусловившие неспособность должника удовлетворить требования кредиторами по денежным обязательствам и (или) уплатить обязательные платежи.

В соответствии с Методическими рекомендациями по проведению экспертизы о наличии (отсутствии) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства с целью выявления преднамеренного банкротства проводится следующий анализ финансово-хозяйственной деятельности должника:

1) рассчитываются показатели, характеризующие изменения в обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами;

2) если были установлены существенные ухудшения в показателях обеспеченности обязательств, проводится экспертиза сделок должника за анализируемый период, реализация которых могла быть причиной динамики показателей. При этом к заведомо невыгодным условиям сделки для должника относят:

- занижение или завышение цены на поставляемые (приобретаемые) товары, работы, услуги по сравнению со сложившейся рыночной конъюнктурой. Кстати, если цены товаров, работ, услуг отклоняются в сторону повышения или понижения более чем на 20% от рыночной цены идентичных (однородных) товаров, работ, услуг, налоговый орган вправе вынести мотивированное решение о доначислении налога и пени, рассчитанных таким образом, как если бы результаты этой сделки были оценены исходя из применения рыночных цен (ст.40 НК РФ);

- заведомо невыгодные для должника сроки и (или) способы оплаты по реализованному или приобретенному имуществу;

- любые формы отчуждения или обременения обязательствами должника, если они не сопровождаются эквивалентным сокращением задолженности.

Вопросы для самопроверки
«Правовое регулирование процедур несостоятельности предприятия»

1. Определите роль и значение правовой процедуры несостоятельности (банкротства) в антикризисном управлении.
2. Перечислите действия, осуществляемые до введения наблюдения.
3. Назовите особенности досудебной санации как процедуры банкротства.
4. Каковы основные права временного управляющего?
5. Перечислите главные задачи периода наблюдения и особенности наблюдения как процедуры банкротства.
6. Расскажите об особенностях финансового оздоровления как процедуры банкротства.
7. Определите цели внешнего управления, экономические задачи работы с предприятием в период внешнего управления.
8. Сформулируйте права и ответственность внешнего управляющего.
9. Перечислите особенности конкурсного производства как процедуры банкротства и назовите задачи конкурсного производства.
10. Расскажите о правах и ответственности конкурсного управляющего.
11. Определите очередность выполнения требований кредиторов. Укажите категории кредиторов.
12. Раскройте особенности мирового соглашения как процедуры банкротства и ее экономическое содержание.
13. Перечислите права кредиторов, участвующих в мировом соглашении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность – выбор верных целей, на которых фокусируется вся энергия организации. Результативность позволяет делать вещи правильно, а эффективность позволяет делать правильные вещи.

*Э.Дж. Долан, Б.И. Домненко.
«Экономикс. Англо-русский словарь-справочник»*

Антикризисное управление как важнейший фактор современного развития менеджмента и экономики способно предвидеть и надлежащим образом реагировать на кризисы, на микро-, макро- и глобальном уровнях, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и трансформировать их в позитивные изменения. Оно является типом управления, **ориентированного на активное развитие**, т.е. на своевременные изменения, анализ, оценку, прогноз, диагностику событий и процессов в деятельности человека, фирмы, региона, отрасли, общества, государства.

Каждый тип управления обладает определенными признаками, которые в той или иной мере учитываются в практике управления. Современное управление состоит из основных составляющих модулей: стратегического, инновационного, антикризисного, экологического и социально ориентированного управления. Все они находятся во взаимосвязи, сочетании и взаимодействии, они характеризуют искусство управления, его эффективность, научность и качество.

Антикризисное управление – это практический опыт, структура знаний, система ценностей, исследовательский потенциал, мироощущение, человеческий фактор поведения, перспективное мышление, непрерывное образование – что всё вместе позволяет своевременно и адекватно подготовиться и реагировать на нежелательные изменения в окружающей среде, и если нет возможностей избежать негативных последствий, то позволяет минимизировать потери. В любом случае, антикризисное управление всегда связано с выбором наиболее эффективной стратегии поведения, т.к. кризис является явлением неизбежным и регулярным.

Началом антикризисного управления можно считать определение тревожных симптомов и оценку финансового состояния, что влияет на характеристику экономической деятельности предприятия в современных условиях. Анализ финансового состояния помогает определить конкурентоспособность предприятия, его потенциал в деловом сотруд-

ничестве, оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнёров по финансовым и другим отношениям.

В целом, после изучения дисциплины «Антикризисное управление организацией», человек будет подготовлен к решению профессиональных задач антикризисной деятельности. При этом необходимо помнить, что при разработке антикризисных мер стратегическими задачами являются:

- оптимизация прибыли предприятия;
- оптимизация структуры капитала предприятия и обеспечение его финансовой устойчивости;
- достижение прозрачности финансово-экономического состояния предприятия для собственников (участников, учредителей), инвесторов, кредиторов;
- обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия;
- создание эффективного механизма управления предприятием в долгосрочной перспективе.

Значение антикризисного управления трудно переоценить, поскольку именно оно является той базой, на которой строится разработка стратегии организации. На основе итоговых данных диагностики состояния осуществляется выработка почти всех направлений деятельности предприятия и от того, насколько качественно подготовлена антикризисная программа, зависит эффективность принимаемых управленческих решений в целом.

Любому специалисту по антикризисному управлению (менеджеру) должны быть присущи качества и известны приемы управления в критических ситуациях. Чем сложнее управление, а его усложнение – одна из современных тенденций развития, тем важнее становится способность предвидеть, прогнозировать возможность кризиса, и что немало важно, такому человеку необходимо быть готовым к преодолению любых кризисных ситуаций в организации.

ГЛОССАРИЙ

Авторитет – мера того, насколько подчиненные считаются с мнением руководителя, его советами, указаниями, распоряжениями, стремятся исполнить его приказы.

Адаптация – процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

Аксикреация (лат. *axio* – ценность, *creatio* – сотворение) система мер по сотворению, выращиванию, возникновению у человека и организации новых ценностей или восстановление, регенерация, переосмысление прежних.

Активность деловая – одна из характеристик деятельности человека или организации, проявляющаяся в инициативности, изобретательности, эффективности, интенсивности, результативности и полезности.

Активность социальная – одна из характеристик поведения личности или группы людей относительно защиты интересов, ценностей, идеалов.

Альтернатива – необходимость единственного выбора между взаимоисключающими возможностями.

Анализ конфликта – сопоставление факторов конфликтной ситуации с целью установления характера, причин возникновения конфликта и определения путей и средств его разрешения.

Апелляция – обращение в вышестоящую инстанцию с целью обжалования решений или постановлений.

Арбитраж – рассмотрение спорных дел посредником (судом), назначаемым по соглашению сторон.

Арбитражный управляющий (временный, внешний, конкурсный) – лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установленных законом.

Аттестация – комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Аукцион – способ продажи с публичных торгов, при которых покупателем становится человек или организация, предложившие за товар наивысшую цену.

Банкротство (несостоятельность) – признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банк-

ротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

Безопасность предпринимательской деятельности – 1. Комплекс мер, позволяющих предпринимателям (юридическим и физическим лицам) успешно осуществлять свою деятельность в условиях возникновения стихийных бедствий, катастроф, а также при незаконных действиях конкурентов и преступных групп (отдельных лиц). 2. Состояние устойчивой жизнедеятельности организации, при котором обеспечивается реализация их приоритетных целей, основных интересов и защита от внешних и внутренних угроз.

Безопасность организации – 1. Состояние защищенности его жизненно важных интересов от недобросовестной конкуренции, противоправной деятельности криминальных формирований и отдельных лиц, способность противостоять внешним и внутренним угрозам, сохранять стабильность функционирования и развития организации в соответствии с его уставными целями. 2. состояние динамической стабильности, при которой организация может осуществлять свои функции в полном объеме. Стабильность характеризуется динамическим равновесием, балансом между воздействием дестабилизирующих факторов и способностью системы противостоять им в пределах, за которыми наступает её разрушение.

Безработица – многоаспектное социально-экономическое явление, при котором часть экономически активного населения не занята в производстве товаров и услуг, не может реализовать свою рабочую силу на рынке труда из-за отсутствия подходящих рабочих мест и лишается вследствие этого заработной платы как основного источника необходимых средств к жизни.

Бизнес – экономическая деятельность по ведению выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

Бюджет – предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющих ресурсы (бюджет времени).

Вексель – ценная бумага, содержащая обязательство физического или юридического лица о погашении в указанный срок денежного обязательства (платежа).

Внесудебные процедуры – возможность без обращения в арбитражный суд решать путем переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности организации-должника, либо его добровольной ликвидации.

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

Внешний управляющий – лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления других полномочий, предусмотренных законом.

Временный управляющий – лицо, назначаемое арбитражным судом для осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника, наблюдения за порядком проведения процедур банкротства в сроки, установленные ФЗ РФ «О несостоятельности (банкротстве)».

Гарантия – факторы и условия, обеспечивающие успех дела, поручительство за результаты деятельности, принятие ответственности в случае неудачи.

Девальвация – понижение официального курса денежной единицы страны по отношению к золоту либо иностранной валюте; показатель кризисного состояния финансов, экономики страны, который закрепляет в условиях инфляции обесценение денег.

Деноминация – укрупнение денежной единицы страны в целях упорядочения денежного обращения.

Депрессия – состояние экономики в послекризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растет социальная напряженность, расстроены механизмы управления.

Дефицит – нехватка, недостаток чего-либо; в экономике нехватка товаров, средств производства, денежных средств, рабочей силы и пр.

Дефляция – изъятие из обращения избыточных денежных знаков. Проводится правительством для снижения темпов инфляции. Методы дефляции: увеличение налогов, продажа государственных ценных бумаг и имущества, внешнеторговое и валютное регулирование, сокращение бюджетных расходов, замораживание заработной платы. Последствия: обострение напряженности, социальные конфликты, снижение темпов экономического развития.

Диагностика – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Дисциплина – форма отношений между людьми, служащая средством поддержания и соблюдения определенного типа организации совместной деятельности.

Дотация – денежные средства, выдаваемые из государственного бюджета в безвозвратном порядке для покрытия дефицита финансовых ресурсов предприятий, организаций или местного бюджета.

Жизненный цикл продукции (технологии) – определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей организации.

Забастовка – организованное, массовое или коллективное прекращение работы или изменение ее порядка с целью реализации выдвигаемых требований.

Защита социальная – экономические, социальные и правовые гарантии, обеспечивающие людям соблюдение и реализацию их прав и свобод, достойный уровень и необходимое качество жизни.

Инвестиции – долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

Инновация – создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

Инновационный потенциал – возможности в достижении поставленных инновационных целей.

Инфляция – переполнение сферы обращения денежными знаками сверх потребностей экономики, процесс обесценения денег.

Информация – отражение в сознании человека окружающей его действительности; совокупность сведений о состоянии управляемой системы и среды ее функционирования.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками организации с работодателем.

Компромисс – соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

Конкуренция – противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов.

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

Конкурсный управляющий – лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления других действий, установленных законом.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух людей или более в ходе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации – создание кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация сама является почвой для конфликтов.

Концепция экономической безопасности – система взглядов и принципов, определяющих основные направления совершенствования деятельности по обеспечению экономической безопасности объекта защиты.

Координация – обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

Кредит – предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и др.); обязательства, действующие в установленный договором срок (кредит доверия); количество баллов, предоставляемых для регулирования деятельности (кредит оценки в обучении).

Кризис – крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений.

Кризис государственного управления – особое переломное состояние в развитии и функционировании политической системы общества, государственно-властных структур, характеризующееся нестабильностью, разбалансированностью деятельности политических институтов, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, обострением политических конфликтов, нарастанием критической активности масс.

Кризис государственной власти – болезненное переходное состояние, в котором представлено диалектическое единство предела и стимула развития процесса реализации власти при управлении страной. С одной стороны, кризис выступает как перерыв в процессе воспроизводства и накопления власти, с другой стороны, он служит механизмом устранения диспропорций, восстанавливает равновесие между добычей доверия, оправданием его и распределением власти.

Критика – оценка отрицательных сторон деятельности с целью ее улучшения и совершенствования.

Лизинг – сдача в аренду предметов длительного пользования – зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

Ликвидация – прекращение деятельности фирмы или организации в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

Лицензия – получаемое от государственных органов, специальное разрешение, юридическому лицу осуществлять конкретные, оговоренные законом хозяйственные операции.

Маркетинговая антикризисная программа – комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

Менталитет – особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, уровнем образования и пр.

Мировое соглашение – возможность урегулирования отношений в рамках федерального закона.

Модель – аналог реального явления, форма воспроизведения действительности, устройство, имитирующее свойства, основные черты или поведение какого-либо объекта.

Мотивация – побуждение человека, социальной группы к активной, целенаправленной деятельности; метод управления.

Наблюдение – процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого законом, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника.

Налог – обязательный платеж, взимаемый государством в различных формах с физических и юридических лиц в государственный и местный бюджет.

Нигилизм – особый тип восприятия действительности, система идей и форма социального поведения, характеризуемая категоричностью и всеобщностью отрицания, экстремизмом действий, слабостью или отсутствием позитивной программы.

Номинальная заработная плата – сумма наличных денег, которую работник наемного труда получает за свой труд.

Организационная культура организации – совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

Ответственность – последствия реализации обязанностей, мера и форма оценки результатов деятельности, принцип организации управления.

Персонал управления – совокупность сотрудников организации, которые полностью или частично заняты управленческим трудом (линейные руководители, их заместители, специалисты, работники технических служб).

Престиж – мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

Приватизация – выкуп предприятий у государства и превращение их в индивидуальную или коллективную собственность.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители, специалисты в процессе управления персоналом.

Прогнозирование – процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего;

Программа антикризисная – система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить кризис, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить кризис, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

Процесс конфликта – развитие событий и отношений участников конфликта во времени и пространстве. П. к. состоит из четырех стадий: возникновение конфликтной ситуации, возникновение инцидента, кризис в отношениях, завершение процесса развития конфликта.

Профессиональное ядро кадрового потенциала – совокупность работников, обладающих способностями, которые обеспечивают организации стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний.

Психологическая совместимость – соответствие психологических качеств, определяемое по критерию успешного сотрудничества.

Работник – физическое лицо, работающее в организации на основе трудового договора (контракта); лицо, занимающееся индивидуальной предпринимательской деятельностью; лицо, обучающееся в образова-

тельном учреждении начального, среднего или высшего профессионального образования.

Работодатель – организация (юридическое лицо), представляемая ее руководителем (администрацией), или физическое лицо, с которым работник состоит в трудовых отношениях.

Реальная заработная плата – количество товаров и услуг, которые можно приобрести на номинальную заработную плату при существующих уровне цен и размере налогов.

Реальный доход – доход, соответствующий индивидуальной покупательной способности, определенной на базе реальной заработной платы.

Регулирование – функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической системы.

Реклама – форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления – создание и обеспечение гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем.

Реконструкция – коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования; комплекс мер по изменению функционирования и развития организации, организации, экономики и др.

Реорганизация – изменение структуры и статуса организации путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

Реструктуризация – изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т.д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы; один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, организации, финансов, технологии, персонала и пр.).

Ресурсы – необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

Риск – ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Риск экономический – потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

Риск управленческий – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

Роль менеджера – статус менеджера и соответствующий способ его поведения для обеспечения успешной деятельности организации. Определяется личностью, образованием, опытом, авторитетом, стилем, конкретными обстоятельствами деятельности, ресурсами.

Санация – реорганизационная процедура передачи собственности организации-должника лицам или организациям, оказывающим финансовую помощь для его оздоровления.

Санкция – реакция полномочного органа на нарушение порядка или невыполнение обязательств, акт наказания, предусмотренного системой ответственности.

Связи с общественностью (*public relations*) – вид деятельности, направленной на формирование и развитие общественного мнения по отношению к организации, ее продукции, главным менеджерам, стилю и ее культуре. Речь идет о доведении до общественного мнения ее интересов, создания в общественном мнении позитивного имиджа организации и положительных реакций от коммуникаций с ней.

Система безопасности – органы законодательной, исполнительной и судебной властей, государственные, общественные и иные организации и объединения, граждане, принимающие участие в обеспечении безопасности в соответствии с законом, а также законодательство, регламентирующее отношения в сфере безопасности.

Система экономической защиты организации – совокупность организационных мероприятий, направленных на защиту имущественных интересов, правовую защиту интеллектуальной собственности, договорной базы, противодействие промышленному шпионажу.

Системность – принцип планирования деятельности, предполагающий необходимость учета всех взаимодействующих, взаимосвязанных и изменяющихся во времени элементов, условий и факторов, существенно значимых для понимания и решения какой-либо проблемы.

Ситуация – состояние организации, объекта управления, оцениваемое относительно цели или существующих нормативов деятельности.

Сотрудник службы безопасности – служащий, являющийся специалистом по обеспечению безопасности и непосредственно осуществляющий охранно-детективную деятельность на основании действующего законодательства и в соответствии с ним.

Соглашение – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями и заключаемый на уровне Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, территории, отрасли, профессии.

Социальная напряженность – общественное явление, возникающее вследствие рассогласования потребностей и интересов, ценностей и установок, норм и традиций субъектов социального взаимодействия (индивидов, организаций, институтов, общностей и пр.), которое проявляется в различных формах.

Социальная ориентация рынка – усиление государственного регулирования всех сфер общества, и прежде всего его экономической основы, включение в его механизм специальной системы социальной защиты населения.

Социальная сфера – сфера воспроизводства человека, семьи, трудовых коллективов и других социальных групп, которая включает условия труда и отдыха людей, их быта и досуга, уровень материального благосостояния, образования, воспитания и здравоохранения.

Социальное партнерство – 1. Согласование интересов работодателя и работников на основе коллективно-договорного регулирования трудовых отношений; 2. Объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие участников хозяйственной деятельности (работодателей, работников и государства, их представителей) в процессе труда с целью достижения общих целей на основе компромисса по актуальным проблемам экономической и социально-политической жизни общества в рамках договоров и соглашений.

Стагнация – состояние экономики, социального развития общества, при котором застойные явления, падение производства сочетаются с ростом безработицы и цен (инфляцией), снижением жизненного уровня народа, социальной напряженностью в стране.

Стратегия предупреждения конфликта – создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Стратегия разрешения конфликта – система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по ана-

лизу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

Субсидия – пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

Теневой бизнес – работа в нарушение части законов либо на грани их использования в корыстных целях.

Теневой капитал – совокупность основных и оборотных средств, используемых в теневой экономике.

Технологические парки – широко распространенная в развитых странах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

Трансферт инноваций – законодательно разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

Трансфертные платежи – передача денежных средств или права их использования из центральных органов управления региональным; перевод денежных средств из одной страны в другую.

Угроза – 1. Запугивание, обещание причинить кому-нибудь неприятность, зло. 2. Возможная опасность. 3. Потенциальная возможность неблагоприятного воздействия или развития опасности, возникающая в результате действия отдельных факторов или их совокупности. 4. Объективно существующие возможности нанести какой-либо ущерб личности, обществу, государству. 5. Потенциальная возможность нарушения защиты от несанкционированного доступа. 6. Наиболее конкретная и непосредственная форма опасности, создаваемая целенаправленной деятельностью откровенно враждебных сил. 7. Природное или социальное явление, способное при определенных условиях нанести ущерб живому организму или социальной системе. 8. Высказанное в любой форме намерение нанести физический, материальный или иной ущерб личным или общественным интересам.

Угроза безопасности – 1. Совокупность условий и факторов, создающих опасность жизненно важным интересам личности, общества и государства. 2. Перспектива такого развития событий, которая будет создавать опасность для самого существования государства, его независимости и выживанию как социально-экономической и политической

общности. 3. Угроза намеренного несанкционированного изменения состояния системы.

Угрозы безопасности предпринимательской деятельности – реальные и потенциальные воздействия криминальных структур и элементов, конкурентов, занимающихся промышленной разведкой фирм и отдельных лиц, которые могут причинить ущерб интересам организации, вызвать его ликвидацию.

Ущерб – 1. Сумма, которую страхователь требует от страховщика в качестве компенсации за понесенные убытки. 2. Потеря, убыток, урон. 3. Потери, причиненные одной из сторон в конфликте, в котором моральный или физический урон нанесен под воздействием противоборствующей стороны или в результате просчетов, ошибок руководства своей стороны.

Ущерб имущественный – ущерб, нанесенный имуществу физического или юридического лица вследствие причинения ему вреда или неиспользования заключенного с ним договора.

Ущерб материальный – потери организации в результате неисполнения либо ненадлежащего исполнения возложенных на работника функций, нарушения подразделением организации своих обязанностей или нарушения хозяйственного договора другими организациями.

Финансовое регулирование – управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, организации или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

Франчайзинг – вид экономических взаимоотношений крупных и малых предприятий. Головная компания делегирует малому предприятию за невысокую плату права на производство и сбыт продукции под ее торговой маркой, но с условием – обеспечить качество продукции, сохранить престиж марки.

Хищение имущества – переход имущества от собственника к иным лицам при отсутствии юридических оснований к этому; характеризуется безвозмездностью и наличием корыстной цели.

Чрезвычайная ситуация – 1. Комплекс событий, протекание или результат наступления которых приводит к реализации в районе чрезвычайной ситуации опасностей для жизни и здоровья людей, а также материальных ценностей, нарушению экономической деятельности, нормального жизнеобеспечения, функционирования систем управления и связи, а также экологического равновесия. 2. Реализованная угроза, устранение последствий которой невозможно без применения специальных мер. 3. Обстановка на определенной территории, сложившаяся в

результате аварии, опасного природного явления, катастрофы, стихийного или иного бедствия, которые могут повлечь или повлекли за собой человеческие жертвы, ущерб здоровью людей или окружающей природной среде, значительные материальные потери и нарушение жизнедеятельности людей. 4. Внешне неожиданная, внезапно возникающая обстановка, которую характеризуют неопределенность и обусловленная ею сложность принятия правильного решения, а также значительный материальный, социальный и экологический ущерб (прежде всего человеческие жертвы) и, как следствие этого – необходимость крупных материальных и временных затрат на проведение эвакуационно-спасательных работ и ликвидацию негативных последствий (пожары, разрушения и т.п.).

Чрезвычайное обстоятельство – событие, вызванное аварией и приведшее на определенной территории к угрозе жизни и здоровью людей, ущерб государственным и иным видам собственности, личного имущества граждан и природной среде.

Экономическая безопасность – 1. Уровень материально-производственных, научно-технических и финансовых связей страны, ее предприятий, научных и финансовых учреждений с себе подобными, позволяющий стране и ее народу всесторонне и оптимально развивать свои возможности на равных взаимовыгодных условиях, без ущерба своим интересам и ценностям. 2. Состояние, в котором народ может суверенно, без вмешательства и давления извне определять пути и формы своего экономического развития. 3. Процесс налаживания механизмов надежного функционирования производственной и коммерческой деятельности на уровне организации – экономически самостоятельного и материально ответственного за свои результаты.

Экономическая защита – способ защиты, предполагающий учет экономических интересов организации во взаимоотношениях с государством, физическими и юридическими лицами при оформлении отношений поставок, реализации, инвестиций и платежей.

Экономическая преступность – 1. Экономическая деятельность, осуществляемая в сфере производства, распределения, обмена и потребления материальных благ и услуг криминальными методами и имеющая целью достижение незаконного обогащения. 2. Классическая форма реализации теневых отношений в экономике.

Экономический саботаж – противодействие государственному регулированию экономики, осуществляемое работниками народного хозяйства или госаппарата путем умышленного неисполнения и ненадлежащего исполнения своих обязанностей, влекущее дезорганизацию хо-

зяйственной деятельности предприятий, учреждений или организаций, либо осложнение положения на потребительском рынке.

Экономический шпионаж – 1. Сфера тайной деятельности по сбору, анализу, хранению и использованию конфиденциальной информации. 2. Поддерживаемая или координируемая иностранным государством разведывательная деятельность, которая включает в себя незаконные или конспиративные действия, направленные на добывание секретной информации финансового, коммерческого или экономического характера, сведений о собственности или о промышленных секретах либо приобретение указанной информации, или незаконные или конспиративные действия, направленные на добывание секретной информации об ответственных решениях в области экономической политики или оказания влияния на процесс принятия таких решений.

Экономическое преступление – правонарушения, связанные с производством, использованием или передачей фальшивых «средств доступа».

Эксперт – специалист, обладающий знаниями и опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

Эмиссия – выпуск в обращение денег, банковских и казначейских билетов и ценных бумаг.

Этатизм – активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые документы:

1. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 от 30 ноября 1994г. №51-ФЗ; 4.2 от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ.
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ.
4. Методические рекомендации по проведению экспертизы о наличии (отсутствии) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства, утверждённые распоряжением ФСДН РФ от 8 октября 1999 г. № 33-р.
5. Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций, утверждённые приказом от 23 января 2001г. №16.
6. Стандарты оценки, обязательные к применению субъектами оценочной деятельности, утверждённые постановлением Правительства Российской Федерации от 6 июля 2001 г. № 519.
7. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ.
8. «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса» Федеральный закон от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ.
9. «Об оценочной деятельности в Российской Федерации». Федеральный закон от 29 июля 1998 г. № 135-ФЗ.
10. «О несостоятельности (банкротстве)». Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ.
11. «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций». Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ.

Монографии и учебные пособия

12. Баканов М.И., Мельник М.В., Шерemet А.Д. Теория экономического анализа. – 5-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2005.
13. Балдин К.В., Быстрое О.Ф., Медведева Е.А., Поздняков В.Я., Соколов М.М., Трубачева М.Д. Антикризисное управление и инвестиции: Научно-методические материалы. – Тамбов: ТГТУ, 2000.

14. Белых В.С., Дубинчин А.А., Скуратовский М.Л. Правовые основы несостоятельности (банкротства). – М.: Норма–ИНФРА-М, 2001.
15. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2001.
16. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала. – 2-е изд., доп и перераб. – М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2004.
17. Богданов И.Я. Экономическая безопасность России: теория и практика. – М.: ИСПИ РАН, 2001.
18. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.
19. Дондуков А.Н, Юн Г.Б., Рябцева Н.Б. Антикризисное управление и реструктуризация предприятий в Российской Федерации. – М.: Издательский Дом «Грааль», 2001.
20. Ефимова О.В. Финансовый анализ. – М.: Издательство «Бухгалтерский учет», 2002.
21. Зенкин И.В., Таль Г.К. Банкротство коммерческих организаций. Правовые аспекты: Учеб. пособие для арбитражных управляющих: Вопросы и ответы. – М.: Международные отношения, 2000.
22. Карелина С.А. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства). – М.: Зерцало-М, 2002.
23. Кивачук В.С. Оздоровление предприятия: Экономический анализ. – М: Изд.-во деловой и учебной литературы. – Минск: Амалфея, 2002.
24. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2002.
25. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 2000.
26. Козлов А.А. Экономический анализ основных направлений предупреждения банкротства предприятий. – М.: Финансовая Академия при Правительстве РФ, 2000.
27. Крейнина М.Н. Анализ финансовой деятельности для совершенствования бизнеса. – М.: Учебно-методический центр при Министерстве Российской Федерации по налогам и сборам, 2002.
28. Макконнелл К., Брю С. Экономикс: принципы, проблемы и политика. – М.: Республика, 1992.
29. Оболенский В.П., Поспелов В.А. Глобализация мировой экономики: проблемы и риски российского предпринимательства. – М.: Наука, 2001.

30. Орехов В.И., Балдин К.В., Гапоненко Н.П. Антикризисное управление: Учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2008.
31. Паштова Л.Г. Основы реализации инвестиционной деятельности с позиций обеспечения экономической безопасности. – М.: МАКС Пресс, 2001.
32. Перфильев А.Б. Основные методики оценки финансового состояния российских предприятий и прогнозирование возможного банкротства по данным бухгалтерской отчетности. – Ярославль: Изд-во ЯРИПК, 2002.
33. Резник СИ. Экономико-правовой механизм преодоления несостоятельности (банкротства) предприятий. – М., 2001.
34. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск: ООО «Новое знание», 2000.
35. Соколов М.М. Управление инвестиционными проектами: Учебное пособие. – М.: РГТУ им. К.Э. Циолковского, 2000.
36. Ткачев В.Н. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) в России. – М.: Книжный мир, 2002.
37. Хайдарова М.А. Показатели прогнозирования неплатежеспособности (банкротства) в коммерческих организациях. – М.: МАКС-Пресс, 2002.
38. Шарова М.А. Прогнозирование и учет банкротства. – М., 2002.
39. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М., 1999.
40. Экономическая безопасность и инвестиции (теория и практика) / Под ред. Е.А. Олейникова. – М.: Изд-во «М-Мега», 2000.
41. Экономическая безопасность хозяйственных систем / Под ред. А.В. Колосова: Учебник. – М.: Изд-во РАГС 2004.
42. Юн Г.Б. Антикризисное управление предприятиями: теоретические и практические аспекты. – М.: Московский издательский дом, 2002.

Учебное издание

ДОБРОВИНСКИЙ Алексей Петрович

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Учебное пособие

Издано в авторской редакции

Научный редактор *доктор экономических наук,
профессор Г.Ю. Боярко*


**Отпечатано в Издательстве ТПУ в полном соответствии
с качеством предоставленного оригинал-макета**

Подписано к печати __.__.2013. Формат 60x84/16. Бумага «Снегурочка».
Печать XEROX. Усл.печ.л. _____. Уч.-изд.л. _____.
Заказ _____. Тираж ___ экз.



Национальный исследовательский Томский политехнический университет
Система менеджмента качества
Издательства Томского политехнического университета сертифицирована
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту BS EN ISO 9001:2008



ИЗДАТЕЛЬСТВО  **ТПУ**. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30
----- Тел./факс: 8(3822)56-35-35, www.tpu.ru

