

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ДГТУ)

К.А. Бармута

# АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Ростов-на-Дону  
2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ДГТУ)

К.А. Бармута

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Ростов-на-Дону

2019

УДК 005.334:658(075.8)

Б 25

Рецензент

доктор экономических наук, профессор С.С. Змияк

**Бармута К.А.**

Б 25 Антикризисное управление на предприятии: учеб. пособие / К.А. Бармута. – Ростов н/Д: ДГТУ, 2019. – 262 с.

В учебном пособии раскрываются теоретические и методологические аспекты антикризисного управления социально-экономическими системами на макро- и микроуровне в современных условиях хозяйствования. Представлены основные закономерности экономической деятельности организаций, обоснована содержательная сущность кризисных явлений и проанализированы факторы их возникновения. Отдельные разделы посвящены изучению подходов государственного регулирования кризисных ситуаций, правовым аспектам института банкротства в России и за рубежом, разработке стратегии и тактики антикризисного управления с учетом причин, глубины и форм проявления экономических и финансовых кризисов. Особое внимание уделено методам диагностики финансового состояния и прогнозирования несостоятельности (банкротства) организаций.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и профессиональным требованиям.

Предназначено для обучающихся старших курсов, магистрантов и аспирантов, по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент», представителей предприятий и организаций, специализирующихся в области управления финансами и бухгалтерского учета.

УДК 005.334:658(075.8)

Научный редактор

Кандидат экономических наук, доцент О.В. Фатеева

ISBN 978-5-6042942-0-8

© К.А. Бармута, 2019

© ДГТУ-Принт, 2019

## Введение

Развитие рыночных отношений внутри страны и осуществление внутриэкономических преобразований невозможно без интеграции России в мировую экономику и является насущной необходимостью. Исторический опыт функционирования экономик развитых и развивающихся стран свидетельствует, что усиление экономической взаимозависимости национальных экономик на основе углубления международной специализации и кооперации придает мощный импульс их развитию как на национальном, так и на региональном и мировом уровнях.

В то же время интеграция России в мировое хозяйство влечет за собой дополнительные риски для отечественных компаний. Во-первых, в условиях глобализации внешнеэкономических связей и ужесточения международной конкуренции российские предприятия сталкиваются с необходимостью конкурировать с другими предприятиями, предлагающими рынку схожие товары и услуги. Во-вторых, нарастание дисбалансов в развитии мировой экономики, усиление нестабильности экономической конъюнктуры и неустойчивости мирового финансового рынка и отдельных его сегментов способствуют возникновению кризисных явлений в национальной экономике и повышению риска потери финансовой устойчивости ее субъектов.

Становление и развитие экономики в России в условиях ускорения процессов интеграции мирового хозяйства и углубления проблем его развития поставило перед обществом ряд новых важных проблем, одной из которых является антикризисное управление предприятиями.

В современных условиях возникновение кризисных ситуаций в деятельности основного звена экономики — предприятия — обуславливается, как правило, многими причинами, в основном связанными с несоответствием структуры предприятия рыночным

условиям и изменениям внешней среды под влиянием нарастающих кризисных процессов на мировых финансовых рынках. Для того чтобы выживать и успешно удерживать занятые позиции российским предприятиям необходимо разрабатывать способы повышения собственной эффективности, решать задачи снижения издержек и формирования системы принятия быстрых и эффективных решений. Предприятия под влиянием экономической ситуации вынуждены разрабатывать собственные методы и инструменты антикризисного управления, пытаются реорганизовать бизнес-процессы, реструктуризировать бизнес, оптимизировать затраты и т.д.

На решение именно этих задач должна быть нацелена система мер, именуемая за рубежом «кризис-менеджмент» (crisis management), а в отечественной литературе – «антикризисное управление». Антикризисное управление в качестве системы организационно-управленческих мер, направленных на оздоровление экономики, может дать положительные результаты, если будет опираться на анализ причин и выявление механизмов развертывания кризиса.

Антикризисное управление в качестве системы организационно-управленческих мер, направленных на оздоровление экономики, может дать положительные результаты, если будет опираться на анализ причин и выявление механизмов развертывания кризиса. В связи с этим руководители предприятий, менеджеры различных уровней управления, руководители предприятий должны проводить антикризисную диагностику финансового состояния собственного предприятия с целью избежать возможного банкротства, а при угрозе банкротства изыскать возможности финансового оздоровления предприятия. Вместе с тем они должны уметь своевременно определить неблагоприятное финансовое положение предприятий на основе результатов проведенного финансового

анализа и при необходимости воспользоваться своим правом в судебном порядке и применить процедуры банкротства к должнику.

В совокупности дисциплин, формирующих мировоззрение и закладывающих основу профессиональной деятельности будущих специалистов, важная роль отведена дисциплине «Антикризисное управление», сопряженной с дисциплинами, предусмотренными учебным планом. Изучение дисциплины базируется на действующем законодательстве: Конституции РФ, Гражданском, Бюджетном, Налоговом кодексах РФ, законах и постановлениях органов законодательной власти, а также подзаконных актах и правовых нормах, связанных с финансово-экономическими отношениями хозяйствующих субъектов.

Изучив материал учебника, обучающийся должен освоить:

***трудовые навыки***

- владения методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде и методами интерпретации полученных результатов с учетом генерации экономических рисков и угроз;
- методами и инструментами управления финансовыми рисками на макроуровне с учетом приоритетов бюджетной, налоговой и денежно-кредитной политики;
- методами анализа финансового состояния организации и ее положения на рынке ценных бумаг, методами прогнозирования банкротства на основе критического осмысления российских и зарубежных методов и моделей;
- юридической терминологией российского и зарубежного правового поля несостоятельности (банкротства) организаций;
- методами финансового оздоровления и реструктуризации несостоятельных предприятий и управления их активами на стадиях банкротства;

### ***необходимые умения***

- распознавать кризисы, определять их содержание, глубину и характер протекания;
- прогнозировать влияние глобальных мировых дисбалансов на национальные экономики и финансовые системы, деловую активность предпринимательских структур;
- разрабатывать стратегии антикризисного управления организацией с учетом состояния факторов внешней и внутренней среды и фаз ее жизненного цикла;
- применять на практике инструменты антикризисного управления с учетом отраслевой специфики бизнеса и форм его организации;
- выявлять и формулировать актуальные научные проблемы управления устойчивым развитием экономических систем;

### ***необходимые знания***

- сущности, функций и форм проявления кризисов в экономике, их причины и возможные последствия;
- исторических аспектов финансовых кризисов, их экономической природы, признаков и движущих факторов в условиях глобализации национальных экономик и финансовых рынков;
- современных методов и инструментов антикризисного регулирования и управления социально-экономическими системами, роли методов бюджетной, налоговой, инвестиционной и инновационной политики в антикризисном управлении;
- взаимосвязи между корпоративными финансами и антикризисным, инновационным, маркетинговым, финансовым и стратегическим менеджментом;
- российского законодательства о несостоятельности (банкротстве) организаций и его специфики; процедуры банкротства, цель, задачи и последствия их введения.

# **1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии**

## **1.1. Основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии**

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов. Так как факторы, обуславливающие кризисное развитие предприятия, являются одновременно формой реализации отдельных видов финансовых рисков, они также подразделяются в процессе изучения на две основные группы (таблица 1):

- а) не зависящие от деятельности предприятия (внешние или экзогенные факторы);
- б) зависящие от деятельности предприятия (внутренние или эндогенные факторы).

**Внешние факторы кризисного развития** в свою очередь подразделяются при анализе на три подгруппы:

-социально-экономические факторы общего развития страны. В составе этих факторов рассматриваются только те, которые оказывают негативное воздействие на хозяйственную деятельность данного предприятия, т.е. формируют потенциал риска его банкротства;

-рыночные факторы. При рассмотрении этих факторов исследуются негативные для данного предприятия тенденции развития товарных (как по сырью и материалам, так и по выпускаемой продукции) и финансового (денежного, фондового и валютного) рынков;

-прочие внешние факторы. Их состав предприятие определяет самостоятельно с учетом специфики своей хозяйственной деятельности.

Таблица 1

**Основные факторы, обуславливающие кризисное развитие  
предприятия**

<b>Внешние (экзогенные) факторы</b>			<b>Внутренние (эндогенные) факторы</b>		
Общэкономические факторы	Рыночные факторы	Прочие факторы	Производственные факторы	Инвестиционные факторы	Финансовые факторы
1. Спад объема национального дохода	1.Снижение емкости внутреннего рынка	1.Политические факторы	1.Неэффективный маркетинг	1.Неэффективный фондовый портфель	1.Неэффективная финансовая стратегия
2.Рост инфляции	2.Усиление монополизма на рынке	2.Негативные демографические факторы	2.Неэффективная структура текущих затрат	2. Высокая продолжительность строительно-монтажных работ	2.Неэффективная структура активов (низкая ликвидность)
3. Замедление платежного оборота	3.Существенное снижение спроса	3.Стихийные бедствия	3. Низкий уровень использования основных фондов	3.Существенный перерасход инвестиционных ресурсов	3.Чрезмерная доля заемного капитала
4.Нестабильность налоговой системы	4.Рост предложения товаров-субститутов	4.Ухудшение криминогенной ситуации	4.Высокий уровень сезонных и страховых запасов	4.Недостижение запланированных объемов прибыли по реализованным проектам	4. Высокая доля краткосрочных источников привлечения заемного капитала
5.Нестабильность регулирующего законодательства	5.Нестабильность финансового рынка		5.Недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции	5.Неэффективный инвестиционный менеджмент	5.Рост дебиторской задолженности
6. Снижение уровня реальных доходов населения	6.Снижение активности фондового рынка		6.Неэффективный производственный менеджмент		6.Высокая стоимость капитала
7.Рост безработицы	7.Нестабильность валютного рынка				7. Превышение допустимых пределов финансовых рисков
					8. Неэффективный финансовый менеджмент

**Внутренние факторы кризисного развития** также подразделяются при анализе на три подгруппы в зависимости от особенностей формирования денежных потоков:

- факторы, связанные с производственной деятельностью,
- факторы, связанные с инвестиционной деятельностью,
- факторы, связанные с финансовой деятельностью.

В процессе изучения факторов определяется их влияние на характер кризисного развития предприятия. Количественно степень этого влияния может быть определена с помощью одно- или многофакторных корреляционных моделей. По результатам такой оценки проводится ранжирование отдельных факторов по степени их негативного воздействия на финансовое состояние предприятия.

На заключительном этапе осуществляется прогноз развития отдельных факторов, оказывающих наиболее существенное негативное воздействие и вызывающих наибольшую угрозу банкротства предприятия в предстоящем периоде.

Факторный анализ кризисного развития предприятия позволяет конкретизировать формы и методы финансового его оздоровления.

Конечно, все вышеперечисленные факторы могут лежать в основе кризиса предприятия, но большее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы. Так, например, слабый финансовый и производственный менеджмент на российских предприятиях привел к тому, что по данным Межведомственной балансовой комиссии, которой было проведено исследование финансового состояния российских предприятий, выявлено, что создалась специфическая, неведомая мировой цивилизации ситуация, базирующаяся на трех факторах.

Первый - это низкий уровень денежного компонента в расчетах. Деньги едва составляют треть во всех расчетах, остальные проводятся в неденежной форме.

Второй фактор - чрезвычайное обременение долгами. Объем долгов российских предприятий приблизился к объему их годовой выручки. Это значит, что средний срок расчета по долгам - больше года.

Третий фактор – специфическое обстоятельство, дополняющее эту неблагоприятную картину – это низкая производительность труда.

Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений. Эта проблема обусловлена следующими факторами:

- отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
- низкой квалификацией и неопытностью менеджеров;
- низким уровнем ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Борьба предприятий за выживание в кризисных условиях потребует взаимосвязи организационных, правовых, финансовых и управленческих аспектов.

Можно сделать следующий вывод, что, несмотря на многообразие факторов, которые могут привести к кризису на предприятии, в большинстве случаев такими факторами являются недостатки управления.

## 1.2. Виды кризисов предприятия и их характеристика

Под кризисной ситуацией понимается процесс неравномерного развития экономики и отдельных ее частей, колебание объемов производства и сбыта, возникновение значительных спадов производства [6].

Кризис предприятия представляет собой переломный момент в последовательности процессов событий и действий. Типичным для кризисной ситуации является два варианта выхода из нее, или это ликвидация предприятия как экстремальная форма, или успешное преодоление кризиса (рис. 1).

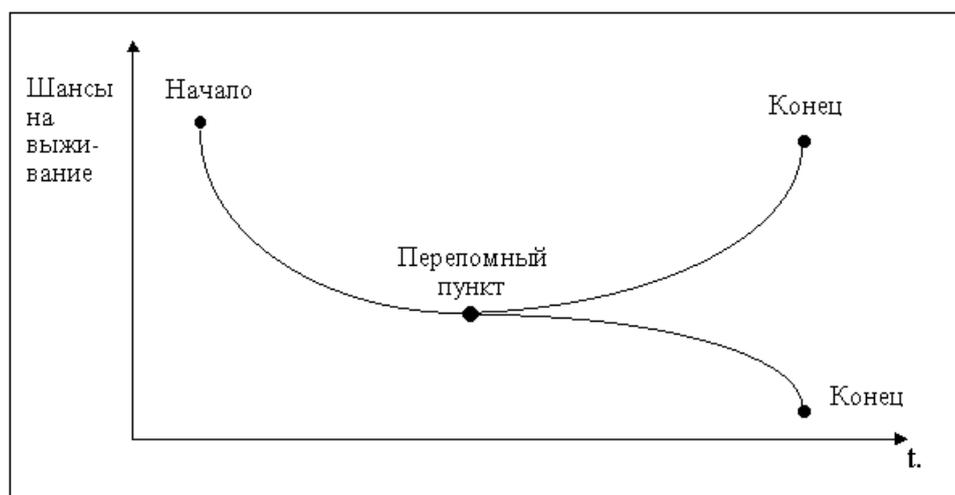


Рис. 1 Начало, переломный пункт и конец кризиса на предприятии

Промежутки между началом и завершением кризиса бывают разной длительности. С одной стороны есть продолжительные, слабо ускоряющиеся кризисные процессы, с другой стороны существуют неожиданно возникающие кризисные процессы, высокой интенсивности и с коротким сроком развития. Кризис может абсолютно неожиданно проявиться во время гармоничного развития предприятия и носить характер непреодолимой катастрофы или возникнуть в соответствии с

предположениями и расчетами. Но в редких случаях кризис появляется неожиданно, т.е. без какого-либо предупреждения для специалистов предприятия.

При кризисе господствует нехватка времени и решений. Оценка ограниченного времени для принятия решений зависит от состояния кризиса и определяет этим нехватку времени или срочность решения проблем.

При кризисе важным является проблема управления. Высокая комплексность управления в условиях кризиса позволяет с одной стороны оказывать влияние на развитие автономных процессов и охватывает с другой стороны специфическую проблематику руководства: необходимость его высокого качества и наличие только двух вариантов конечного результата действий менеджмента, т.е. возможно либо банкротство, либо успешное преодоление кризиса.

Наиболее полное представление признаков кризиса дает нам Винер и Каан. С помощью 12 признаков Винеру и Каану удалось наиболее полно описать понятие кризиса. На их взгляд, кризис:

1. Часто переломный пункт в развивающейся смене событий и действий.
2. Он часто образует ситуацию, при которой огромное значение играет неотложность/срочность действий.
3. Он угрожает целям и ценностям.
4. Его последствия носят тяжелый характер для будущего задействованных в нем участников.
5. Он состоит из событий, которые создают новые условия для достижения успеха.
6. Он приносит неопределенность в оценку ситуации и в разработку необходимых альтернатив для преодоления кризиса.
7. Он снижает контроль над событиями и влиянием на них.

8. Он снижает время на реакцию до минимума, вызывает стресс и страх у участников.

9. Имеющаяся в распоряжении участников информация, как правило, недостаточна.

10. Он вызывает нехватку имеющегося в распоряжении у участников времени.

11. Он меняет отношения между участниками.

12. Он повышает напряжение, особенно в политических кризисах, которые затрагивают нации.

Выше перечисленных признаков вполне достаточно для того, чтобы в полной мере охарактеризовать кризис.

В литературе по экономике предприятия виды кризисов излагаются по разному, различными способами и учитывая различные критерии.

#### *1. Кризис плановой системы и экономический кризис.*

Любая социально-экономическая система вне зависимости от типа общественного устройства попадала в кризисные состояния – как капиталистическая, так и социалистическая, а также и все более ранние общественно экономические формации. Точно также и любое отдельно взятое государство на протяжении своей истории обязательно когда-нибудь оказывалось в кризисном состоянии. Ускорение общественного развития привело к учащению появления кризисных состояний. Анализ литературы зарубежных и отечественных авторов по данной проблеме позволяет сделать вывод, что различают кризис плановой системы и экономический кризис [6].

В таблице 2 представлена характеристика названных кризисов.

Приведем сравнительный анализ кризисов для того, чтобы определить природу кризиса, сложившегося в Российской Федерации (табл. 3).

Таблица 2

## Виды кризиса и их содержание

Виды кризиса	Содержание
1. Экономический кризис	Это абсолютное падение производства, недогрузка производственных мощностей, рост безработицы, нарушения в денежно-кредитной и валютно-финансовых сферах. Основными видами кризиса в рыночной экономике выступают циклические кризисы перепроизводства и структурные кризисы.
1.1. Циклический кризис	Циклические кризисы характеризуют состояние общего перепроизводства, происходят периодически (через 9 – 11 лет), выступая как необходимое средство восстановления равновесия в рыночной системе, проявляются в падении производства и цен, снижении реальной заработной платы, росте безработицы и др.
1.2. Структурный кризис	Структурные кризисы характеризуют частичное (для ряда отраслей) перепроизводство, связанные с возникновением несоответствия существующей структуры производства изменившейся структуре общественных потребностей (соответственно спроса). Проявление их аналогично формам проявления кризисов общего перепроизводства, хотя, прежде всего, затрагивает кризисные отрасли.
2. Кризис плановой системы	Сущность кризиса – возрастающая неспособность плановой экономики обеспечивать пропорциональное развитие народного хозяйства, экономическую и социальную эффективность общественного производства. Кризис системы свидетельствует о несоответствии потребностей развития данного общества и свойственного ему социально-экономического устройства.

Таблица 3

Сравнительные характеристики кризиса плановой системы и  
экономического кризиса

Параметры сравнения	Экономический кризис	Кризис плановой системы
Тип системы	Рыночная экономика	Плановая система
Причина возникновения	Превышение предложения над спросом, избыточное хозяйство	Дефицит, ресурсоограниченная экономика
Экономическая природа	Кризис перенакопления, перепроизводства	Кризис недопроизводства
Место в системе	Внутренний элемент механизма функционирования системы	«Внешний» фактор системы, говорящий о начале переходного процесса
Вид воздействия на существующую систему	Средство разрешений противоречий системы, позволяющее ей дальше продолжить свое функционирование	Явление, имеющее «выход» в ее преодолении в процессе переходной экономики и переход к другой экономической системе

Анализ сравнительных характеристик, представленные в табл. 3, позволяет констатировать, что явления, характерные для начального периода российской переходной экономики, могут быть определены как кризисные, поскольку, во-первых, они аналогичны по форме хорошо знакомым чертам экономического кризиса, во-вторых, по содержанию выражают целый ряд реально сложившихся в экономике «несоответствий» [12].

Таким образом, современный кризис в России – это кризис плановой экономики, усугубленный факторами переходного состояния экономики. Такой кризис отнюдь не обязательно должен сопровождаться спадом производства и вытекающими отсюда последствиями. Глубокий спад промышленного производства произошел, прежде всего, не вследствие кризиса плановой экономики, а вследствие затянувшейся агонии, несвоевременности, непоследовательности, и даже не безошибочности путей реформирования общества, что было усугублено политическим кризисом и распадом СССР. Поэтому в России кризис плановой экономики сопровождается глубоким и продолжительным экономическим спадом. И как следствие этого развитие на предприятии кризисной ситуации, приводящей к его разрушению.

## *2. Кризисы, вызываемые внутренней логикой развития системы.*

Кризисная ситуация может рассматриваться как общая закономерность, свойственная рыночной экономике, которая тесно увязана с определенным характером жизненного цикла предприятия. Жизненный цикл предприятия – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Взаимосвязь жизненного цикла предприятия с причинами возникновения кризисных ситуаций банкротства иллюстрирует рис. 2 [6].

Тогда, кризисные ситуации, возникающие на различных этапах развития предприятия (рис. 2) можно классифицировать как кризисы, вызываемые внутренней логикой развития системы (табл. 4).

Кризисные ситуации, для преодоления которых не было принято соответствующих мер, могут привести к чрезмерному разбалансированию экономического организма предприятия с соответствующей неспособностью продолжения финансового обеспечения

производственного процесса, что квалифицируется как банкротство предприятия.

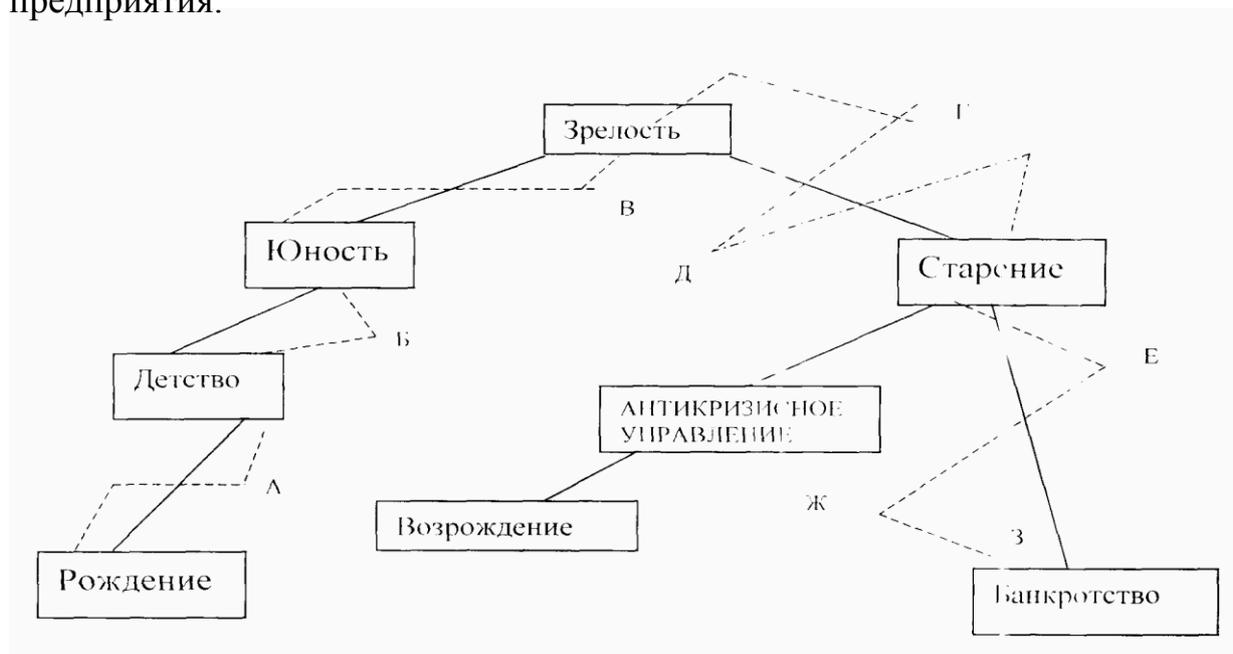


Рис. 2 Взаимосвязь развития жизненного цикла предприятия и кризисных ситуаций

Условные обозначения: А, Б, В, Г, Д, Ж, З - кризисные ситуации на различных этапах развития организации

Таблица 4

Классификация кризисов, вызываемых внутренней логикой развития системы

Усл. обоз.	Название кризиса	Краткая характеристика
А	Кризис зарождения	Появление зародыша новой системы в среде старой, исходной. Начало патентного периода существования системы
Б	Кризис рождения	Появление новой, в значительной степени, сформированной по типу родительской системы. Начало периода открытого роста системы.

В	Кризис утверждения	Появление сформировавшейся взрослой системы, которая, с одной стороны, стремится к самоутверждению, а с другой стороны, готова к зачатию новой
Г	Кризис стабилизации	Исчерпание потенциальных возможностей развития системы с выходом на максимум эффективности жизнедеятельности. Начало периода зрелости
Д	Кризис упрощения	Появление новых признаков старения системы. Начало периода стагнации
Е	Кризис старения	Появление первых признаков резкого снижения всех показателей жизнедеятельности системы. Начало периода падения
Ж	Кризис исхода	Появление первых признаков прекращения жизнедеятельности системы. Начало периода выбытия (превращения в реликт, смерти)
З	Кризис деструктуризации	Вывод системы из сферы деятельности (эксплуатации, жизненного цикла и т.д.)

### *3. Кризисы по целям предприятия.*

Наиболее часто выделяют виды кризисов по целям предприятия, находящимся под угрозой банкротства (рис. 3).

О стратегическом кризисе речь идет тогда, когда потенциал развития предприятия (инновационного потенциала), который мог бы быть использован в течение продолжительного времени, существенно поврежден, исчерпан и/или нет возможности создать новый. Причины стратегического кризиса различны, к примеру, это упущенное технологическое развитие, или отставание от него, не адекватная изменяющимся требованиям рынка стратегия маркетинга.

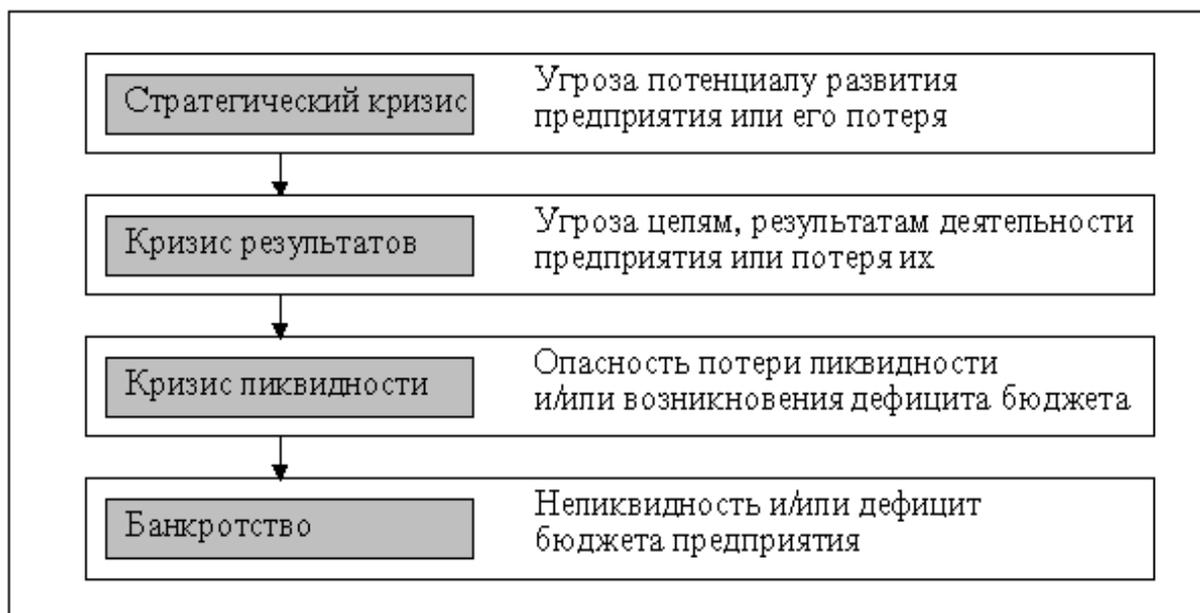


Рис. 3 Виды кризисов по целям предприятия, находящимся под угрозой

Кризис результатов, или еще возможно его назвать оперативный кризис, описывает состояние, при котором предприятие имеет убытки и из-за постоянного уменьшения собственного капитала движется к ситуации дефицита баланса/превышения пассивов над активами. Примером причин вызывающих кризис результатов могут являться: потери, как следствие отсутствия потенциала развития предприятия (инновационного потенциала), недостаточная эффективность оперативных мероприятий или менеджмента, который не в состоянии в достаточной мере использовать, для повышения доходов потенциал развития предприятия.

При кризисе ликвидности из-за увеличивающихся убытков предприятию грозит потеря платежеспособности или платежеспособность уже отсутствует. В дополнении к этому предприятию грозит опасность дефицита баланса/превышения пассивов над активами.

Кризис нельзя рассматривать как статическое состояние, его обязательно необходимо рассматривать как процесс.

Кризис предприятия в общем смысле представляет собой ограниченный по времени процесс. Он может быть управляем или как минимум удерживаем в определенных границах, или находиться под влиянием, как внутрифирменным, так и внешним. Кризисные процессы в зависимости от предприятия, его структуры, инновационного потенциала и т.д. могут быть разной продолжительности, интенсивности и иметь последствия различной степени тяжести. При этом между этими кризисами всегда существует временная связь.

Процесс возникновения этих видов кризисов представляет собой следующее: предприятие, по мнению Мюллера, оперирует понятием потенциал достижения успехов, который заботится о здоровом положении с доходами. Но вот потенциал постепенно исчерпывается и отсутствует новая смена устаревшим продуктам-лидерам, дававшим хороший оборот. Такое предприятие находится в состоянии стратегического кризиса. Кризис результатов возникает к примеру тогда, когда снижение оборота по недавно еще бывшему продукту-лидеру приводит к повышению затрат на складирование, что в свою очередь принуждает к дополнительным инвестициям, в том числе из внешних источников. Кризис ликвидности возникает в классическом смысле, к примеру, из-за кредитных ограничений кредиторов, после того как большая часть процессов на предприятии финансировалось из внешних источников.

### 1.3. Стадии кризисного процесса

Необходимо разделение кризисного процесса на различные стадии связана в первую очередь с тем, чтобы определить точку и время применения мероприятий по оказанию влияния на кризис, недопущению и преодолению кризиса.

Кристек характеризует стадии кризисного процесса с точки зрения возможностей, потенциала преодоления кризиса и раннего оповещения о нем (рис. 4).

Отдельные стадии кризисного процесса по Кристеку можно описать следующим образом:

#### 1. Стадия: потенциальный кризис

Кризис предприятия как процесс находит свое начало в фазе потенциального, т.е. только возможного, но еще не реального кризиса предприятия. И из-за отсутствия достоверных симптомов кризиса данное состояние предприятия характеризуется как квазинормальное, т.е. практически как состояние, в котором постоянно находится предприятие, и оно дает время/точку отсчета возникновения кризиса на предприятии.

#### 2. Стадия: латентный/скрытый кризис

Эта фаза кризисного процесса характеризуется скрытым уже имеющимся или с большой вероятностью скоро начинающимся кризисом, воздействия которого не определяемы имеющимся в наличии у предприятия стандартным инструментарием. Но применение специальных методик раннего распознавания позволяет на этой стадии оказать активное воздействие на латентный кризис с помощью предупреждающих мероприятий. В общем, на данной стадии имеющийся в наличии у предприятия потенциал преодоления кризиса, как правило, не используется в полном объеме. Основной упор здесь лежит в применении систем раннего оповещения/распознавания.

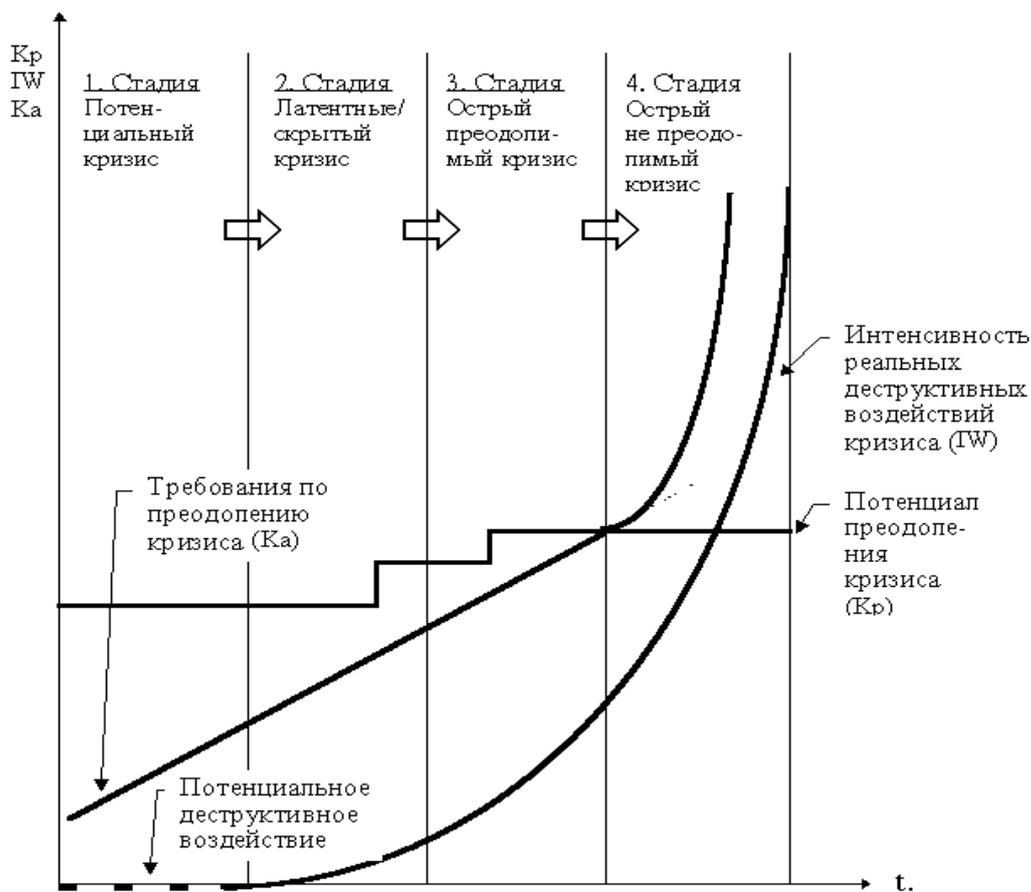


Рис. 4 Стадии кризисного процесса

### 3. Стадия: острый преодолимый кризис

На этом этапе начинается непосредственное ощущение предприятием исходящего от кризиса негативного воздействия. Вместе с этим усиливается интенсивность реальных, против предприятия направленных деструктивных воздействий, что вызывает резкую нехватку, давление времени, срочность/неотложность принятия решений. При дальнейшем уменьшении альтернативных вариантов действий из-за истощения имеющегося в наличии времени повышаются требования по нахождению действенных путей решений проблем (факторов преодоления кризиса). На этом этапе для преодоления кризиса требуется мобилизация все больших сил предприятия, и истощаются полностью имеющиеся в наличии резервы по преодолению кризиса. На данной стадии еще есть возможность преодоления (обуздание) острого кризиса, т.к. имеющийся в

наличии потенциал преодоления кризиса достаточен для того чтобы справиться с кризисом. Повышаются до предела требования к преодолению кризиса, и мероприятия по преодолению кризиса должны проявить свое действие на улучшение ситуации за очень незначительный промежуток времени, имеющийся в распоряжении.

#### 4. Стадия: острый непреодолимый кризис

Если не удастся обуздать острый кризис, то предприятие вступает в последнюю стадию развития кризисного процесса, которая заканчивается ликвидацией предприятия. На этом этапе требования для преодоления кризиса значительно превышают имеющийся потенциал. Преодоление кризисного процесса не возможно, в особенности из-за отсутствия или неудачных мероприятий, действий, из-за экстремально сильного давления времени и из-за усиливающейся интенсивности направленных против предприятия деструктивных воздействий.

#### Вопросы для самопроверки:

1. Каковы основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии?
2. Что понимается под кризисной ситуацией на предприятии?
3. Каковы основные виды кризисов?
4. Дайте сравнительную характеристику кризиса плановой системы и экономического кризиса.
5. Какова взаимосвязь жизненного цикла предприятия с причинами возникновения кризисных ситуаций?
6. Выделите виды кризисов по целям предприятия, находящимся под угрозой банкротства.
7. Какие стадии включает кризисный процесс?

## **2. Сущность и содержание антикризисного управления**

### **2.1. Понятие антикризисного управления**

На современном этапе развития экономики России сложилась ситуация, когда большинство предприятий оказалось в кризисном состоянии, периодически или постоянно неспособными платить по своим обязательствам и продолжать нормальную производственную деятельность. Возникает потребность создания новой концепции управления предприятием в условиях кризиса, направленной на предотвращение возникновения угрозы банкротства предприятий.

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления это реформирование экономики и возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства.

В развитии любого предприятия существует вероятность наступления кризиса. Это обусловлено как субъективными факторами (ошибками в стратегии управления, недостаточным вниманием к проблемам развития или поражением в конкурентной борьбе), так и такими объективными факторами как колебания рыночной конъюнктуры, потребность в модернизации техники, технологии и изменении в организации производства, а также внешними экономическими условиями и политической обстановкой в стране.

Во многих случаях кризис в развитии предприятия нельзя устранить, он возникает как объективное явление, отражающее циклический характер развития. Но остроту кризиса можно снизить, если вовремя распознать и предугадать его возникновение. В этом отношении любая система управления предприятием должна быть антикризисной, т.е. построенной на учете возможности возникновения кризиса.

Антикризисное управление (антикризисный менеджмент) стало одним из самых «популярных» терминов в деловой жизни России и странах СНГ. В одних случаях под ним понимают управление фирмой в условиях общего кризиса экономики, в других - управление фирмой, в преддверии банкротства, третьи же связывают понятие антикризисное управление с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства.

Как показывает мировой опыт, антикризисный процесс в условиях рыночной экономики - это управляемый процесс [11, 12, 13]. В этой связи необходимо выделить два понятия: антикризисное управление и антикризисное регулирование.

По мнению отечественных и зарубежных исследователей, антикризисное регулирование - это макроэкономическая категория. Оно содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случаях нецелесообразности их дальнейшего функционирования [11].

Что касается понятия “антикризисное управление”, то до настоящего времени среди ученых экономистов единого мнения не сложилось (табл. 5).

Таким образом, из данной таблицы вытекает несколько вариантов определения антикризисного управления:

- управление в условиях уже наступившего кризиса с целью ликвидации организации, либо управление, направленное на вывод ее из этого состояния;
- совокупность этапов проведения оздоровления состояния предприятия на основе финансовых показателей;

## Подходы к определению антикризисного управления

Автор	Определение понятия “антикризисное управление”
1	2
<p>Беляев С. Г., Кошкин В. И. Теория и практика антикризисного управления</p>	<p>Антикризисное управление - совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику. Антикризисное управление является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации</p> <p>Антикризисное управление должно априорно опережать и предотвращать неплатежеспособность и несостоятельность предприятия, а в стратегическом плане – обеспечить предприятию в течение длительного периода времени такое конкурентное преимущество, которое позволит производить востребованную рынком продукцию и выручать достаточные денежные средства для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и продажах. Антикризисное управление – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии;</li> <li>анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития;</li> <li>- бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия;</li> <li>- разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией.</li> </ul>
<p>Медведева М.В. Обоснование и выбор подхода к анализу и регулированию кризисных ситуаций</p>	<p>Задача текущего антикризисного управления – поддержание состояний кризисных центров на оптимальном уровне или ниже. При этом надо определенно отдавать себе отчет о невозможности значительного улучшения положения одного из центров без ухудшения положения другого</p>

1	2
<p>Уткин Э.А. Антикризисное управление</p>	<p>Главной задачей антикризисного управления является обеспечение такого положения предприятия на рынке, когда о банкротстве речи идти не должно, а упор делается на преодоление временных трудностей, в том числе и финансовых, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации на каждом предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, которая позволила бы остаться на плаву при любых рыночных коллапсах и коллизиях.</p> <p>Автор понимает под антикризисным управлением такое управление, которое нацелено на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности российского предприятия, обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования с ориентацией расширенного воспроизводства на самой современной основе на собственные накопления.</p>
<p>Градов А.П., Кузин Б.И. Стратегия и тактика антикризисного управления</p>	<p>Антикризисное управление – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ состояния макро- и микросреды и выбор предпочтительной миссии фирмы;</li> <li>- познание экономического механизма возникновения кризисных ситуаций и создание системы сканирования внешней и внутренней сред фирмы с целью раннего обнаружения «слабых сигналов» об угрозе приближения кризиса;</li> <li>- стратегический контроллинг деятельности фирмы и выработки стратегии предотвращения ее несостоятельности;</li> <li>- оперативная оценка и анализ финансового состояния фирмы, выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства);</li> <li>- разработка предпочтительной политики поведения в условиях наступившего кризиса и вывода из него фирмы;</li> <li>- постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению</li> </ul>

- управление по предотвращению банкротства на основе анализа сложившейся ситуации.

По нашему мнению, верным является системный подход к антикризисному управлению, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению. Исходя из этого, наиболее верным определением является определение антикризисного управления, данное профессором А.Г. Грязновой в книге «Антикризисный менеджмент»: «Антикризисное управление - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы» [4].

Различают также внешнее антикризисное управление, проводимое с участием внешних заинтересованных лиц после обращения в арбитражный суд и внутреннее антикризисное управление, проводимое силами руководства предприятия без вмешательства посторонних лиц.

В экономической литературе чаще всего под антикризисным управлением понимается управление после возбуждения дела о банкротстве и с участием внешних заинтересованных в деятельности предприятия групп людей, т.е. имеется в виду внешнее антикризисное управление.

Современная концепция адаптивного управления предприятием предполагает применение превентивных антикризисных мер, поэтому внутреннее антикризисное управление является наиболее важным для

предприятия. Оно направлено на предвидение и смягчение кризиса, должно способствовать выходу из кризиса с минимальными потерями.

Как правило, внутреннее антикризисное управление включает предкризисное управление, стабилизацию в случае возникновения неустойчивой ситуации на предприятии и управление процессом вывода предприятия из кризисной ситуации.

Цели внутреннего антикризисного управления формально можно представить как объединение множеств целей:

- устранение причин, вызывающих кризисы,
- управление в условиях возникшего кризиса,
- устранение последствий кризисных процессов.

На основании анализа целей можно сформулировать основные задачи внутреннего антикризисного управления:

- прогнозирование кризисов;
- определение и оценка источника и причин кризиса;
- финансово-экономическое регулирование кризисных процессов;
- правовое государственное регулирование кризисного развития;
- управление в условиях кризиса.

Область применения антикризисного управления соответствует этапам развития кризиса и направлено на решение проблем, возникающих на этих этапах. Кроме того, элементы антикризисного управления применяются в условиях отсутствия кризиса предприятия с целью обнаружения ранних признаков развития кризисных процессов. В зависимости от текущего состояния предприятия антикризисное управление выполняет различные функции (табл. 6) [6].

Таблица 6

Область применения и функции антикризисного управления предприятием

Область применения антикризисного управления			
Нормальное состояние предприятия	Предприятие в условиях кризиса		
	Скрытый этап кризиса	Кризис	Выход из кризиса
Функции антикризисного управления			
Поиск предпосылок развития кризиса	Предотвращение кризиса	Управление в условиях кризиса	Разработка мероприятий по выводу из кризиса

## **2.2. Проблематика антикризисного управления предприятием**

Антикризисное управление предъявляет свои требования к системе, механизмам и процессам управления. Оно существенно отличается от обычных приемов, форм и технологии менеджмента. В его рамках применяются в основном те управленческие инструменты, которые при любых экономических, политических и социальных метаморфозах в стране позволяют устранить временные затруднения в хозяйственном, финансовом состоянии фирмы и решить ее стратегические и текущие проблемы.

В основе антикризисного управления лежит инновационный подход ко всем видам деятельности предприятия. Он вобрал в себя все лучшее, что создано практикой зарубежного и отечественного менеджмента.

Как показывает опыт антикризисного управления, при переходе к варианту антикризисного управления предприятия сталкиваются с проблемами, которые приходится решать как в стратегическом, так и оперативном порядке. Антикризисное управление предполагает своевременную подготовку к появлению проблем и их эффективное устранение или разрешение. В кризисных ситуациях не решаемые вовремя или долго решаемые проблемы усугубляют положение фирмы.

Концепция антикризисного управления включает в себя четыре блока проблем (табл. 7).

Первый блок - это проблемы, связанные с управлением на разных фазах кризисного развития: проблемы предотвращения распространения кризиса, выхода из кризиса и ликвидации последствий. На каждой из этих фаз управление должно менять ориентацию, то есть использовать различные механизмы управления (мотивационные установки, ценностную ориентацию и пр.) и организационные формы (в одном случае

- это ужесточение методов управления и контроля, в другом — смягчение, введение неформального управления и пр.)

Таблица 7

Проблемы предприятия в кризисных условиях

Блок	Проблема
I	Проблемы выявления возможности наступления кризиса Проблемы предотвращения кризиса Проблемы деятельности предприятия в условиях кризиса Проблемы выхода из кризиса Проблемы ликвидации последствий кризиса
II	Методологические проблемы антикризисного управления Финансово-экономические проблемы антикризисного управления Социально-психологические проблемы антикризисного управления Проблемы организации антикризисного управления Правовые проблемы антикризисного управления
III	Проблемы прогнозирования кризисов Анализ и оценка кризисных ситуаций Разработка управленческих решений в условиях кризиса Инновационные стратегии предприятия
IV	Проблемы преодоления сопротивления изменениям Проблемы маркетинга в условиях кризиса Мотивация деятельности персонала Инвестиционное проектирование

Второй блок проблем включает проблемы, связанные со сферами управления функционированием объекта управления. Это проблемы методологии и организации управления, финансово-экономические и

социально-психологические проблемы, правовые проблемы. При решении проблем данного типа, необходимо учитывать вид кризиса, его особенности причины, возможные последствия.

Третий блок проблем - проблемы процессуальности управления: прогнозирование кризисов и оценка кризисных ситуаций, предвидение возможных последствий риска, разработка управленческих решений, разработка и осуществление инновационных стратегий кризисного поведения предприятия.

Четвертый блок проблем - это проблемы социально-экономического характера, то есть проблемы поведения предприятия на рынке и управление персоналом. Наиболее важную роль играет инвестиционное проектирование, без которого невозможна модернизация и реконструкция предприятия, распределение персонала по новым критериям организации управления (функциональные требования, квалификация, образование, мотивация деятельности).

Решение всех проблем предполагает многоэтапную процедуру внедрения системы внутреннего антикризисного управления на предприятии, которая предполагает следующие этапы:

- Финансовое оздоровление предприятия
- Создание системы антикризисного управления
- Реализация антикризисного управления.

Как показывает опыт антикризисного управления финансовое оздоровление необходимо при внедрении антикризисного управления даже бескризисных предприятий с целью повышения инвестиционной привлекательности.

На каждом этапе реализации антикризисного управления перед руководством предприятия встают определенные задачи (табл.8).

Как показывает практика, применение трехэтапной процедуры внедрения системы внутреннего антикризисного управления позволяет

постепенно адаптировать персонал и реорганизовать систему управления предприятием.

Таблица 8

Этапы реализации антикризисного управления

Этапы	Задачи
Создание системы антикризисного управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Создание структуры антикризисного управления</li> <li>2. Диверсификация функционирования предприятия</li> <li>3. Повышение гибкости и адаптивности</li> <li>4. Определение степени централизации управления</li> </ol>
Организация антикризисного управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мероприятия по выводу предприятия из кризиса</li> <li>2. Развитие инициативы у персонала</li> <li>3. Коллективное решение проблем</li> </ol>
Процесс антикризисного управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка программы выхода из кризиса</li> <li>2. Повышение мобильности финансовых ресурсов</li> <li>3. Своевременность антикризисного управления</li> <li>4. Оценка последствий принимаемых решений</li> </ol>

Антикризисное управление - это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению. Антикризисное управление базируется на некоторых принципах, которые и отличают антикризисное управление от обычного.

К числу основных принципов относятся [13]:

1. Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних

стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

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

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

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

Вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием. Но если кризисное состояние предприятия уже наступило, то автор предлагает реализовать шесть элементов антикризисного управления, каждый из которых состоит из взаимообусловленной совокупности работ.

Структура и содержание элементов системы антикризисного управления представлены в табл. 9.

Структура и содержание элементов «Системы антикризисного управления»

Наименование элемента	Содержание элемента системы антикризисного управления
1	2
1. Анализ внешней среды и внутреннего потенциала предприятия	Анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния
2. Предварительная диагностика кризисных ситуаций	Диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия с использованием традиционных методов анализа финансового состояния, интегральных показателей, модели оценки платежеспособности и системы критериев для оценки структуры баланса
3. Выбор методов финансового оздоровления предприятия	Комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления факторов, влияющих на экономические и финансовые показатели, выявление внутренних резервов с последующей их реализацией
4. Бизнес-планирование	Бизнес-планирование финансового оздоровления с целью расширения коммерческой привлекательности проекта и осуществления оценки изменений финансовой деятельности своего предприятия и предприятия-партнера после его реализации
5. Разработка процедур финансового оздоровления	Разработка процедур финансового оздоровления с использованием мер реструктуризации предприятия, кредиторской задолженности, процедур экономии текущих затрат, налогового планирования и инвестиционных процедур с использованием различных методов их оценки
6. Контроль за проведением процедур финансового оздоровления	Сбор информации о финансовом состоянии объекта, посредством контроля, вскрытие дополнительных резервов и возможностей, внесение изменений в финансовый план, в организацию финансового менеджмента, осуществление проверки и учет финансового состояния предприятия

При этом нужно учитывать, что:

- каждый элемент, входящий в систему, сам по себе может рассматриваться как система, состоящая из элементов другого типа, т.е. системы обычно представляют собой иерархическую структуру;

- взаимосвязи между элементами системы могут меняться во времени в соответствии с ходом выполнения возложенных на эти элементы функций.

Приведенные процедуры проводятся для первого этапа финансового оздоровления и ориентируются на внутренние резервы предприятия.

При успешном выполнении задач первого этапа возможен второй этап, ориентированный на внешние инвестиции и участие внешних инвесторов.

Следовательно, антикризисное управление занимает длительный период, в течение которого реализуются стратегические задачи повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления [13].

Этот период может занимать от одного до пяти лет. Разумеется, что для решения конкретных задач антикризисного управления должны быть разработаны более короткие процедуры, которые определяют тактику решения стратегических задач.

Сущность антикризисного управления проявляется в цели, которая определяется как обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов предприятия при любых экономических, политических и социальных метаморфозах в стране.

Определяя, таким образом, сущность антикризисного управления, автор исходит из положения о том, что ее объектом в общем виде является процесс антикризисного управления, как открытая система.

Главное в антикризисном управлении – ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанной тайны альтернативных вариантов, предусматривающих

различные трансформации в этой сфере в зависимости от ситуации; антикризисное управление нацелено на то, что даже в сложной ситуации, в которой оказалось предприятие (скажем на грани банкротства), можно было ввести в действие такие организационные и экономические механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для предприятия потерями.

Таким образом, в основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и областях действий предприятия.

Исходя из этого, антикризисное управление может осуществляться по трем направлениям:

- обновление, предполагающее радикальное изменение существующего положения с максимизацией инновационной деятельности и минимизацией получения прибыли;

- развитие, которое означает оптимальное изменение существующего положения с оптимизацией инновационной деятельности и оптимизацией получения прибыли;

- поддержание, которое предполагает отсутствие или незначительное изменение существующего положения с минимизацией инновационной деятельности и максимизацией получения прибыли.

Можно выделить два наиболее распространенных вида тактики, позволяющих преодолеть кризисную ситуацию. Первая из применяемых стратегических программ, получила название защитной, поскольку она основана на проведении сберегающих мероприятий, основой которых является сокращение всех расходов, связанных с производством и сбытом, содержанием основных фондов и персонала, что ведет к сокращению производства в целом. Такая тактика применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних для предприятия обстоятельств.

Очевидно, что массовое применение защитной тактики большинством предприятий ведет к еще более глубокому кризису национальной экономики и поэтому не приводит к финансовому благополучию применяющих ее предприятий. И это вполне объяснимо: ведь главные причины кризисной ситуации лежат вне предприятия.

Защитная тактика предприятия ограничивается, как правило, применением оперативных мероприятий, среди которых следует отметить: устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытку улаживания дел с кредиторами (отсрочку долгов) и с поставщиками и другие мероприятия.

Наиболее эффективна наступательная политика, для которой характерно применение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с экономическими, ресурсосберегающими мероприятиями проводятся активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, политика более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий.

В то же время меняется или укрепляется руководство предприятия, осуществляется комплексный анализ и оценка ситуации и, если надо, корректируется философия, основные принципы деятельности предприятия, т.е. изменяется его стратегия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция все в большей степени нацеливается на укрепление позиции предприятия на существующих и завоевание новых сегментов рынка, 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 предприятия. Применяются стратегические мероприятия по выходу из кризиса: анализ и оценка потенциала, доходов, инноваций и разработка финансовой, маркетинговой, технической, управленческой и инвестиционной концепций оздоровления.

## **2. 3. Содержание процесса антикризисного управления**

Процесс реализации антикризисных процедур называется антикризисным процессом. Укрупнено процесс антикризисного управления можно представить в виде четырех этапов (рис. 5).

На первом этапе определяется цель антикризисного управления, т.е. необходимое состояние предприятия по этапам выхода из кризиса.

На втором этапе определяется ситуация на предприятии - фактическое или прогнозируемое состояние системы, оцениваемое относительно цели.

На третьем этапе формируется проблема антикризисного управления как рассогласования ситуации и цели и производится оценка степени этого рассогласования.

На четвертом этапе вырабатываются управленческие решения, т.е. определяется способ финансового оздоровления и организационно-техническая деятельность по его реализации.

Процессы антикризисного управления реализуются на каждом этапе, по своей типологии разделяются на линейные, корректируемые, разветвленные, ситуационные и поисковые.

Характеристика этапов антикризисного процесса показывает, что антикризисное управление базируется как на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, так и на специфических особенностях, связанных с осуществлением антикризисных процедур. Так, например, управление всегда целенаправленно. Выбор и формирование целей являются исходным пунктом в любом процессе управления, в том числе и антикризисном. В то же время система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации является специфическим атрибутом, присущим процессу антикризисного управления.

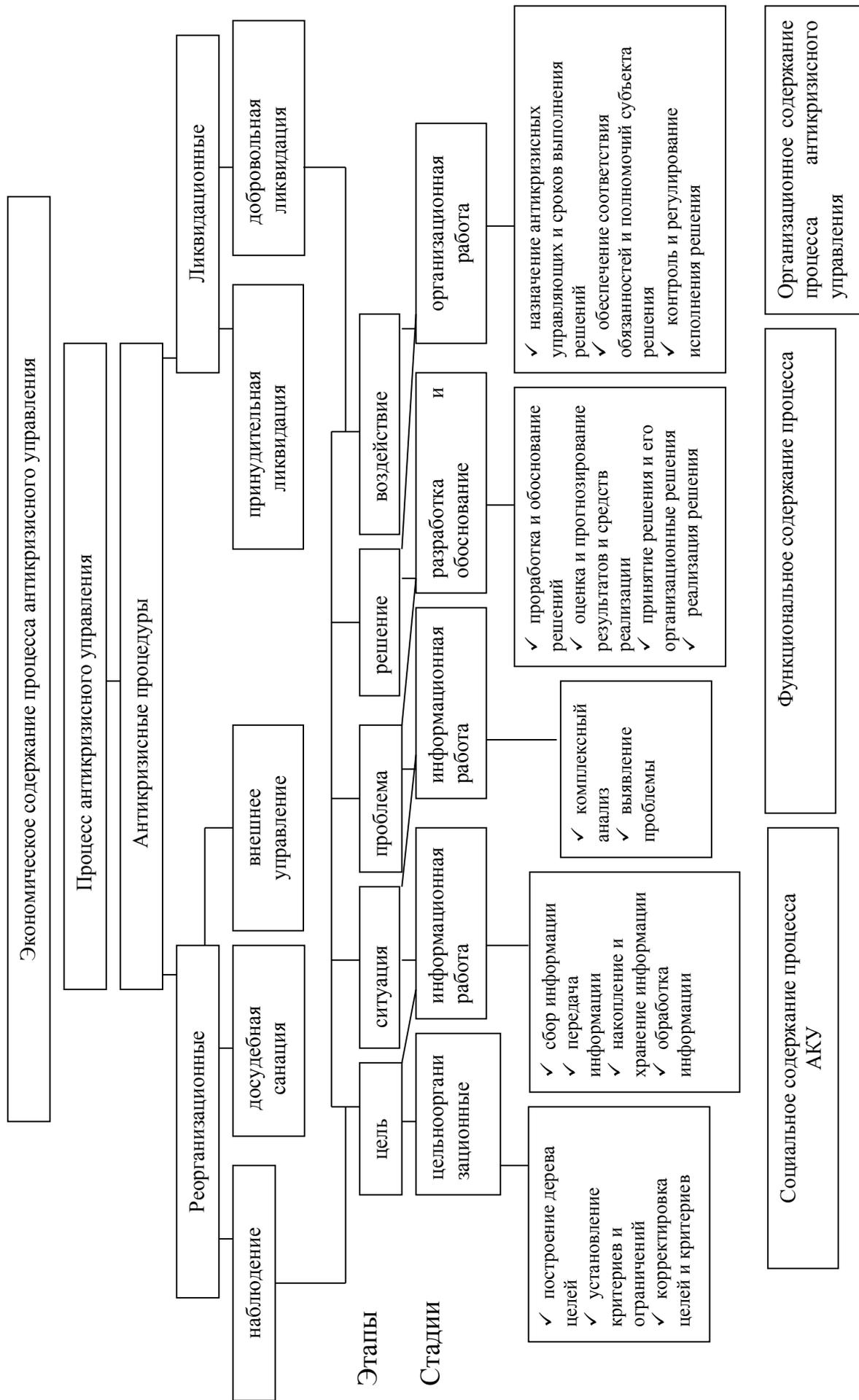


Рис. 5 Содержание процесса антикризисного управления.

Для успешной и эффективной реализации процесса антикризисного управления необходимо наличие определенных факторов и предпосылок. К их числу относятся:

- культура антикризисного управления;
- информационные характеристики процесса антикризисного управления;
- уровень систематизации и формализации процесса антикризисного управления;
- усиление целевой ориентации;
- сокращение циклов антикризисного управления;
- сокращение продолжительности переходных антикризисных процессов.

Наличие, степень полноты и совершенства перечисленных выше факторов характеризует потенциальную возможность эффективного осуществления процесса антикризисного управления. Реализуемые при этом функции антикризисного управления могут быть расклассифицированы по следующим признакам.

По элементам процесса антикризисного управления:

- анализ внешней среды и внутреннего потенциала предприятия;
- предварительная диагностика кризисных ситуаций;
- выбор методов финансового оздоровления предприятия;
- бизнес-планирование;
- разработка процедур финансового оздоровления;
- контроль за проведением процедур финансового оздоровления.

По продолжительности воздействия:

- прогнозирование;
- стратегическое управление;
- оперативное управление.

Учет упомянутых особенностей антикризисного процесса и сложившихся организационных форм осуществления антикризисного управления необходим при разработке методологии принятия и реализации антикризисных

управленческих решений. Это должно найти отражение, как в организации структуры, так и в организации процесса антикризисного управления.

Анализ работы зарубежных предприятий и изучение отечественного опыта дают нам основание утверждать, что взаимосвязь процесса и структуры антикризисного управления базируется на определенных принципах (рис. 6).

Как видно из рис. 6 антикризисное управление является сложным процессом и имеет экономическое, функциональное, организационное и социальное содержание.

Экономическое содержание процесса антикризисного управления включает:

- установление технико-экономических характеристик кризисной ситуации на предприятии;
- оценку наличия ресурсов всех видов и их распределение;
- сопоставление фактических или прогнозируемых значений технико-экономических показателей с заданными значениями.

Функциональное содержание процесса антикризисного управления включает:

- определение последовательности реализации основных функций антикризисного управления: прогнозирование, организация, регулирование, координация, стимулирование, контроль, планирование.

Организационное содержание включает:

- регламентирование (в том числе общеорганизационное, структурное, функциональное, должностное);
- инструктирование (постановка задач, предостережение о возможных ошибках, параметры кризисной ситуации, методическая и информационная помощь);
- определение и распределение прав, обязанностей и ответственности между членами группы антикризисных управляющих;
- определение структуры взаимосвязей и порядка взаимодействия.



Рис. 6 Взаимосвязь процесса и структуры антикризисного управления на предприятии.

Социальное содержание процесса антикризисного управления включает [6]:

– формирование и развитие коллектива на базе социологических исследований формальной и неформальной его структуры;

– социальное регулирование в случае ликвидации предприятия;

– социальное стимулирование и повышение эффективности коммуникаций.

Осуществление процесса антикризисного управления во всех названных аспектах производится путем принятия и реализации соответствующих управленческих решений, воздействующих на объект и субъект антикризисного управления.

#### Вопросы для самопроверки:

1. Что понимается под антикризисным управлением?

2. Назовите основные цели внутреннего антикризисного управления.

3. Сформулируйте основные задачи внутреннего антикризисного управления.

4. Каковы область применения и функции антикризисного управления предприятием?

5. Какие проблемы возникают у предприятия в кризисных условиях?

6. Перечислите основные этапы реализации антикризисного управления.

7. На каких основных принципах базируется антикризисное управление?

8. По каким направлениям может осуществляться антикризисное управление?

9. Назовите наиболее распространенные виды тактики, позволяющие преодолеть кризисную ситуацию?

10. Каково экономическое содержание процесса антикризисного управления?

### **3. Механизм государственного регулирования кризисного состояния организации**

#### **3.1. Государственные органы управления, их функции и задачи в регулировании кризисных состояний**

Несостоятельность (банкротство) является категорией рыночного хозяйствования. Она была известна еще в дореволюционной России XIX в. В современной России в ходе рыночных преобразований банкротства опять становятся реальностью. Возникает необходимость нормативно-правового и государственного регулирования механизма банкротства предприятий.

Государственная политика по вопросам финансового оздоровления и банкротству предприятий реализуется на основе Гражданского кодекса Российской Федерации, федерального законодательства о несостоятельности (банкротстве), других нормативных актов.

В настоящее время нормативно-правовой базой банкротства предприятий Российской Федерации служат следующие документы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (введен в действие с 1 января 1995 г.).
2. Арбитражный процессуальный кодекс РФ (принят Государственной Думой 5 апреля 1995 г.).
3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 9 июля 1999 г. №158.
4. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. №127-ФЗ.
5. Постановление Правительства РФ от 20 мая 1994г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий».
6. Методические положения по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса, утвержденные

распоряжением Федерального управления России по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. № 31-р. и др.

Основной документ, регулирующий отношения в процессе антикризисного управления, трижды за последнее десятилетие разрабатывался и принимался Государственной Думой РФ – Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 19.11.92 №3929-1, от 08.01.98 №6-ФЗ, от 26.10.02 №127-ФЗ [40].

Законом установлено, что дела о банкротстве решаются арбитражными судами, а государственный орган по финансовому оздоровлению и банкротству лицензирует деятельность арбитражных управляющих, ведет учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически или социально значимых организаций и выполняет другие подобные функции (рис. 7).

Государственное управление в сфере несостоятельности (банкротства) осуществляется на федеральном и региональном уровнях.

Система управления в сфере несостоятельности (банкротства) на федеральном уровне начала формироваться в начале 90-х годов.

В 1993 г. для реализации государственной политики по предупреждению банкротства и финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий при Государственном комитете РФ по управлению государственным имуществом было создано Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) (постановление Правительства РФ от 20 сентября 1993 г. № 926 с последующими изменениями от 17 ноября 1993 г. № 1169 и от 12 февраля 1994 г. № 92). Одновременно была сформирована система территориальных органов по делам о несостоятельности (банкротстве).

Впоследствии Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) (ФУДН) было преобразовано в Федеральную службу России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (ФСДН) (Постановление Правительства РФ от 1 июня 1998 г. № 537), при этом

существенно возросла роль ФСДН в системе государственного управления, значительно расширился круг решаемых задач и уровень полномочий.



Рис 7. Функции и полномочия государственного органа по финансовому оздоровлению и банкротству

В дальнейшем приоритетными задачами ФСДН становятся задачи финансового оздоровления предприятий-должников. Это нашло свое отражение в «Положении о Федеральной службе России по финансовому оздоровлению и банкротству», утвержденном Постановлением Правительства РФ от 4 апреля 2000 г. № 301, и отразилось в уточнении названия Федеральной службы. По этому Положению Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и

банкротству (ФСФО) является федеральным органом исполнительной власти, она осуществляет исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие и организационные функции, предусмотренные законодательством Российской Федерации о финансовом оздоровлении и несостоятельности (банкротстве) организаций.

Федеральная служба осуществляет возложенные на нее функции и полномочия непосредственно и через свои территориальные органы и представителей на соответствующих территориях. Ее деятельность непосредственно контролирует и координирует первый заместитель Председателя Правительства РФ.

В круг задач ФСФО входят разработка и реализация мероприятий по финансовому оздоровлению и реструктуризации неплатежеспособных организаций; проведение государственной политики по предупреждению банкротства, а также создание условий для его реализации.

ФСФО имеет полномочия государственного органа по делам о банкротстве и финансовом оздоровлении, она обеспечивает защиту интересов Российской Федерации при решении вопросов о несостоятельности (банкротстве) организаций. В ее компетенции обеспечить анализ финансового состояния организаций и контроль за соблюдением ими платежно-расчетной дисциплины.

В соответствии с возложенными на нее задачами Федеральная служба принимает участие в формировании и реализации федеральных и межгосударственных программ, предусматривающих мероприятия по реструктуризации и финансовому оздоровлению неплатежеспособных организаций. При этом ФСФО привлекает необходимые для этого финансовые средства, в том числе зарубежных инвесторов, и участвует в рассмотрении вопросов о государственной финансовой поддержке неплатежеспособных организаций.

Федеральная служба ведет учет платежеспособных крупных, экономически или социально значимых организаций, формирует их перечни, анализирует

финансовое состояние и представляет в Правительство РФ предложения по финансовому оздоровлению этих организаций.

Для проведения анализа финансового состояния предприятий—должников и принятия решения о возможных антикризисных процедурах создаются Межведомственные балансовые комиссии (МБК), которые включают представителей различных министерств и ведомств: ФСФО России, Федеральной налоговой службы (ФНС), службы судебных приставов, Министерства имущества, государственных и внебюджетных фондов и др.

МБК может принять одно из следующих решений:

- предложить разработку плана финансового оздоровления предприятия;
- подать документы на реструктуризацию задолженности предприятия (изменение условий и сроков погашения задолженности);
- обратиться в арбитражный суд о взыскании на имущество должника;
- обратиться в арбитражный суд с иском о признании предприятия банкротом. В этом случае создается коллегия уполномоченных государственных представителей (КУГП), состоящая из лиц ФСФО и ФНС.

### **3.2. Основной документ, регулирующий отношения в процессе антикризисного управления**

Основным документом, регулирующим отношения в процессе антикризисного управления, является Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» (от 26.10.02 №127-ФЗ).

Если Федеральный закон от 08.01.98 № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» прежде всего был направлен на защиту интересов кредиторов, то цель нового закона № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» существенно изменена. Реализация его положений позволяет решить более широкий и значимый круг задач:

- оздоровление экономики путем банкротства неэффективно работающих предприятий;
- защита интересов кредиторов, которые так и не получили от заемщика ожидаемых доходов на вложенный капитал в связи с нерациональным его использованием;
- защита интересов инвесторов;
- восстановление финансовой устойчивости несостоятельных предприятий, оказавшихся не по своей вине в трудном финансовом положении, хотя многих из них можно отнести к потенциально перспективным хозяйствующим субъектам.

Федеральным законом от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» понятие банкротства определено следующим образом: «Несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей» (ст. 3).

В названном законе установлены признаки банкротства, должник считается несостоятельным, если соответствующие обязательства не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

К обязательным платежам относят налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и государственные внебюджетные фонды в том порядке и на тех условиях, которые закреплены законодательством Российской Федерации. Размер обязательных платежей исчисляется без учета штрафов (пеней) и иных финансовых санкций.

Внешним признаком несостоятельности (банкротства) предприятия является приостановление его текущих платежей, если предприятие не обеспечивает или заведомо не способно обеспечить выполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения. При этом сумма платежа составляет не менее 500 минимальных размеров оплаты труда, установленных законодательством.

В законе определен состав участников (рис. 8) и их функции в процедурах банкротства. Закон состоит из 12 глав и содержит 233 статьи.

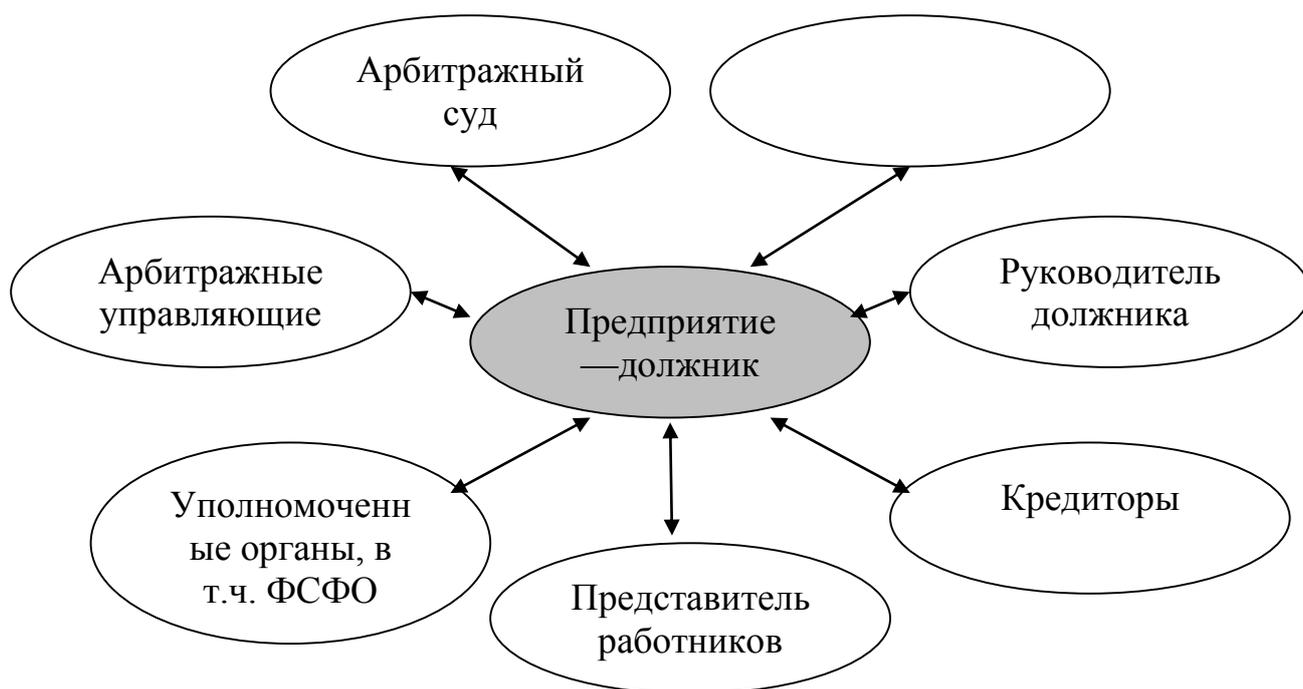


Рис.8 Участники процедур банкротства

Закон регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) предприятий, определяет следующие процедуры банкротства (ст. 27):

- наблюдение применяется к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов;

- финансовое оздоровление применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности;

- внешнее управление применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности;

- конкурсное производство применяется к должнику, признанному банкротом, в целях соразмеренного удовлетворения требований кредиторов;

- мировое соглашение представляет собой процедуру банкротства, которая может быть применена на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

С экономической точки зрения в системе предложенных процедур важную роль играет финансовое оздоровление организаций, оказавшихся в столь затруднительном финансовом положении. Такая процедура на законных основаниях в систему банкротства российских предприятий введена впервые. В финансовом оздоровлении заинтересован, прежде всего, сам должник, поскольку он продолжает свою деятельность, но с ограничениями в управлении. У него появляется реальная возможность избежать банкротства, удовлетворяя требования кредиторов, не доводя дела до конкурсного производства и продажи имущества.

В законе прописана система мер по восстановлению платежеспособности должника:

- репрепрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;

- продажа части имущества должника;
- уступка должнику;
- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника и др.

Как видим, законодательство о банкротстве предприятий основывается на принципе неплатежеспособности предприятия. Предприятие, столкнувшись с финансовыми затруднениями, должно дать оценку сложившейся ситуации и, оценив степень своих финансовых проблем, принять решение о его дальнейшем функционировании, своевременно выработать меры по предупреждению банкротства либо принять решение о ликвидации предприятия, распродаже его по частям.

Банкротство является следствием разбалансированности экономического механизма воспроизводства капитала предприятия, результатом его неэффективной ценовой, инвестиционной и финансовой политики. Массовое банкротство предприятий может вызвать серьезные негативные социальные последствия, поэтому в странах с рыночной экономикой выработан определенный механизм упреждения и защиты предприятий от полного краха [41].

Основные элементы механизма защиты предприятий от банкротства:

- правовое регулирование банкротства;
- организационное, экономическое и нормативно-методическое обеспечение принятия решений о несостоятельности (банкротстве) предприятий;
  - меры государственной финансовой поддержки неплатежеспособным предприятиям в целях сохранения перспективных товаропроизводителей;
  - финансирование реорганизационных и ликвидационных мероприятий;
  - экономическая защита интересов всех участников процедуры банкротства;
  - ведение реестра неплатежеспособных предприятий, гласность и доступность информации о банкротах для широкой общественности.

### 3.3. Процедуры банкротства

Процедуры банкротства, применяемые к предприятиям-должникам, делятся на реорганизационные, ликвидационные и мировое соглашение.

К реорганизационным относятся процедуры, задача которых сохранить предприятие и вывести его из кризиса:

- финансовое оздоровление;
- наблюдение;
- внешнее управление.

1. Финансовое оздоровление применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности;

Ходатайство о проведении санации должно быть подано в арбитражный суд. Арбитражный суд удовлетворяет ходатайство о санации, если есть реальная возможность восстановить платежеспособность предприятия.

Цель данной процедуры позволить предприятию выйти из кризиса и выплатить задолженность.

2. Наблюдение - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого в соответствии с законом РФ, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника. Может длиться до трех, а иногда до пяти месяцев.

Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя предприятия—должника и иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия с ограничениями.

Органы управления должника могут совершать исключительно с согласия временного управляющего сделки:

- связанные с передачей недвижимого имущества в аренду, залог;

- связанные с распоряжением иным имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 10% балансовой стоимости активов должника;

- связанные с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требований, переводом долга.

Органы управления должника не вправе принимать решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;

- о создании филиалов и представительств;

- о выплате дивидендов;

- о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг.

На предприятие вводится внешний управляющий (арбитражный), который проводит финансовый анализ, технический аудит (опись зданий, оборудования), юридический аудит.

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

Внешнее управление имуществом должника состоит в назначении арбитражным судом специального управляющего, если есть основания полагать, что причиной тяжелого финансового положения должника является неудовлетворительное управление организацией и имеется реальная возможность восстановить платежеспособность предприятия-должника, с целью продолжения его деятельности путем осуществления организационных и экономических мероприятий.

Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом.

Внешнее управление вводится на срок не более 12 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев.

С момента введения внешнего управления:

1) руководитель предприятия-должника отстраняется от должности, а управление делами возлагается на внешнего управляющего;

2) прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника; полномочия руководителя переходят к внешнему управляющему. Органы управления должника в течение трех дней с момента назначения внешнего управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации юридического лица, печатей и штампов, материальных и иных ценностей внешнему управляющему;

3) снимаются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов; все долги предприятия замораживаются, выплачиваются только текущие платежи и долги по заработной плате.

4) аресты имущества должника и иные ограничения должника по распоряжению принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;

5) вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом о несостоятельности (банкротстве).

Мораторий – означает, что в период внешнего управления штрафы и пени не увеличиваются, сумма основного долга замораживается, выплате подлежат только текущие платежи.

По окончании этого периода кредиторы могут требовать выплаты неустоек, штрафов, пеней, накопившихся к моменту введения внешнего управления. Мораторий распространяется на «старые» долги предприятия, срок которых наступил до введения внешнего управления. Мораторий не затрагивает интересы только отдельных лиц – зарплата, алименты и компенсация за вред жизни и здоровью должны быть выплачены в первую очередь.

Если цель внешнего управления достигнута и платежеспособность восстановлена, то арбитражный суд на основании отчета внешнего управляющего может прекратить процедуру банкротства; в противном случае – либо продлить внешнее управление, либо начать конкурсное производство.

Применение реорганизационных процедур заключается в сохранении предприятия-должника, в обеспечении вывода предприятия из неплатежеспособного состояния.

Ликвидационные процедуры ведут к прекращению деятельности предприятия. К ним относятся:

- добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов. Проводится на общих основаниях по гражданскому кодексу, решением акционеров.

- принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда;

Ликвидация предприятия должника осуществляется в процессе конкурсного производства.

Конкурсное производство – процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. То есть, если средств не хватает на удовлетворение всех кредиторов, то они получают одинаковый процент от суммы долга. При этом сроки задолженности не имеют значения.

Конкурсное производство имеет целью:

- соразмерно удовлетворять требования кредиторов и объявить должника свободным от долгов;

- охранять стороны от неправомерных действий по отношению друг к другу.

С момента признания должника несостоятельным:

- без согласия собрания кредиторов запрещается отчуждение или передача имущества банкрота (кроме некоторых видов платежей, связанных с функционированием банкрота, расходов по ведению конкурсного производства);
- сроки исполнения всех долговых обязательств считаются наступившими;
- прекращается начисление пеней и процентов по всем видам задолженности.

Все имущественные требования предъявляются к банкроту только через конкурсное производство.

Конкурсное производство осуществляет конкурсный управляющий. Он распоряжается имуществом банкрота, формирует конкурсную массу - стоимость ликвидируемого имущества должника, распределяемая между кредиторами в порядке очередности – взимает дебиторскую задолженность, оценивает финансовое состояние должника, управляет банкротом и т.д.

Он имеет право обжаловать в арбитражном суде сделки банкрота, заключенные в последние 6 месяцев, предшествующие объявлению предприятия банкротом.

Конкурсный управляющий назначается арбитражным судом. Кандидатуры управляющего выдвигает собрание кредиторов. Собрание кредиторов решает вопрос о начале, форме продажи имущества, о начальной цене этого имущества.

Все имущество (активы) должника образует конкурсную массу. В конкурсную массу не включаются:

- 1) жилищный фонд, детские учреждения, отдельные важные для данного региона объекты производственной инфраструктуры (они передаются на баланс местных органов власти);
- 2) имущество, являющееся предметом залога;
- 3) имущество, не принадлежащее должнику на правах собственности (арендованное, принятое на ответственное хранение, личное имущество работников должника).

Конкурсный управляющий учитывает все претензии к банкроту, анализирует (в том числе отклоняет) их, составляет их список с указанием сумм и очередности их удовлетворения.

В процессе конкурсного производства продается конкурсная масса.

Продажа производится на аукционной основе. Полученные средства используются в порядке очередности, предусмотренной Гражданским кодексом РФ.

Согласно ГК РФ, ч. I, ст. 64 при ликвидации юридического лица требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

1. Требования граждан, перед которыми юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью – регрессники (лица, получившие травмы и увечья на производстве).

2. Выплата выходных пособий, зарплаты. Задолженность перед персоналом: зарплата, отпускные, командировочные.

3. Задолженность, обеспеченная залогом. Удовлетворение требований кредиторов, обеспеченных залогом имущества ликвидируемого юридического лица. Задолженность по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды. Прочие кредиторы – поставщикам за сырье, товары.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

При недостаточности имущества ликвидируемого предприятия оно распределяется между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению.

В случае отказа ликвидационной комиссии в удовлетворении требований кредитора либо уклонения от их рассмотрения кредитор вправе до утверждения ликвидационного баланса юридического лица обратиться в суд с иском к ликвидационной комиссии. По решению суда требования кредитора могут быть удовлетворены за счет оставшегося имущества ликвидируемого юридического лица.

Требования кредиторов, не удовлетворенные из-за недостаточности имущества предприятия, считаются погашенными.

Ликвидационные процедуры ведут к прекращению деятельности предприятия. Поэтому ликвидационные процедуры отражают содержание банкротства в узком смысле.

В широком смысле процедуры банкротства рассматриваются российским законодательством как антикризисные процедуры. Антикризисные процедуры должны быть направлены на сохранение предприятий, выпускаемых конкурентоспособную, социально значимую продукцию.

На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник и кредиторы вправе заключать мировое соглашение.

Суть мирового соглашения – в достижении договоренности должника и кредиторов относительно отсрочки или рассрочки платежей или о скидках с долгов.

Решение о заключении мирового соглашения от имени конкурсных кредиторов принимается собранием кредиторов. Решение собрания кредиторов о заключении мирового соглашения принимается большинством голосов от общего числа конкурсных кредиторов 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, внешним управляющим или конкурсным управляющим.

Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц, которые принимают на себя права и обязанности, предусмотренные мировым соглашением.

Мировое соглашение подлежит утверждению арбитражным судом, о чем указывается в определении арбитражного суда о прекращении производства по делу о банкротстве. Если мировое соглашение заключается в ходе конкурсного

производства, арбитражный суд выносит определение об утверждении мирового соглашения.

Мировое соглашение вступает в силу для должника и конкурсных кредиторов, а также для третьих лиц, участвующих в мировом соглашении, со дня его утверждения арбитражным судом и является для должника, конкурсных кредиторов и третьих лиц, участвующих в мировом соглашении обязательным.

Односторонний отказ от исполнения вступившего в силу мирового соглашения не допускается.

### **3.4. Порядок определения признаков фиктивного или преднамеренного банкротства**

После возбуждения арбитражным судом дела о банкротстве вводится процедура наблюдения и назначается временный управляющий. По ходатайству лиц, участвующих в деле о банкротстве, арбитражный суд может назначить экспертизу для выявления признаков фиктивного или преднамеренного банкротства должника. В случае установления такого умысла арбитражный суд выносит решение об отказе в признании должника банкротом.

Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО) по запросу арбитражного суда или иного уполномоченного органа проводит экспертизу о наличии (отсутствии) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства и представляет заключение по ее результатам.

Цель такой экспертизы — обоснование наличия или отсутствия неправомерных действий в отношении организации-должника и его кредиторов [41].

Источниками информации для проведения экспертизы и подготовки заключения являются:

- документы, свидетельствующие об учреждении и регистрации должника и внесении изменений и дополнений в учредительные документы;
- бухгалтерская отчетность должника за последний отчетный период, предшествующий дате подачи заявления в арбитражный суд о признании должника несостоятельным (банкротом);
- договора и иные документы, на основании которых производилось отчуждение или приобретение имущества должника, изменение в структуре активов, увеличение или уменьшение кредиторской задолженности, а также

другие документы по сделкам или действиям, повлекшим изменения в финансово-хозяйственном положении должника;

- документы, содержащие сведения о составе руководства организации-должника за весь период проверки.

Помимо этих обязательных документов, может понадобиться следующая информация на дату подачи заявления:

- перечень имущества должника;
- список дебиторов с указанием величины дебиторской задолженности;
- справка о задолженности перед бюджетом и внебюджетными фондами;
- список кредиторов должника.

Признаком фиктивного банкротства является наличие у должника возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме на дату обращения должника в арбитражный суд с заявлением о признании его несостоятельным (банкротом).

Для установления наличия (отсутствия) признаков фиктивного банкротства определяется обеспеченность краткосрочных обязательств должника его оборотными активами:

$$K_{\text{обесп}} = \text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства} \quad (1)$$

На основании рассчитанной величины  $K_{\text{обесп}}$ , делают следующие выводы о наличии признаков фиктивного банкротства:

$K \geq 1$  - усматриваются признаки фиктивного банкротства

$K < 1$  - отсутствуют признаки фиктивного банкротства

Определение признаков преднамеренного банкротства проводится 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 влиять на его действия. Признаки преднамеренного банкротства могут быть установлены как в течение периода, предшествующего возбуждению дела о банкротстве, так и в ходе самих процедур банкротства (за исключением конкурсного производства).

Признаками преднамеренного банкротства являются действия определенных выше лиц, вызвавших неспособность должника удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

С целью выявления признаков преднамеренного банкротства проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности должника, который делится на два этапа [41]:

I этап — расчет показателей, характеризующих изменения в обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами, имевшие место за период проверки;

II этап — анализ условий совершения сделок должника за этот же период, повлекших существенные изменения в показателях обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами.

Показатели, характеризующие степень обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами, представлены в табл. 10.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности должника предполагает рассмотрение динамики этих показателей за период проверки. При рассмотрении показателей, характеризующих обеспечение требований кредиторов, в составе обязательств следует учитывать помимо величины основного долга величину признанных штрафов, пеней и иных финансовых санкций, а также степень ликвидности соответствующих активов должника. Данные отчета оценщика о рыночной стоимости имущества должника могут быть использованы только в случае соответствия этого отчета законодательным и иным правовым актам об оценочной деятельности.

В случае установления на I этапе существенного ухудшения показателей, обеспечивающих обязательства, проводится экспертиза сделок должника за тот же период, реализация которых могла быть причиной соответствующей динамики показателей.

Таблица 10

Показатели, характеризующие степень обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами

Показатель	Экономическое содержание	Формула расчета по данным бух. баланса
Обеспеченность обязательств должника всеми его активами	Характеризуется величиной активов, приходящихся на единицу долга	$\frac{\text{Актив} - \text{Орг.расходы} - \text{НДС}}{\text{Долг. обяз-ва} + \text{Кратк. обяз-ные платежи}}$
Обеспеченность обязательств должника всеми его оборотными активами	Характеризуется величиной оборотных активов, приходящихся на единицу долга	$\frac{\text{Оборотные активы} - \text{НДС}}{\text{Долг. обяз-ва} + \text{Кратк. обяз-ные платежи}}$
Величина чистых активов организации	Характеризует наличие активов, не обремененных обязательствами	Активы организации – пассивы организации

К заведомо невыгодным условиям сделки для должника могут быть отнесены:

- занижение или завышение цены на поставляемые (приобретаемые) товары (работы, услуги) по сравнению со сложившейся рыночной конъюнктурой;

- заведомо невыгодные для должника сроки и (или) способы оплаты по реализованному или приобретенному имуществу;

- любые формы отчуждения или обременения обязательствами имущества должника, если они не сопровождаются эквивалентным сокращением задолженности.

На основе проведенной экспертизы могут быть сделаны следующие выводы (табл. 11):

Таблица 11

**Выводы по результатам экспертизы о наличии (отсутствии) признаков преднамеренного банкротства**

Динамика показателей обеспеченности требований кредиторов	Соответствие сделок существовавшим рыночным условиям, нормам и обычаям делового оборота	Выводы
Не ухудшилась	-	Признаки преднамеренного банкротства отсутствуют
Ухудшилась	Соответствует	Признаки преднамеренного банкротства отсутствуют
Ухудшилась	Не соответствует	Усматриваются признаки преднамеренного банкротства

Заключение о наличии (отсутствии) признаков фиктивного и (или) преднамеренного банкротства ФСФО России представляет в адрес заявителя не позднее 30 календарных дней после регистрации запроса на проведение экспертизы в ФСФО или ее территориальных органах.

Вопросы для самопроверки:

1. Какие документы служат нормативно-правовой базой банкротства предприятий Российской Федерации?
2. Назовите основной документ, регулирующий отношения в процессе антикризисного управления.
3. Какие функции и полномочия возложены на государственный орган по финансовому оздоровлению и банкротству?
4. Какие решения могут принимать Межведомственные балансовые комиссии?
5. Дайте определение банкротства согласно Федеральному закону от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».
6. Перечислите участников процедур банкротства.
7. Охарактеризуйте основные процедуры банкротства.
8. Какие меры могут быть предприняты для восстановления платежеспособности должника?
9. Каковы основные элементы механизма защиты предприятий от банкротства?
10. Каков порядок определения признаков фиктивного или преднамеренного банкротства?

## **4. Предпосылки и признаки появления неплатежеспособности предприятия в финансовом обороте**

### **4.1. Механизм появления неплатежеспособности**

Банкротство является результатом кризисного финансового состояния предприятия, при котором предприятие проходит путь от временной до устойчивой неспособности удовлетворять требования кредиторов.

В странах Западной Европы, США, в которых законодательство о банкротстве действует и совершенствуется десятилетиями, понятие «неплатежеспособность» отождествляется с термином «банкротство».

В российском механизме банкротства оценка и признание неплатежеспособности является процедурой предварительной, почти автоматической. Последствия же этой процедуры могут быть тяжелыми для предприятия: при признании его неплатежеспособным предприятие попадает в «черные списки» – реестр неплатежеспособных предприятий – со всеми вытекающими последствиями: падением репутации, потерей партнеров, невозможностью получить кредиты, сменой директора.

Поэтому необходимо исследовать причины и предпосылки неплатежеспособности предприятия, которые проявляются через финансы предприятия, а именно через нарушения его финансового оборота.

Предприятие, осуществляющее производственную и коммерческую деятельность, вступает в отношения с налоговыми органами, банками, другими предприятиями-поставщиками и потребителями. В процессе этих отношений у предприятия возникают обязательства, которые могут привести к тому, что предприятие станет должником и будет обязано в определенный срок совершить платеж, поставить товар, исполнить услугу в пользу другого лица, по отношению к которому возникло обязательство и которое является для предприятия кредитором.

Обязательства предприятия классифицируются на внутренние и внешние.

Внешние обязательства предприятия могут быть подразделены на следующие группы [8]:

1) обязательства перед фискальной системой – обязательства по налогам, штрафам, пеням перед бюджетами, платежами в Пенсионный фонд России, фонд обязательного медицинского страхования, дорожный фонд и другие фонды. Обязательства перед фискальной системой должны выполняться в установленном налоговым законодательством порядке независимо от воли предприятия;

2) обязательства перед финансово-кредитной системой – обязательства перед банками, финансовыми компаниями в случае, если предприятие взяло ссуду или заем в денежной форме или в виде ценных бумаг на основе кредитного договора;

3) обязательства перед кредиторами за поставленные ими товары, выполненные работы или УСЛУГИ. Эти обязательства возникают перед предприятиями или предпринимателями в результате договора.

К внутренним обязательствам предприятия относятся обязательства перед работниками предприятия и акционерами по оплате труда, выплате пособий, выплате премий, выплате дивидендов и т.д.

Обязательства предприятия, возникающие в процессе финансово-хозяйственной деятельности, имеют определенные сроки исполнения.

Нарушение сроков исполнения обязательств свидетельствует или о дефиците возможностей для погашения долгов, или о необязательности как о стиле взаимодействия со своими партнерами, когда предприятие располагает ресурсами для выполнения обязательств.

Предприятие, которое из режима своевременного исполнения обязательств переходит в кризисную зону ненадежного исполнения, исполнения со сбоями, просрочками, становится как партнер

неплатежеспособным, наносящим ущерб своим кредиторам. (Предпосылки неплатежеспособности подробно рассмотрены в книге «Теория и практика антикризисного управления» под ред. Беляева С.Г., Кошкина В.И. [52]).

Устойчивая, хроническая неплатежеспособность предприятия, с финансовой точки зрения, означает поглощение ресурсов или средств кредиторов (денежных средств, товаров, услуг) и формирование недоимки по налогам и другим обязательным платежам, что блокирует формирование доходной части государственного бюджета.

Неплатежеспособное предприятие, продолжающее участвовать в хозяйственном обороте, является носителем финансового ущерба кредиторам, оказывает на них депрессирующее влияние путем изъятия их ресурсов.

В конечном итоге кредиторы, пытаясь теми или иными методами, в том числе и судебными, истребовать исполнения обязательств, оказываются перед выбором: или выставить требования о ликвидации предприятия-должника и продажи его имущества с целью полного или частичного удовлетворения обязательств, или установить предприятию некий конкретный срок на преодоление финансового кризиса.

Следовательно, при нарушении сроков исполнения обязательств возникает необходимость в оценке такой ситуации. Анализ финансового состояния предприятия и оценка его платежеспособности должны дать ответы на следующие вопросы:

- имеет ли предприятие ресурсы для погашения текущих обязательств;
- способно ли предприятие удовлетворить всех кредиторов в установленные сроки;
- каковы причины ненадежного исполнения обязательств, носят они эпизодический, временный характер или являются индикатором финансового кризиса на предприятии.

## 4.2 Финансовый оборот предприятия

Методологический подход к оценке финансовой деятельности в целях диагностики банкротства должен основываться на анализе финансового оборота предприятия, характеризующего движение денежных средств, обслуживающих процесс производства и реализации продукции.

При разработке методов и показателей оценки финансово-экономической деятельности необходимо учитывать двойственное положение акционерных предприятий в хозяйственном обороте: с одной стороны, данные предприятия выступают как должники, привлекая ресурсы кредиторов; с другой – как кредиторы, отвлекая свои ресурсы для финансирования деятельности покупателей своей продукции – дебиторов.

Схема финансового оборота предприятия представлена на рис. 9 [6].

Предприятие создается для получения прибыли. Получение прибыли на поверхности производственных отношений предстает как производственно- хозяйственная деятельность – процесс взаимодействия и потребления материальных и трудовых ресурсов.

Исходным моментом, совпадающим с возникновением предприятия, является образование уставного капитала. Участники предприятия вносят в него свои денежные средства, материалы, оборудование, чтобы приобрести производственные ресурсы (имущество предприятия – внеоборотные и оборотные активы), привлечь персонал для производства продукции.

Уставный капитал – важнейший источник формирования имущества предприятия, направляемый на приобретение производственных ресурсов предприятия. Вклад участников в уставный капитал определяет их право на долю прибыли, а также их значимость при принятии управленческих решений.

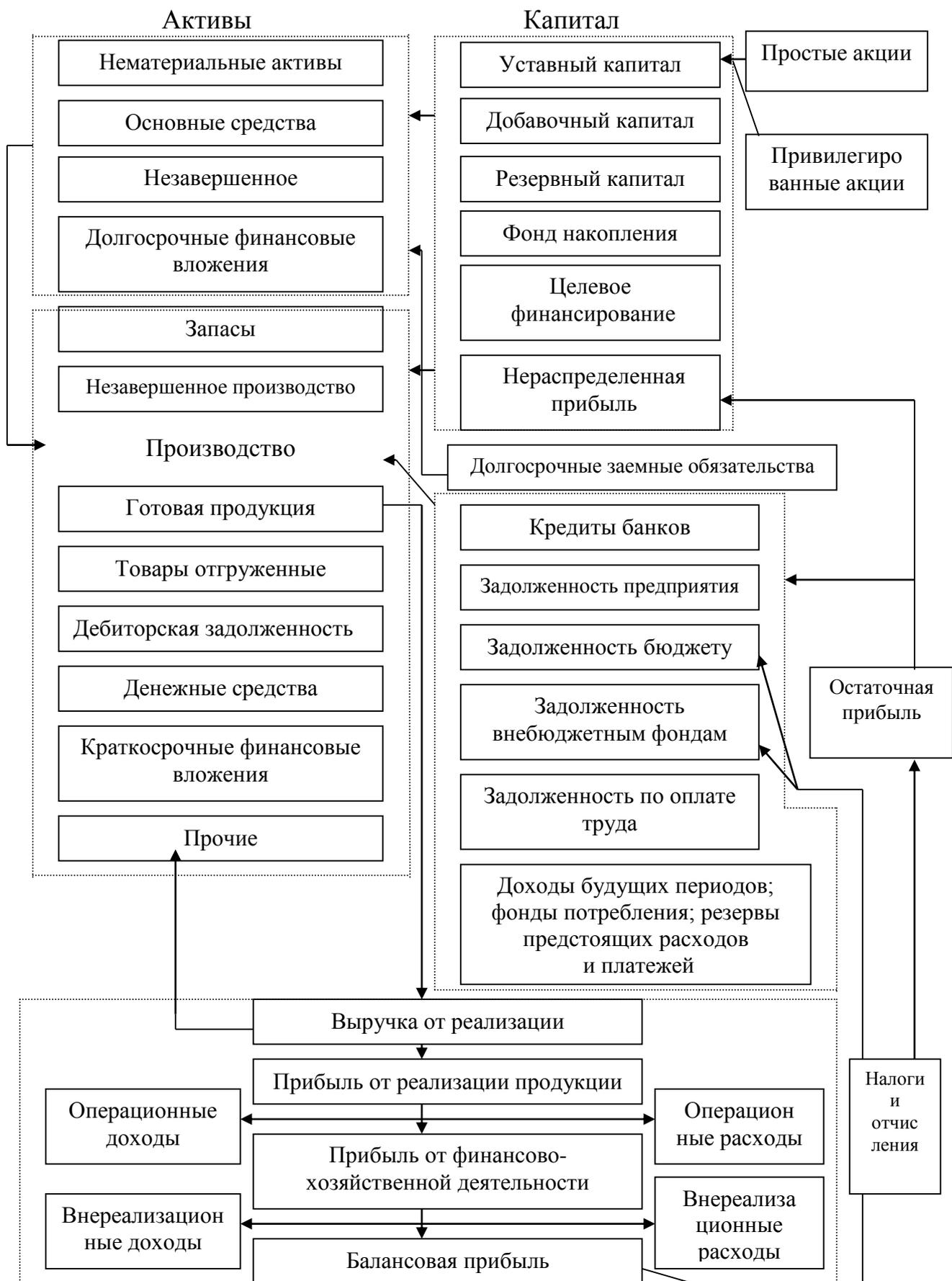


Рис. 9. Финансовый оборот предприятия [6]

В дополнение к собственному капиталу предприятие берет на себя определенные обязательства в виде банковских займов, товарно-материальных ценностей с последующим расчетом (например, за электроэнергию, воду). Общая сумма всех взятых обязательств образует заемные средства, или заемный капитал, находящийся в распоряжении организации. Производя продукцию, привлекая для этого заемные средства, предприятие должно размещать эти средства таким образом, чтобы в любой момент можно было исполнить обязательства.

Если организация не может ответить по своим обязательствам, значит, средства финансирования размещены так, что их нельзя быстро и безболезненно мобилизовать для осуществления расчетов по обязательствам. Таким образом, проблемы неплатежей связаны с размещением и использованием капитала предприятия.

Организация размещает все источники капитала – собственные и заемные – в активах предприятия. Активы подразделяются на внеоборотные и оборотные активы, которые являются имуществом предприятия.

Необходимо отметить, что к активам предприятия относятся и убытки предприятия, которые еще не покрыты за счет прибыли, а представляют собой прямую утрату собственного или заемного капитала. Состояние финансов предприятия может быть зафиксировано на определенную дату в бухгалтерском балансе предприятия.

В процессе производства капитал находится в движении: изнашиваются и обновляются основные средства, потребляются сырье, материалы, комплектующие изделия. Цикл от вложений в производство в виде запасов до производства и реализации продукции, после чего в виде расчета поступают денежные средства, образующие выручку от реализации продукции (работ, услуг), называется оборотом. Движение денежных средств, обслуживающих процесс производства и реализации продукции, называется финансовым оборотом.

Основными предпосылками появления неплатежеспособности предприятия в финансовом обороте являются:

1. Недопоступление выручки. Образуется дефицит оборотных средств, которые могут быть направлены на погашение обязательств.

2. Неэффективный финансовый менеджмент. Нерациональное размещение собственного и заемного капитала в открытых предприятиях.

3. Наличие убытков.

Рассмотрим основные признаки появления неплатежеспособности более подробно.

### **4.3 Недопоступление выручки как основная предпосылка неплатежеспособности**

Финансовые отношения в процессе производственно-хозяйственной деятельности возникают только тогда, когда на денежной основе происходят формирование собственного капитала, его доходов, привлечение заемных источников, распределение доходов, образующихся в результате этой деятельности.

Выручка от реализации – это еще не доход, но источник возмещения затраченных на производство продукции средств и формирования денежных фондов и резервов предприятия.

Выручка от реализации продукции содержит в себе следующие компоненты:

- возмещение ранее понесенных затрат на производство и реализацию продукции, в том числе погашение обязательств;
- отчисления в бюджет и внебюджетные фонды;
- прибыль предприятия.

Таким образом, оставшаяся часть выручки принимает форму чистого дохода предприятия – прибыли.

Чистая прибыль предприятия является источником прироста собственного капитала в той ее части, которая расходуется на накопление, то есть присоединяется к активам предприятия – в виде приобретения нового оборудования, материальных запасов, увеличения фонда оплаты труда персонала и т. д.

Основная доля выручки должна направляться на финансирование производственного процесса. Денежные средства направляются на возмещение ранее понесенных затрат и на прирост собственного капитала за счет чистой прибыли.

Определим «узкие места» в финансовом обороте предприятия, где предприятие может потерять способность погашать обязательства, и возникают предпосылки появления неплатежеспособности.

Во-первых, выручка от реализации продукции – основной источник платежа по обязательствам – по сути является обезличенным денежным поступлением, которое может использоваться для возмещения текущих затрат, быть помещенным в банк, использоваться на капитальное строительство и т. д.

Для того, чтобы выручка от реализации полностью или частично направлялась на погашение обязательств, необходимо соблюдение определенных принципов управления. Принципы эти заключаются в:

- регулировании денежной составляющей выручки от реализации. Сегодня бартерные операции стали одной из главных предпосылок неплатежеспособности – невозможности погашения обязательств из-за отсутствия денежной составляющей выручки;

- планировании выручки от реализации продукции и ее распределения по различным видам платежей – планировании денежного потока.

Российские предприятия практически не соблюдают принципов планирования денежного потока, поэтому выручка расходуется хаотически, под влиянием текущих обстоятельств и без увязки со своевременным исполнением обязательств.

Отсутствие планирования денежных потоков как планомерного поступления и расхода выручки от реализации продукции во многих случаях является главной причиной неплатежеспособности российских предприятий.

Планирование и управление денежными потоками означает решение следующих задач:

- 1) планирование выручки от реализации продукции на основе планирования объемов продаж продукции;

2) сохранение определенного соотношения между выручкой от реализации и объемом текущих обязательств;

3) мобилизация внутренних резервов предприятия, которые размещены в активах;

4) расходование выручки, прежде всего, с учетом погашения обязательств и поддержания некоторых резервов.

Выручка от реализации продукции является основным источником платежа или исполнения обязательств. Помимо выручки от реализации, источником погашения обязательств могут быть внутренние резервы предприятий – капитал, размещенный в активах.

В зависимости от возможности их мобилизации и направления на погашение обязательств активы предприятия различаются по степени их ликвидности.

Высоколиквидными называются активы, которые легко мобилизуются в денежные средства в целях расчета. Неликвидным имуществом предприятия принято считать основные средства.

Мобилизация активов для погашения обязательств предприятия осуществляется по следующим статьям:

1) основные средства, непосредственно не участвующие в производственном процессе, но требующие расходов на свое содержание;

2) долгосрочные финансовые вложения: вклады в уставные фонды других предприятий, акции других предприятий, облигации. Данные вложения имеют смысл, если на один рубль вложений они приносят больше операционных доходов, чем рубль, вложенный в производство;

3) готовая продукция на складе, которая представляет задержку выручки от реализации;

4) дебиторская задолженность, представляющая собой при сроке погашения свыше трех месяцев товарные ссуды потребителям продукции;

5) краткосрочные финансовые вложения, в отношении которых применяется та же логика, что и в отношении долгосрочных вложений;

6) денежные средства в кассе, на расчетном, валютном счетах предприятия.

Совокупность мероприятий по дополнительной мобилизации активов предприятия определяет существенный дополнительный источник погашения обязательств. Часть мероприятий по мобилизации активов - снижение запасов готовой продукции, дебиторской задолженности - увеличивает выручку от реализации. Денежные средства, связанные с реализацией основных средств, материальных оборотных активов, ценных бумаг, не включаются в состав выручки от реализации продукции. Результаты по таким мероприятиям рассматриваются, как операционные доходы и учитываются при определении балансовой прибыли.

Неплатежеспособность предприятия прямо пропорциональна росту обязательств предприятия и обратно пропорциональна росту выручки от реализации.

На размер выручки от реализации оказывают влияние следующие группы факторов [6]:

1) в сфере производства: объем производства продукции, конкурентоспособность продукции, длительность производственного цикла, ритмичность выпуска и др.;

2) в сфере обращения: конкурентные преимущества продукции, ритмичность отгрузки, своевременное оформление транспортных и расчетных документов, выбор оптимальной формы расчета, уровень цен на продукцию;

3) не зависящие от деятельности предприятия: несвоевременная оплата продукции из-за отсутствия у потребителя средств, нарушение договоров поставки материально-технических ресурсов, сужение рынка за счет

ограничения на него доступа путем ввода запретов, квот, таможенных барьеров, инфляция, монополизм.

Каждый из факторов, оказывающих влияние на снижение поступлений от текущей деятельности, может стать причиной временной или постоянной неплатежеспособности. Для того чтобы оценить влияние конкретного фактора на финансовое состояние предприятия, возможность его локализации, необходимо провести анализ финансово-экономической деятельности.

Нарушение финансового оборота, выражающееся в неплатежеспособности предприятия, определяется размещением собственного и заемного капитала в активы предприятия.

#### 4.4. Неэффективный финансовый менеджмент

Неэффективный финансовый менеджмент – это проявление неплатежеспособности при изменении структуры капитала, когда идет нарушение финансового оборота, который определяется размещением собственного и заемного капитала в активы предприятия.

Погашение обязательств осуществляется за счет активов, сформированных из собственных и заемных источников.

Если обязательства предъявляются к погашению раньше, чем сформированы активы, используемые для расчета, возникает дефицит активов.

Размещение капитала в активы предприятия фиксируется на определенную дату в бухгалтерском балансе. Превышение текущих обязательств над оборотными активами является индикатором неплатежеспособности предприятия. Такая ситуация возникает в том случае, когда предприятие использует краткосрочную задолженность для финансирования внеоборотных активов: пополнения основных средств, незавершенного строительства, долгосрочных финансовых вложений. Эти активы практически не могут использоваться для расчета по обязательствам и соответственно, определенное время не сопровождаются ростом выручки.

Такое финансовое состояние предприятия может носить как временный, эпизодический характер, так и свидетельствовать о хронической неплатежеспособности.

Временный характер состояния неплатежеспособности предприятия может объясняться необходимостью долгосрочных вложений в модернизацию производства ради увеличения через определенный период выручки.

Хроническая неплатежеспособность возникает при высвобождении основных средств в результате сокращения производства. Такое финансовое состояние свойственно многим предприятиям ВПК.

Однако благоприятная ситуация платежеспособности предприятия, которая отражена на рис. 10а, нуждается в дополнительном анализе ее причин [6]. На рисунке отражено такое размещение источников в активы предприятия, когда часть собственного капитала направляется на финансирование оборотных активов.

Но отношение собственного капитала к внеоборотным активам (коэффициент инвестирования) может иметь удовлетворительное значение и при высоком коэффициенте износа основных средств, которые отражаются в балансе по остаточной стоимости. Таким образом, необходимо предварительно оценить износ основных средств для того, чтобы сделать выводы о влиянии структуры капитала на платежеспособность предприятия.

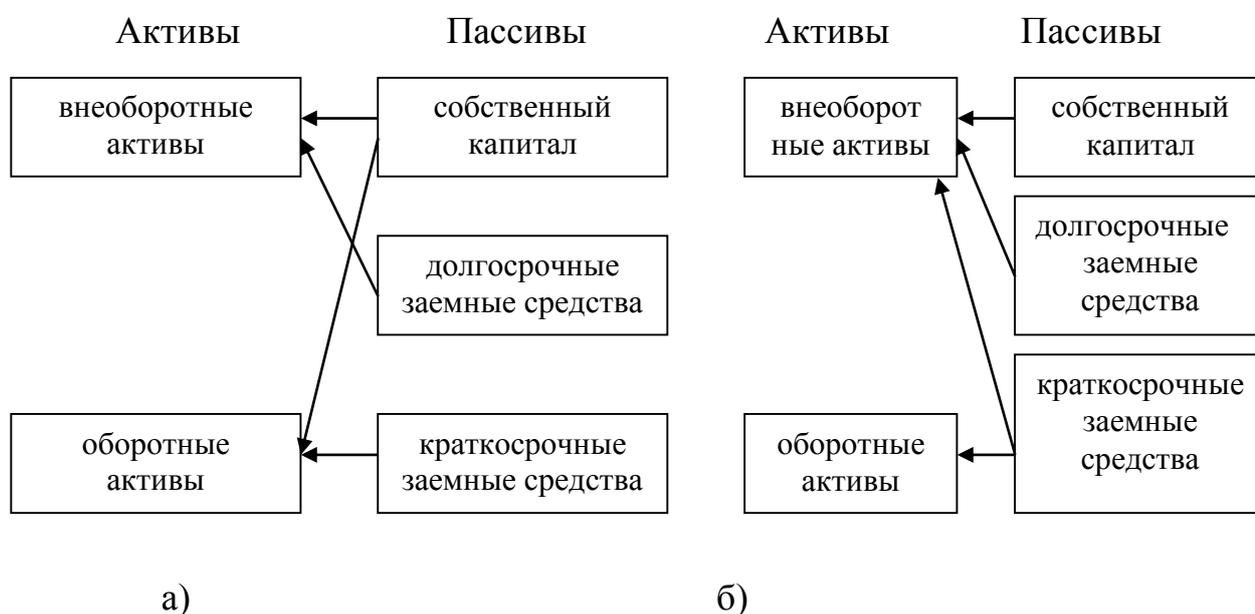


Рис. 10. Размещение капитала предприятия в активы в процессе финансового оборота

- а) платежеспособное предприятие
- б) неплатежеспособное предприятие

Индикатором неплатежеспособности при анализе финансового оборота является отсутствие собственных оборотных средств предприятия.

Наличие собственных оборотных средств ( $C_{oc}$ ) определяется по данным баланса как разность между собственным капиталом и внеоборотными активами. Так как долгосрочные заемные средства направляются на приобретение основных средств, капитальное строительство, при расчете собственных оборотных средств суммы долгосрочных кредитов и займов добавляются к собственному капиталу.

Если собственные оборотные средства отсутствуют, значит, предприятие формирует свои оборотные активы только за счет заемных источников.

Независимо от отраслевой принадлежности предприятия должны финансировать 10—20% оборотных активов за счет собственных средств. Если оборотные активы формируются только за счет заемных средств, производственная деятельность предприятия зависит от заемных источников (рис. 11).

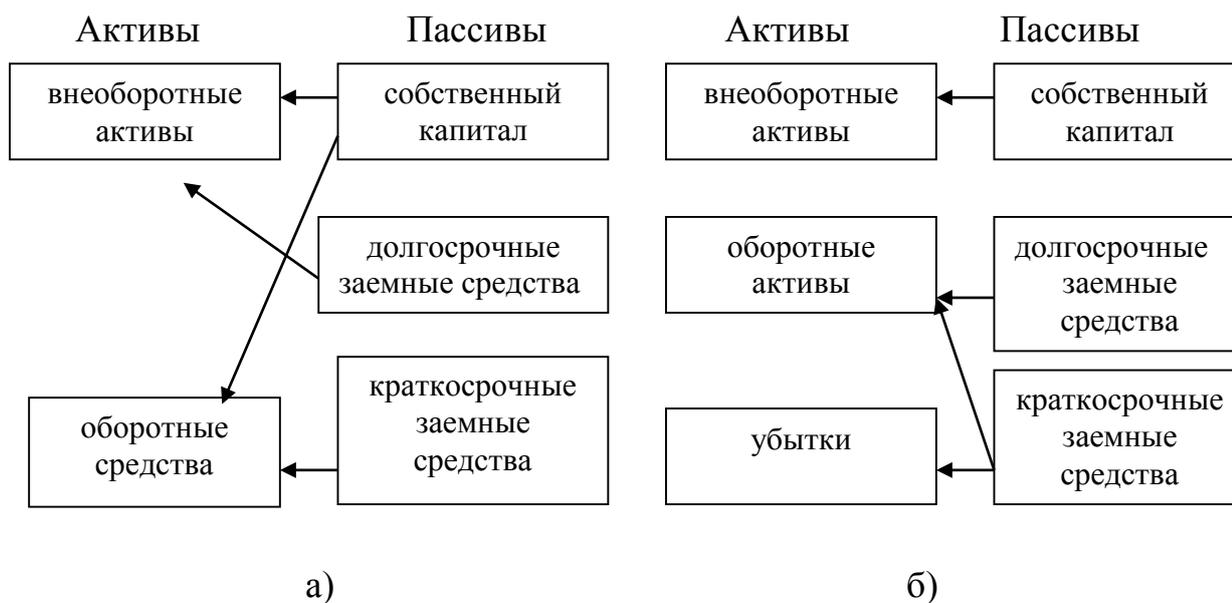


Рис. 11. Обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами

- а) наличие собственных оборотных средств;
- б) отсутствие собственных оборотных средств.

#### 4.5. Наличие убытков как причина неплатежеспособности

Одним из индикаторов возможного состояния неплатежеспособности при анализе финансового оборота предприятия является наличие убытков.

Убытки представляют собой прямую утрату собственного или части заемного капитала и могут быть погашены только за счет прибыли предприятия.

Причинами возникновения убытков являются:

1) превышение затрат по основной деятельности, относимых на себестоимость реализации продукции, над выручкой от реализации продукции (работ, услуг);

2) убыточности внереализационной деятельности предприятия (за счет содержания объектов соцкультбыта, экономических санкций, штрафов, налогов, относимых на финансовый результат);

3) превышения использованной прибыли над остаточной (чистой) прибылью предприятия.

Капитал, отвлеченный на убытки, предприятие возмещает за счет заемных (по сути) средств – задолженности по оплате труда, предприятиям-кредиторам, бюджету, внебюджетным фондам. В конечном итоге убыточная финансово-хозяйственная деятельность приводит к опережающему росту обязательств предприятия по сравнению с темпами прироста выручки от реализации, то есть к состоянию неплатежеспособности.

Таким образом, неплатежеспособность – невозможность предприятия погасить свои обязательства – проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции.

Причинами неплатежеспособности являются факторы, влияющие на снижение или недостаточный рост выручки от реализации и опережающий рост обязательств.

Неплатежеспособность как нарушение финансового оборота отражается в дефиците оборотных активов, которые могут быть направлены на погашение обязательств.

Цель оценки финансово-экономической деятельности в антикризисном управлении – выявление и устранение факторов, определяющих неплатежеспособность предприятия.

Вопросы для самопроверки:

1. Каковы внутренние и внешние обязательства предприятия?
2. Как осуществляется финансовый оборот предприятия?
3. Назовите основные предпосылки появления неплатежеспособности предприятия в финансовом обороте.
4. Перечислите основные причины недопоступления выручки.
5. Назовите причинами возникновения убытков на предприятии.
6. В чем проявляется неэффективный финансовый менеджмент?

## **5. Виды анализа неплатежеспособного предприятия и пользователи экономической информации**

### **5.1. Внешний и внутренний анализ неплатежеспособного предприятия**

Аналитическая информация о финансово-экономической деятельности неплатежеспособного предприятия представляет интерес для двух групп пользователей:

1) внешними пользователями являются специалисты ФСДН, налоговые

органы, кредиторы, аудиторские и консалтинговые фирмы, пресса, профсоюзы;

2) внутренними пользователями являются руководители неплатежеспособного предприятия, а также привлекаемые ими консультанты по выводу предприятия из «зоны неплатежеспособности».

Основополагающие моменты, позволяющие разграничить особенности внешнего и внутреннего анализа, представлены в табл. 12.

Внешний анализ базируется на официальной бухгалтерской и статистической отчетности, направляемой предприятием в ФСДН, отраслевые органы управления. Цель внешнего анализа – определение причин неплатежеспособности предприятия и выбор антикризисных процедур.

Горизонтальный анализ баланса заключается в построении аналитических таблиц, в которых абсолютные балансовые показатели дополняются относительными темпами роста (снижения).

Вертикальный анализ базируется на расчетах удельных весов компонентов обобщающих показателей отчетности: имущества, оборотных активов, собственного капитала.

Таблица 12

Особенности внешнего и внутреннего анализа финансового состояния  
неплатежеспособного предприятия

Классификационный признак	Вид анализа	
	внешний	внутренний
1. Назначение	Оценка финансово-экономического состояния для выбора антикризисной процедуры (санации, ликвидации)	Выявление внутренних резервов восстановления платежеспособности, повышения конкурентоспособности
2. Исполнители	ФСФО, ФНС, ОВД (в рамках возбуждения уголовного дела), аудиторские и консалтинговые фирмы по поручению собственника или кредиторов	Специалисты – работники предприятия
3. Пользователи	ФСФО, ФНС, ОВД, собственники, кредиторы,	Руководство предприятия, финансовые менеджеры, консультанты по финансовым вопросам
4. Информационная база	Формы бухгалтерской отчетности; данные оперативного учета – по запросу	Данные оперативного учета (главная книга, ведомости, журналы-ордера)
5. Характер предоставляемой информации	Общедоступная аналитическая информация, укрупненная по показателям	Детализированная аналитическая информация конфиденциального характера
6. Приемы и методы проведения анализа	Традиционные: сравнение, группировки, графические методы, экономико-математическое моделирование	Традиционные и специальные методы анализа и прогнозирования восстановления платежеспособности
7. Временной аспект анализа	Ретроспективный (за прошлый период) и перспективный (3, 5 лет)	Оперативный

Трендовый анализ - сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, т. е. основной тенденции

динамики показателя. С помощью тренда ведется перспективный прогнозный анализ.

Анализ относительных показателей (коэффициентов) - расчет отношений между отдельными позициями отчета или позициями разных форм отчетности по отдельным показателям фирмы, определение взаимосвязи показателей.

Сравнительный анализ - это как внутривозможный анализ сводных показателей отчетности по отдельным показателям фирмы, подразделений, цехов, так и межвозможный анализ показателей данной фирмы с показателями конкурентов, со среднеотраслевыми и средними хозяйственными данными [30].

Переход к относительным показателям позволяет проводить сравнительный анализ предприятий и сглаживает негативное влияние информационных процессов.

## **5.2 Система финансовых показателей в анализе потенциального банкротства**

Значение анализа финансово-экономического состояния предприятия трудно переоценить, поскольку именно он является той базой, на которой строится разработка финансовой политики предприятия. Анализ опирается на показатели квартальной и годовой бухгалтерской отчетности. На основе данных итогового анализа финансово-экономического состояния осуществляется разработка почти всех направлений финансовой политики предприятия, и от того, насколько качественно он проведен, зависит эффективность принимаемых управленческих решений. Качество самого финансового анализа зависит от применяемой методики, достоверности данных бухгалтерской отчетности, а также от компетентности лица, принимающего управленческие решения.

Основой устойчивого роста и финансовой стабильности экономики России в рыночных условиях является финансовая устойчивость коммерческой организации как наиболее значимого структурного элемента экономической системы страны. Финансовая устойчивость служит основой прочного положения коммерческой организации. Чем выше устойчивость предприятия, тем более оно независимо от неожиданного изменения рыночной конъюнктуры и, следовательно, тем меньше риск оказаться на грани банкротства. Оценка финансовой устойчивости в краткосрочном плане связана с ликвидностью баланса и платежеспособностью организации.

Под ликвидностью какого-либо актива понимают способность его обращаться в денежную форму без потери своей балансовой стоимости. Степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена [25].

Способность предприятия оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства, необходимые для нормальной финансово-хозяйственной деятельности и погашения его текущих (краткосрочных) обязательств называется ликвидностью.

Говоря о ликвидности предприятия, имеют в виду наличие у него оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств. Основным признаком ликвидности служит формальное превышение (в стоимостной оценке) оборотных активов над краткосрочными пассивами. Чем больше это превышение, тем благоприятнее финансовое состояние предприятия с позиции ликвидности. Если величина оборотных активов недостаточно велика по сравнению с краткосрочными пассивами, то текущее положение предприятия неустойчиво. Вполне может возникнуть ситуация, когда оно не будет иметь достаточно денежных средств для расчета по своим обязательствам и ему придется либо нарушить естественный технологический процесс (например, срочно продать часть запасов), либо распродать часть долгосрочных активов.

Платежеспособность означает наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для того, чтобы своевременно и в полном объеме погашать свои финансовые обязательства. Основные признаки платежеспособности — наличие в достаточном объеме средств на расчетных счетах и отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

Понятия ликвидности и платежеспособности близки, но не тождественны. Ликвидность менее динамична по сравнению с платежеспособностью, так как по мере стабилизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия у него постепенно складывается определенная структура активов и источников средств, резкие изменения которой сравнительно редки. Коэффициенты ликвидности обычно варьируются в некоторых вполне предсказуемых границах, что дает возможность аналитическим агентствам рассчитывать и публиковать

среднеотраслевые и среднегрупповые значения этих показателей для межхозяйственных сравнений и в качестве ориентиров при открытии новых направлений хозяйственной деятельности [41].

Все активы предприятия группируют в зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства и расположены в порядке убывания ликвидности, а пассивы по степени срочности их погашения и расположены в порядке возрастания сроков. В таблице 13 приведена классификация активов по степени ликвидности и обязательств по степени их срочности.

Таблица 13

Классификация активов по ликвидности и пассивов по срочности

Активы в порядке снижения их ликвидности		Пассивы в порядке снижения срочности	
Вид активов, А	Состав по балансу	Вид пассивов (обязательств), П	Состав по балансу
Наиболее ликвидные активы, А1	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	Наиболее срочные обязательства, П1	Кредиторская задолженность
Быстрореализуемые активы, А2	Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течении 12 мес. после отчетной даты и прочие оборотные активы	Краткосрочные пассивы, П2	Краткосрочные заемные средства и прочие краткосрочные пассивы
Медленно реализуемые активы, А3	Запасы, за исключением «Расходов будущих периодов», НДС, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес. после отчетной даты	Средне- и долгосрочные пассивы, П3	Долгосрочные кредиты и заемные средства, а также доходы будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей

Трудно реализуемые активы, А4	Внеоборотные активы	Постоянные пассивы, П4	Собственные средства за минусом «Расходов будущих периодов» и «Убытки».
-------------------------------	---------------------	------------------------	---

Условия абсолютной ликвидности баланса:

$$\begin{aligned}
 A1 &\geq P1; & A2 &\geq P2; \\
 A3 &\geq P3; & A4 &\leq P4.
 \end{aligned}$$

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 предприятия и партнеров по бизнесу.

Выполнение четвертого неравенства обязательно при выполнении первых трех. Теоретически это означает, что у предприятия соблюдается минимальный уровень финансовой устойчивости - имеются собственные оборотные средства  $(P4-A4)>0$ .

Для качественной оценки платежеспособности и ликвидности предприятия кроме анализа ликвидности баланса необходим расчет коэффициентов ликвидности (табл. 14).

Цель расчета — оценить соотношение имеющихся активов, как предназначенных для непосредственной реализации, так и задействованных в технологическом процессе, с целью их последующей реализации и возмещения вложенных средств и существующих обязательств, которые должны быть погашены предприятием в предстоящем периоде.

Расчет основывается на том, что виды оборотных средств обладают различной степенью ликвидности: абсолютно ликвидные денежные средства,

далее по убывающей степени ликвидности следуют краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность, запасы и затраты. Поэтому для оценки платежеспособности и ликвидности предприятия применяют показатели, которые различаются в зависимости от порядка включения их в расчет ликвидных средств, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

Таблица 14

Финансовые коэффициенты, применяемые для оценки ликвидности предприятия

Коэф-т	Что показывает	Как рассчитывается	Комментарий
Коэф-нт текущей ликвидности (покрытия)	Достаточность оборотных средств предприятия, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств. Характеризует запас прочности, возникающей вследствие превышения ликвидного имущества над имеющимися обязательствами	$K_{\Pi} = \frac{R_a}{K_t}$ <p>Отношение текущих активов(оборотных средств) к текущим пассивам (краткосрочным обязательствам)</p>	$1 \leq K_{\Pi} \leq 2$ Нижняя граница указывает на то, что оборотных средств должно быть достаточно, чтобы покрыть свои краткосрочные обязательства. Превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами более чем в два раза считается нежелательным, поскольку это свидетельствует о нерациональном вложении своих средств и неэффективном их использовании
Коэф-нт критической (срочной) ликвидности	Прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами	$K_{\text{ТЛ}} = \frac{Д + r_a}{K_t}$ <p>Отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений плюс суммы мобильных средств в расчетах с дебиторами к текущим пассивам</p>	$K_{\text{КЛ}} \geq 1$ Низкое значение указывает на необходимость постоянной работы с дебиторами, чтобы обеспечить возможность обращения наиболее ликвидной части оборотных средств в денежную форму для расчетов
Коэф-нт абсолютной ликвидности	Какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время. Характеризует	$K_{\text{АЛ}} = \frac{Д}{K_t}$ <p>Отношение денежных средств и краткосрочных</p>	$K_{\text{АЛ}} \geq 0,2 \div 0,5$ Низкое значение указывает на снижение платежеспособности предприятия

	платежеспособность предприятия на дату составления баланса	финансовых вложений к текущим пассивам	
--	--	--	--

Главное достоинство показателей — простота и наглядность — может обернуться существенным недостатком - неточностью выводов. Поэтому следует осторожно подходить к оценке платежеспособности предприятия этим методом.

Наряду с платежеспособностью предприятия торговли в процессе анализа финансового состояния исследуются показатели финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость — это такое состояние финансовых ресурсов предприятия, их распределения и использования, которое обеспечивает ему развитие на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности в условиях допустимого уровня риска [21].

Финансовая устойчивость предприятия определяет долгосрочную (в отличие от ликвидности) стабильность предприятия. 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 предприятия 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.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы:

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 в одинаковом отношении.

Таблица 15

Финансовые коэффициенты, применяемые для оценки финансовой устойчивости предприятия

Коэффициент	Что показывает	Как рассчитывается	Комментарий
Коэффициент автономии	Характеризует независимость от заемных средств. Показывает долю собственных средств в общей сумме всех средств предприятия	$K_a = \frac{I_c}{B}$ Отношение общей суммы всех средств предприятия к источникам собственных средств	Минимальное пороговое значение на уровне 0,5. Превышение указывает на увеличение финансовой независимости, расширение возможности привлечения средств со стороны
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	Сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств	$K_{\%} = \frac{K_T - K_t}{I_c}$ Отношение всех обязательств к собственным средствам	Превышение указанной границы означает зависимость предприятия от внешних источников средств, потерю финансовой устойчивости (автономности)
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Критерий для определения неплатежеспособности и (банкротства) предприятия	$K_o = \frac{E_c}{R_a}$ Отношение собственных оборотных средств к общей величине оборотных средств предприятия	Чем выше показатель (0,5), тем лучше финансовое состояние предприятия, тем больше у него возможностей проведения независимой финансовой политики

Коэффициент маневренности	Способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства за счет собственных источников	$K_M = \frac{E_c}{I_c}$ Отношение собственных оборотных средств к общей величине собственных средств (собственного капитала) предприятия	Чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше возможность финансового маневра у предприятия
Коэффициент прогноза банкротства	Доля чистых оборотных активов в стоимости всех средств предприятия	$K_{пв} = \frac{R_a - K_t}{B}$ Отношение разности оборотных средств и краткосрочных пассивов к итогу баланса	Снижение показателей свидетельствует о том, что предприятие испытывает финансовые затруднения

Кроме анализа ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости, анализ финансового состояния предприятия можно дополнить анализом деловой и рыночной активности, уровня рентабельности предприятия.

### 5.3 Прогнозирование вероятности банкротства

Предсказание банкротства как самостоятельная проблема возникла в передовых капиталистических странах (и в первую очередь, в США) сразу после окончания второй мировой войны. Этому способствовал рост числа банкротств в связи с резким сокращением военных заказов, неравномерность развития фирм, процветание одних и разорение других. Естественно, возникла проблема возможности априорного определения условий, ведущих фирму к банкротству.

Вначале этот вопрос решался на эмпирическом, чисто качественном уровне и, естественно, приводил к существенным ошибкам. Первые серьезные попытки разработать эффективную методику прогнозирования банкротства относятся к 60-м гг. и связаны с развитием компьютерной техники.

Известны два основных подхода к предсказанию банкротства.

Первый базируется на финансовых данных и включает оперирование некоторыми коэффициентами: приобретающим все большую известность Z-коэффициентом Альтмана (США), коэффициентом Таффлера, (Великобритания), и другими, а также умение «читать баланс».

Второй исходит из данных по обанкротившимся компаниям и сравнивает их с соответствующими данными исследуемой компании.

Первый подход, бесспорно эффективный при прогнозировании банкротства, имеет три существенных недостатка. Во-первых, компании, испытывающие трудности, всячески задерживают публикацию своих отчетов, и, таким образом, конкретные данные могут годами оставаться недоступными. Во-вторых, даже если данные и сообщаются, они могут оказаться «творчески обработанными». Для компаний в подобных обстоятельствах характерно стремление обелить свою деятельность, иногда доводящее до фальсификации. Требуется особое умение, присущее даже не

всем опытным исследователям, чтобы выделить массивы подправленных данных и оценить степень завуалированности. Третья трудность заключается в том, что некоторые соотношения, выведенные по данным деятельности компании, могут свидетельствовать о неплатежеспособности, в то время как другие – давать основания для заключения о стабильности или даже некотором улучшении. В таких условиях трудно судить о реальном состоянии дел.

Второй подход основан на сравнении признаков уже обанкротившихся компаний с таковыми же признаками «подозрительной» компании. За последние 50 лет опубликовано множество списков обанкротившихся компаний. Некоторые из них содержат их описание по десяткам показателей. К сожалению, большинство списков не упорядочивают эти данные по степени важности и ни в одном не проявлена забота о последовательности. Попыткой компенсировать эти недостатки является метод балльной оценки (А-счет Аргенти).

В отличие от описанных «количественных» подходов к предсказанию банкротства в качестве самостоятельного можно выделить «качественный» подход, основанный на изучении отдельных характеристик, присущих бизнесу, развивающемуся по направлению к банкротству. Если для исследуемого предприятия характерно наличие таких характеристик, можно дать экспертное заключение о неблагоприятных тенденциях развития.

Прежде чем переходить непосредственно к описанию методик, реализующих эти подходы, необходимо четко уяснить, что именно мы собираемся предсказывать. Общепринятым является мнение, что банкротство и кризис на предприятии – понятия синонимичные; банкротство, собственно, и рассматривается как крайнее проявление кризиса. В действительности же дело обстоит иначе – предприятие подвержено различным видам кризисов (экономическим, финансовым, управленческим) и банкротство – лишь один из них. Во всем мире под банкротством принято понимать финансовый

кризис, то есть неспособность фирмы выполнять свои текущие обязательства. Помимо этого, фирма может испытывать экономический кризис (ситуация, когда материальные ресурсы компании используются неэффективно) и кризис управления (неэффективное использование человеческих ресурсов, что часто означает также низкую компетентность руководства и, следовательно, неадекватность управленческих решений требованиям окружающей среды). Соответственно, различные методики прогнозирования банкротства на самом деле, предсказывают различные виды кризисов. Именно поэтому оценки, получаемые при их помощи, нередко столь сильно различаются. Другое дело, что любой из обозначенных видов кризисов может привести к коллапсу, смерти предприятия. В этой связи, понимая механизм банкротства как юридическое признание такого коллапса, данные методики условно можно назвать методиками предсказания банкротства. Представляется, однако, что ни одна из них не может претендовать на использование в качестве универсальной именно по причине «специализации» на каком-либо одном виде кризиса. Поэтому кажется целесообразным отслеживание динамики изменяющихся показателей по нескольким из них. Выбор конкретных методик, очевидно, должен диктоваться особенностями отрасли, в которой работает предприятие. Более того, даже сами методики могут и должны подвергаться корректировке с учетом специфики отраслей.

### ***«Количественные» методики прогнозирования банкротства***

Одной из простейших моделей прогнозирования вероятности банкротства считается двухфакторная модель. 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 ( $C_1$ ) оказывается отрицательным, вероятность банкротства невелика. Положительное значение  $C_1$  указывает на высокую вероятность банкротства.

В американской практике выявлены и используются такие весовые значения коэффициентов:

- для показателя текущей ликвидности (покрытия) ( $K_{п}$ ) – (-1,0736)
- для показателя удельного веса заемных средств в пассивах предприятия ( $K_{з}$ ) – (+0,0579)
- постоянная величина – (-0,3877)
- Отсюда формула расчета  $C_1$  принимает следующий вид:

$$C_1 = -0,3877 + -1,0736 K_{п} + 0,0579 K_{з}$$

Надо заметить, что источник, приводящий данную методику, не дает информации о базе расчета весовых значений коэффициентов. Тем не менее, в любом случае следует иметь в виду, что в нашей стране иные темпы инфляции, иные циклы макро- и микроэкономики, а также другие уровни фондо-, энерго- и трудоемкости производства, производительности труда, иное налоговое бремя. В силу этого невозможно механически использовать приведенные выше значения коэффициентов в российских условиях. Однако саму модель, с числовыми значениями, соответствующими реалиям российского рынка, можно было бы применить, если бы отечественные учет и отчетность обеспечивали достаточно представительную информацию о финансовом состоянии предприятия.

Рассмотренная двухфакторная модель не обеспечивает всестороннюю оценку финансового состояния предприятия, а потому возможны слишком значительные отклонения прогноза от реальности. Для получения более точного прогноза американская практика рекомендует принимать во

внимание уровень и тенденцию изменения рентабельности проданной продукции, так как данный показатель существенно влияет на финансовую устойчивость предприятия. Это позволяет одновременно сравнивать показатель риска банкротства ( $C_1$ ) и уровень рентабельности продаж продукции. Если первый показатель находится в безопасных границах, и уровень рентабельности продукции достаточно высок, то вероятность банкротства крайне незначительная.

Коэффициент Альтмана (индекс кредитоспособности). Этот метод предложен в 1968 г. известным западным экономистом Альтманом (Edward I. Altman). 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 обследовал 66 предприятий, половина которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 гг., а половина работала успешно, и исследовал 22 аналитических коэффициента, которые могли быть полезны для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей 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:

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

где  $X_1$  – оборотный капитал/сумма активов;

$X_2$  – нераспределенная прибыль/сумма активов;

$X_3$  – операционная прибыль/сумма активов;

$X_4$  – рыночная стоимость акций/задолженность;

X5 – выручка/сумма активов.

В зависимости от значения  $Z$  – счета дается оценка вероятности банкротства предприятия по определенной шкале, представленной в таблице 16.

Таблица 16

Определение вероятности наступления банкротства предприятия по  $Z$  – счету Альтмана (за год)

Значение $Z$ – счета	Вероятность наступления банкротства
$Z \leq 1,8$	Очень высокая
$1,8 < Z \leq 2,7$	Высокая
$2,7 < Z \leq 2,9$	Возможная
$Z > 2,9$	Очень низкая

$Z$ -коэффициент имеет общий серьезный недостаток - по существу его можно использовать лишь в отношении крупных компаний, котирующих свои акции на биржах. Именно для таких компаний можно получить объективную рыночную оценку собственного капитала.

В 1983 г. Альтман получил модифицированный вариант своей формулы для компаний, акции которых не котировались на бирже:

$$Z = 8,38X_1 + X_2 + 0,054X_3 + 0,63X_4 \quad (3)$$

(здесь  $X_4$  – балансовая, а не рыночная стоимость акций.)

Коэффициент Альтмана относится к числу наиболее распространенных. Однако, при внимательном его изучении видно, что он составлен некорректно: член  $X_1$  связан с кризисом управления,  $X_4$  характеризует наступление финансового кризиса, в то время как остальные – экономического. С точки зрения системного подхода данный показатель не имеет права на существование.

Вообще, согласно этой формуле, предприятия с рентабельностью выше некоторой границы становятся полностью «непотопляемыми». В российских условиях рентабельность отдельного предприятия в значительной мере подвергается опасности внешних колебаний. По-видимому, эта формула в наших условиях должна иметь менее высокие параметры при различных показателях рентабельности.

Известны другие подобные критерии. Так британский ученый Таффлер (Taffler) предложил в 1977 г. четырехфакторную прогнозную модель, при разработке которой использовал следующий подход:

При использовании компьютерной техники на первой стадии вычисляются 80 отношений по данным обанкротившихся и платежеспособных компаний. Затем, используя статистический метод, известный как анализ многомерного дискриминанта, можно построить модель платежеспособности, определяя частные соотношения, которые наилучшим образом выделяют две группы компаний и их коэффициенты. Такой выборочный подсчет соотношений является типичным для определения некоторых ключевых измерений деятельности корпорации, таких, как прибыльность, соответствие оборотного капитала, финансовый риск и ликвидность. Объединяя эти показатели и сводя их соответствующим образом воедино, модель платежеспособности производит точную картину финансового состояния корпорации. Типичная модель для анализа компаний, акции которых котируются на биржах, принимает форму:

$$Z=C_0+C_1X_1+C_2X_2+C_3X_3+C_4X_4 \quad (4)$$

где  $X_1$ =прибыль до уплаты налога/текущие обязательства (53%)

$X_2$ =текущие активы/общая сумма обязательств (13%)

$X_3$ =текущие обязательства/общая сумма активов (18%)

$X_4$ =отсутствие интервала кредитования (16%)

$C_0, \dots, C_4$  – коэффициенты, проценты в скобках указывают на пропорции модели;  $X_1$  измеряет прибыльность,  $X_2$  – состояние оборотного капитала,  $X_3$  – финансовый риск и  $X_4$  – ликвидность.

Для усиления прогнозирующей роли моделей можно трансформировать Z-коэффициент в PAS-коэффициент (Perfomans Analysys Score) – коэффициент, позволяющий отслеживать деятельность компании во времени. Изучая PAS-коэффициент как выше, так и ниже критического уровня, легко определить моменты упадка и возрождения компании.

PAS-коэффициент – это просто относительный уровень деятельности компании, выведенный на основе ее Z-коэффициента за определенный год и выраженный в процентах от 1 до 100. Например, PAS-коэффициент, равный 50, указывает на то, что деятельность компании оценивается удовлетворительно, тогда как PAS-коэффициент, равный 10, свидетельствует о том, что лишь 10% компаний находятся в худшем положении (неудовлетворительная ситуация). Итак, подсчитав Z-коэффициент для компании, можно затем трансформировать абсолютную меру финансового положения в относительную меру финансовой деятельности. Другими словами, если Z-коэффициент может свидетельствовать о том, что компания находится в рискованном положении, то PAS-коэффициент отражает историческую тенденцию и текущую деятельность на перспективу.

Сильной стороной такого подхода является его способность сочетать ключевые характеристики отчета о прибылях и убытках и баланса в единое представительное соотношение. Так, компания, получающая большие прибыли, но слабая с точки зрения баланса, может быть сопоставлена с менее прибыльной, баланс которой уравновешен. Таким образом, рассчитав PAS-коэффициент, можно быстро оценить финансовый риск, связанный с данной компанией, и соответственно варьировать условия сделки. В сущности, подход основан на принципе, что целое более ценно, чем сумма его составляющих.

Дополнительной особенностью этого подхода является использование «рейтинга риска» для дальнейшего выявления скрытого риска. Этот рейтинг статистически определяется только, если компания имеет отрицательный Z-коэффициент, и вычисляется на основе тренда Z-коэффициента, величины отрицательного Z-коэффициента и числа лет, в продолжение которых компания находилась в рискованном финансовом положении. Используя пятибалльную шкалу, в которой 1 указывает на «риск, но незначительную вероятность немедленного бедствия», а 5 означает «абсолютную невозможность сохранения прежнего состояния», менеджер оперирует готовыми средствами для оценки общего баланса рисков, связанных с кредитами клиента.

Известный финансовый аналитик Уильям Бивер предложил свою систему показателей для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства. Бивер рекомендовал исследовать триады показателей для диагностики банкротства. Система показателей Бивера и их значения для диагностики банкротства представлены в таблице 17.

Таблица 17

Система показателей У.Бивера для диагностики банкротства

Показатель	Расчет	Значение показателей		
1. Коэффициент Бивера	$\frac{\text{Чистая прибыль} - \text{Амортизация}}{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные} \text{ обязательства} \text{ обязательства}}$	0,4-0,45	0,17	-0,15
2. Рентабельность активов	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \cdot 100\%$	6-8	4	-22
3. Финансовый леверидж	$\frac{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные} \text{ обязательства} \text{ обязательства}}{\text{Активы}}$	$\leq 37$	$\leq 50$	$\leq 80$
4. Коэффициент	Собственный - Внеоборотные	0,4	$\leq 0,3$	$\approx 0,06$

покрытия активов чистым оборотным капиталом	<u>капитал</u> <u>активы</u>  Активы			
5. Коэффициент покрытия	<u>Оборотные активы</u> Краткосрочные обязательства	$\leq 3,2$	$\leq 2$	$\leq 1$

колонка 3 – для благополучных предприятий;

колонка 4 – за 5 лет до банкротства;

колонка 5 – за 1 год до банкротства.

Учеными Иркутской государственной экономической академии предложена своя четырехфакторная модель прогноза риска банкротства (модель R), которая имеет следующий вид:

$$K=8,38X1+X2+0,054X3+0,063X4 \quad (5)$$

где X1 – оборотный капитал/актив;

X2 – чистая прибыль/собственный капитал;

X3 – выручка от реализации/актив;

X4 – чистая прибыль/интегральные затраты.

Таблица 18

Вероятность банкротства предприятия в соответствии со значением модели K определяется следующим образом:

Значение K	Вероятность банкротства, процентов
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)

Можно также использовать в качестве механизма предсказания банкротства цену предприятия. На скрытой стадии банкротства начинается незаметное, особенно если не наложен специальный учет, снижение данного показателя по причине неблагоприятных тенденций как внутри, так и вне предприятия.

Цена предприятия (V) определяется капитализацией прибыли по формуле:

$$V=P/K \quad (6)$$

где P – ожидаемая прибыль до выплаты налогов, а также процентов по займам и дивидендов;

K – средневзвешенная стоимость пассивов (обязательств) фирмы (средний процент, показывающий проценты и дивиденды, которые необходимо будет выплачивать в соответствии со сложившимися на рынке условиями за заемный и акционерный капиталы).

Снижение цены предприятия означает снижение его прибыльности либо увеличение средней стоимости обязательств (требования банков, акционеров и других вкладчиков средств). Прогноз ожидаемого снижения требует анализа перспектив прибыльности и процентных ставок.

Целесообразно рассчитывать цену предприятия на ближайшую и долгосрочную перспективу. Условия будущего падения цены предприятия обычно формируются в текущий момент и могут быть в определенной степени предугаданы (хотя в экономике всегда остается место для непрогнозируемых скачков).

Кризис управления характеризует показатель Аргенти (А-счет).

Согласно данной методике, 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 разделен на три стадии:

1. Недостатки. Компании, скатывающиеся к банкротству, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до фактического банкротства.

2. Ошибки. Вследствие накопления этих недостатков компания может совершить ошибку, ведущую к банкротству (компании, не имеющие недостатков, не совершают ошибок, ведущих 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.

При расчете А-счета конкретной компании необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенти, либо 0 – промежуточные значения не допускаются. Каждому фактору каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель – А-счет.

Таблица 19

Метод А-счета для предсказания банкротства

Недостатки	Ваш балл	Балл согласно Аргенти
Директор-автократ		8
Председатель совета директоров является также		4

директором		
Пассивность совета директоров		2
Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях и навыках)		2
Слабый финансовый директор		2
Недостаток профессиональных менеджеров среднего и нижнего звена (вне совета директоров)		1
Недостатки системы учета: Отсутствие бюджетного контроля		3
Отсутствие прогноза денежных потоков		3
Отсутствие системы управленческого учета затрат		3
Вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т.д.)		15
Максимально возможная сумма баллов		43
“Проходной балл”		10
Если сумма больше 10, недостатки в управлении могут привести к серьезным ошибкам		
Ошибки		
Слишком высокая доля заемного капитала		15
Недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста бизнеса		15
Наличие крупного проекта (провал такого проекта подвергает фирму серьезной опасности)		15
Максимально возможная сумма баллов		45
“Проходной балл”		15
Если сумма баллов на этой стадии больше или равна 25, компания подвергается определенному риску		

Симптомы		
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, скандалы, отставки)		3
Максимально возможная сумма баллов		12
Максимально возможный А-счет		100
“Проходной балл”		25
Большинство успешных компаний		5-18
Компании, испытывающие серьезные затруднения		35-70
Если сумма баллов более 25, компания может обанкротиться в течение ближайших пяти лет. Чем больше А-счет, тем скорее это может произойти.		

### ***«Качественные» методики прогнозирования банкротства***

Ориентация на какой-то один критерий, даже весьма привлекательный с позиции теории, на практике не всегда оправдана. Поэтому многие крупные аудиторские фирмы и другие компании, занимающиеся аналитическими обзорами, прогнозированием и консультированием, используют для аналитических оценок системы критериев. Безусловно, в этом есть и свои минусы: гораздо легче принять решение в условиях однокритериальной, чем многокритериальной задачи. Вместе с тем, любое прогнозное решение подобного рода, независимо от числа критериев, является субъективным, а рассчитанные значения критериев носят скорее характер информации к размышлению, нежели побудительных стимулов для принятия немедленных решений.

В качестве примера можно привести рекомендации Комитета по обобщению практики аудирования (Великобритания), содержащие перечень критических показателей для оценки возможного банкротства предприятия. В.В. Ковалев, основываясь на разработках западных аудиторских фирм и преломляя эти разработки к отечественной специфике бизнеса, предложил следующую двухуровневую систему показателей.

К первой группе относятся критерии и показатели, неблагоприятные текущие значения или складывающаяся динамика изменения которых свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе и банкротстве. К ним относятся:

- 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;
- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- хроническая нехватка оборотных средств;
- устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- неправильная реинвестиционная политика;
- превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;
- хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами (в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов);
- высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов;

- ухудшение отношений с учреждениями банковской системы;
- использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;
- применение в производственном процессе оборудования с истекшими сроками эксплуатации;
- потенциальные потери долгосрочных контрактов;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

Во вторую группу входят критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое. Вместе с тем, они указывают, что при определенных условиях или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться. К ним относятся:

- потеря ключевых сотрудников аппарата управления
- вынужденные остановки, а также нарушения производственно-технологического процесса;
- недостаточная диверсификация деятельности предприятия, т.е. чрезмерная зависимость финансовых результатов от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и др.;
- излишняя ставка на прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта;
- участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
- потеря ключевых контрагентов;
- недооценка технического и технологического обновления предприятия;
- неэффективные долгосрочные соглашения;
- политический риск, связанный с предприятием в целом или его ключевыми подразделениями.

Что касается критических значений этих критериев, то они должны быть детализированы по отраслям и подотраслям, а их разработка может быть выполнена после накопления определенных статистических данных.

Одной из стадий банкротства предприятия является финансовая неустойчивость. На этой стадии начинаются трудности с наличными средствами, проявляются некоторые ранние признаки банкротства, резкие изменения в структуре баланса в любом направлении. Однако особую тревогу должны вызывать:

- резкое уменьшение денежных средств на счетах (кстати, увеличение денежных средств может свидетельствовать об отсутствии дальнейших капиталовложений);

- увеличение дебиторской задолженности (резкое снижение также говорит о затруднениях со сбытом, если сопровождается ростом запасов готовой продукции);

- старение дебиторских счетов;
- разбалансирование дебиторской и кредиторской задолженности;
- снижение объемов продаж (неблагоприятным может оказаться и резкое увеличение объемов продаж, так как в этом случае банкротство может наступить в результате последующего разбалансирования долгов, если последует непродуманное увеличение закупок, капитальных затрат; кроме того, рост объемов продаж может свидетельствовать о сбросе продукции перед ликвидацией предприятия).

При анализе работы предприятия извне тревогу должны вызывать:

- задержки с предоставлением отчетности (эти задержки, возможно, сигнализируют о плохой работе финансовых служб);

- конфликты на предприятии, увольнение кого-либо из руководства и т.д.

Корректировка методик предсказания банкротства с учетом специфики отраслей

Данная методика разработана учеными Казанского государственного технологического университета. Они предлагают деление всех предприятий по классам кредитоспособности. Расчет класса кредитоспособности связан с классификацией оборотных активов по степени их ликвидности.

Особенности формирования оборотных средств в нашей стране не позволяют прямо использовать критериальные уровни коэффициентов платежеспособности (ликвидности и финансовой устойчивости), применяемых в мировой практике. Поэтому создание шкалы критериальных уровней может опираться лишь на средние величины соответствующих коэффициентов, рассчитанные на основе фактических данных однородных предприятий (одной отрасли).

Распределение предприятий по классам кредитоспособности происходит на следующих основаниях:

- к первому классу кредитоспособности относят фирмы, имеющие хорошее финансовое состояние (финансовые показатели выше среднеотраслевых, с минимальным риском невозврата кредита);
- ко второму – предприятия с удовлетворительным финансовым состоянием (с показателями на уровне среднеотраслевых, с нормальным риском невозврата кредита);
- к третьему классу – компании с неудовлетворительным финансовым состоянием, имеющие показатели на уровне ниже среднеотраслевых, с повышенным риском непогашения кредита.

Поскольку, с одной стороны, для предприятий разных отраслей применяются различные показатели ликвидности, а, с другой, специфика отраслей предполагает использование для каждой из них своих критериальных уровней даже по одинаковым показателям, учеными Казанского государственного технологического университета были рассчитаны критериальные значения показателей отдельно для каждой из таких отраслей, как:

- промышленность (машиностроение);
- торговля (оптовая и розничная);
- строительство и проектные организации;
- наука (научное обслуживание).

В случае диверсификации деятельности предприятие отнесено к той группе, деятельность в которой занимает наибольший удельный вес.

Таблица 20

Значения критериальных показателей для распределения предприятий промышленности (машиностроение) по классам кредитоспособности

Наименование показателя	Значение показателей по классам		
	1 класс	2 класс	3 класс
Соотношение заемных и собственных средств	< 0,8	0,8-1,5	> 1,5
Вероятность банкротства (Z-счет Альтмана)	>3,0	1,5-3,0	< 1,5
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	>2,0	1,0-2,0	< 1,0

Таблица 21

Значения критериальных показателей для распределения предприятий торговли (оптовой) по классам кредитоспособности

Наименование показателя	Значение показателей по классам		
	1 класс	2 класс	3 класс
Соотношение заемных и собственных средств	< 1,5	1,5-2,5	> 2,5
Вероятность банкротства (Z-счет Альтмана)	>3,0	1,5-3,0	< 1,5
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	>1,0	0,7-1,0	< 0,7

Таблица 22

Значения критериальных показателей для распределения предприятий торговли (розничной) по классам кредитоспособности

Наименование показателя	Значение показателей по классам		
	1 класс	2 класс	3 класс
Соотношение заемных и собственных средств	< 1,8	1,8-2,9	> 3,0
Вероятность банкротства (Z-счет Альтмана)	>2,5	1,0-2,5	< 1,0
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	>0,8	0,5-0,8	< 0,5

## **5.4 Анализ вероятности банкротства в РФ по официальной методике оценки**

Нормативная система критериев для оценки несостоятельности (неплатежеспособности) предприятия определена в Постановлении Правительства РФ № 498 от 20.05.94. «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве)».

В соответствии с данным Постановлением и методическими положениями по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса ФСФО № 31-р от 12.08.94. анализ и оценка структуры баланса производится на основании двух показателей:

- коэффициента текущей ликвидности;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами.

Определение неудовлетворительной структуры баланса предприятия проводится на основе Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса Распоряжение 1994 г. №31-р

Основной целью проведения предварительного анализа финансового состояния предприятия является обоснование решения о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия — неплатежеспособным в соответствии с системой критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий, утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации от 20 мая 1994 г. №498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий». Источники информации: форма №1 «Баланс предприятия»; форма №2

«Отчет о финансовых результатах и их использовании»; справка к форме №2 «Справка к отчету о финансовых результатах и их использовании».

Анализ и оценка структуры баланса предприятия проводятся на основе показателей:

- коэффициента текущей ликвидности;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами.

Основанием для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия — неплатежеспособным является выполнение одного из следующих условий:

- коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение менее 2;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода имеет значение менее 0,1.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности определяется по формуле 1 как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (сумма итогов II и III разделов актива баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог II раздела пассива баланса за вычетом строк 500, 510, 730, 735, 740).

$$K_1 = \frac{IIA}{VIIII - (640 + 650 + 660)} = \frac{\text{оборотн. ср. - ва в запасах, затр. - х и др. актив.}}{\text{ср. обязательства}} \geq 2$$

где IIA - итог раздела II актива баланса;

VIII – итог раздела VI пассива баланса;

640, 650, 660 – соответствующие строки пассива баланса.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Коэффициент обеспеченности собственными средствами определяется по формуле 2 как отношение разности между объемами источников собственных средств (итог I раздела пассива баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог I раздела актива баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (сумма итогов II и III разделов актива баланса).

$$K_2 = \frac{III - IA}{IIA} = \frac{COC}{\text{оборотные средства в запасах, затратах и др. активах}} \geq 0,1$$

где: IA – итог раздела I актива баланса;

III – итог раздела I пассива баланса;

IIA – итог раздела II актива баланса.

Основным показателем, характеризующим наличие реальной возможности у предприятия восстановить (либо утратить) свою платежеспособность в течение определенного периода, является коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

В том случае, если хотя бы один из коэффициентов, перечисленных в разделе I, имеет значение менее указанных, рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период, установленный равным 6 месяцам.

Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности:

$$K_3 = \frac{K_{1ф} + \frac{6}{T}(K_{1ф} - K_{1н})}{K_{1норм}} \geq 1$$

где:  $K_{1ф}$ ,  $K_{1н}$  – значение коэффициента текущей ликвидности, соответственно в конце и в начале отчетного периода;

$K_{1норм}$  – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности

$K_{1норм}=2$ ;

$T$  – продолжительность отчетного периода в месяцах (12,9,3)

$6$  – период восстановления (утраты) платежеспособности в месяцах.

Коэффициент восстановления платежеспособности, принимающий значение больше 1, рассчитанный на период, равный 6 месяцам, свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность.

Коэффициент восстановления платежеспособности, принимающий значение меньше 1, рассчитанный на период, равный 6 месяцам, свидетельствует о том, что у предприятия в ближайшее время нет реальной возможности восстановить платежеспособность.

В том случае, если коэффициент текущей ликвидности больше или равен 2, а коэффициент обеспеченности собственными средствами больше или равен 0,1, рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности за период, установленный равным 3 месяцам.

$$K_3 = \frac{K_{1ф} + \frac{3}{T}(K_{1ф} - K_{1н})}{K_{1норм}} \geq 1$$

где  $3$  – период утраты платежеспособности в месяцах;

Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий значение больше 1, рассчитанный на период, равный 3 месяцам, свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия не утратить платежеспособность.

Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий значение меньше 1, рассчитанный на период, равный 3 месяцам, свидетельствует о том, что у предприятия в ближайшее время имеется возможность утратить платежеспособность. Ввиду реальности угрозы утраты данным предприятием платежеспособности оно ставится на соответствующий учет в Федеральном управлении по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе России.

В случае признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия — неплатежеспособным осуществляется анализ зависимости установленной неплатежеспособности предприятия от задолженности государства перед ним. В целях указанного анализа под задолженностью государства перед предприятием понимаются не исполненные в срок обязательства полномочного органа государственной исполнительной власти Российской Федерации или субъекта Российской Федерации по оплате заказа, размещенного на предприятии, от исполнения которого предприятие в силу законодательства Российской Федерации или субъекта Российской Федерации не вправе отказаться (являющегося обязательным для исполнения предприятием).

Опыт проведения аналитической работы позволяет отметить ряд недостатков диагностики неплатежеспособности на основе двух финансовых коэффициентов.

Во-первых, по составу показателей. В международной практике показатели текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами играют ключевую роль в оценке финансового состояния. Однако российская действительность свидетельствует о том, что сегодня предприятия-должники, составляя график погашения задолженности, в качестве источника ее покрытия показывают административные здания, транспортные средства. Этот источник, по мнению автора, необходимо учитывать в коэффициенте платежеспособности, тем более что это

соответствует подходу и оценке имущества вытекающему из Закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».

Осторожнее нужно обращаться и с коэффициентом обеспеченности собственными средствами (по сути - обеспеченности собственными оборотными средствами), так как известны примеры, когда предприятия, не имеющие собственных оборотных средств, являются платежеспособными. К их числу относятся предприятия оптовой и розничной торговли, которые полностью формируют оборотные активы за счет заемных источников. Состав вышеназванных показателей не позволяет в динамике сделать истинных выводов о финансовом состоянии предприятия и его платежеспособности. Это объясняется тем, что данные показатели рассчитываются на основе баланса предприятий, а баланс является группировкой данных о состоянии ресурсов и источников их образования на определенный момент времени – на начало и конец отчетного периода. Но внутри аналитического периода оценочные показатели могут существенно изменяться благодаря динамике происходящих процессов. Выводы о финансовом состоянии предприятия можно сделать только на основе анализа динамики оценочных показателей.

Во-вторых, нормативные значения показателей оценки структуры баланса не учитывают отраслевую специфику и тип производства предприятий. Эти два фактора, как правило, определяют структуру оборотных средств, их оборачиваемость, а они, в свою очередь, должны определять нормативные значения показателей текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами.

Специальные нормативы должны устанавливаться для предприятий с длительным технологическим циклом.

В-третьих, анализ текущей платежеспособности должен дополняться оценкой общей платежеспособности. Общая платежеспособность – способность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и

долгосрочные) всем имуществом предприятия, оцененным по рыночной стоимости. Она может измеряться отношением стоимости такого имущества к внешним обязательствам предприятия. Учитывая многообразие финансовых процессов, которое не всегда отражается в коэффициентах платежеспособности, различие в уровне их нормативных оценок и возникающие в этой связи сложности в общей оценке состоятельности предприятия, многие зарубежные и отечественные аналитики рекомендуют производить интегральную или комплексную оценку финансового состояния предприятия на основе одного критерия.

Вопросы для самопроверки:

1. Каковы особенности внешнего и внутреннего анализа финансового состояния неплатежеспособного предприятия?
2. Что понимают под ликвидностью и платежеспособностью?
3. Проклассифицируйте активы по ликвидности и пассивы по срочности.
4. Какие финансовые коэффициенты применяют для оценки ликвидности предприятия?
5. Что понимают под финансовой устойчивостью предприятия?
6. Какие финансовые коэффициенты применяют для оценки финансовой устойчивости предприятия?
7. Какие методики прогнозирования банкротства относят к «количественным»?
8. Какие методики прогнозирования банкротства относят к «качественным»?
9. На основании каких показателей проводится анализ вероятности банкротства в РФ по официальной методике оценки.

## **6. Классификация причин неплатежеспособности предприятия**

### **6.1. Общие причины неплатежеспособности**

Комплексный подход к диагностике финансово-экономического состояния позволяет определить степень несостоятельности предприятия, которая определяется набором причин неплатежеспособности. Взаимосвязь этапов диагностики финансово-экономического состояния и причин неплатежеспособности, определяемых в процессе оценки представлена на рис. 12.

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

К общим причинам неплатежеспособности предприятий, выявленным в результате оценки их финансово-экономического состояния, можно отнести:

1. Низкая конкурентоспособность продукции российских предприятий, которая выражается в низких потребительских характеристиках товаров и в высоких ценах.

2. Несвоевременное поступление выручки при продаже ликвидной продукции.

3. Низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с товарообменными операциями.

4. Дебиторская задолженность за заказанную, но неоплаченную продукцию. Дебиторская задолженность государства становится причиной роста кредиторской задолженности предприятия перед поставщиками, персоналом и т.п. Она является не только изъятым из оборота капиталом, но и навязанным предприятию имуществом, которое становится объектом складирования, охраны и составляет значительную долю в налоге на имущество.



Рис. 12 Этапы диагностики причин неплатежеспособности [6].

Зависимость неплатежеспособности предприятия от задолженности государства за заказанную, но не оплаченную продукцию отражает скорректированный коэффициент текущей ликвидности:

$$K'_{\text{тл}} = (A\Pi - \sum Pi) / (\Pi V - \text{стр} - \sum Pi), \quad (7)$$

где  $A\Pi$  – итог раздела II, баланса;

$\Pi V$  – итог раздела V баланса;

$\sum Pi$  – сумма объектов государственной задолженности по  $i$ -м показателям.

Сумма платежей по обслуживанию задолженности государства перед предприятием ( $Z$ ) рассчитывается исходя из объемов и продолжительности периода задолженности по каждому из неисполненных в срок обязательств, дисконтированных по ставке рефинансирования Центрального банка России на момент возникновения задолженности:

$$Z = (\sum Pi \cdot ti \cdot Si \cdot 360) / 100 \quad (8)$$

где  $Pi$  – объем государственной задолженности по  $i$ -му обязательству;

$ti$  – период задолженности по  $i$ -му обязательству;

$Si$  – годовая учетная ставка УГР на момент возникновения задолженности.

5. Задолженность предприятий перед организациями монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло, воду. Эта задолженность искусственно завышается за счет неправильного определения заявленной мощности, которая корректируется за месяц до начала квартала. При перерасходе электроэнергии по сравнению с заявленной мощностью предприятие ожидают штрафные санкции. Предприятие в условиях рынка не

может точно определить необходимый объем электроэнергии на три месяца вперед, все зависит от оплаты (предоплаты) заказов.

б. Финансовой нагрузкой также являются неиспользуемые производственные, административные и бытовые помещения, которые стали свободными из-за сокращения производства. На некоторых предприятиях имеются также недостроенные здания и производственные площади, оснащенные сложным и дорогостоящим оборудованием, введенные в интересах обработки целых отраслей. Это имущество вошло по плану приватизации в баланс предприятия при акционировании. Расходы по амортизации этих площадей, оплате налогов на имущество, платежей по их отоплению и освещению ложатся тяжелой нагрузкой на финансовую систему предприятия. Нередко в себестоимости продукции более 50% составляют накладные расходы, связанные с нефункционирующим имуществом, что часто приводит к образованию убытка от реализации продукции.

## 6.2. Типовые причины неплатежеспособности предприятия

При оценке финансово-экономического состояния ряда неплатежеспособных Воронежских предприятий были выявлены часто встречающиеся (типовые) причины неплатежеспособности. К таковым, по нашему мнению, могут быть отнесены следующие:

1. Отсутствие или неправильное ведение платежного календаря – финансового документа, в котором подробно отражается оперативный денежный оборот предприятия. В платежном календаре должно быть представление движения денежных средств по срокам их поступления и использования. При составлении платежного календаря необходимо установить очередность платежей, зависимую от планируемых поступлений таким образом, чтобы обеспечивать к моменту составления бухгалтерской отчетности достаточный уровень коэффициента текущей ликвидности. Для этого необходимо отказаться от существующей практики наращивания месячных объемов обязательств от начала к концу квартала: в течение квартала более равномерно планировать платежи за товарно-материальные ценности, услуги, авансовые платежи по налогам, не допуская накопления задолженности на конец квартала.

2. «Котловой» метод учета затрат на производство и реализацию продукции, который не позволяет проводить дифференцированную оценку различных видов изделий.

3. Внесение в себестоимость реализованной продукции затрат, не связанных с ее производством и продажей, которое приводит к образованию убытков от основной производственной деятельности. Например, отнесение амортизационных отчислений по основным производственным фондам, не участвующим в отчетном периоде в производстве, позволяет не только улучшить финансовый результат предприятия, снизив себестоимость продукции, но и улучшить коэффициент текущей ликвидности.

4. Неэффективное управление имущественным комплексом. На обследованных предприятиях не ведется учет основных средств, позволяющий выделить: функционирующие основные средства; не функционирующие в настоящее время, но имеющие перспективы применения; не функционирующие основные средства, не имеющие перспективы применения вследствие морального старения или прекращения производства продукции, для которой они использовались.

Это находит отражение в амортизационной политике предприятия, в одинаковом подходе к функционирующим и не работающим основным средствам при проведении переоценки.

### 6.3. Стадии неплатежеспособности предприятия

Определение стадий неплатежеспособности предприятий — заключительный этап комплексной диагностики неплатежеспособного предприятия. На основе отнесения предприятия к той или иной группе неплатежеспособных предприятий разрабатывается его дальнейшая поведенческая стратегия — ликвидация или восстановление и, следовательно, проведение более углубленного анализа, нацеленного на выбранную стратегию.

Как и для финансового анализа, в определении стадий неплатежеспособности предприятий информационной базой является квартальная и годовая бухгалтерская отчетность, собранная за несколько лет. На ее основе рассматриваются показатели финансово-экономического и технико-экономического состояния предприятия, которые изложены ранее. Сравнение этих показателей с нормативными значениями и с данными аналогичных предприятий отрасли позволяет провести качественную оценку предприятия и установить стадию финансового кризиса, поразившего предприятие.

Выделяют три основные стадии неплатежеспособности предприятия:

- 1) скрытая неплатежеспособность;
- 2) финансовая неустойчивость;
- 3) явное банкротство.

Скрытая неплатежеспособность характеризуется снижением цены предприятия по причине неблагоприятных тенденций как внутри его, так и вовне, особенно если не налажен специальный учет. С точки зрения экономистов это проявляется в ухудшении сбыта продукции, затоваривании, менее эффективном использовании производственных мощностей и, как следствие, в ухудшении позиций предприятия на рынке производителей.

С финансовой точки зрения скрытая неплатежеспособность проявляется в снижении показателей деловой активности: ухудшении коэффициента оборачиваемости оборотного капитала, собственного капитала и показателей рентабельности предприятия.

Эта стадия неплатежеспособности не затрагивает показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия. Они могут находиться в допустимых пределах и иметь оценку «отлично» или «хорошо», тогда как показатели деловой активности предприятия имеют тенденцию к ухудшению и приближению к недопустимым границам «коридора нормативных значений» для предприятий той отрасли, в которой работает рассматриваемое предприятие (показатели деловой активности имеют свои нормативные значения по каждой отрасли промышленности).

Одновременно с падением показателей деловой активности и приближением их к значению «удовлетворительно» или «неудовлетворительно» постепенно ухудшаются показатели рентабельности предприятия. Ухудшающаяся динамика данного показателя свидетельствует о необходимости пересмотра цен или усиления контроля за себестоимостью реализованной продукции.

Следовательно, скрытая стадия неплатежеспособности предприятия отражает его состояние на том этапе, когда оно еще может само справиться с неплатежеспособностью путем изменения цен на продукцию предприятия, маркетинговой политики, ужесточением контроля над производимыми затратами предприятия и т.д.

Вторая стадия неплатежеспособности (стадия финансовой неустойчивости) предприятия характеризуется отсутствием возможностей предприятия справиться своими силами с предполагаемой неплатежеспособностью. Предприятие на этой стадии старается привлечь дополнительный капитал извне (инвестиционные вливания) или распродать по возможности свое имущество. На данном этапе все больше проявляются

признаки неплатежеспособности предприятия, отражающиеся в резком изменении структуры баланса и отчета о прибылях и убытках. Имеется в виду:

резкое уменьшение денежных средств на счетах предприятия;

увеличение дебиторской задолженности;

увеличение заемных средств предприятия;

уменьшение собственных оборотных средств предприятия.

Данная стадия неплатежеспособности предприятия характеризуется резким ухудшением показателей финансовой устойчивости предприятия. Их значения будут колебаться у самых границ допустимых значений, и оцениваться как «хорошее», иметь постепенную тенденцию к снижению и приближению к оценке «удовлетворительно» с одновременным ухудшением показателей деловой активности и рентабельности предприятия.

Эта стадия неплатежеспособности предприятия, охватывающая большое число финансовых ситуаций, может быть разбита на следующие подвиды: кратковременная, временная, долговременная.

Кратковременная стадия неплатежеспособности — это ситуация, когда предприятие не в состоянии в нормативный срок погасить просроченную задолженность, но имеет достаточно интенсивный приток прибыли, позволяющий погасить ее вместе с привлеченными средствами в нормативно установленный период.

Временная неплатежеспособность — это ситуация, когда предприятие не имеет достаточных средств для своевременного погашения внешней задолженности, но за счет мобилизации части оборотных средств и привлечения заемных средств в состоянии рассчитаться со всей внешней задолженностью.

Долговременная неплатежеспособность складывается, когда предприятие может погасить свои доли только за счет мобилизации оборотных средств, внеоборотных активов.

Третья стадия — это стадия явного банкротства предприятия. Предприятие не может своевременно оплачивать свои долги, и банкротство становится юридически очевидным. Банкротство проявляется в несогласованности денежных потоков, ухудшении показателей финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности, а также показателей ликвидности (платежеспособности) предприятия, которые выходят за рамки допустимых значений. Предприятие попадает в поле деятельности антикризисных управляющих, которые либо ликвидируют его, применяя к нему конкурсное производство, либо пытаются осуществить его финансовое оздоровление.

## 6.4 Критерии выбора методов финансового оздоровления

Каждое неплатежеспособное предприятие имеет индивидуальные причины попадания в кризисное состояние, которые связаны с неправильным выбором рыночной ниши, организацией маркетинговой и сбытовой политики, неправильной организацией арендных отношений.

Политика антикризисного финансового управления включает диагностику банкротства с помощью финансового анализа с целью выявить угрозу банкротства и разработку мер по выводу предприятия из кризисного состояния. Реализация политики антикризисного управления предприятием предполагает оценку финансового состояния на основе совокупности показателей и критериев. С этой целью в анализе определяется группа показателей, по которым судят о возможной угрозе банкротства. К ним относятся показатели платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности. Кроме того, для оценки жизнеспособности предприятия в перспективе и его способности уйти от проблемы банкротства за счет внутренних резервов проводится оценка производственных факторов и анализ с использованием факторных моделей (в частности, модели Дюпона). В эту систему включают также оценку влияния внешней среды.

Уровень текущей угрозы банкротства определяют с помощью показателей платежеспособности, при помощи которых оценивают перспективы удовлетворения требований кредиторов по денежным обязательствам и исполнения обязательств по платежам в бюджет и во внебюджетные фонды в соответствии с предусмотренными законодательством о банкротстве сроками нарушения финансовых обязательств.

Предстоящую угрозу банкротства оценивают, например, изучая показатели финансовой устойчивости. При устойчивом финансовом

положении предприятия финансовые ресурсы покрываются собственными средствами не менее чем на 50%, и предприятие эффективно и целенаправленно использует их, соблюдает финансовую, кредитную и расчетную дисциплину, т. е. является платежеспособным. Тенденция к снижению коэффициента автономии характеризует нарастающую угрозу банкротства.

Расчет показателей рентабельности и деловой активности, в частности коэффициента оборачиваемости активов и капитала, позволяет оценить, в какой степени и с какой скоростью предприятие способно получить необходимую ему прибыль, т. е. сформировать чистый денежный поток в определенные сроки.

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится использованию механизмов финансового оздоровления.

Финансовое оздоровление на предприятии в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по трем этапам (таблица 23):

Таблица 23

Внутренние механизмы финансового оздоровления предприятия

Этапы финансового оздоровления	Внутренние механизмы финансовой стабилизации		
	оперативный	тактический	стратегический
1. Устранение неплатежеспособности	система мер, основанная на использовании принципа «отсечения лишнего»		
2. Восстановление финансовой устойчивости	-	система мер, основанная на использовании принципа «сжатия предприятия»	
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде			система мер, основанная на использовании «модели устойчивого экономического роста»

## 1 этап - Устранение неплатежеспособности

Критерием возникновения неплатежеспособности являются показатели, характеризующие внешние признаки и вытекающие из законодательства о банкротстве:

показатели оценки структуры баланса – коэффициент текущей ликвидности ( $K_{\text{тл}}$ ) и коэффициент обеспеченности собственными средствами ( $K_{\text{осс}}$ );

коэффициент тяжести просроченных обязательств ( $K_{\text{то}}$ ), который рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{то}} = KЗ_{\text{проср}} / KЗ_{\text{банкр}} \quad (9),$$

где  $KЗ_{\text{проср}}$  – сумма просроченных обязательств предприятия (более 3 месяцев);

$KЗ_{\text{банкр}}$  – минимальная стоимость просроченных обязательств, при которой может быть возбуждено дело о банкротстве предприятия-должника (500 МРОТ).

Если  $K_{\text{то}} \geq 1$ , то может быть возбуждено дело о банкротстве предприятия.

К предприятию-должнику, имеющему внешние признаки несостоятельности, применяются общие методы финансового оздоровления и оперативные мероприятия по восстановлению платежеспособности.

Наступление неплатежеспособности означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия, т.е. образуется «кризисная яма». В этот момент чаще всего и начинаются «проблемы» с кредиторами предприятия. Кредиторы, пытаются вернуть свои средства путем арестов имущества. Все средства поступающие на счет предприятия автоматически блокируются и

списываются в пользу кредиторов, деятельность предприятия замораживается, а штрафы и пени продолжают начисляться.

Сущность данного этапа стабилизационной программы заключается в маневре денежными потоками для заполнения разрыва между их расходом и поступлением.

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 получения дебиторской задолженности или ее продажа;
- снижение периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;

- снижение размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;

- продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе сырья А на месяц является избыточным запасом, если сырья Б осталось на одну неделю, а денег для его закупки нет. Поэтому для обеспечения производства необходимо реализовать часть запасов сырья А, даже по цене ниже покупной и несмотря на то, что через некоторое время его опять придется закупать, вероятно по более высокой цене. Это еще один пример маневра прошлыми и будущими денежными средствами.

- уценки трудноликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей 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.

- продажа краткосрочных финансовых вложений (акций, ценных бумаг) - наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен;

-увеличения периода предоставляемого поставщиками товарного кредита;

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

## 2 этап - Восстановление финансовой устойчивости

Критерии выбора данного этапа финансовой стабилизации – показатели, характеризующие эффективность управления предприятием:

- рентабельность продукции;
- рентабельность активов;
- рентабельность собственного капитала;
- наличие убытков.

Удовлетворительными считаются положительные значения показателей рентабельности и отсутствие убытков.

К предприятию-должнику, имеющему неудовлетворительные значения показателей второй группы, применяются тактические мероприятия по улучшению финансового состояния.

Сущность - максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов. Хотя неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого периода за счет осуществления продажи «ненужных» активов, причины, генерирующие неплатежеспособность, могут оставаться неизменными, если не будет восстановлена до безопасного уровня

финансовая устойчивость предприятия. Это позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в относительно более продолжительном промежутке времени.

«Сжатие предприятия» должно сопровождаться мероприятиями, как по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов, так и по сокращению необходимого объема их потребления:

- остановка нерентабельных производств - первый шаг, который необходимо совершить. Если убыточное производство нецелесообразно или его невозможно продать, то его нужно остановить, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки. Исключение составляют объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия.

- сокращения суммы постоянных издержек;

- снижения уровня переменных издержек (включая сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений, повышение производительности труда и т. п.);

В докризисной ситуации на большинстве предприятий наблюдается избыточная численность персонала, и в период кризиса сокращение персонала становится острой необходимостью, а это нелегкая задача. Если на основном производстве работников можно сокращать пропорционально объему выпускаемой продукции, то персонал вспомогательных подразделений и сферы управления менее пластичен (охранять предприятие, к примеру, необходимо независимо от объема выпускаемой продукции). Сокращение не может происходить одновременно. Нужна, следовательно, осторожность при увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, снятии социальных льгот (обед, поликлиника и т. п.). Прямолинейные действия в этой сфере нередко приводят к плачевным результатам: оставшийся персонал не в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ, падает заинтересованность в качественном

исполнении функций. Происходит снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда.

Вместе с тем экономия фонда зарплаты при ее умелом проведении может стать действенным фактором антикризисного управления. Многие внешние управляющие пользуются сейчас тем, что на большинстве предприятий существуют долги по заработной плате перед работниками и выплаты ее происходят не регулярно. Так, в первый же месяц объявляется, что всем рабочим уменьшается заработная плата, но с условием ее регулярной выплаты. Такая политика помогает избегать противостояния между трудовым коллективом и новым управляющим.

- проведение ускоренной амортизации активной части основных средств с целью возрастания объема амортизационного потока;

- своевременной реализации выбываемого в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества.

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

3 этап - Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде

Мы рассмотрели возможности устранения неплатежеспособности и восстановление финансовой устойчивости предприятия путем продажи «лишних» активов предприятия и уменьшением издержек. Теперь рассмотрим меры для обеспечения финансового равновесия в длительном периоде, что возможно только при увеличении денежного потока от основной деятельности предприятия.

Критерии оценки – показатели, характеризующие производственный и рыночный потенциал:

- показатели состояния производства и реализации продукции;

- показатели состояния и использования производственных ресурсов: численность персонала, производительность труда, коэффициент износа основных средств, фондоотдача, структура оборотных активов, оборачиваемость оборотных активов.

В результате диагностики финансово-экономического состояния определяется возможность сохранения и использования производственного и рыночного потенциала предприятия.

Стратегический механизм стабилизации представляет систему мер, направленных на поддержание достигнутого финансового равновесия предприятия в длительном периоде. Этот механизм базируется на использовании модели устойчивого экономического роста предприятия, обеспечиваемого основными параметрами его стратегии. Основными задачами на данном этапе является: повышение конкурентных преимуществ продукции; увеличение денежного компонента в расчетах; увеличение оборачиваемости активов.

Долгосрочными методами финансового оздоровления являются:

-активный маркетинг с целью поиска перспективной рыночной ниши;

Как известно, маркетинг одно из самых больных мест наших предприятий и антикризисные управляющие должны умело проводить маркетинговые предприятия, иначе, предприятию не выжить. Суть антикризисного маркетинга - деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия. Первым делом создать службу маркетинга, которая занимается изучением спроса, каналов продаж и методов продвижения продукции, возможностей конкурентов. Такой анализ - основа выбора ассортимента и коммерческо-торговой политики предприятия. Только тогда, когда предприятие оказывается способным дать потребителю, рынку то, что ему необходимо по приемлемой цене, в нужном количестве и нужного качества, в нужное время и в нужном месте, появляются предпосылки для финансовой стабилизации компании.

- ускорение оборачиваемости активов, которое может быть достигнуто за счет сокращения сверхнормативных активов по видам (производственные запасы, запасы готовой продукции, внеоборотные активы), ускорение оборачиваемости активов ведет к сокращению потребности в них. Для сокращения норматива текущих активов необходимо использовать математические экономические модели - транспортная задача, управления запасами.

- поиск стратегических инвестиций.

Результатом такого анализа должен быть план по выведению предприятия из кризиса. План внешнего управления быть разработан внешним управляющим не позднее одного месяца с момента своего назначения и должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника и сроки внешнего управления.

### **Пример.**

Финансовая стабилизация на «Автогенмаше» осуществлялась по трем этапам:

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

В рамках этапа устранения неплатежеспособности стала продажа ряда объектов недвижимости по периметру предприятия; главным образом административных зданий, которыми прежде, как выяснилось, предприятие было просто «перегружено».

В условиях сжатых сроков - всего 15 месяцев - и ограниченных возможностей требуется максимальная гибкость управленческих структур, восприимчивость производственных подразделений завода к быстро меняющимся финансовым, организационным, материально-техническим условиям, способность менеджмента выработать и без проволочек

реализовывать нестандартные решения. К сожалению, прежний аппарат управления многое из этого утратил, поэтому пришлось на ходу перестраивать заводские структуры и принимать непопулярные, но жизненно важные, и, как показало время, эффективные меры. Разумеется, при этом не обошлось без болезненного процесса сокращения численности персонала. С этого шага началась реализация мер по восстановлению финансовой устойчивости предприятия. Прежний коллектив насчитывал 532 человека, из которых 132 рабочих и 400 человек ИТР, вспомогательного и обслуживающего персонала; т.е. структурное соотношение равно 1:3. Современная численность составляет 350 человек с соотношением 1:1. Небольшой пример с отделом бухгалтерского учета: его численность сокращена почти в 7 раз — с 27 до 4 человек. Одно только чисто механическое сокращение численности не могло дать существенного приращения результативности: этот процесс сопровождался параллельной перестройкой всего производственного цикла с внедрением всех необходимых и приемлемых для каждого данного подразделения новаций. В частности, резкое сокращение численности бухгалтерии прошло с одновременным внедрением автоматизированных рабочих мест для оставшихся работников. И так практически по всем отделам аппарата управления.

И все же главное в серии необходимых преобразований — это реализация нового подхода к управлению себестоимостью продукции.

Для этого пришлось отказаться от многого, что обычно приемлемо в стандартной финансовой и производственной среде, выбрать наиболее эффективные продолжения уже действующих технологических процессов, кардинально изменить прежние стоимостные ориентации.

Основные мероприятия этого плана:

- максимально возможный отказ от приобретения на стороне комплектующих и изготовление его набора собственными силами;

- разработка и изготовление также своими силами заводской нестандартной технологической оснастки;

- переход в деловых связях с внешними партнерами-поставщиками материалов, как ни курьезно это звучит, на денежные отношения, т.е. полный отказ от бартера, поскольку бартер — это как минимум 1,5-кратное увеличение цены поставляемых материалов, не говоря уже о почти бесконечной цепи товарообменных операций. Результат этой меры — зеркальное изменение политики снабжения: уменьшение доли бартера с 98% до 2 % при соответствующем увеличении доли денежного наполнения и резкое снижение цен на используемые сырье и материалы;

- повсеместный контроль за использованием каждой копейки, каждого килограмма металла, каждой минуты рабочего времени;

- жесткое управление структурой себестоимости продукции.

Поставлена и неукоснительно выполняется задача выдерживать такую структуру себестоимости, при которой одна треть приходится на стоимость сырья и материалов, другая треть — на фонд заработной платы, оставшаяся — на налоги, вспомогательные, накладные и прочие расходы. При неизменности этого соотношения допускается уменьшение лишь по первой составляющей себестоимости.

В рамках же третьего этапа для выплаты первых и наиболее значимых долгов, приобретения необходимых материально-технических ресурсов пришлось брать новый очередной кредит в сумме 600 тыс. деноминированных рублей. Оставляя в стороне вопрос об известных трудностях его получения, отметим, что именно его решение позволило сдвинуться с мертвой точки, достичь по ряду финансовых позиций мирового соглашения с кредиторами и просто начать работать.

Принятые меры в сочетании с использованием агрессивного маркетинга, а также проведение нелегкой процедуры реструктуризации внешних долгов позволили в сложных рыночных реалиях и за короткий срок

добиться ощутимой результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия: при сокращении численности персонала более чем на треть среднемесячный фонд заработной платы увеличился в 5,7 раза, рентабельность - более чем в 2 раза. Объем продаж в мае 1998 г. составил 1626 рублей, в июне того же года - 266162 рубля, а уже в мае 1999 года - 2158092 рубля.

Но самый главный результат - удалось сохранить от полного разорения уникальное предприятие - единственное машиностроительное предприятие подобного типа на территории СНГ и третье в мире. Также сохранен в своей основе и трудовой коллектив, который за прошедший год поверил в свои силы и возможности своего завода. Устранена стандартная для многих предприятий причина социального напряжения - хронические невыплаты и задержки заработной платы. При этом полностью погашены бюджетные долги, принципиально изменились отношения с кредиторами по незначительному объему оставшихся долгов.

У предприятия появились новые возможности для решения задач не только текущей конъюнктуры, но и реализации планов ближайшей и обозримой перспективы. В их числе: освоение новых видов продукции, отвечающей самым жестким требованиям рынка и технических условий, дальнейшее расширение производства, восстановление экспортного потенциала, создание инновационных заделов, формулирование и реализация собственной инвестиционной политики, направленной не только на решение научно-технических, но и задач социального развития трудового коллектива.

#### Вопросы для самопроверки:

1. По каким этапам проводится диагностика причин неплатежеспособности?
2. Какие причины неплатежеспособности относятся к общим?
3. Какие причины неплатежеспособности относятся к типовым?

4. Перечислите основные стадии неплатежеспособности предприятия. Охарактеризуйте каждую стадию.
5. Каковы критерии выбора методов финансового оздоровления?
6. Какие внутренние механизмы применяются для финансового оздоровления предприятия?
7. Приведите пример финансовой стабилизации на предприятии.

## **7. Финансовое оздоровление (санация) предприятия**

### **7.1. Основные формы санации предприятия**

В системе стабилизационных мер, направленных на вывод предприятия из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации. Она представляет систему мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, реализуемых с помощью других юридических и физических лиц и направленных на предотвращение объявления предприятия-должника банкротом.

Санация предприятия проводится в следующих случаях:

- до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода 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 предприятия);
- если решение о санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику и погасить его обязательства перед бюджетом [41].

В двух последних случаях санация осуществляется в процессе производства дела о банкротстве предприятия 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 предприятия, подчинена задачам антикризисного управления и сочетается с осуществляемыми мерами внутренней финансовой стабилизации.

В зависимости от масштабов кризиса и принятой концепции санации можно пойти по следующим направлениям ее осуществления (рис.13):

-на рефинансирование долга, если кризисное состояние не носит катастрофического характера;

- на реструктуризацию. Этот вид санации может повлечь изменение статуса предприятия.



Рис. 13 Формы финансового оздоровления (санации) предприятия

Основными санаторами могут быть собственники предприятия, предприятия-кредиторы, сторонние хозяйствующие субъекты, трудовой коллектив saniруемого предприятия.

Документом, определяющим цели и процесс осуществления санации предприятия-должника, является бизнес-план, разрабатываемый обычно представителями санатора, предприятия-должника и независимой аудиторской фирмы.

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

## 7.2 Реструктуризация предприятия

Реструктуризация предприятия – это структурная перестройка в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия (материальных, финансовых, трудовых, земли, технологий), заключающаяся в создании комплекса бизнес-единиц на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определяющей доли в уставном капитале или акций сторонних организаций.

Бизнес-единица – отдельно управляемое подразделение комплекса, юридически самостоятельное или несамостоятельное, полностью или частично экономически обособленное, ответственное за всю свою деятельность, необходимую для осуществления функций, возложенных на него в комплексе.

Реструктуризация предприятия представляет собой путь сохранения его производственного потенциала.

Необходимость проведения реструктуризации вызывают [24]:

1) проблемы выживания – многие крупные промышленные предприятия страны находятся на грани краха;

2) повышение эффективности работы в условиях:

- развивающейся неуправляемости предприятия из-за его расширения – «синдром большого бизнеса»;
- перспективы снижения прибыльности;
- конкуренция.

Возможность осуществления реструктуризации зависит от большого количества самых различных факторов:

- своевременности осуществления, то есть проведения тогда, когда еще не поздно;

- правильного выбора пути реструктуризации;
- наличия или возможности набора, подготовки в приемлемые сроки необходимых кадров;
- наличия или возможности заимствования денежных средств и др.

Место реструктуризации предприятия при проведении судебных антикризисных процедур наблюдения и внешнего управления приведено на рис. 14.

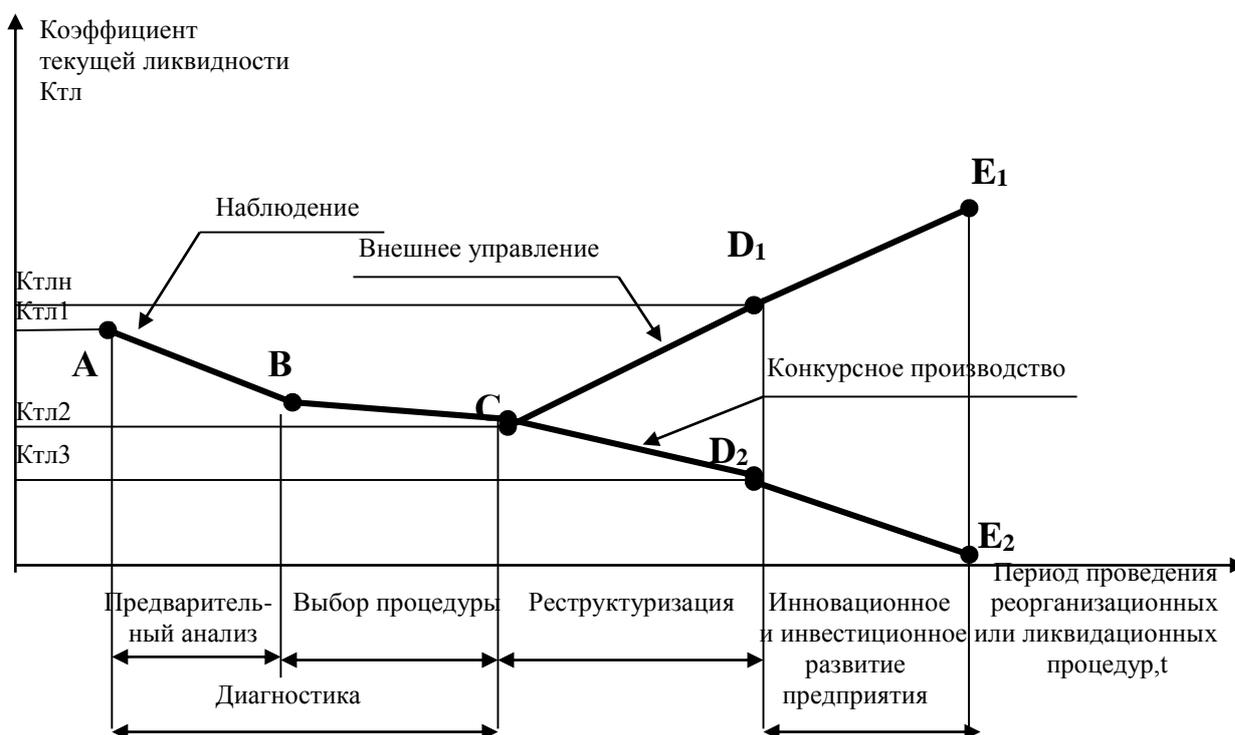


Рис. 14. Место реструктуризации предприятия при проведении антикризисных реорганизационных процедур

А—В — предварительный анализ финансовой отчетности предприятия — анализ динамики выручки, себестоимости, прибыли и убытков;

В—С — выбор антикризисных процедур и источников их финансирования;

А—С — диагностика финансового состояния предприятия;

С—D — реструктуризация предприятия;

D1—E1 — инновационное и инвестиционное развитие предприятия;

$D_2—E_2$  — ликвидационные процедуры (закрытие нерентабельных производств, ликвидация предприятия, продажа предприятия как имущественного комплекса)

Допустим, что в момент начала процедуры наблюдения предприятие имело коэффициент текущей ликвидности  $K_{тл1}$  ниже нормативного  $K_{тлн}$ . За время наблюдения и прохождения судебных процедур вероятнее всего он будет продолжать снижаться и на начало внешнего управления опустится до уровня  $K_{тл2}$ . Но за этот период — период анализа финансово-экономического состояния предприятия и причин его неплатежеспособности — в процессе наблюдения будет сформирован набор мероприятий для включения их в план внешнего управления. Среди них одной из первоочередных мер должна быть реструктуризация.

Если она пройдет успешно, то появится база для следующего этапа работы — финансового оздоровления на основе инновационного и инвестиционного развития.

Но если эти процедуры приведут к снижению коэффициента текущей ликвидности возникнут условия для перехода к конкурсному производству. Таким образом, реструктуризация — это форма самооздоровления без крупных внешних финансовых вливаний. Только после нее можно убедить кредиторов и будущих новых собственников, что на предприятии имеется основа для внешних финансовых вливаний. Решение о реформировании предприятия должно приниматься на собрании кредиторов и после этого включаться в план внешнего управления.

Пути реструктуризации:

1. Реорганизация;
2. Реструктуризация без признаков реорганизации;
3. Комбинированно.

Понятие «реорганизация» юридического лица дано в Гражданском кодексе РФ (статьи 57-60), а также (более развернуто) в Законе «Об акционерных обществах» применительно к акционерным обществам.

Формы реорганизации согласно ГК: слияние и присоединение (не путать), разделение и выделение (не путать), преобразование (рис.15).

№ п/п	Формы реорганизации	Передача (переход) прав и обязанностей	Обязательные условия реорганизации
1	Слияние $A+B=C$	Полностью от А и В	1. На основании решения общего собрания акционеров большинством в $\frac{3}{4}$ ; единогласно в ООО, производственном кооперативе. 2. Предоставление права голоса владельцам привилегированных акций. 3. Предоставление права требования выкупа акций обществом по рыночной цене. 4. Уведомление кредиторов. 5. Возникновение права у кредиторов требовать прекращения досрочного исполнения обязательств. 6. Составление передаточного акта, разделительного баланса
2	Поглощение $A \Rightarrow B=V$	Полностью от А	
3	Разделение $A=B$ и $C$	Полностью от А в соответствии с разделительным балансом	
4	Выделение $A=A$ и $B$	Частично от А в соответствии с разделительным балансом	
5	Преобразование $AO=OOO$ либо производственный кооператив $OOO =$ произв. кооператив	Полностью к новому лицу	

Рис 15. Формы реорганизации (Закон «Об акционерных обществах», закон «Об обществах с ограниченной ответственностью», ГК РФ)

Слияние ( $A+B=C$ ) осуществляется путем объединения предприятия-должника с другим финансово устойчивым предприятием. В результате такого объединения предприятие-должник теряет свой самостоятельный юридический статус.

Различают:

-горизонтальное слияние, при котором объединяются предприятия одной отрасли;

- вертикальное слияние, которое объединяет предприятия смежных отраслей (например, производителей и потребителей сырья);

- конгломератное слияние, в процессе которого объединяются предприятия, не связанные между собой ни отраслевыми, ни технологическими особенностями.

Поглощение ( $A \Rightarrow B = B$ ) происходит путем приобретения предприятия-должника предприятием-санатором, при этом saniруемое предприятие может сохранить юридическое лицо в виде дочернего предприятия.

Слияние и поглощение могут потребовать предварительного согласования с федеральными и территориальными антимонопольными органами. Эти же органы вправе потребовать разделения или выделения юридического лица в случаях возникновения и в целях предотвращения возможности злоупотребления коммерческими организациями доминирующим положением или ограничения конкуренции. Реорганизация любого юридического лица (кроме АО) требует единогласного решения всех его участников.

Разделение ( $A = B$  и  $C$ ) может быть применено для предприятий, осуществляющих многоотраслевую хозяйственно-производственную деятельность. Предприятия, выделенные в процессе разделения, получают статус нового юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к каждому из них на основе разделительного баланса.

Выделение ( $A = A$  и  $B$ )

Судьба имущества при разделении или выделении юридического лица решается в передаточном акте и разделительном балансе. Этими документами определяется объем прав и обязанностей образуемых юридических лиц. Имущество передается по разделительному балансу со всеми активами и пассивами, включая прибыли и убытки.

Преобразование в открытое акционерное общество осуществляется по инициативе группы учредителей и позволяет существенно расширить

финансовые возможности предприятия, обеспечить пути его выхода из кризиса и дать новый импульс его экономическому развитию. Условием такой санации выступает необходимость обеспечения учредителями минимального размера уставного фонда, установленного законодательством.

Передача в аренду характерна в настоящее время для санирования государственных предприятий, при этом предприятие передается в аренду членам трудового коллектива. Условием осуществления такой формы санации является принятие на себя коллективом арендаторов долгов санлируемого предприятия. Принципиально такая форма санации может быть использована и для предприятий негосударственных форм собственности.

В форме приватизации санятся государственные предприятия, условия и формы приватизации регулируются обширной системой законодательных актов.

Однако, многие предприятия отдают предпочтение второму пути реструктуризации из-за трудностей, связанных с соблюдением обязательных условий реорганизации. Кроме того, разделение баланса при дебиторской задолженности (зачастую безнадежной, длительно просроченной) и значительной кредиторской задолженности сразу ставят созданное предприятие в тяжелое финансовое положение, если нет инвесторов.

Реструктуризация без признаков реорганизации может быть осуществлена юридическим лицом путем создания новых юридических лиц (без процедуры выделения) для выполнения определенных функций. Организационно-правовая форма создаваемого нового юридического лица должна соответствовать целям и задачам создания и обеспечивать наиболее эффективное выполнение им возложенных функций. Это может быть дочернее, зависимое либо независимое общество или товарищество, если есть рычаги управления последним помимо доли в уставном капитале. При такой реструктуризации сводятся к минимуму либо полностью отсутствуют многие проблемы реорганизации.

Помимо создания нового юридического лица реструктуризация может осуществляться путем приобретения (определяющего участия) действующего «чужого» предприятия, которое специализировано или достаточно легко переспециализируется на нужды предприятия-покупателя.

Трудности при такой реструктуризации по сравнению с вышеуказанными формами реорганизациями: при создании нового юридического лица велика вероятность ошибки в прогнозе эффективности его работы (многое создается заново); при приобретении (покупке) – борьба с возможным противодействием конкурентов-покупателей, дороговизна покупки.

Выбор того или иного пути реструктуризации зависит от конкретных условий и предпочтение должно быть отдано тому варианту, осуществление которого требует наименьших затрат, наиболее реально, менее рискованно на единицу эффекта, то есть риск должен совпадать с ожидаемым эффектом.

Цель санации считается достигнутой, если удалось за счет внешней финансовой помощи или реорганизационных мероприятий нормализовать хозяйственную деятельность предприятия и избежать объявления предприятия-должника банкротом с последующей его ликвидацией.

### 7.3 Основные принципы проведения реструктуризации

Соблюдение основных принципов проведения реструктуризации является необходимым условием успешного ее осуществления.

1. Осознает ли руководитель, что его предприятие необходимо реструктуризовать – в этом заключается ведущая роль руководителя в проведении реструктуризации.
2. Для того, чтобы правильно определить причины и установить диагноз проблемности, надо предварительно сделать всесторонний и глубокий анализ проблем.
3. Установив причины и диагноз, можно обоснованно разработать стратегию и программу действий.
4. В ходе проведения намеченных программ необходимо соблюдения принципа обоснованности и последовательности.

#### *Руководитель и его команда*

Руководитель должен обладать рядом таких качеств, которые обеспечивают своевременное решение главнейших проблем предприятия. Важнейшими из них являются:

- умение выделить главнейшие проблемы текущего периода;
- понимание необходимости разработки стратегии предприятия и умение организовать эту работу;
- умение подбирать себе квалифицированных дееспособных помощников и ведущих руководителей;
- способность правильно сочетать в управлении методы единоначалия и демократические;
- обоснованное и последовательное принятие решений по управлению предприятием (без самодурства) и доведение их до завершения;

- оптимальное распределение обязанностей между собой и ближайшими помощниками (не брать все на себя, не спихивать все на помощников);
- желание учиться самому и организовать обучение руководящего состава предприятия;
- своевременно проводить передвижение руководящих кадров.

Большое значение имеет возрастной уровень руководящего состава. При старении часто теряется желание «двигаться» вперед, сильна боязнь нововведений. С другой стороны, весьма положительным может быть наличие в штате одного-двух-трех опытных (со стажем) квалифицированных специалистов (консультантов) в определенной степени «консерваторов», которые бы критически могли оценивать управленческую деятельность и подсказывать, предлагать обоснованные методы решения вопросов.

Проведение реструктуризации должен возглавить сам руководитель (собственник), не самоустраняться в процессе реструктуризации, не занимать позицию постороннего наблюдателя, критикующего принимаемые решения в ходе разработки мероприятий, а активно участвовать в «процессе».

### ***Анализ проблем***

Наиболее частыми (типичными) проблемами предприятий являются:

- отсутствие стратегии, плана развития;
- неудовлетворительная система управления - сверхцентрализация функций, отсутствие четкого их распределения, инерционность (замедленность) исполнения решений, малоэффективные системы оценки и оплаты труда и др.;
- слабая маркетинговая служба;
- отсутствие или слабое использование методов управленческого учета в проведении финансово-экономической политики;
- недостатки своего производства (по качеству, ассортименту, затратам);
- необеспеченность квалифицированными кадрами;

- отсутствие системной работы по анализу эффективности работы предприятия в целом и его структурных подразделений (осуществляется от случая к случаю);
- диспропорция в структуре предприятия.

Анализ проблем необходимо начинать с постановки вопросов: «Чего мы хотим добиться и когда?» (цели) и «Зачем?» и оценки состояния, в котором находится предприятие (диагностика). От масштабности, значимости целей и желаемых сроков достижения этих целей зависят широта и глубина проведения диагностики предприятия. Диагностика может включать в себя:

- оценку производственных возможностей (мощностей, качества, ассортимента объектов производства и др.);
- оценку рынка и места предприятия на нем;
- оценку ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых);
- оценку системы управления (структуры, кадров, централизации-децентрализации функций управления, систем планирования, учета, анализа, стимулирования и т.п.).

При проведении любой из вышеперечисленных оценок следует определять сильные и слабые стороны предприятия, что позволит в дальнейшем при разработке мероприятий (программы действия) делать соответствующий акцент на использование, развитие сильных сторон и исключение, снижение влияния слабых сторон.

В результате диагностики должны быть выявлены главные (ключевые) проблемы и вспомогательные, вторичные задачи, обеспечивающие решение первых. На основе диагностики необходимо произвести оценку возможностей решения проблем при отсутствии изменений, то есть инерционным путем.

Достижение желаемого уровня может быть получено помимо инерционного пути за счет различных средств:

1) более полного использования имеющихся резервов (совершенствование системы управления, отработка конструкций и технологий, перестройка ассортиментной политики, реструктуризация и т.п.);

2) технического перевооружения, создания и использования новых видов продукции и реструктуризации, сопровождающихся, как правило, инновациями;

3) сочетанием двух вышеперечисленных направлений. Реструктуризация (в том понимании, которое было дано выше) может быть востребована как на первом, так и на втором пути.

На этапе диагностики определяются наиболее важные направления, пути, проекты решений и производится предварительная их оценка по приоритетности (предварительный отбор, отсев), после чего следует перейти к более основательной проработке стратегии и выбору эффективных вариантов решений.

### ***Разработка стратегии и программы действий***

Разработка стратегии и программы действий по ее осуществлению означает переход от реактивной формы управления (принятие управленческих решений как реакция на текущие проблемы, на полученные отрицательные результаты - «плестись в хвосте событий») к управлению на основе анализа и прогнозов.

Выработка стратегии осуществляется на основе проведенных прогнозов развития рынков выпускаемой продукции, оценки потенциальных рисков, проведенного анализа финансово-хозяйственного состояния и эффективности управления, анализа сильных и слабых сторон предприятия.

Стратегия предприятия включает в себя:

1. Стратегию поведения на рынке (выбор районов влияния, занимаемая доля рынка, группы потребителей, выбор стратегии деятельности -

конкуренции, расширения рынка, необходимость кооперации и выбор ее форм: объединения, узкоспециализированное производство; ценовая стратегия: лидерство по издержкам, дифференциация, ниша и т.д.).

2. В соответствии со стратегией рыночного поведения определяется взаимоувязанная система:

- снабженческо-сбытовой политики;
- производственно-технологической и инновационной политики;
- ценовой политики;
- финансовой политики;
- инвестиционной политики;
- кадровой политики и управления персоналом, и разрабатывается программа мер, обеспечивающих ее осуществление.

3. В соответствии с основными направлениями деятельности и избранной стратегией определяется, как должна быть изменена организационно-управленческая структура.

При разработке стратегии и программы действий уточняются цели и пути их достижения, делается более глубокий анализ и более тщательная оценка эффективности и степени риска мероприятий (глава 8,9).

### ***Обоснованность и последовательность шагов***

Обоснованность заключается в квалифицированной тщательной проработке вопросов на каждом этапе (шаге) реструктуризации, выборе наиболее эффективного пути, метода, мероприятия, решения.

Последовательность заключается в поэтапном решении вопросов на основании анализа и оценки результатов предшествующего этапа. Иногда этапы могут осуществляться параллельно, но крайне опасно «перепрыгивать» через этапы, если нет основания их исключить вообще из перечня мероприятий.

Основные этапы проведения реструктуризации в соответствии с разработанной стратегией:

1. Экономическое обоснование целесообразности реструктуризации и оценка возможности осуществления.

2. Обучение работников высшего и среднего звена управления по программе «Реструктуризация предприятия, основные принципы и положения» и формирование команды исполнителей.

3. Разработка плана-графика проведения реструктуризации, в том числе:

а) определение перечня создаваемых бизнес-единиц;  
б) определение очередности и сроков их создания;  
в) выбор организационно-правовых форм;  
г) определение перечня и сроков разработки документов (учредительных, договоров, положений, инструкций и др.);

д) проведение заседаний правления, совета директоров, общего собрания (в случае реорганизации);

е) разработка документов;

ж) организация систем планирования, учета, контроля, анализа и оценки деятельности бизнес-единиц и комплекса;

з) подбор кадров руководителей бизнес-единиц и др.

4. Государственная регистрация и внесение изменений в учредительные документы, при необходимости.

5. Этап сопровождения проведения реструктуризации.

6. Оценка результатов реструктуризации и корректировки.

Вопросы:

1. Назовите основные формы санации предприятия.

2. Кто может выступать в качестве основного санатора?

3. Что понимается под реструктуризацией предприятия и какие факторы вызывают необходимость проведения реструктуризации?
4. Какое место занимает реструктуризации предприятия при проведении антикризисных реорганизационных процедур?
5. В какой форме может быть проведена реорганизация?
6. Какие принципы необходимо соблюдать при проведении реструктуризации для успешного ее осуществления?

## **8. Управление рисками**

### **8.1 Понятие и классификация рисков**

При разработке управленческих решений невозможно быть абсолютно уверенным в достижении всех параметров предполагаемого результата. И сам результат, если недостаточно полно учитываются все реальные обстоятельства, может быть не только положительным, но и отрицательным. Всегда существует вероятность достижения желаемых результатов. Она может быть значительной и незначительной. Это обстоятельство характеризует наличие риска в любых действиях управленческой деятельности.

Недостаточный или небрежный учет риска, просчеты в предвидении результата деятельности могут привести к кризису. И наоборот, удачные решения в условиях повышенного риска могут обеспечить резкое улучшение положения организации.

Риск существует всегда при разработке управленческого решения. Но он может быть незначительным, или степень риска может быть велика. Учет этого обстоятельства имеет большое значение, особенно в антикризисном управлении. Если организация вступила в зону кризиса, то, как правило, степень риска всех управленческих решений увеличивается.

Антикризисному управлению всегда необходимы специальные методики оценки риска и механизмы их практического учета: нейтрализации возможных отрицательных последствий, выбор «мягких» вариантов действий, определение момента решения, формирование запаса ресурсов и т. д.

Все это в совокупности называется управлением рисками, которое заключается в выявлении возможных последствий деятельности в рискованных ситуациях, разработке и использовании специальных механизмов, предотвращающих или уменьшающих ущерб от воздействия

негативных факторов, непредвиденных обстоятельств или компенсирующих возможные просчеты или неудачи. В методологическом отношении управление рисками следует понимать не только как избежание неудач и просчетов, но и как стремление получить неадекватный успех, используя благоприятный момент состояния ситуации.

Управление риском – это воздействие, содержащее значительную вероятность достижения положительного или отрицательного результата.

Риски могут быть различными. В управлении рисками необходимо учитывать их особенности и индивидуальные свойства. Для этого необходимо всю совокупность рисков представить в виде их классификационного деления. Каждая из групп рисков будет отражать их основные черты и, следовательно, определять возможности и конкретные формы управления рисками. Классификация рисков может быть сделана по различным критериям и основаниям [26].

По источникам возникновения можно выделить риски субъективные, связанные с личностными чертами человека и объективные, возникающие из объективных, независящих от человека обстоятельств функционирования предприятия.

Существуют различные риски в зависимости от масштабов управления. Здесь можно выделить риски локальные и общесистемные. Часто это классификационное деление дается в составе рисков организации, отрасли, народного хозяйства, региона, мировой экономики. Причем эта классификация не обязательно отражает уровень управления. Так, например, риск в деятельности менеджера отдельной организации может отражать не только деятельность этой организации, но и региона и даже мировой экономики. Наиболее это заметно в решении экологических проблем, безопасности жизнедеятельности, развития энергетики и пр.

По сфере возникновения риск может быть внешним: неожиданные изменения в экономической обстановке в стране, стихийные бедствия,

валютный риск, скачки конъюнктуры на мировом рынке и пр. и внутренним, связанным с состоянием финансов, социально-психологическими проблемами, недостатками организации работы и пр.

По характеру проявления можно выделить риски простые и комплексные. Простые риски содержат один или небольшое количество факторов, которые можно рассматривать как независимые друг от друга. Комплексный риск, как правило, содержит множество факторов, теснейшим образом связанных друг с другом, зависимых друг от друга. Такие риски учитывать трудно. Необходимо видеть и оценивать эти зависимости. И чем полнее будет такая оценка, тем успешнее может быть управление рисками [14].

Различаются риски и по вероятности достижения ожидаемого эффекта. По этому критерию можно выделить риски с минимальным (диапазон 0 – 25%), повышенным (25 – 50%), критическим (50 – 75%), катастрофическим (75 – 100%) уровнем возможного снижения ожидаемого эффекта.

В практике антикризисного управления большое значение имеет и различие частных рисков и общих. Первые касаются отдельных сторон или областей деятельности организации, тогда как вторые охватывают все стороны и могут включать в зону риска смежные и даже внешние организации. Среди общих рисков большое значение имеют социально-политические (оплата труда, занятость, внешние связи, государственная экономическая политика и пр.), социально-экономические (инвестиции, товарооборот, ценообразование, монополизация, банкротство, конкуренция и пр.), организационно-правовые (соблюдение требований законов, правовых актов и процедур и пр.).

Если риск рассматривается относительно принятия и реализации проекта, то можно выделить риски начальной стадии реализации проекта и заключительной. Эти риски можно назвать инвестиционный и предпринимательский. Инвестиционный риск возникает на этапе подготовки

и запуска проекта в реализацию, предпринимательский – на этапе получения результата.

По сферам деятельности организации можно также рассматривать отдельно риски: производственный (использование производственных мощностей), финансовый (возможности финансирования и распределение финансовых средств), организационный (возможности организационной перестройки), технико-технологический (надежность техники и качество технологий).

## 8.2 Методы оценки рисков в антикризисном управлении

Управление рисками немыслимо без их оценки. Ведь риск может быть допустимым и недопустимым, управляемым и неуправляемым. Он может иметь различные последствия. Поэтому оценка риска является необходимым условием управления им.

При оценке риска очень важным является строить ее не каждому отдельному решению, хотя и это полезно, но по комплексу решений, характеризующих реализацию определенного проекта.

Можно оценивать риск по вероятности достижения того или иного результата, определенного уровня потери и выгоды. В этом случае используются статистический, экспертный и комбинированный методы оценки [14].

Статистические методы предполагают изучение статистики потерь и выгод по аналогичным решениям или проектам, определение величины и частоты получения определенного результата, составление прогнозных тенденций. Здесь, как правило, используются такие инструменты статистического метода как вариация, дисперсия, стандартное отклонение. Напомним, что вариация – это изменение количественной оценки признака при переходе от одного варианта к другому, которая характеризуется дисперсией, т.е. мерой разброса фактических значений признака от его среднего значения. Степень риска в этом случае определяется стандартным отклонением: чем выше его значение, тем более рискованным является решение или проект.

Экспертный метод представляет собой обработку заключений, которые даются специально отобранными экспертами – опытными специалистами, хорошо знакомыми с существом проблемы. Такая обработка делается по специальной методике. Технология работы экспертов заключается в следующем. Сначала формируется группа экспертов, каждому из которых

предлагается расставить приоритеты по различным вариантам управленческих решений, оценить степень риска по каждому из них в виде вероятности получения необходимого результата. Далее эти оценки систематизируются. Если вероятность результата равна нулю, риск рассматривается как несущественный, решение не является рискованным, принятие решения гарантирует успех.

Если вероятность результата равна 0,25, то риск незначительный, можно принимать решение с учетом факторов, определяющих риск. Эти факторы надо исследовать и попытаться их учесть, корректируя соответствующим образом решение.

Если вероятность результата равна 0,5, возникает неопределенность относительно принятия возможного решения. В этом случае всегда необходимы дополнительные исследования всех обстоятельств для снятия или уменьшения этой неопределенности. В некоторых случаях приходится принимать решение, но необходима страховка.

Если вероятность результата равна 0,75 и выше, риск принятия решения значителен. От него или следует отказаться, или после дополнительного исследования скорректировать или обеспечить надежную страховку.

Большое значение имеет и качество экспертных оценок, которое проверяется по специальным правилам: минимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому фактору должна быть меньше или равна 0,5, второе правило определяет согласование оценок экспертов в среднем – средняя величина отклонений оценок экспертов должна быть меньше или равна 0,25.

Если эти правила не реализуются, проводится обсуждение позиций экспертов и критериальной основы экспертизы.

Комбинированный метод оценки рисков построен на первоначальном выяснении того, что определяет риск, какие факторы включаются и

проявляются в реализации управленческого решения и проекта, можно ли изменить действие этих факторов. Устанавливаются наиболее вероятные нижние и верхние значения действующих факторов. Далее при помощи экспертных оценок устанавливается вероятность достижения этих значений. После этого рассчитываются суммарные вероятности всех возможных значений факторов и статистическими методами рассчитывается ожидаемый эффект для каждого варианта действия факторов.

### 8.3 Управление рисками: механизмы и методы

Любая деятельность человека может быть представлена в трех составляющих: использование ресурсов, управление деятельностью, получение результата. Управление определяет соотношение ресурсов и результата. В управлении действует множество различных факторов, которые, как правило, находятся в противоречии. Учет этих факторов и влияет на соотношение ресурсов и результатов. Но их противоречивое действие проявляется в наличии риска.

Управление рисками – это действия, способствующие снижению уровня и остроты рисков. Эти действия заключаются в выявлении возможностей и факторов достижения определенного результата, анализе взаимосвязи факторов, выборе вариантов управленческих решений, осуществлении контроля их реализации, страховании отрицательных последствий.

Существуют различные причины возникновения рисков [26]:

1. Неполнота и недостаточность знаний о ситуациях и возникающих проблемах.
2. Недостаточность информации о происходящих событиях и изменениях.
3. Случайность (природные явления, выход оборудования из строя, болезнь сотрудника, трудовой конфликт и пр.)
4. Противодействие, вызванное борьбой интересов, конкуренцией, изменением социально-политической обстановки и пр.

Две последние причины можно представить и в другой градации.

Форс-мажорные обстоятельства, включающие непредвиденное вмешательство органов государственного управления (изменение стандартов и норм, условий экспорта-импорта, экологических требований и пр.), стихийные бедствия, политическая нестабильность, банкротство.

Внешние экономические условия – инфляция, изменение валютного курса, налогообложения, цены сырья, спроса.

Внутренние организационные факторы – нарушение графика работ, ошибки в распределении ресурсов, текучесть кадров, профессионализм персонала, изменение технологий.

Управление риском включает пять групп действий: определение области риска, выявление и оценка риска, установление причин риска, выбор варианта действий (управленческое решение), нивелирование риска.

Риск всегда связан с возможными потерями. Области потерь (риска) могут быть различными. Это области безрисковой деятельности, минимального, повышенного, критического, катастрофического рисков. Эти области выделяются в соответствии с оценкой минимально возможных рисков потерь. Пределом таких потерь является общая стоимость фирмы.

Выявление и оценка риска предполагает распознавание его типа, остроты, особенностей, возможностей учета. Это большая аналитическая работа.

Наибольшую информацию о риске дает установление его природы, причин возникновения. Именно причины риска характеризуют опасность его существования и возможности учета. Ведь эти причины могут быть и субъективного характера, например, авантюризм менеджера, искусственное создание критических ситуаций при проведении определенной инновационной политики.

Определение характера, причин и степени риска позволяет выбрать управленческое решение, наилучшее с позиций ожидаемого результата.

Нивелирование риска означает распределение ресурсов, ответственности, контроль динамики движения к возможному результату. Такой контроль показывает, уменьшается или увеличивается риск в процессе деятельности.

Механизм управления риском включает следующие средства воздействия.

Диверсификация деятельности, которая предполагает для снижения степени риска распределять инвестируемые средства по различным объектам их вложения не связанным между собой. Это формирование инвестиционного портфеля, который позволяет обеспечить приемлемое сочетание доходности и риска. Этот портфель обычно включает как низкодоходные бумаги или вложения, уровень риска по которым незначителен, так и высокодоходные, с большим уровнем риска. Портфель может быть консервативным или рисковым, т.е. ориентирован на стабильный небольшой доход при низком уровне риска или высокий доход с большой вероятностью риска.

Страхование риска заключается в передаче определенных рисков страховой компании. При этом страховой компании включается страховая премия.

Существует три основных способа страхования [26]:

- Имущественное страхование, включающее страхование риска подрядного строительства, страхование грузов, страхование имущества, находящегося на хранении.
- Страхование от несчастных случаев – защита страхователя, страхование профессиональной ответственности.
- Страхование упущенной выгоды, например, при остановке производства.

Следующим средством в управлении рисками является хеджирование – процесс избежания риска путем его переноса с одного лица на другое (риск изменения цены, ставки процента, валютного курса и пр.). Такой перенос осуществляется посредством сделки по поставкам актива (валюта, товар, акции, облигации и пр.) Лицо, страхующее риск, называют хеджером, страхователя риска – спекулянт. Хеджирование может осуществляться на

повышение и понижение. Хеджер проводит операцию на повышение, если он считает, что цены, курсы бумаг, процентные ставки в будущем будут расти. Операция на понижение производится тогда, когда хеджер считает, что цены, курсы либо процентные ставки в будущем будут падать.

Риск, который снимает с себя хеджер, берут на себя предприниматели, которые получают прибыль от разницы цен, курсов и т.д.

Управление рисками является важным элементом антикризисного управления.

#### Вопросы для самопроверки:

1. Что понимается под риском?
2. Дайте основные классификации рисков.
3. Каковы источники риска в антикризисном управлении?
4. Как учитывается риск при разработке управленческих решений?
5. Можно ли оценить степень риска и как это сделать?
6. Что означает понятие управления рисками?
7. Каков механизм управления риском?

## **9. Стратегия и тактика в антикризисном управлении**

### **9.1 Разработка стратегии антикризисного управления организацией**

Управление кризисными состояниями и банкротством предполагает целевой набор наиболее эффективных средств стратегии и тактики, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия.

Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает существование [23].

Стратегические мероприятия заключаются в анализе и оценке положения предприятия, изучении производственного потенциала, разработке производственных программ, политики доходов, инноваций, разработке общей концепции финансового оздоровления предприятия.

Наряду со стратегическими мерами применяются и оперативные (тактические) мероприятия по выходу из кризиса, которые состоят в установлении текущих убытков, выявлении внутренних резервов, привлечении специалистов, кадровых изменениях, получении кредитов, укреплении дисциплины и т. п. (рис. 16) [11].

В антикризисном управлении стратегия играет особую роль. Она позволяет готовиться к кризисным ситуациям, распознавать характер слабых сигналов кризисного развития, снижать количество тактических ошибок, уверенно ориентироваться в проблемах, имеющих последствия в будущем,

разрабатывать и использовать эффективные технологии управления, находить позитивные элементы в сложных кризисных ситуациях.



Рис. 16 Управление кризисными ситуациями предприятия

Стратегия характеризует не только управление в макроэкономических масштабах. Любая организация может и должна иметь собственную стратегию. Это стратегия выживания и развития, повышения конкурентоспособности, достижения цели.

Стратегия антикризисного управления предполагает принятие стратегической программы, которая требует большой аналитической и проектной работы.

Разработанная и действующая стратегия может быть скорректирована. Ведь движение времени невозможно программировать абсолютно. Нет стратегии, предельно точно предписывающей поведение организации.

Анализируя действующую стратегию необходимо сконцентрировать внимание на следующих пяти моментах [13]:

#### 1. Эффективность текущей стратегии.

Во-первых, надо определить место организации среди конкурентов; во-вторых, границы конкуренции (размер рынка); в-третьих, группы потребителей, на которые ориентируется организация в своей деятельности; в-четвертых, функциональные стратегии в области производства, маркетинга, финансов, кадров.

Оценка каждой составляющей дает более понятную картину стратегии. Причем, в данном случае оценка проводится на базе количественных показателей. К ним относятся: доля предприятия на рынке, размер рынка, размер прибыли, размер кредита, объем продаж (уменьшается или увеличивается по отношению к рынку в целом) и т.д.

#### 2. Сила и слабость, возможности и угрозы, на которые ориентирована стратегия. Оценка ведется по известному методу SWOT-анализа.

Сила – это то, в чем организация преуспела. Сила может заключаться в освоенных навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (более хороший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабость – это отсутствие чего-то важного в функционировании компании; то, что ей не удастся в сравнении с другими.

Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные

стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, то менеджеры предприятия срочно должны создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые могут способствовать возникновению кризисной ситуации. Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию. Возможности и угрозы не только влияют на состояние организации, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять.

Анализ и оценка сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, позволяют увидеть необходимости тех или иных стратегических изменений в области конкурентоспособности цен и издержек предприятия.

3. Предприятие должно знать, как его цены и затраты соотносятся с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек. Метод, с помощью которого осуществляется этот анализ, называется цепочкой ценностей. Он предполагает ранжирование ценностей, по которым распределяются издержки.

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает в себя различные виды деятельности и прибыль. Связи между этими видами деятельности по созданию ценностей могут стать важным источником преимуществ предприятия. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и связывает в свою очередь активы предприятия. Соотнося производственные издержки и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним. Кроме того, на цены и издержки предприятия влияет деятельность поставщиков и конечных потребителей. Менеджеры должны понимать весь процесс формирования стоимости, поэтому необходимо принимать во внимание цепочку ценностей от поставщиков до конечных потребителей.

Процесс определения издержек по каждому виду деятельности утомительный и сложный, но он дает возможность лучше понять структуру затрат предприятия. Кроме того, необходимо провести сравнительную оценку издержек предприятия и издержек его конкурентов по основным видам деятельности. Таким образом можно выявить наилучшую практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее эффективный способ минимизации издержек, и на основе полученного анализа приступить к повышению конкурентоспособности предприятия по издержкам.

#### 4. Оценка прочности конкурентной позиции предприятия.

Оценка конкурентоспособности предприятия по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции предприятия (насколько слаба или сильна) по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара или услуги, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла. Оценки показывают положение предприятия в сравнении с конкурентами, выявляя таким образом, где оно слабо и где сильно, и по отношению к какому конкуренту.

#### 5. Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.

Изучают все результаты по состоянию предприятия на момент кризиса и определяют на чем надо сосредоточить внимание. Данные, полученные при исследовании кризисного состояния предприятия, можно систематизировать, потому что эффективная стратегия получится только на основе системного представления всех аспектов и параметров.

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

6. Анализ и возможный пересмотр миссии и системы целей предприятия.

Следующим, не менее важным этапом стратегического антикризисного планирования является корректировка миссии предприятия и системы целей.

Предметом анализа в этом отношении должна быть проблема: сможет ли в рамках своей прежней миссии предприятие выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ. При необходимости надо скорректировать миссию. Умело сформулированная миссия, которая доступна для понимания и в которую верят, является весомым стимулом для изменений в стратегии. Хорошо сформулированная миссия может включать следующее:

1. Провозглашение убеждений и ценностей.
2. Продукцию или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять).
3. Работа предприятия на рынках:
  - способы выхода на рынок;
  - технологии, которые будет использовать предприятие;
  - политику роста и финансирования.

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

Затем идет процесс корректировки системы целей (желаемых, возможных и необходимых результатов и достижений, которые способствуют выходу из экономического кризиса). При этом сравниваются желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносятся изменения в систему целей.

Каждое предприятие имеет определенную систему целей. Они возникают как отражение целей различных групп:

- собственники предприятия,
- сотрудники предприятия,
- покупатели,
- деловые партнеры,
- общество в целом.

Если миссия – это доминанта ценностей, то система целей – это видение будущего, желаемые, возможные и необходимые результаты и достижения, соответствующие пониманию цели.

Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых на предприятии. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей, таким образом складывается их иерархия.

Цели более высокого уровня имеют широкий характер и ориентированы на долгосрочную перспективу. Они позволяют менеджерам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели подробно объясняют результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем. Они определяют темпы развития компании и уровень показателей деятельности, который надо достичь на ближайшее время. Если руководство подменяет и смешивает уровень целей, это может служить причиной кризисной ситуации.

Очень часто на российских предприятиях менеджеры сосредоточивают свое внимание на краткосрочных финансовых целях, пренебрегая долгосрочными целями.

Весьма показательным примером, демонстрирующим недостаточность чисто финансовой реакции предприятия на кризисную ситуацию, служит

торговая фирма “ИТЕМА – Евростиль”, которая в 1994-1995 гг. импортировала и предлагала отечественным покупателям немецкую офисную мебель со строгим дизайном.

В начале 1995 г. на фирму стали воздействовать три внешних фактора, требовавших адекватной реакции: во-первых, смещение рыночного спроса в сторону менее прочной, но более дешевой и броской по дизайну мебели; во-вторых, рост курса немецкой марки относительно американского доллара, что вызвало повышение продажных цен относительно конкурентов, поставляющих аналогичный товар из других стран; в-третьих, моральное устаревание моделей корпусной мебели “Тренд”, составляющей основу ассортимента. В совокупности с другими причинами воздействие указанных факторов привело к трудностям со сбытом, затовариванию, быстрому росту задолженности и затруднениям в расчетах с кредиторами.

Для выхода из кризиса внутренние консультанты предложили фирме (наряду с мерами жесткой экономии и ужесточения финансовых требований к клиентам) включить в ассортимент дешевую модель корпусной мебели от нового поставщика и тем самым дифференцировать его в соответствии с изменением спроса. Но, находясь в условиях крайне жестких финансовых ограничений, руководство фирмы предпочло чисто финансовые методы реагирования.

Пытаясь сохранить конкурентоспособность основной продукции и удержать объем продаж на критическом уровне, фирма снизила цены на модель “Тренд” практически до нулевой рентабельности. Параллельно был введен четкий аналитический учет финансовой деятельности. Но спустя некоторое время, стремясь избежать больших убытков от изменения валютных курсов, фирма в ценообразовании перешла с принятых расчетов в американских долларах на валюту поставщика – немецкие марки. Основная же причина затруднений – смещение потребительского спроса – была проигнорирована.

Эффект, полученный от снижения цены, нейтрализовался продолжавшимся ростом курса немецкой марки, и фирма не смогла в короткий срок исправить положение.

Последней попыткой преодоления кризиса стало введение в ассортимент новой мебели “Модель 17” и дешевых кресел и стульев. Однако “Модель 17” оказалась дороже “Тренда” и по дизайну не соответствовала вкусам устоявшейся клиентуры, а дешевые офисные стулья и кресла по объемам сбыта не могли компенсировать утрату доминирующего продукта. Кроме того, недостатки организации управления помешали выполнению всех необходимых мероприятий для продвижения нового продукта на рынок. В итоге в начале 1996 г. фирма была ликвидирована.

## 9.2 Тактика реализации стратегии антикризисного управления

Стратегия определяет цель и миссию, а также направление развития. Она существует не только в практически значимых формулировках, социально-психологических установках, принципах и подходах, но в виде ключевых показателей развития организации, последовательности этапов ее движения в будущее. Для реализации стратегии надо выбирать и формировать тактику, которая отражает поведение в конкретных, иногда непредвиденных, обстоятельствах.

Тактика – это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Можно выделить два наиболее распространенных вида тактики, позволяющих преодолеть кризисную ситуацию. Первая из применяемых тактических программ, получила название защитной, поскольку она основана на проведении береговых мероприятий, основой которых является сокращение всех расходов, связанных с производством и сбытом, содержанием основных фондов и персонала, что ведет к сокращению производства в целом. Такая тактика применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних для предприятия обстоятельств [23].

Очевидно, что массовое применение защитной тактики большинством предприятий ведет к еще более глубокому кризису национальной экономики и поэтому не приводит к финансовому благополучию применяющих ее предприятий. И это вполне объяснимо: ведь главные причины кризисной ситуации лежат вне предприятия.

Защитная тактика предприятия ограничивается, как правило, применением соответствующих оперативных мероприятий, среди которых следует отметить: устранение убытков, сокращение расходов, выявление

внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытку улаживания дел с кредиторами (отсрочку долгов) и с поставщиками и другие мероприятия.

Наиболее эффективна наступательная политика, для которой характерно применение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с экономическими, ресурсосберегающими мероприятиями проводятся активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, политика более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий.

В то же время меняется или укрепляется руководство предприятия, осуществляется комплексный анализ и оценка ситуации и, если надо, корректируется философия, основные принципы деятельности предприятия, т.е. изменяется его стратегия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция все в большей степени нацеливается на укрепление позиции предприятия на существующих и завоевание новых сегментов рынка, 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 предприятия.

Стратегическое, тактическое, а также и оперативное управление связаны друг с другом, и заниматься одним в отрыве от другого невозможно. Тактическое управление должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Если оперативные мероприятия осуществляются в отрыве от стратегических целей, то это может привести к кратковременному

улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

Реализация выбранной стратегии в тактике управления предполагает выполнение следующих задач [39]:

окончательное уяснение выработанной антикризисной стратегии и целей, их соответствие друг другу;

более широкое доведение идей новой стратегии и смысла целей до сотрудников для их вовлечения в процесс реализации антикризисной стратегии;

приведение ресурсов в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией;

принятие решений по поводу организационной структуры.

При реализации стратегии необходимо сконцентрировать внимание на том, как изменения будут восприняты, какие силы будут сопротивляться, какой надо выбрать стиль поведения. Сопротивление необходимо уменьшить до минимума или устранить насколько это возможно в соответствии с типом, сущностью и содержанием изменения.

На тактику реализации стратегии оказывает влияние и накладывает определенные ограничения существующие:

- структура и система управления;
- управленческая культура;
- компетенции персонала;
- ресурсы.

Действительность для многих предприятий такова, что они не достигают оптимального сочетания структуры, культуры, компетенции персонала и мотивации, необходимого для успешной деятельности.

Структура предприятия во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды. В случае, если предприятие имеет слишком жесткую организационную структуру, она может стать преградой

на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. Часто менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный период.

Системы управления способствуют или мешают реализации стратегии. С одной стороны, на предприятиях, где процветает бюрократия, даже самые несложные решения и расходы персонала нижних уровней должны быть одобрены менеджером более высокого звена. Если человек в течение длительного времени работает в структуре такого типа, то едва ли он захочет взять на себя дополнительную ответственность и инициативу. В этих условиях защитой от новых проблем и ответственности будет разговор о том, что это не входит в круг должностных обязанностей. С другой стороны, отсутствие систем и документации может привести к дублированию уже проделанной работы или утрате информации, если работник увольняется или переходит на другое место работы внутри предприятия.

Управленческая культура может быть очень сильной движущейся силой. Однако не следует забывать, что управленческая культура предприятия возникла как результат традиций, имеющих длительную историю, и не может быть изменена в одно мгновение. Проблемы могут возникнуть, если управленческая культура войдет в противоречие с антикризисной стратегией предприятия.

Для различных предприятий характерен свой стиль управления. Он может хорошо вписываться в стратегию фирмы, а может и войти с ней в противоречие. В ряде случаев преобладание одного стиля приводит к проблемам. Считается, что автократический стиль управления полезен только в ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления, при проведении очень важных изменений.

Компетенции (навыки) и ресурсы оказывают также большое влияние на антикризисную стратегию, т.к. их правильное использование имеет решающее значение для успешной деятельности предприятия. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы предприятия и распределить их таким образом, чтобы их использование дало наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала предприятия приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи. При этом необходимо провести соответствующую подготовительную работу, чтобы устранить сопротивление с их стороны и убедить в необходимости эффективного участия в осуществлении новой стратегии.

На этом этапе менеджеры могут сравнить то, что требуется для реализации антикризисной стратегии, с тем, что сейчас имеет фирма.

Сравнивая желаемое с действительным, менеджеры могут использовать балльную систему оценки расхождения между этими состояниями по следующим критериям:

- навыки и ресурсы;
- структура и системы;
- управленческая культура.

При проведении сравнительного анализа важно выделить именно те моменты, которые могут коренным образом повлиять на успех предприятия. Для определения необходимых стратегических изменений можно использовать таблицу, в которой по вертикали перечислены все оцениваемые критерии: нужный вариант, реальная ситуация, необходимые изменения, варианты решений. При анализе могут применяться самые разнообразные шкалы (например, 0 баллов указывает на то, что данный критерий не отличается существенно от идеального варианта, а 5 баллов показывают, что оцениваемый критерий должен быть коренным образом

пересмотрен). Графа “Варианты решений” может быть использована для описания конкретных действий, необходимых для достижения желаемых результатов. Эти варианты также должны быть протестированы, прежде чем что-либо предпринять. На стадии реализации антикризисной стратегии высшее руководство может пересмотреть план осуществления новой стратегии, если этого требуют вновь возникающие обстоятельства.

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 реализацию изменений надо осуществить в жестко ограниченный срок. Поэтому при реализации определенной тактики антикризисного управления необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. Тактика наиболее эффективна, 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 решительно приходится изменять сложившуюся систему управления, что болезненно сказывается на работе персонала.

Преодоление сопротивления требует осуществление двух групп мероприятий. Во-первых, психологических – определение культурных ориентаций различных групп персонала на основе их отношения к изменениям, создания опорных точек внедрения антикризисной стратегии, ограничение влияния на принятие решений со стороны групп, невосприимчивых к изменениям. Во-вторых, системных – формирование переходной структуры предприятия, решающей задачи по внедрению изменений без помех для оперативной деятельности [38].

На средних и малых предприятиях, для которых характерна хорошая восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные

единицы, ответственные за осуществление определенной тактики, внедрение антикризисной стратегии.

При значительных масштабах предприятия и слабом восприятии персоналом изменений требуется использовать варианты так называемой двойной структуры, когда реализация антикризисной стратегии, и в этом обнаруживает себя тактика, отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддержку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых решений жестко используются властные полномочия. При этом разрушаются традиционные системы прохождения команд и заменяются быстрыми контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни и иерархии.

Значительную помощь в тактике проведения антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны. Ими могут быть внешние консультанты, новые управляющие, ранее работавшие на других предприятиях, или управляющие из самой компании, имя которых не ассоциируется с прошлой стратегией.

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

Так, например, принципиальные нововведения Ли Яккока в управлении фирмой Chrysler не привели к фундаментальным изменениям в стратегическом управлении. Яккока уволил многих вице-президентов компании (поставив на их места своих людей), изменил некоторые системы, сделал упор на экономию, назначив себе годовую зарплату в 1 доллар, и нашел новое рекламное агентство. Эти изменения привели к усилению уже

существовавших внутри компании тенденций. Именно руководство Ли Яккоки, провозглашенная им миссия, его энергия способствовали переменам в большей степени, чем проведение новой конкурентной стратегии.

Вопросы для самопроверки:

1. Чем вызвана потребность организаций (предприятий) в стратегии антикризисного управления?
2. Каковы основные факторы в разработке стратегии антикризисного управления?
3. Перечислите основные мероприятия по выходу из кризиса.
4. Какая связь существует между стратегией и тактикой антикризисного управления?
5. Какие виды тактики можно применить для выхода предприятия из кризиса?
6. Представьте, что вы менеджер некой фирмы, которая находится на грани банкротства. Предложите свою стратегию из 10 управленческих шагов по выведению фирмы из кризиса.

## 10. Инновации в антикризисном управлении на предприятии

В теории и на практике сталкиваются две идеологии антикризисного управления.

Согласно первой антикризисное управление понимается как всемерная экономия и избавление от излишнего имущества. К сожалению, эта идеология более распространена в нашей стране. В результате антикризисное управление на предприятии понимается в первую очередь как сокращение текущих издержек предприятия и продажа его избыточных активов.

Подобный подход к антикризисному управлению способен дать предприятию быстрые доходы (от реализации избыточного имущества) и существенное уменьшение издержек, особенно в результате сокращения постоянной (условно-постоянной) части текущих расходов, которые необходимо нести независимо от объема выпуска и продаж продукции (оплата аренды, заработная плата административно-управленческого аппарата, а также некоторых категорий вспомогательного и обслуживающего персонала, нетехнологические затраты на электроэнергию и топливо и др.).

Однако он может быть главным только в том случае, если не возникает особых проблем с основным и регулярным источником финансового благосостояния и существования предприятия как такового - с продажей его продукции (т. е. фирма вполне удовлетворена этим объемом).

Если рассматривать предприятие как действующее, которое изначально не собираются ликвидировать, то спрашивается: какой смысл сосредоточиваться на сокращении каких-то элементов текущих издержек, если не обеспечена возможность оправдывать продажами продолжение любых текущих издержек?

Что же касается реализации избыточных активов предприятия, то:

- во-первых, доход от такой реализации является разовым и даже в краткосрочном плане никак не позволяет максимизировать будущие выручку

и прибыль (если не считать, что вследствие продажи ненужного имущества возрастает ликвидность предприятия и улучшается его привлекательность как поставщика и объекта для инвестиций);

- во-вторых, при попытке продлить во времени получение доходов от реализации имущества в категорию избыточных могут попасть те активы, которые составляют производственные мощности предприятия и являются ненужными только в расчете на существующие на данный момент объемы выпуска и продаж продукции (у финансово-кризисных предприятий они чаще всего резко сокращены); очевидно, что, продав их, фирма вообще утратит возможность увеличивать доходы от текущей деятельности;

- в-третьих, часть избыточных активов может быть таковыми лишь для сегодняшней неконкурентоспособной либо не ориентированной на платежеспособный спрос продукции; они могут оказаться необходимыми при освоении иной продукции, имеющей спрос, более качественной и дешевой;

Согласно второй идеологии антикризисное управление понимается как налаживание выпуска и реализации конкурентоспособной продукции. Оно сводится в первую очередь к улучшению способности предприятия получать регулярные надежные доходы от продаж той или иной продукции (товаров, услуг).

Для этого может потребоваться как улучшение на предприятии маркетинга по прежней продукции (имеется в виду весь комплекс работ по ее продвижению на рынок и сбыту, пересмотру предлагаемых цен, условий поставки, оплаты и др.), так и освоение новой, более выгодной продукции, повышение качества выпускавшихся товаров или предлагавшихся услуг. Вторая идеология не должна противопоставляться первой как рассчитанная на более позднюю отдачу. Ведь меры по улучшению продаж, если они основаны на имеющемся коммерческом и технологическом заделе, способны дать очень быстрый эффект.

Антикризисное управление, нацеленное на улучшение продаж, является решающим в выводе предприятия из финансового кризиса, если у предприятия существуют проблемы с конкурентоспособностью продукции. Ориентированность антикризисного управления на увеличение продаж на предприятии с неиспользуемыми резервами производственных мощностей и в краткосрочном, и в долгосрочном плане должна рассматриваться в качестве первоочередной задачи.

В определенной мере всеобщей закономерностью является следующее: антикризисное управление, нацеленное на увеличение продаж, экономически, социально и финансово более предпочтительно, чем антикризисное управление, сводящееся к простому сокращению издержек и реализации избыточного имущества фирмы.

Антикризисное управление, нацеленное на налаживание выпуска и реализации конкурентоспособной продукции, может быть охарактеризовано как инвестиционное (основанное на инвестициях) антикризисное управление - при условии, конечно, доступности соответствующих инвестиций за счет самофинансирования, привлеченного или заемного капитала [16].

Разновидностью инвестиционного антикризисного управления, направленного на увеличение выпуска и продаж продукции, является антикризисное управление на основе инноваций, которые требуют инвестиций. Проекты, осуществляемые при инвестировании в новые для предприятия технологии (они могут быть новыми и для отрасли, и для рынка), часто называют инновационными.

При этом антикризисное управление может акцентировать внимание как на новых технологиях собственно в производстве (создание и освоение новой для предприятия или для рынка продукции, новых технологических процессов ее выпуска, техники и материалов), так и на новых технологиях в организации выпуска и продаж продукции. Все это обычно называют антикризисным управлением на основе инноваций.

С практической точки зрения правомерность акцента на инвестиции в технологические и организационные инновации подтверждается, например, ставшим уже каноническим сравнительным анализом того, как преодолевали финансовый кризис два близких по своему профилю крупных российских промышленных предприятия - Горьковский автомобильный завод и московский ЗИЛ. Первый в 1992-1995 гг. (в особенно тяжелое для экономики страны время) сосредоточил свое внимание и последние средства (а также остаток доверия к нему кредиторов) на срочном завершении разработки и освоении явно выгодного продукта - семейства малых грузовиков и микроавтобусов «газель». Второй же продолжал надеяться на самые разные формы эксклюзивной поддержки со стороны федерального и московского правительств, сокращал (вместо того чтобы параллельно не менее активно инвестировать в разработку новшеств) объемы производства и занятости.

Известно, чем это кончилось в 1996-1997 гг. Горьковский автомобильный завод (конечно, тоже при поддержке правительства, особенно местного) все же сумел наладить быстро растущие продажи новой продукции. Причем правильность курса на освоение новшеств была признана фондовым рынком еще в 1994-1995 гг., когда заводу удалось полностью разместить на рынке выпуск своих среднесрочных облигаций (только четырем промышленным предприятиям удалось это тогда сделать. Рынок поверил в их перспективы; подчеркнем, что все эти предприятия в момент выпуска облигаций уже осваивали безусловно выгодные технологические новшества. Московский же ЗИЛ пришлось спасать московскому правительству, причем в самой дорогой для «спасателя» форме - путем приобретения контрольного пакета акций несостоятельного предприятия (в суде уже рассматривался иск о признании его банкротом) [16].

В стране начался экономический рост, по своим темпам опережающий абсолютное большинство экономик других стран. Выявились отрасли, где упомянутый темп наиболее высокий. При этом к числу таких отраслей

относятся далеко не только отрасли нефтегазодобывающего и нефтегазоперерабатывающего комплекса. Например, пищевая промышленность, отрасль телекоммуникаций и в целом машиностроение в России растут более высоким темпом.

В основе антикризисного управления, максимизирующего финансовые результаты, должны лежать инновации (нововведения) - продуктовые и процессные, а также институциональные (в том числе аллокационные, связанные с перераспределением ресурсов предприятия).

Обеспечивающими инвестиционные проекты предприятия могут быть следующие нововведения в хозяйственной деятельности:

- 1) процессные инновации;
- 2) продуктовые инновации;
- 3) аллокационные инновации.

Эти инновации должны рассматриваться как суть антикризисного управления предприятием, направленного на его сохранение как действующего с удержанием на предприятии максимально возможного числа рабочих мест. Финансовое оздоровление сохраняемого как действующего предприятия тоже должно строиться на этих инновациях.

Система инноваций, составляющих содержание антикризисного управления сохраняемым предприятием, показана на рис. 17.



Рис.17 Система инноваций в антикризисном управлении

Продуктовые инновации (product innovations) на уровне отдельно взятого предприятия соответствуют принятому у нас ранее понятию «новые виды продукции».

Продуктовые инновации сводятся к выбору и освоению новых видов операций (деятельности, продуктов) предприятия. Для этого предприятию, специализирующемуся в достаточно наукоемких отраслях, могут потребоваться предварительная разработка нового продукта и технологии его выпуска (возможно, не собственными силами, но за свой счет - путем заказа разработки на стороне), приобретение соответствующих технических решений и прав на них на рынке технологий (посредством покупки лицензий на изобретения и ноу-хау, приглашения на работу его создателей и т. п.) [27].

Различают продуктовые инновации следующих видов:

- новые товары;
- новые услуги;
- товары и услуги, являющиеся новыми для рынка, на котором работает предприятие (для релевантного рынка);
- товары и услуги, являющиеся новыми для всех рынков, на которых работает или в принципе может работать предприятие;
- товары и услуги, являющиеся новыми лишь для осваивающего их предприятия (новшества в процессе распространения);
- продуктовые инновации с длительным жизненным циклом;
- продуктовые новшества с коротким сроком полезной жизни;
- новые товары и услуги, которые могут быть специально разработаны на основе соответствующего научно-технического задела;
- капиталоемкие продуктовые инновации;
- некапиталоемкие продуктовые нововведения;
- новые товары и услуги с коротким сроком окупаемости;
- новые товары и услуги с длительным сроком окупаемости;

- продуктовые новшества с любыми сочетаниями всех указанных выше свойств.

Все эти виды продуктовых инноваций играют свою роль и применяются в разных ситуациях антикризисного управления.

Продуктовые инновации являются основным видом новшеств, непосредственно генерирующих дополнительные продажи, прибыли и денежные потоки.

Технологические процессные инновации (process innovations) здесь, и как это принято в западной литературе, охватывают такие традиционно принятые в русскоязычной терминологии обозначения нововведений, как [27]:

- новые технологические процессы;
- новое технологическое оборудование и оснастка (инструменты, приспособления, контрольно-измерительная аппаратура);
- новые используемые материалы (полуфабрикаты, компоненты) и технологические процессы их применения.

Процессные инновации представляют собой нововведения, вносимые:

- в процессы взаимодействия предприятия с внешней средой (новшества в организации сбытовой и закупочной деятельности фирмы: инновации в ее договорной работе, в схемах сотрудничества с посредниками и торговыми предприятиями, с банками, финансирующими оборот фирмы, с партнерами, по реализации продукции и закупкам и др.);

- в процессы управления движением материальных запасов и денежных средств на предприятии (логистические процессные инновации, заключающиеся во внедрении современных методов объемно-календарного планирования и внутрипроизводственного управления, а также учета и бухгалтерского анализа по типу попроектного контроллинга);

- в процессы общего менеджмента, определяющие в первую очередь уровень постоянных (слабо зависящих от объема выпуска и продаж предприятия) операционных издержек фирмы;

- в технологические процессы выпуска продукции, включая освоение не только новых технологических регламентов, но и новых видов технологического оборудования и специальной технологической оснастки.

Процессные инновации нацелены на экономию всех видов издержек предприятия. В этом смысле они способны принести дополнительные прибыли и денежные потоки предприятию. Процессные инновации также могут обеспечить повышение качества и освоение новых продуктов. В этом случае они тоже служат непосредственным источником дополнительных прибылей и денежных поступлений фирмы.

Процессные инновации считаются наиболее краткосрочными по своей окупаемости и легко осуществимыми (в том числе некапиталоемкими) новшествами.

Акцент на технологические продуктовые и процессные инновации в антикризисном управлении соответствует наиболее общепринятой в современных взглядах на менеджмент «концепции бриллианта»- («Diamond Concept») (концепция восстановления, поддержания и развития конкурентоспособности фирмы). Согласно данной концепции главным фактором конкурентоспособности предприятия, как в долгосрочном, так и в краткосрочном плане является инновативность фирмы, т. е. ее способность и к радикальным, и к частным (инкрементальным) технологическим инновациям.

Согласно «концепции бриллианта» предприятие нуждается в продуктовых инновациях, так как они необходимы для успеха в продуктовой конкуренции, т. е. в борьбе за клиентов на основе такого совершенствования качества продукции (услуг), которое следует за изменением потребностей клиентов. Процессные же инновации создают возможность снижать себестоимость и тем самым без ущерба для финансовых показателей предприятия снижать при ценовой конкуренции цену на продукт.

Институциональные процессные инновации означают новые формы организации и управления в производстве и сбыте.

Аллокационные инновации представляют собой:

- различные схемы реорганизации предприятия;
- перераспределение (реструктуризацию) материальных (реальных и финансовых), а также нематериальных активов фирмы;
- перераспределение ответственности работников предприятия, особенно его менеджеров.

Аллокационные инновации сами по себе не способны принести дополнительные прибыли и денежные потоки. Они не являются самостоятельными новшествами и должны лишь служить целям более эффективного проведения инвестиционных проектов по реализации тех продуктовых и процессных инноваций, которые способны (за счет снижения себестоимости и увеличения продаж) принести предприятию дополнительные прибыли и денежные потоки.

В то же время аллокационные инновации являются одними из самых дорогостоящих, сложных в реализации и медленно окупающихся. Можно сказать, что они представляют собой по-настоящему стратегические инновации, от которых – не только со временем - допустимо ожидать как высокого и долгоживущего эффекта, так и радикального всеохватывающего провала.

Очевидно также, что типичные аллокационные инновации призваны «обслуживать» процессные и продуктовые инновации с наиболее длительным сроком полезной жизни, т. е. стратегические процессные и продуктовые новшества, определяющие долгосрочные перспективы предприятия.

Аллокационные инновации только внешне кажутся некапиталоемкими. На самом деле они достаточно капиталоемки - по косвенным затратам и временным потерям.

Конечно, часто могут возникать ситуации, когда для обеспечения соответствующих процессных и продуктовых инноваций напрашиваются мелкие аллокационные новшества. Они способны дать быструю отдачу в форме улучшения видов на дополнительные прибыли и денежные потоки от уже реализуемых (пока неэффективно) инвестиционных проектов по освоению новых продуктов и процессов. Однако это скорее исключение из определения аллокационных инноваций,

По своей окупаемости и доступности (в смысле необходимых стартовых инвестиций) процессные, продуктовые и аллокационные инновации могут быть проранжированы следующим образом.

Наиболее оперативными и легкорезализуемыми являются процессные новшества. Среднесрочными и среднекапиталоемкими выступают продуктовые инновации; самыми же долгосрочными и дорогостоящими - аллокационные.

Градация этих новшеств остается такой же и с точки зрения рисков их осуществления, сложностей, «подводных камней» на пути реализации соответствующих инвестиционных проектов.

#### Вопросы для самопроверки:

1. Какие две идеологии сталкиваются в теории и на практике антикризисного управления?
2. Какие инновации наиболее характерны для антикризисного управления?
3. В чем особенность реализации инноваций в антикризисном управлении?
4. Как осуществляется выбор необходимых инноваций?
5. От чего зависит реализация тех или иных инноваций?

## **11. Инвестиционная политика в антикризисном управлении**

### **11.1 Характеристика состояния инвестиционного процесса**

Объем инвестиций — важнейший критерий устойчивого развития национальной экономики.

При анализе инвестиционной деятельности необходимо разграничивать инвестиции, направленные на создание реального капитала (капиталообразующие инвестиции), и финансовые инвестиции. В составе капиталобразующих инвестиций наибольший удельный вес составляют капитальные вложения (инвестиции в основные средства). Кроме них следует выделить инвестиции в нематериальные активы (патенты, лицензии, программные продукты, НИОКР и др.), инвестиции в оборотные средства, на приобретение земельных участков и объектов природопользования, затраты на капитальный ремонт.

Причины, обуславливающие необходимость инвестиций, могут быть различными, но их можно сгруппировать следующим образом: новое строительство, связанное, как правило, с освоением новых видов деятельности; реконструкция, техническое перевооружение или расширение действующих предприятий.

Для обеспечения успеха антикризисной инвестиционной политики важно обеспечить связь между стратегическими и тактическими решениями в области инвестиций. Основная цель антикризисной инвестиционной стратегии государства — структурная перестройка экономики. Тактические инвестиционные решения нацелены на поддержание эффективной деятельности предприятий, осуществление государственной финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий для восстановления их платежеспособности или финансирования реорганизационных мероприятий.

Тактические и стратегические инвестиционные решения различаются масштабами финансовых вложений и степенью неопределенности результатов принимаемых решений, что обуславливает различную степень финансовых рисков.

Реализация государственной антикризисной стратегии должна опираться на ряд предпосылок:

- политическая и социально-экономическая стабильность в обществе;
- наличие законодательной базы для развития инвестиционного процесса, и в том числе совершенствование налогового законодательства;
- рост реальных налоговых поступлений в бюджет;
- устойчивость национальной валюты;
- снижение темпов инфляции;
- прекращение утечки капитала из страны.

Антикризисная инвестиционная стратегия должна быть направлена на преодоление негативных явлений в экономике России.

В управлении инвестиционным процессом необходимо:

- четко определить цели инвестирования (создание новых предприятий; техническое перевооружение и реконструкция действующих предприятий, модернизация оборудования и т.д.);

- выбрать объекты инвестирования в соответствии с обозначенными приоритетами. Так, в современных условиях преимущественным направлением использования бюджетных средств является создание относительно небольших проектов с высокой скоростью оборота капитала и быстрой отдачей. В условиях кризиса в инвестиционной сфере особую значимость приобретает такой принцип финансирования, как получение максимального эффекта при минимуме затрат;

- выявить реальные источники инвестиций и с учетом определенных возможностей создать законодательную базу для осуществления и развития инвестиций, в том числе иностранных. Эти базовые условия должны

обеспечить решение основной задачи антикризисной инвестиционной стратегии на уровне государства — создание накоплений для обновления основного капитала, для долгосрочного инвестирования в реальный сектор экономики.

## **11.2 Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов**

Источниками финансирования инвестиционного процесса являются [37]:

- собственные финансовые средства (прибыль, накопления, амортизационные отчисления, суммы, выплачиваемые страховыми органами в виде возмещения ущерба, и т.д.); продажа основных фондов, земельных участков и других видов активов;
- привлеченные средства от продажи акций, средства, выделяемые промышленно-финансовыми группами на безвозмездной основе, благотворительные и иные взносы;
- ассигнования из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов; иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового или иного участия и уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений (в денежной форме) международных организаций и финансовых институтов, государств, предприятий различных форм собственности и частных лиц; различные формы заемных средств, в том числе кредиты, предоставляемые государством на возвратной основе, кредиты иностранных инвесторов, облигационные займы, векселя, кредиты банков и других институциональных инвесторов.

### 11.3 Оценка инвестиционной привлекательности предприятий

В процессе принятия инвестиционных решений можно выделить следующие этапы:

- оценка финансового состояния предприятия и возможностей его участия в инвестиционной деятельности;
- обоснование размера инвестиций и выбор источников финансирования;
- оценка будущих денежных потоков от реализации инвестиционного проекта.

Одним из наиболее важных этапов оценки инвестиционной привлекательности предприятия является анализ его финансово-хозяйственной деятельности, с помощью которого можно оценить перспективность анализируемого предприятия с точки зрения возможности мобилизации доступных источников средств и отдачи на требуемые вложения.

Финансовое состояние предприятия — это комплексное понятие, которое подразумевает оценку степени эффективности размещения средств, устойчивости платежеспособности, наличия достаточной финансовой базы, обеспеченности собственными оборотными средствами, организации расчетов и др. Поскольку источником информации для характеристики финансового состояния являются данные финансовой отчетности, его оценивают за определенный период, а потому важное значение для принятия инвестиционных решений приобретает прогноз тенденций в финансовом состоянии предприятия и выявление основных направлений его изменения.

Широкое распространение для оценки финансового состояния предприятия получили методики, основанные на анализе системы финансовых коэффициентов [21]. При всем разнообразии предлагаемых в

отечественной и зарубежной литературе методике использованием финансовых коэффициентов их главные отличия определяются:

степенью многочисленности используемых в анализе финансовых коэффициентов;

принципами оценки весомости этих коэффициентов;

методами получения обобщенной оценки финансового состояния предприятия.

Предваряя изложение системы финансовых коэффициентов, следует назвать некоторые «ключевые» пункты, позволяющие ранжировать предприятия одной отрасли по их инвестированной привлекательности. В условиях экономического спада, характерных для современной экономики России, важно ориентироваться на предприятия, которые даже в столь сложной общей экономической ситуации остаются прибыльными. Эта информация может быть получена на основе анализа динамики прибыли за ряд предшествующих периодов по данным отчета о прибылях и убытках.

Данные этого же отчета следует использовать для определения соотношения коэффициентов роста выручки от реализации товаров и услуг и общей стоимости активов. Если коэффициенты роста выручки превышают коэффициенты роста активов, можно говорить о повышении эффективности использования ресурсов предприятия. Если же стоимость активов увеличивалась быстрее выручки от реализации, то эффективность использования ресурсов на предприятии снижалась.

Важное значение имеет наличие у предприятия собственных оборотных средств, размер которых по данным балансового отчета определяется как разница между оборотными средствами и краткосрочными обязательствами. Наличие собственных оборотных средств является показателем финансовой прочности предприятия и оценкой его надежности для партнеров.

Безусловный интерес для инвестора представляет анализ формирования номенклатуры выпускаемой продукции с точки зрения соотношения постоянных и переменных затрат в структуре ее себестоимости. Предприятия с высокой долей постоянных затрат в общей сумме затрат на производство весьма чувствительны к любым изменениям объема продаж в натуральном выражении. Если количество проданных товаров падает, то выручка будет уменьшаться, но постоянные затраты в полной сумме затрат останутся на прежнем уровне, в результате прибыль снизится даже в большем размере, чем выручка. Переменные же (пропорциональные) затраты изменяются прямо пропорционально объему производства (например, расходы на сырье, материалы, электроэнергию и т.д.).

Потому бизнес-риск на предприятиях с высоким удельным весом постоянных затрат выше, чем на тех предприятиях, где преобладающее значение в формировании себестоимости имеют переменные затраты.

Особое внимание должно быть обращено на наличие таких позиций в отчетах предприятий, как убытки, кредиты и займы, не погашенные в срок, просроченная кредиторская и дебиторская задолженности.

Следующим этапом анализа является оценка финансового состояния предприятия с помощью системы финансовых коэффициентов. При всем разнообразии финансовых коэффициентов они должны включать показатели следующих направлений оценки финансового состояния:

- I группа — показатели ликвидности;
- II группа - показатели финансовой устойчивости;
- III группа - показатели деловой активности;
- IV группа - показатели рентабельности.

Если учесть, что в каждой группе может быть рекомендовано в зависимости от степени детализации анализа от одного-двух до семи-восьми показателей, то состав финансовых коэффициентов может включать от

четырёх-пяти показателей (экспресс-анализ) до 30 коэффициентов и даже более при подробном их рассмотрении.

Особую проблему представляют выбор и обоснование критериев для оценки полученных фактических показателей, с которыми можно сопоставить финансовые коэффициенты конкретного предприятия. Во-первых, единых для всех отраслей и предприятий нормативных или эталонных значений коэффициентов быть не может в силу специфики технологических процессов, трудоёмкости изготовления продукции и т.д.

В этой связи для сопоставлений рекомендуется использовать либо показатели лучших в отрасли предприятий (эталонные значения), либо среднеотраслевые значения финансовых коэффициентов. Знание среднеотраслевых значений соответствующих показателей позволяет получить по каждой группе финансовых коэффициентов оценку того, в какую категорию (ниже среднего, среднего уровня или выше среднего в отрасли) попадает данное предприятие.

При отсутствии таких ориентиров в оценках финансовых коэффициентов остается возможность проследить их динамику за ряд периодов и охарактеризовать тенденцию их изменения. Следующим действием является интерпретация этой тенденции как:

1) благоприятная, т.е. улучшающая финансовое состояние предприятия;

2) неблагоприятная, т. е. вызывающая ухудшение финансового состояния;

3) нейтральная, т.е. значения финансовых коэффициентов остаются на одном и том же уровне.

Путем подсчета баланса «плюсов» и «минусов» (баланса благоприятных и неблагоприятных влияний динамики финансовых коэффициентов) может быть сделан общий вывод о тенденции в изменении финансового состояния предприятия.

## 11.4 Методы оценки инвестиционных проектов

При принятии решения об инвестировании ключевой является информация об экономической эффективности проекта. От правильной и объективной оценки эффективности реальных инвестиций зависят сроки возврата вложенного инвестором капитала и перспективы развития предприятия. Именно поэтому теория инвестиционного анализа предусматривает использование определенной системы аналитических методов и показателей, которые в совокупности позволяют прийти к достаточно надежному и объективному выводу.

Наиболее часто применяются пять основных методов. В свою очередь их можно объединить в две группы:

1. Методы, основанные на применении концепции дисконтирования [19]:

- Метод определения чистой текущей стоимости;
- Метод расчета рентабельности инвестиций;
- Метод расчета внутренней нормы прибыли.

2. Методы, не предполагающие использования концепции дисконтирования:

- Метод расчета периода окупаемости инвестиций;
- Метод определения бухгалтерской рентабельности инвестиций.

Рассмотрим основные методы экономической оценки инвестиционных проектов.

1. Метод определения чистой текущей стоимости (или метод расчета чистого приведенного эффекта).

Этот метод анализа инвестиций, основанный на определении чистой текущей стоимости, на которую ценность фирмы может прирасти в результате реализации инвестиционного проекта, исходит из двух предпосылок:

- любая фирма стремится к максимизации своей ценности;
- разновременные затраты имеют неодинаковую стоимость.

Чистая текущая стоимость, NPV (англ, net present value), — это разница между суммой денежных поступлений (денежных потоков, притоков), порождаемых реализацией инвестиционного проекта и дисконтированных к текущей их стоимости, и суммой дисконтированных текущих стоимостей всех затрат (денежных потоков, оттоков), необходимых для реализации этого проекта.

Чтобы записать это определение в виде формулы, условимся вначале, что  $k$  — желаемая норма прибыльности (рентабельности), т. е. тот уровень доходности инвестируемых средств, который может быть обеспечен при помещении их в общедоступные финансовые механизмы (банки, финансовые компании и т. п.), а не использовании на данный инвестиционный проект. Иными словами,  $k$  — это цена выбора (альтернативная стоимость) коммерческой стратегии, предполагающей вложение денежных средств в инвестиционный проект.

Чистая текущая стоимость определяется по формуле:

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} - I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_0, \quad (10)$$

где  $CF_{(t)}$  (англ, cash flow) — поступления денежных средств (денежный поток) в конце периода  $t$ ,

$I_0$  (англ, investment) - первоначальное вложение средств.

Если чистая текущая стоимость проекта NPV положительна, то это будет означать, что в результате реализации такого проекта ценность фирмы возрастет и, следовательно, инвестирование пойдет ей на пользу, т. е. проект может считаться приемлемым.

Если чистая текущая стоимость проекта  $NPV < 0$ , то проект следует отвергнуть.

Если  $NPV = 0$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

В реальной действительности, однако, инвестор может столкнуться с ситуацией, когда проект предполагает не «разовые затраты — длительную отдачу», а «длительные затраты — длительную отдачу», т. е. более привычную для России ситуацию, когда инвестиции осуществляются не одномоментно, а по частям — на протяжении нескольких месяцев или даже лет. В этом случае формула (11) принимает несколько иной вид:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}, \quad (11)$$

где  $I_t$  — инвестиционные затраты в период  $t$ .

2. Метод расчета рентабельности инвестиций (или индекса доходности инвестиций).

Рентабельность инвестиций  $PI$  (англ. profitability index) — это показатель, позволяющий определить, в какой мере возрастает ценность фирмы (богатство инвестора) в расчете на 1 руб. инвестиций. Он является относительным показателем. Расчет этого показателя рентабельности производится по формуле:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div I_0, \quad (12)$$

где  $CF_t$  — денежные поступления в году  $t$ , которые будут получены благодаря этим инвестициям,

$I_0$  — первоначальные инвестиции.

Аналогично рассмотренной выше ситуации с показателем NPV для случая «длительные затраты — длительная отдача» эта формула будет иметь несколько иной вид:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}}, \quad (13)$$

где  $I_t$  — инвестиции в году  $t$ .

Очевидно, что если чистый приведенный эффект, NPV положителен, то и PI будет больше единицы и, соответственно, наоборот. Таким образом, если расчет дает нам PI больше единицы, то такая инвестиция приемлема.

Если  $PI=1$ , то проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

Необходимо обратить внимание на то, что показатель рентабельности инвестиций PI, выступая как показатель абсолютной приемлемости инвестиций, в то же время предоставляет аналитику возможность для исследования инвестиционного проекта еще в двух аспектах.

Во-первых, с его помощью можно нащупать что-то вроде «меры устойчивости» такого проекта. Действительно, если мы рассчитали, что PI равен, допустим, 2, то нетрудно сообразить, что рассматриваемый проект перестанет быть привлекательным для инвестора лишь в том случае, если его выгоды (будущие денежные поступления) окажутся меньшими более чем в 2 раза (это и будет «запас прочности» проекта, обеспечивающий справедливость выводов аналитиков даже при некотором излишнем оптимизме оценки ими выгод проекта).

Во-вторых, этот показатель дает аналитикам инвестиций надежный инструмент для ранжирования различных инвестиций с точки зрения их привлекательности. Он очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковое значение чистого приведенного эффекта.

3. Метод расчета внутренней нормы прибыли.

Внутренняя норма прибыли, или внутренний коэффициент окупаемости инвестиций IRR (англ. internal rate of return), представляет собой, по существу, уровень окупаемости средств, направленных на цели инвестирования, и по своей природе близка к различного рода процентным ставкам, используемым в других аспектах финансового менеджмента.

Наиболее близкими по экономической природе к внутренней норме прибыли можно считать:

— действительную (реальную) годовую ставку доходности, предлагаемую банками по своим сберегательным счетам (т. е. номинальную ставку доходности за год, рассчитанную по схеме сложных процентов в силу неоднократного начисления процентов в течение года, например ежеквартально);

— действительную (реальную) ставку процента по ссуде за год, рассчитанную по схеме сложных процентов в силу неоднократного погашения задолженности в течение года (например, ежеквартально).

Если вернуться к описанным выше формулам (1) и (3), то IRR — это то значение  $k$  в этих уравнениях, при котором NPV будет равна нулю.

Формализуя процедуру определения внутренней нормы прибыли, описанную выше, получим уравнение (11.5), которое надо решить относительно  $k$ :

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_0 = 0, \quad (14)$$

Поскольку строгого решения здесь быть не может, а возможна лишь определенная степень приближенности (округления), то обычно пользуются методом подбора значений по таблице, описанным нами выше, добиваясь приемлемого уровня погрешности (т. е. величины отклонения от нуля).

Формально внутренняя норма прибыли определяется как тот коэффициент дисконтирования, при котором чистая текущая стоимость равна нулю, т. е. инвестиционный проект не обеспечивает роста ценности фирмы, но и не ведет к ее снижению. Именно поэтому в отечественной литературе внутреннюю норму прибыли иногда называют поверочным дисконтом, так как она позволяет найти граничное значение коэффициента дисконтирования, разделяющее инвестиции на приемлемые и невыгодные.

Для этого внутреннюю норму прибыли сравнивают с тем уровнем окупаемости вложений, который фирма (инвестор) выбирает для себя в качестве стандартного с учетом того, по какой цене сама она получила капитал для инвестирования и какой «чистый» уровень прибыльности хотела бы иметь при его использовании. Этот стандартный уровень желательной рентабельности вложений часто называют барьерным коэффициентом HR (англ. hurdle rate).

Принцип сравнения этих показателей такой:

- если  $IRR > HR$  — проект приемлем;
- если  $IRR < HR$  — проект неприемлем;
- если  $IRR = HR$  — можно принимать любое решение.

#### 4. Метод расчета периода окупаемости инвестиций.

Метод расчета периода (срока) окупаемости PP (англ. payback period) инвестиций состоит в определении того срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций. Если же сформулировать суть этого метода более точно, то он предполагает вычисление того периода, за который кумулятивная сумма (сумма нарастающим итогом) денежных поступлений сравнивается с суммой первоначальных инвестиций. Формула расчета периода окупаемости имеет вид:

$$PP = \frac{I_0}{CF_t^{(\Sigma)}}, \quad (15)$$

где  $PP$  — период окупаемости (лет);  $I_0$  — первоначальные инвестиции;

$CF_t^{(\Sigma)}$  — годовая сумма денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта.

Стоит обратить внимание на индекс  $\Sigma$  при знаменателе  $CF$ . Он говорит о возможности двойного подхода к определению величины  $CF$ . Первый подход возможен в том случае, когда величины денежных поступлений примерно равны по годам. Тогда сумма первоначальных инвестиций делится просто на величину годовых (в лучшем случае — среднегодовых) поступлений.

Второй подход (на который и указывает символ  $\Sigma$ ) предполагает расчет величины денежных поступлений от реализации проекта нарастающим итогом, т. е. как кумулятивной величины.

Если период окупаемости рассчитывается на основе нарастающей суммы денежных поступлений, то может возникнуть ситуация, когда срок накопления суммы, равной первоначальным инвестициям, не кратен целому числу лет. Как определить длительность периода окупаемости в этом случае?

Чтобы определить в такой ситуации точный период окупаемости инвестиций, надо:

1) найти кумулятивную сумму денежных поступлений за целое число периодов, при котором такая сумма оказывается наиболее близкой к величине инвестиций, но меньше ее;

2) определить, какая часть суммы инвестиций осталась еще непокрытой денежными поступлениями;

3) поделить этот непокрытый остаток суммы инвестиций на величину денежных поступлений в следующем целом периоде, чтобы определить, какую часть остаток составляет от этой величины. Полученный результат будет характеризовать ту долю данного периода, которая в сумме с

предыдущими целыми периодами и образует общую величину периода окупаемости.

Очевидно, что подобный расчет правомерен только в том случае, если денежные поступления в течение года носят равномерный характер. В противном случае точный расчет периода окупаемости потребует еще более кропотливого суммирования неодинаковых величин денежных поступлений по более коротким временным периодам (скажем, при годовом исчислении — по месяцам).

Показатель срока окупаемости завоевал широкое признание благодаря своей простоте и легкости расчета даже теми специалистами, которые не обладают финансовой подготовкой. Характерно в этой связи, что он в настоящее время широко используется в России, где остро не хватает специалистов по современным методам оценки инвестиций. Так, коммерческие банки, сообщая потенциальным заемщикам свои условия выделения инвестиционных ресурсов, обычно ограничиваются двумя параметрами: сроком окупаемости (не более 3 — 4 лет) и уровнем рентабельности (например, на уровне 30 — 40% в валютном исчислении).

Пользуясь показателем периода окупаемости, надо всегда помнить, что он хорошо работает только при справедливости следующих допущений:

- 1) все сопоставляемые с его помощью инвестиционные проекты имеют одинаковый срок жизни;
- 2) все проекты предполагают разовое вложение первоначальных инвестиций;
- 3) после завершения вложения средств инвестор начинает получать примерно одинаковые ежегодные денежные поступления на протяжении всего периода жизни инвестиционных проектов.

Кстати, надо иметь в виду, что на самом деле период окупаемости имеет прямую связь с внутренней нормой прибыли и, соответственно, уровнем коэффициента дисконтирования.

Широкое использование в России периода окупаемости как одного из основных критериев оценки инвестиций имеет еще одно серьезное основание наряду с простотой расчета и ясностью для понимания. Дело в том, что этот показатель довольно точно сигнализирует о степени рискованности проекта (во всяком случае, так полагают многие опытные менеджеры).

Резон здесь прост: менеджеры полагают, что чем больший срок нужен хотя бы для возврата инвестированных сумм, тем больше шансов на неблагоприятное развитие ситуации, способное опрокинуть все предварительные аналитические расчеты. Кроме того, чем короче срок окупаемости, тем больше денежные потоки в первые годы реализации инвестиционного проекта, а значит, и лучше условия для поддержания ликвидности фирмы (а это порой очень важно для фирм, переживающих трудности в своем развитии или только становящихся на ноги).

Вместе с тем метод расчета периода окупаемости обладает серьезными недостатками, так как игнорирует два важных обстоятельства:

- 1) различие ценности денег во времени;
- 2) существование денежных поступлений и после окончания срока окупаемости (а по этому параметру проекты могут различаться весьма существенно).

Именно поэтому расчет срока окупаемости не рекомендуется использовать как основной метод оценки приемлемости инвестиций. К нему целесообразно обращаться только ради получения дополнительной информации, расширяющей представление о различных аспектах оцениваемого инвестиционного проекта.

Надо сказать, что первый из указанных выше недостатков показателя срока окупаемости — недоучет различной ценности денег во времени — можно преодолеть. Для этого надо лишь вести расчет на основе кумулятивной суммы денежных поступлений, рассчитывая каждое из ее слагаемых с использованием коэффициента дисконтирования.

## 5. Метод определения бухгалтерской рентабельности инвестиций.

Показатель бухгалтерской рентабельности инвестиций ROI (англ, return on investment) иногда в литературе носит название средней нормы прибыли на инвестиции ARR (англ, average rate of return) или расчетной нормы прибыли ARR (англ, accounting rate of return). Данный показатель ориентирован на оценку инвестиций на основе не денежных поступлений, а бухгалтерского показателя — дохода фирмы.

Как можно догадаться из самих его названий, этот показатель представляет собой отношение средней величины дохода фирмы по бухгалтерской отчетности к средней величине инвестиций. При этом расчет бухгалтерской рентабельности инвестиций данного показателя ведется на основе дохода до процентных и налоговых платежей, EBIT (англ, earnings before interest and tax), или дохода после налоговых, но до процентных платежей, равного произведению EBIT и разности между единицей и ставкой налогообложения  $H$ :  $EBIT(1-H)$ . Чаще, однако, используется величина дохода после налогообложения, так как она лучше характеризует ту выгоду, которую получают владельцы фирмы и инвесторы. Соответственно, используя бухгалтерскую рентабельность инвестиций при подготовке или анализе инвестиционного проекта, необходимо оговаривать или выяснять, по какой методике этот показатель рассчитывается.

Что касается величины инвестиций, по отношению к которой определяется рентабельность, то ее находят как среднее между учетной стоимостью активов  $C_a$  на начало и конец рассматриваемого периода. Отсюда формула расчета бухгалтерской рентабельности инвестиций имеет вид:

$$ROI = \frac{EBIT(1-H)}{(C_a^H - C_a^K) \div 2}, \quad (16)$$

Применение показателя ROI основано на сопоставлении его расчетного уровня со стандартными для фирмы уровнями рентабельности, например средним уровнем рентабельности к активам или стандартным уровнем рентабельности инвестиций (если фирма для себя таковой установила в каком-либо программном документе). Соответственно, рассматриваемый проект оценивается на основе бухгалтерской рентабельности инвестиций как приемлемый, если для него расчетный уровень этого показателя превышает величину рентабельности, принятую инвестором как стандарт.

Широкое использование этого метода по сей день во многих фирмах и странах мира объясняется рядом неоспоримых достоинств этого показателя.

Во-первых, он прост и очевиден при расчете, а также не требует использования таких приемов, как дисконтирование денежных сумм.

Во-вторых, показатель бухгалтерской рентабельности инвестиций удобен для встраивания его в систему стимулирования руководящего персонала фирм. Именно поэтому те зарубежные фирмы, которые увязывают системы поощрения менеджеров своих филиалов и подразделений с результативностью их инвестиций, обращаются именно к бухгалтерской рентабельности инвестиций. Это позволяет задать руководителям среднего звена легко понимаемую ими систему ориентиров инвестиционной деятельности.

В-третьих, в акционерных компаниях этот показатель ориентирует менеджеров именно на те варианты инвестирования, которые непосредственно связаны с уровнем бухгалтерского дохода, интересующего акционеров в первую очередь.

Слабости же показателя бухгалтерской рентабельности инвестиций являются оборотной стороной его достоинств.

Во-первых, так же как и показатель периода окупаемости показатель бухгалтерской рентабельности инвестиций, не учитывает разноценности денежных средств во времени, поскольку средства, поступающие, скажем, на

9-й год после вложения средств, оцениваются по тому же бухгалтерскому уровню рентабельности, что и поступления в первом году.

Во-вторых, этот метод игнорирует различия в продолжительности эксплуатации активов, созданных благодаря инвестированию. И даже если инвестиции обеспечивают получение одной и той же величины дохода в течение 20, а не, скажем, 5 лет, то это никак не повлияет на результаты расчетов, проведенных с помощью показателя бухгалтерской рентабельности инвестиций.

В-третьих, расчеты на основе ROI носят, если можно так выразиться, более «витринный» характер, чем расчеты на основе показателей, использующих данные о денежных поступлениях. Последние показывают реальное изменение ценности фирмы в результате инвестиций, тогда как ROI ориентирована все же преимущественно на получение оценки проектов, адекватной ожиданиям и требованиям акционеров и других лиц и фирм «со стороны».

В заключение следует отметить, что рассмотренные количественные методы оценки инвестиционных проектов не могут рассматриваться как завершающий этап в принятии инвестиционных решений. По существу, использование этих методов формирует базу для выбора инвестиций, но не может заменить окончательной выработки решений управленцами, поскольку они исходят из стратегии развития предприятия, опираются на широкий спектр дополнительной неколичественной информации, четкое знание целей и задач предприятия. И только при сочетании формальных и неформальных критериев может быть выбран вариант, который будет обеспечивать наиболее вероятный успех инвестиции.

Нельзя не сказать, что в условиях кризисной ситуации в экономике России значительно снижается эффективность использования количественных методов в оценке инвестиционных проектов. Неопределенность экономической ситуации существенно сказывается на

качестве прогнозов, что объясняет повышенный риск в оценке практически любых инвестиций, тем более долгосрочных. Высокий уровень инфляции объясняет необходимость ориентироваться на высокие ставки дисконтирования, обесценивающие будущие денежные потоки. Наконец, сама величина будущих денежных потоков может быть оценена с достаточно высокой степенью погрешности. Все сказанное не означает отказа от использования рассматриваемых методов, а лишь подчеркивает тот факт, что к их использованию и окончательным выводам надо подходить с большой тщательностью и осторожностью.

Вопросы для самопроверки:

1. Охарактеризуйте современное состояние инвестиционного процесса.
2. Каковы причины, обуславливающие необходимость инвестиций?
3. Какие характеристики антикризисного управления определяет инвестиционная политика?
4. Как формируется инвестиционная политика?
5. Какие существуют источники финансирования инвестиций?
6. Как проводится оценка инвестиционной привлекательности предприятий?
7. Каковы методы оценки инвестиционных проектов?
8. Каковы взаимосвязи между стратегическими и тактическими инвестиционными решениями?

## **12. Человеческий фактор в антикризисном управлении**

### **12.1 Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами**

Человеческий капитал — это запас, структура и характер знаний, интеллектуальный потенциал (опыт и возможности использования знаний в решении проблем), навыки деятельности, мотивации, образование, жизненный и трудовой опыт, здоровье, географическая мобильность, возможность поиска и получения информации.

Практика управления показывает, что человеческий капитал является важнейшим фактором антикризисного развития, которое должно стремиться к созданию этого капитала и его рациональному использованию

Возвращение к идее человеческого капитала и интенсивное развитие этого направления в экономической теории вызваны целым рядом объективных причин. Это попытка учесть реальные народнохозяйственные сдвиги, порожденные научно-технической революцией и выразившиеся в том, что в современных условиях накопление невещественных элементов богатства (научных достижений, роста уровня образования населения и т.д.) приобрело первостепенное значение для всего хода общественного воспроизводства. Обостряющаяся потребность в антикризисном управлении усиливает действие этих факторов [5].

В отличие от вещественного человеческого капитал воплощен в человеке и не может продаваться, или передаваться, или оставляться в наследство по завещанию, как деньги и материальные ценности.

Теория человеческого капитала позволяет объяснить структуру распределения личных доходов, возрастную динамику заработков, неравенство в оплате мужского и женского труда, причины миграции и др. Благодаря этой теории образовательные инвестиции стали рассматриваться

как источник экономического роста, не менее важный, чем обычные инвестиции.

При этом большую роль играет то обстоятельство, что полученное образование делает человека не только более эффективным работником, но и более эффективным учеником. Кроме того, чем более одарен человек, тем меньше затрачивает он усилий на приобретение новых знаний, т.е. тем меньшие издержки он несет и тем выше его спрос на образование.

Человеческий капитал включает накопленные вложения в такие области деятельности, как образование, профессиональная подготовка, смена деятельности и миграция. Знания и навыки, которыми обладает работник и которые приобретены им благодаря образованию и профессиональной подготовке, включая сноровку, получаемую с опытом работы, составляют определенный запас производительного капитала. Денежная ценность этого запаса капитала определяется ставками заработной платы, по которым человеческий капитал могут арендовать работодатели на рынке труда. Поиск работы и миграция увеличивают ценность человеческого капитала конкретных людей благодаря увеличению цены (ставок заработной платы, получаемой в единицу времени за использование знаний и навыков работника).

Богатство общества в целом можно рассматривать как совокупность человеческого капитала и материального (физического) капитала. Их соотношение сегодня в развитых странах оценивается как 50% на 50%.

Человеческий капитал может проявляться в двух функциях — как средство и как объект управления. Его формированием и использованием можно управлять. Это наиболее заметно в работе с персоналом, мотивировании деятельности, организации повышения квалификации, создании условий развития индивидуальных способностей, проектировании необходимой социально-психологической атмосферы работы (творчество, самостоятельность, ответственность и пр.).

Особое значение в управлении человеческим капиталом имеет экономическая мотивация.

Основная проблема состоит в определении связи между качеством труда и его оплатой и степени искажения этой связи под действием различного рода привходящих факторов.

Образование далеко не единственная детерминанта заработков. Мотивации, производственный опыт, уровень способностей, состояние здоровья — все это так или иначе отражается на величине заработной платы. Поэтому учет образования в дифференциации заработков групп с разным уровнем подготовки приводит к завышению действительного экономического эффекта обучения.

По мнению большинства западных исследователей, лица с лучшей образовательной подготовкой более эффективны в производстве и использовании своего «капитала здоровья»: ведут более здоровый образ жизни, избирают не слишком опасные и вредные для них профессии и т.д.

Вместе с тем высокое образование и хорошее состояние здоровья могут быть независимыми следствиями какой-либо общей причины. Например, чем меньше у человека так называемая «субъективная норма предпочтения времени» (т.е. степень предпочтения настоящих благ будущим), тем активнее он сегодня заботится о своем завтрашнем и послезавтрашнем дне — проявляет большую склонность к сбережениям, чем к приобретению товаров в кредит, а также готовность больше инвестировать в человеческий капитал — как в форме образовательных вложений, так и в форме вложений в «запас здоровья».

Повышение эффективности управления человеческим капиталом сопровождается многими негативными современными тенденциями развития экономики и общества [5]:

- сокращение численности населения в трудоспособном возрасте;

- ухудшение здоровья населения и распространение нездорового образа жизни (алкоголизм, курение, наркомания, увлечение интернетом и пр.);

- увеличение количества инвалидов;
- падение трудовой морали и этики;
- утрата или «моральный износ» квалификации и образования;
- отсутствие возможностей или желания получить современное образование (плата за обучение, снижение качества образования и пр.).

Однако человеческий капитал выступает не только объектом управления, но и средством решения многих проблем развития компании, т.е. средством управления. Целенаправленное формирование и развитие человеческого капитала обогащают механизм управления, позволяя успешно решать многие проблемы НТП, повышать конкурентоспособность фирмы, а также эффективность и производительность производства, использовать новые современные технологии. В этом своем значении использование человеческого капитала требует новых подходов к управлению: лидерство, система мотивации, стиль управления, приоритеты, организация деятельности, корпоративная культура, социальное партнерство. Эти факторы характеризуют человеческий капитал как средство воздействия на социально-экономические процессы.

## 12.2 Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления

В антикризисном управлении роль человеческого капитала проявляется в следующих факторах [5].

Во-первых, это профилактика кризисных ситуаций. Качество человеческого капитала влияет на количество и характер ошибок в принятии решений, своевременное восприятие циклических сигналов развития, объективную оценку ситуаций, проектирование антикризисной деятельности. Ведь персонал лишь в том случае становится человеческим капиталом, когда его профессионализм, мотивация и отношение к организации определяют высокое качество деятельности. При наличии человеческого капитала вероятность глубокого и разрушительного кризиса снижается.

Во-вторых, в период кризиса человеческий капитал выступает стабилизирующим фактором. Образованные люди глубже понимают события окружающей действительности и, следовательно, им меньше свойственны панические настроения, расслабленность, недисциплинированность. Правда, с одной стороны, это определяется натурой индивидуума, его характером, но с другой стороны, многие черты личности, в частности уверенность, собранность, деловитость, формируются в процессе приобретения профессионализма, реализации образования, проявления корпоративной культуры, отражают понятие и реальность человеческого капитала.

В-третьих, человеческий капитал играет значительную роль в ускорении процесса выхода из кризиса. Здесь важны такие черты как профессионализм, энтузиазм, перспективность мышления, которые являются следствием образования и инновационности.

В антикризисном управлении большое значение имеет гармония двух рассмотренных функций человеческого капитала — объекта и средства управления. Стремясь смягчить кризис или разрешить его в пользу развития

организации, надо способствовать развитию человеческого капитала: вкладывать инвестиции в образование, здоровый образ жизни, мотивировать творчество в работе, создавать благоприятные социально-психологические условия, формировать традиции и ценности, способствовать накоплению опыта, повышать уровень корпоративной культуры.

Человеческий капитал выступает как средство или как элемент механизма управления в том случае, когда на основе его реальности и особенности решаются проблемы выхода организации из кризиса, модернизации производства, проектирования и использования различных инноваций, обновления технологий и т.д.

Полный комплекс позитивных характеристик человеческого капитала может быть сформирован, если сознательно и целенаправленно управлять этим процессом, не допуская стихийного его формирования. Одна из мировых тенденций развития теории и практики менеджмента - переход от парадигмы управления человеческими ресурсами (управления персоналом) к управлению развитием человеческого капитала.

Главным в таком управлении являются приоритеты, что выражено в формуле «Все во имя человека, все для блага человека». Однако эта известная и красивая формула и в прошлом, и в настоящее время остается лишь формальным лозунгом, несмотря на то, что именно с приоритета человеческого фактора начинается формирование человеческого капитала. Но для действительной реализации приоритета необходим механизм — ресурсы, знание интересов, система ценностей, социальная ответственность и пр. Большое значение имеет система работы с персоналом. Сегодня очень часто можно увидеть объявления, приглашающие на работу «коммуникабельных, квалифицированных работников» или «менеджеров, имеющих опыт работы». Конечно, опыт влияет на развитие личности, способствует пониманию нерациональных стереотипов поведения. Но этого

очень мало, если думать о человеческом капитале, в полном комплексе всех его характеристик.

Человеческий капитал формируется не только при отборе персонала, но и в процессе обычной, текущей работы менеджера. Результат такого управления зависит от того, какими средствами и методами оно осуществляется.

Главные из этих средств [38]:

- 1) инвестиции в человеческий капитал;
- 2) мотивация формирования и проявления тех качеств человека, которые характеризуют признаки человеческого капитала (образование, здоровый образ жизни, интеллектуальный потенциал и др.);
- 3) система оплаты труда, соответствующая мотивации деятельности и персональному развитию, а также стажу и опыту работы;
- 4) ценностные установки, которые проектируются и проводятся в процессах управления;
- 5) квалификация, которая демонстрирует уровень профессионализма, навыки и умения эффективной деятельности;
- 6) обеспечение информацией по критериям новых знаний, функционального содержания деятельности, образовательного и квалификационного уровня работника, которое отражает фактор компетентности;
- 7) культура (общая, организационная, корпоративная, методологическая и др.).

Все эти факторы взаимосвязаны, и только их системное использование позволяет получить действительный эффект человеческого капитала. Это возможно при наличии системы мониторинга человеческого капитала по приоритетам управления и методам оценки персонала.

Наиболее простым методом является метод расчета прямых затрат на персонал. Он предполагает экономические затраты на заработную плату

персонала, налоги, охрану и улучшение условий труда, расходы на обучение и повышение квалификации. Но такая оценка не отражает реальной величины человеческого капитала, ибо не учитывает мотивационного момента творчества и самообразования.

Альтернативой этому методу является метод конкурентной оценки стоимости человеческого капитала, предполагающий создание для собственного персонала условий, лучших, чем условия работы персонала в конкурирующей организации. Это способствует привлечению человеческого капитала, переходу специалистов из конкурирующих фирм. Но здесь необходима оценка не только затрат, но и потенциального ущерба организации при возможном уходе его работника. Этот метод можно назвать методом регулирования текучести персонала. Он имеет большое значение в условиях кризисных ситуаций. Выход из кризиса всегда предполагает сохранение, а еще лучше — увеличение человеческого капитала, хотя это вовсе не предполагает количественного увеличения персонала.

Метод перспективной оценки стоимости человеческого капитала основан на учете динамики стоимости человеческого капитала на перспективу— 5, 10, 20 лет. Он оказывается не только весьма эффективным, но иногда просто необходимым для крупных, долгосрочных и инновационных проектов. По мере достижения наиболее важных и значительных результатов стоимость некоторых сотрудников может меняться, а их возможный уход сопряжен с большими экономическими потерями, которые также необходимо учитывать.

#### Вопросы для самопроверки:

1. Какие черты присущи человеческому капиталу?
2. Какие факторы влияют на формирование человеческого капитала?
3. Как осуществляется управление формированием человеческого капитала?

4. Какую роль играет человеческий капитал в антикризисном управлении?

5. Как можно оценить человеческий капитал?

## 13. Роль профсоюзов в антикризисном управлении

### 13.1 Цели и принципы профсоюзов

В России история профсоюзного движения начинается с 1905 г. Профсоюзы пережили эпоху мировых войн и мощных социальных потрясений, периоды гонений и времена, когда они были частью государственной машины. За долгие годы своего существования они выработали свод целей и принципов, имеющих универсальную ценность. Ныне в своей деятельности они исходят из убеждения, что:

- система наемного труда порождает неизбежные противоречия между работниками и работодателями, собственниками средств производства. Эти противоречия касаются в первую очередь вопросов организации, условий оплаты и охраны труда, предоставления социальных гарантий трудящимся и членам их семей;

- удовлетворение социально-экономических требований трудящихся, защита и обеспечение их прав и интересов могут быть достигнуты более эффективно в результате совместных действий;

- для осуществления своих законных прав и интересов необходимо, чтобы трудящиеся были объединены в профсоюзные организации, которые защищают экономическую свободу и независимость каждого работника и обеспечивают преодоление изначального неравенства сил между наемным работником и работодателем;

- решение социально-экономических задач невозможно без взаимодействия с государством. Это особенно важно в условиях кризиса [5].

Политика государства по отношению к профсоюзам отражена в Конституции Российской Федерации, законах «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», «О занятости населения в Российской Федерации».

Федерации», «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», «О коллективных договорах и соглашениях», а также в Трудовом кодексе (ТК РФ), Основях законодательства Российской Федерации об охране труда.

Профсоюзы являются одним из гарантов социального мира. Они последовательно добиваются осуществления экономического роста на основе твердой приверженности идеалам социальной справедливости. Этот принцип заложен в документах Организации Объединенных Наций, Международной Организации Труда, а также Всемирной встречи на высшем уровне в 1995 г. в Копенгагене, на которой главы правительственных делегаций более 180 стран, включая Россию, взяли на себя обязательства:

- регламентировать продолжительность рабочего времени;
- осуществлять политику полной занятости и улучшения условий труда;
- гарантировать минимальную заработную плату, обеспечивающую удовлетворительные условия жизни;
- распространить социальное страхование на всех, кто в нем нуждается;
- обеспечить охрану жизни и здоровья всех трудящихся;
- признать и реализовать принцип «равная оплата за равный труд»;
- обеспечить необходимые службы и меры для защиты благополучия детей и охраны материнства;
- защитить интересы трудящихся-мигрантов;
- организовать профессиональную и техническую подготовку в равных для всех условиях;
- охранять природу и ресурсы.

Российское законодательство выделяет ряд прав человека, которые в большей мере могут быть реализованы через профсоюзы. Это право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию; право на содействие занятости и защиту от

безработицы; право на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда (МРОТ); право на охрану труда и безопасность на производстве, благоприятную окружающую среду и на возмещение вреда, причиненного здоровью в связи с работой; право на обучение и повышение квалификации, получение информации, отдых. Таким образом, от позиции профсоюзных организаций во многом зависит понимание персоналом целей и политики руководства, использование мастерства и опыта работников, степень их удовлетворенности качеством трудовой жизни и условиями труда, а также результативность работы предприятий, их выживаемость и конкурентоспособность.

Профсоюзные организации располагают различными средствами для реализации экономических и социальных интересов работников и их защиты: собрания, митинги, демонстрации, пикетирования как акции выражения коллективного протеста; заявления, обращения, петиции, направленные на выражение недовольства профсоюзов по конкретным проблемам; забастовки как действенное средство мощного давления на работодателей. Среди этих и других средств защиты интересов работников особое место занимают коллективные переговоры и коллективные трудовые споры с использованием механизмов, характерных для этих процедур. Какое бы средство профсоюзы ни использовали, они придерживаются при этом следующих принципов:

- продуманность позиции (начиная коллективные действия, профсоюзы имеют конкретную и понятную для всех участников цель, четкий план и сохраняют готовность вернуться за стол переговоров и пойти на разумный и обоснованный компромисс при условии удовлетворения основных требований участников коллективных действий);

- солидарность (только единство трудящихся, их сознательная дисциплина, помощь других отрядов профсоюзного движения дают реальный шанс победить в противоборстве с работодателями);

- законность (приступая к коллективным действиям, профсоюзы стремятся не допустить дискредитации профсоюзного движения и, как правило, не поддерживают незаконные забастовки и стихийные акции, которые в конечном итоге вредят главным целям);

- гласность (профсоюзы стремятся обеспечить общественную поддержку участников коллективных действий, широко распространяя информацию о причинах конфликта и требованиях трудящихся).

## 13.2 Социальные конфликты и профсоюзы

Каждый из людей, осуществляющих совместный труд, а значит, вступающих во взаимодействие, имеет свое мнение, свои представления о целях и способах их достижения, о планах и принципах жизнедеятельности. Там, где не подавляется проявление человеческой индивидуальности, творчества, неизбежно возникают споры, конфликтные ситуации. Люди начинают испытывать дискомфорт и напряжение, зачастую приводящие к стрессовой ситуации, выйти из которой бывает порой нелегко. Спор, конфликт, переговоры имеют объект и предмет, определить которые, даже с учетом конкретной ситуации, бывает непросто.

Источники конфликтов — это противоречия, возникающие там, где наблюдается рассогласование [38]:

- знаний, умений, способностей и личностных качеств;
- функций управления;
- эмоциональных, психологических и других состояний;
- технологических, экономических и других процессов, целей, средств, методов деятельности;
- мотивов, потребностей и ценностных ориентации;
- понимания, интерпретации информации;
- ожиданий, позиций;
- оценок и самооценок.

Одной из наиболее распространенных причин конфликтных ситуаций на предприятиях является задержка выплаты заработной платы. Поводом конфликтных ситуаций становятся проблемы, возникающие в результате отставания управляемости бизнесом от темпов его развития: недостаточное или гипертрофированное развитие каких-либо структурных подразделений и выполняемых ими функций, несправедливость в существующей дифференциации распределения ресурсов, скрытие планов и намерений

администрации от членов трудового коллектива, неумение менеджера общаться и многое другое, способное вызвать у работников недоверие и тем самым спровоцировать конфликт.

Остроту конфликтных ситуаций на предприятиях можно оценить исходя из анализа их длительности и завершенности к какому-нибудь определенному сроку. Материалы исследований свидетельствуют, что руководители предприятий и профсоюзные лидеры только в 5—6% случаев сообщают о неразрешенности конфликта.

Способы разрешения трудовых конфликтов могут быть различными в зависимости от уровня его возникновения: работодатель — конкретный работник, работодатель — группа работников (бригада), работодатель - трудовой коллектив в целом, коллективная акция совместно с трудовыми коллективами других предприятий. В первых двух случаях основными способами разрешения конфликтов являются переговоры работника с работодателем; в последних двух главными действующими лицами выступают работодатель и профсоюзная организация. Формы разрешения трудовых конфликтов в последнем случае могут быть внутренними (через профсоюз, комиссию по трудовым спорам и т.д.) и внешними по отношению к предприятию (суды, Роструд).

Самой остротой формой трудовых конфликтов являются забастовки. В экономическом плане они отражают противоречия, складывающиеся между рынком труда и рынком капитала. В зависимости от типа трудовых отношений, господствующего в обществе, забастовки могут быть основным или вспомогательным средством разрешения противоречий. В мировой практике различают следующие типы трудовых отношений [5]:

1) прибыль обеспечивается за счет работников, относительного или абсолютного их обнищания; здесь интересы сторон носят антагонистический характер;

2) формирование прибыли происходит также и за счет вложения в работников; здесь наблюдается сочетание интересов работника и работодателя;

3) прибыль достигается при гармонизации интересов собственника средств производства и собственника рабочей силы, участия наемных работников в распределении прибыли, принятии решений.

Эволюционный переход от одного типа трудовых отношений к другому в ходе исторического развития способствовал постепенному смягчению противоречий между работодателем и рабочими. При наличии первого типа трудовых отношений забастовки неизбежны, и именно характер их неизбежности стал поводом к формированию второго, а затем и третьего типов трудовых отношений. В современных условиях забастовки свидетельствуют о недостаточной гармонизации интересов между трудом и капиталом, в них отражается стремление наемных работников интегрироваться в рыночные отношения путем формирования механизмов рынка труда, которые позволяли бы различным профессиональным группам добиваться лучших условий продажи своей рабочей силы.

Проблемы в оплате труда создают наибольшую социальную напряженность в нашем обществе, поскольку оплата труда — основной мотив и стимул развития производства и экономического роста. При регулировании заработной платы нужно уметь использовать объективное единство и противоположность ее функций, своевременно усиливать одни и ослаблять другие, чтобы организация заработной платы соответствовала ее объективному содержанию и особенностям развития общества. Поскольку именно заработная плата пропорционально связана с непосредственно затраченным трудом, ее стимулирующее воздействие на развитие общественного производства является определяющим.

Возникновение новых проблем в области социальной защиты и резкое обострение таких жизненно важных проблем, как стабилизация оплаты труда

и занятости, свидетельствуют о недееспособности действующего механизма защиты работников. Предприятия тоже не могут предоставить своим работникам абсолютных и незыблемых гарантий ни в одной области. С одной стороны, процветание предприятия создает для работников возможность профессионального продвижения и более высокого заработка, получения различных благ и льгот. С другой стороны, предприятие не гарантировано от сокращения объемов производства под воздействием неблагоприятной экономической конъюнктуры и, в конечном счете, от банкротства. Это неизбежно влечет за собой снижение занятости, административные отпуска, увольнение части, а иногда и всех работников по экономическим причинам, не зависящим от них самих.

Из этого можно сделать вывод, что не только предприниматели, но и работающие по найму действуют в условиях риска. Это коренным образом меняет концепцию социальной защиты на уровне предприятий. Система социальной защиты наемных работников – это механизм амортизации рисков. На предприятии он обеспечивает согласование интересов менеджмента и работников.

Вопросы социально-экономического положения наемных работников для работодателя являются вторичными. Но для наемных работников и представляющих их интересы профсоюзов именно этот круг вопросов имеет первостепенное значение. Однако при разработке своих требований в отношении социальных гарантий профсоюзам приходится исходить из наличия объективных ограничений, продиктованных технологическими параметрами производства, рыночной конъюнктурой, финансовым состоянием предприятия, действующим законодательством.

Вместе с тем существуют широкие возможности компромиссных решений, предусматривающих различные комбинации гарантий занятости и оплаты труда. Выбор конкретного варианта во многом зависит от авторитета, силы сторон и их умения вести переговоры. Результатом этого торга является

некоторое компромиссное разделение рисков, обеспечивающее работникам относительную стабильность их экономического положения. Поэтому гарантии занятости, как и гарантии стабильной оплаты труда на социально-приемлемом уровне, обладают автономностью, т.е. не зависят от текущих конъюнктурных колебаний. По степени автономности можно судить об уровне социальной защищенности наемных работников в условиях ухудшающейся экономической конъюнктуры.

Профсоюзы видят свою задачу в том, чтобы реализовать наименее болезненный вариант сокращения затрат на фактор труда, при котором распределение материальных, финансовых и других потерь между работодателем и наемными работниками будет справедливым и пропорциональным.

В условиях экономического спада, когда огромное количество предприятий находится на грани выживания и падает спрос на рабочую силу, позиции наемных работников по сравнению с позицией администрации предприятий ослаблены. Их возможности покинуть предприятие, условия работы на котором их не удовлетворяют, и найти заработок в другом месте близки к нулю.

Регулирование социально-трудовых отношений, как и механизм конкуренции, способно обеспечить социальную направленность производства и усилить заинтересованность трудового коллектива в росте его эффективности. Именно поэтому профсоюзы ставят перед собой широкие экономические и социальные задачи. Независимо от того, является ли конкретное предприятие акционерным обществом открытого или закрытого типа или принадлежит самим трудящимся и управляется ими, деятельность профсоюзов эффективна в том случае, когда работа основана на прямом знании и надлежащем анализе финансово-экономического состояния предприятия.

Для этого профсоюзы используют право на получение информации. Финансовые и годовые отчеты предприятий содержат информацию по двум ключевым проблемам, касающимся работников: оплата труда и гарантированность рабочих мест. Во-первых, при помощи этой информации можно рассчитать среднюю заработную плату работника; динамику реальной покупательной способности с учетом расширения платности образования, медицинского обслуживания, жилищно-коммунальных услуг, не обеспеченных через заработную плату; долю чистого дохода предприятия, которая была выплачена работникам. Во-вторых, эти источники демонстрируют рост или сокращение численности рабочей силы; изменения в обороте, затратах и рентабельности, уровне капиталовложений, изменения в финансовой структуре, т.е. эффективность деятельности менеджмента. Многие из этих показателей могут быть оценены за период, охватывающий несколько лет и, таким образом, представлять собой часть модели анализа финансово-экономического состояния предприятия.

Методом сравнения эффективности конкурирующих предприятий является определение величины добавленной стоимости в расчете на одного работника. Ее можно измерить за многолетний период в неизменных ценах, при этом любые изменения рассматриваются как полезный показатель производительности труда. Важным является и распределение добавленной стоимости между наемными работниками, государством, инвесторами и самим предприятием. Все эти вопросы имеют исключительно важное значение в диалоге профсоюзов от имени наемных работников с работодателями.

### **13.3 Роль профсоюзов в предупреждении кризисных ситуаций**

Работники объединяются в профсоюз для того, чтобы защитить свои права. Профсоюз контактирует с федеральными, региональными и местными органами власти, стремясь решать вопросы трудовых отношений и улучшения положения работников; он является законным представителем работников во взаимоотношениях с работодателем. Именно профсоюз защищает интересы работников в ситуации индивидуальных и коллективных споров; правила внутреннего трудового распорядка, многие другие важные документы и решения в сфере трудовых отношений на предприятии работодатель обязан принимать с учетом мнения выборного профсоюзного органа. Благодаря профсоюзам работникам предоставляются бесплатная юридическая помощь, консультации по различным вопросам трудовых отношений. Профсоюзам предоставлено право контроля за соблюдением работодателями трудового законодательства и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права. Профсоюзные представители участвуют в работе комиссии по охране труда, проверяют условия и охрану труда на рабочих местах, участвуют в работе по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Профсоюзы заключают соглашения и коллективные договоры, которые улучшают положение работника, дают преимущества в оплате труда, продолжительности отпуска, охране и безопасности труда, решении социальных вопросов, проявляют заботу об организации детского и семейного отдыха, спортивных и культурных мероприятий.

Действуя в интересах трудящихся и укрепления Российского государства, профсоюзы всеми законными средствами добиваются [5]:

#### **1) в области заработной платы:**

- поэтапного увеличения гарантируемого МРОТ — вначале до уровня реального прожиточного минимума, затем — минимального

потребительского бюджета, а в более дальней перспективе — до уровня рационального бюджета;

- справедливого распределения доходов предприятия между трудом и капиталом, предпринимателем и работником, прибылью и оплатой труда в целях решительного повышения доли заработной платы в общей цене продукта, в общих доходах населения;

- улучшения соотношения между минимальной и средней заработной платой по отраслям, профессиям и регионам; сокращения экономически и социально неоправданной дифференциации в оплате труда за счет подтягивания отстающих;

- учета в размерах и структуре заработной платы роста цен, платности предоставления жилья, образования, медицинского обслуживания и других социальных услуг;

- ликвидации преступной практики задержки выдачи начисленной заработной платы, введения законодательного механизма возмещения ущерба, причиненного задержкой заработной платы работника;

## **2) в сфере занятости населения:**

- проведения общеэкономической политики, формирующей спрос на рабочую силу с использованием экономических рычагов — цен, налогов, инвестиций, структурной и промышленной политики, системы государственных заказов; разработки механизма реализации комплексной государственной программы, обеспечивающей максимально возможную, экономически и социально обусловленную занятость, прекращение роста безработицы;

- недопущения в качестве борьбы с безработицей ограничения уровня доходов, в том числе заработной платы; обеспечения инвестиционной активности предприятий как обязательного условия наличия платежеспособного спроса на рабочую силу, стимулирования направления высоких доходов в инвестиции;

- максимального ограничения использования вынужденной неполной занятости;

- развития малых и средних предприятий и фермерских хозяйств как потенциального источника новых рабочих мест; разработки и осуществления целевых программ и мер:

а) занятости молодежи, женщин, социально уязвимых групп работников, защиты их позиций на рынке труда, борьбы против их дискриминации;

б) формирования рынка труда в регионах с критической ситуацией в области занятости, в регионах моноотраслевого характера производства;

в) повышения возможностей трудоустройства населения за счет развития рынка жилья;

г) повышения квалификации работников в соответствии с требованиями рынка труда;

### **3) в сфере социальных гарантий:**

- усиления социальной ориентации политики реформ, определения ее приоритетных направлений через механизм социального партнерства, совершенствования практики заключения соглашений и коллективных договоров, участия в законотворческой деятельности, работе всех социальных систем; выработки и осуществления стратегии и тактики реформы системы социального страхования в соответствии с международными нормами и Конвенциями МОТ, предусматривающими гарантированные уровень и объемы социальной защиты работающих граждан, пенсионеров, инвалидов и безработных;

- противодействия дальнейшему обнищанию пенсионеров, обеспечения их достойного уровня жизни, реализации в полном объеме Федерального закона «О ветеранах»;

### **4) в области охраны труда и экологии:**

- контроля за выполнением взаимных обязательств коллективных договоров и соглашений по улучшению условий и охраны труда работающих, соблюдения их прав и гарантий, повышения требовательности к работодателям и органам исполнительной власти по их выполнению;

- формирования института уполномоченных профсоюзных комитетов по охране труда и представителей профкомов в совместных комитетах (комиссиях) по охране труда на предприятии, создания внештатной технической инспекции труда профсоюзов;

- формирования новой государственной системы по охране труда, расширения сотрудничества с государственными органами управления и контроля по охране труда и окружающей среды. Как известно, существенное обновление трудового законодательства в связи с формированием рыночных отношений в стране произошло с вступлением в действие ТК РФ. Его нормы опираются на принцип сочетания государственного и договорного регулирования трудовых отношений, строгое соблюдение компетенций работодателей, предусмотренных границ договорного регулирования, осуществляемого работодателем и работником. Кодекс определяет основные права и обязанности участников трудовых, и иных непосредственно связанных с ними, отношений и является основой для других актов трудового законодательства.

Однако строгое соблюдение трудового законодательства еще не стало в нашей стране повсеместной практикой. По данным Социологического центра Российской академии государственной службы при Президенте РФ, в октябре 2002 г. более 50% опрошенных отметили неисполнение на местах положений ТК РФ. Немалую роль в этом наряду с другими причинами играют незнание большинством работников своих прав, непонимание приоритета ТК РФ над локальными нормами, создаваемыми работодателем.

Демократия немыслима без осознания гражданами своих прав, в том числе и в сфере социально-трудовых отношений. Поэтому профсоюзы

развертывают свою работу в тесной увязке с пропагандой знаний ТК РФ всеми трудящимися, добиваются неукоснительного соблюдения его положений отдельными работодателями и их объединениями, а также органами власти при рассмотрении обращений граждан, связанных с выполнением ими трудовых обязанностей и соблюдением их трудовых прав. Любые нарушения здесь чреватые серьезными последствиями, которые могут принимать различные формы, вплоть до забастовок.

Социально-трудовые отношения на производстве характеризуются разноплановым характером - это процедуры, связанные с наймом и увольнением, переводом и перемещением работника, рабочим временем и временем отдыха, нормами труда и заработной платой, дисциплиной труда и трудовым распорядком, гарантиями и компенсациями работникам, охраной труда, материальной ответственностью работодателя и работника и т.д. В условиях падения объемов производства, возникновения неплатежеспособности, снижения конкурентоспособности становится трудно, а порой и невозможно обеспечить нормальное функционирование предприятия и протекание указанных процессов в сфере труда.

В таких ситуациях одним из острых был и остается вопрос оплаты труда. Известно, что заработная плата — это вознаграждение за труд, которое зависит от квалификации, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. Однако тарифная ставка или оклад являются фиксированной частью заработной платы, к которой добавляются выплаты стимулирующего и компенсационного характера - премии, надбавки, доплаты. Для работника лучше, когда тарифная ставка (оклад) в структуре заработной платы больше; если она составляет меньшую часть, то ставит работника в зависимость от работодателя.

Работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о причитающейся ему заработной плате, ее структуре и обо всех произведенных из нее удержаниях. Это означает ежемесячную выдачу

работнику расчетного листка, в котором четко отражен путь выведения выплаченной ему заработной суммы денег. Заработная плата может выплачиваться как по месту работы, так и через банк, т.е. на условиях, определенных коллективным или трудовым договором. Периодичность выплат должна быть не реже, чем через каждые полмесяца. Максимальный размер удержаний при выплате работнику причитающейся ему заработной платы, не может превышать 70%.

При освоении новых производств или продукции оплата труда сохраняется за работником в размере прежней заработной платы, но только в том случае, если об этом есть запись в коллективном или трудовом договоре. Брак не по вине работника оплачивается наравне с годными изделиями. Полный брак по вине работника оплате не подлежит, а частичный оплачивается по пониженным расценкам в зависимости от степени годности продукции.

Время простоя (временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера) по вине работодателя оплачивается в размере не менее 2/3 средней заработной платы работника. Время простоя по причинам, не зависящим ни от работодателя, ни от работника, оплачивается в размере не менее 2/3 тарифной ставки (оклада). Это правило, подчеркнем, действует при условии, что работник в письменной форме предупредил работодателя о начале простоя.

Работодатель должен возместить работнику ущерб, причиненный во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться, в том числе в случаях:

- 1) незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу;
- 2) отказа работодателя от исполнения или несвоевременного исполнения решения органа по рассмотрению трудовых споров или отказа

государственного правового инспектора труда о восстановлении работника на прежней работе;

3) задержки работодателем выдачи работнику трудовой книжки, а также внесение в нее неправильной или не соответствующей законодательству формулировки причины увольнения.

Работодатель, причинивший ущерб имуществу работника, возмещает этот ущерб в полном объеме. Размер ущерба исчисляется по рыночным ценам, действующим в данной местности на момент его возмещения. Вместе с тем при согласии работника ущерб может быть возмещен в натуре, то есть путем передачи работнику имущества, аналогичного утраченному, или исправления испорченного имущества.

В соответствии с ТК РФ предусмотрена материальная ответственность работодателя за задержку выплаты заработной платы: при нарушении установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся работнику, работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсации) в размере не ниже  $\frac{1}{3}$  действующей в это время ставки рефинансирования ЦБ РФ от невыплаченных в срок сумм за каждый день задержки. Выплата процентов производится за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно. Так, если выплата заработной платы предусмотрена 3-го числа месяца, то проценты начисляются, начиная с 4-го числа, включая день фактического расчета. Конкретный размер выплачиваемой работнику денежной компенсации определяется коллективным или трудовым договором.

Работодатель обязан возмещать работнику моральный ущерб, причиненный его неправомерными действиями или бездействием в денежной форме, в размерах, определяемых соглашением работника и работодателя. При возникновении спора факт причинения морального ущерба и размеры его возмещения определяются судом.

В то же время и работник обязан возмещать работодателю причиненный ему прямой действительный ущерб, под которым понимается реальное уменьшение или ухудшение состояния наличного имущества работодателя, в том числе имущества третьих лиц, находящегося у него, если работодатель несет ответственность за сохранность этого имущества, а также необходимость для работодателя произвести затраты на приобретение или восстановление имущества, либо произвести излишние выплаты, например штрафные санкции, уплаченные за невыполнение договорных обязательств. Размер ущерба определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества. За работодателем остается право в соответствии с конкретной ситуацией причинения ущерба полностью или частично отказаться от его взыскания с работника. Неполученные доходы (упущенная выгода) взысканию с работника не подлежат.

При защите прав и интересов работников в условиях кризиса профсоюзы исходят из того, что каждый работник имеет право на:

- заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые предусмотрены действующим законодательством;
- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором;
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполняемой работы;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением

еженедельных выходных дней, нерабочих и праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях по охране труда на рабочем месте;

- переподготовку, профессиональную подготовку и повышение своей квалификации в порядке, предусмотренном ТК РФ, иными федеральными законами;

- объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;

- участие в управлении организацией в предусмотренных законодательством и коллективным договором формах;

- ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей и на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;

- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов не запрещенными законом способами;

- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном действующим в стране законодательством;

- возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами;

- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Каждый работник обязан:

- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;

- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;

- соблюдать трудовую дисциплину;
- выполнять установленные нормы труда;
- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;
- незамедлительно сообщать работодателю, либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

Таким образом, какой бы аспект социально-трудовых отношений мы не рассматривали, нельзя не заметить, что успех во многом определяется умением вести дискуссии и переговоры. Умение вести переговоры с противоположной стороной, сколь сложными они бы ни являлись, есть лучший путь максимального удовлетворения интересов этих сторон. Однако характер дискутирования и характер ведения переговоров меняются в зависимости от целей тех или иных организационных структур.

#### Вопросы для самопроверки:

1. Каковы цели и принципы работы профсоюзов в условиях кризиса?
2. Каким образом профсоюзы как открытая система подвергается воздействию внешнего окружения?
3. Что такое конфликт?
4. Каковы основные источники конфликтов?
5. Изложите основные стили преодоления конфликтов.
6. Назовите типы трудовых отношений в мировой практике.
7. Какова роль профсоюзов в предупреждении кризисных ситуаций?

## Заключение

Антикризисное управление можно рассматривать как элемент любого управления, выраженный в той или иной степени в зависимости от того, на какой стадии циклического развития находится организация (фирма, корпорация, предприятие и пр.). Антикризисное управление имеет свои специфические черты. Они охватывают все области управленческой деятельности, характеризуются своими значениями различных параметров. Так, например, риск присущ любому управлению, он проявляется в разработке всех управленческих решений, но в антикризисном управлении играет особую роль и проявляется в показателях неопределенности и риска.

То же самое можно сказать и о технологии управления и об инновациях, без которых невозможно даже представить себе антикризисное управление.

Антикризисное управление не будет антикризисным, если оно лишено стратегии. Взгляд в будущее, его предвидение позволяет оценивать не только саму возможность наступления кризиса, но и его последствия и тенденции послекризисного развития.

Антикризисное управление также предполагает и построение эффективной системы контроля, особенностью которой является обнаружение и своевременное распознавание слабых сигналов кризисных явлений. Это позволяет предпринимать профилактические меры и, по возможности, смягчать кризис.

Овладение механизмами антикризисного управления, глубокое понимание его концепции и значения имеет большое значение в достижении эффективности управления, в обеспечении устойчивого развития экономики в рамках ее общих циклических изменений, в условиях конкуренции, динамики потребностей и спроса, в научно-техническом прогрессе.

## Список литературы:

1. Гражданский Кодекс РФ (части первая и вторая) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: / <http://www.consultant.ru/popular/buch/>
2. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 04.11.2014) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70103036/>
4. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ (с изм. и доп. от 13.07.2015 215-ФЗ.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/)
5. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 №367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».
6. Приказ Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23.01.2001 № 16 «Об утверждении методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/183056/>
7. Приказ Министерства экономического развития и торговли РФ от 21.04.2006 №9 104 «Об утверждении методики проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций».
8. Абрютин, М.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебное пособие / М.С. Абрютин, А.В. Грачев – М.: ДИС, 2017. – 416 с.
9. Анохина, Е.И. Особенности этапа разработки экономико-организационной модели организации в системном анализе / Е.И. Анохина, П.А. Анохин // Вестник Чувашского университета. – 2016. – №3. – С. 116–118 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru>

10. Асаул, А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / под ред. проф. А.Н. Асаула. СПб. : ИПЭВ, 2017 – 412 с.

11. Банкротство и ликвидация организации (организации) // Антикризисное управление. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.antikrizisno.ru>

12. Бармута К.А. Антикризисное управление: учеб. пособие / ДГТУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://de.dstu.edu.ru>

13. Бармута К.А. Тихонов А.В. Антикризисное управление на предприятии: учеб. Пособие / К.А. Бармута, А.В. Тихонов. [и др.]. – Изд-во ДГТУ, 2015. – 304 с.

14. Бармута К.А. Управление на предприятиях в условиях кризиса: учеб. пособие / К.А. Бармута. – Ростов н/Д.: Феникс, 2008. – 280 с.

15. Бармута К.А. Механизмы снижения риска банкротства промышленного предприятия в условиях динамизма и не-определенности внешней и внутренней среды // Экономика и предпринимательство. – 2017. - № 9, ч. 3. – С. 489-495

16. Бармута К.А. Основные направления обеспеченности устойчивого роста промышленных предприятий региона в посткризисный период // Экономика и предпринимательство. – 2017. - № 12, ч. 2. – С. 297-301

17. Блажевич, О. Г. Сравнительный анализ и применение методов прогнозирования банкротства // Бюллетень науки и практики. Электронный журнал 2017. №5 (18). С. 161–175. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/blazhevich-karachun>

18. Большаков, С. В. Экономика организации: теория и практика. учебник / С.В. Большаков [и др.]. – М.: Книжный мир, 2017. – 617 с.

19. Ван Хорн Дж. К.В. Основы управления финансами / К.В. Ван Хорн Дж. - М: Финансы и статистика, 2016. – 198 с.

20. Войткевич, Н.И. Экономическая сущность и основные категории кредитного брокериджа // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2016. № 7 (69). С. 15–20.

21. Генкин, А.С. О некоторых экономических аспектах совершенствования законодательства в области несостоятельности (банкротства) // Предпринимательское право. – 2017. – № 3. – С. 42–47.

22. Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / О.В. Ефимова [и др.]. – М.: Омега-Л, 2016. – 388 с.

23. Казакова, Н. А. Диагностика и прогнозирование банкротства // Финансовый менеджмент. – 2016. – №6. – С. 17–33.

24. Карачун, А. И. Причины наступления банкротства и профилактика наступления кризиса // Вестник науки и творчества. – 2017. – №3 (15). – С. 67–73.

25. Кибанов, А.Я. Формирование системы управления капиталом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, А.Я. Захаров – М.: ГАУ, 2016. –71с.

26. Ковалев, В.В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / В.В. Ковалев– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, 2016. – 432 с.

27. Конвисарова, Е.В. Особенности методического инструментария анализа финансового состояния субъектов малого бизнеса // Территория новых возможностей. 2017. – №1 (36). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>

28. Куку,Э.С. Система финансовых показателей в анализе потенциального банкротства // Финансы и страхование: сборник трудов преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов. Симферополь: Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, 2017. – С. 47–50

29. Патласов, О.Ю. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации. – Москва: Книжный мир, 2016. – 512 с.

30. Мазурова, И.И. Методы оценки вероятности банкротства организации: учебное пособие. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2016. – 502 с.

31. Морякова, А. В. Экономическая деятельность предприятий сферы сервиса в условиях нестабильности: целесообразность прогнозной оценки // Школа университетской науки: парадигма развития. 2017. – №1. – С. 56–59.

32. Музалёв, С. В. Рекомендации по использованию западных и российских моделей анализа оценки вероятности банкротства организации // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 10(20) – С. 136 – 145.

33. Нечипоренко, Л. В. Факторы, формирующие конкурентный потенциал организации // Международная научно–практическая конференция «Современное состояние и перспективы развития научной мысли» (25 мая 2015 г., Уфа): материалы. Уфа: АЭТЕРНА. – 2017. – № 1 – С. 94–96.

34. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности организации: учебное пособие / Г.В. Савицкая [и др.]. – Минск: Новое знание, 2016. – 688 с.

35. Свириденко, О.М. Институт несостоятельности (банкротства) в системе гражданского права // Журнал российского права. – 2016. – № 1. – С. 39.

36. Суглобов, А.Е. Оценка неотъемлемого риска при аудите коммерческой организации в условиях банкротства // Вестник Академии экономической безопасности МВД России. –2017. –№ 1. – С. 80 – 85.

37. Суглобов, А.Е. Основные подходы к выявлению признаков банкротства коммерческой организации при проведении экономической

экспертизы // Вестник Академии экономической безопасности МВД России. – 2016. – № 5. – С. 128 – 132.

38. Терещенко, О. А. Дискриминантная модель интегральной оценки финансового состояния организации // Экономика организации. – 2018. – №8. –С. 38–45.

39. Федорова, Е. А. Модели прогнозирования банкротства: особенности российских предприятий // Проблемы прогнозирования. –2018. –№2. –С. 85–92.

40. Федорова, Е.А., Довженко, С.Е. Какая модель лучше прогнозирует банкротство российских предприятий? / Е.А. Федорова, С.Е. Довженко, Я.В. Тимофеев. Экономический анализ: теория и практика. – 2018. – № 41 (392). – С. 28-35.

41. Харамкова, В.А. Финансы организации: учебник / В.А. Харамкова [и др.]. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 490 с.

42. Цапулина, Ф.К. Оценка современных факторов, влияющих на финансовую устойчивость организации / Ф.К. Цапулина, Э.Н. Рябинина, М.Ю. Митрофанова // Вестник государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – №2 (26). – 2018. – С. 80–91 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23685681>

43. Чаплыгина, М.А. Стратегические аспекты планирования прибыли организации, как основного источника финансовых ресурсов] / М.А. Чаплыгина // Актуальные вопросы современной науки: Материалы международной научно-практической конференции. Курск. – 2016. – С. 93–97.

44. Чепурко, В. В. Методические аспекты диагностики финансового кризиса организации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2017. –№3 (32). – С. 18 – 25.

45. Шальнева, В. В. Модели диагностики вероятности банкротства организации // Дни науки КФУ им. В. И. Вернадского: Сборник тезисов участников II научной конференции профессорско–преподавательского состава, аспирантов, студентов и молодых ученых. Симферополь: «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского». – 2016. –С. 807–809.

46. Шерemet, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 480 с.

47. Шульгина Л.В. Механизм антикризисного управления на основе современных инструментов менеджмента предприятий: монография / Л.В. Шульгина, С.В. Овсянников. – В.: ВГУИТ, 2018. – 286 с.

## Содержание

Введение	3
1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии	7
1.1 Основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии	7
1.2 Виды кризисов предприятия и их характеристика	11
1.3 Стадии кризисного процесса	21
2. Сущность и содержание антикризисного управления	
2.1 Понятие антикризисного управления	24
2.2 Проблематика антикризисного управления предприятием	31
2.3 Содержание процесса антикризисного управления	41
3. Механизм государственного регулирования кризисного состояния предприятия	47
3.1 Государственные органы управления, их функции и задачи в регулировании кризисных состояний	47
3.2 Основной документ, регулирующий отношения в процессе антикризисного управления	52
3.3 Процедуры банкротства	56
3.4 Порядок определения признаков фиктивного или преднамеренного банкротства	64
4. Предпосылки и признаки появления неплатежеспособности предприятия в финансовом обороте	70
4.1 Механизм появления неплатежеспособности	70
4.2 Финансовый оборот предприятия	73
4.3 Недопоступление выручки как основная предпосылка неплатежеспособности	77
4.4 Неэффективный финансовый менеджмент	82
4.5 Наличие убытков как причина неплатежеспособности	85

5. Виды анализа неплатежеспособного предприятия и пользователи экономической информации	87
5.1 Внешний и внутренний анализ неплатежеспособного предприятия	87
5.2 Система финансовых показателей в анализе потенциального банкротства	90
5.3 Прогнозирование вероятности банкротства	98
5.4 Анализ вероятности банкротства в РФ по официальной методике оценки	118
6. Классификация причин неплатежеспособности предприятия	125
6.1 Общие причины неплатежеспособности	125
6.2 Типовые причины неплатежеспособности предприятия	129
6.3 Стадии неплатежеспособности предприятия	131
6.4 Критерии выбора методов финансового оздоровления	135
7. Финансовое оздоровление (санация) предприятия	148
7.1 Основные формы санации предприятия	148
7.2 Реструктуризация предприятия	151
7.3 Основные принципы проведения реструктуризации	158
8. Управление рисками	165
8.1 Понятие и классификация рисков	165
8.2 Методы оценки рисков в антикризисном управлении	169
8.3 Управление рисками: механизмы и методы	172
9. Стратегия и тактика в антикризисном управлении	176
9.1 Разработка стратегии антикризисного управления организацией	176
9.2 Тактика реализации стратегии антикризисного управления	185
10. Инновации в антикризисном управлении на предприятии	193
11. Инвестиционная политика в антикризисном управлении	203
11.1 Характеристика состояния инвестиционного процесса	203

11.2 Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов	206
11.3 Оценка инвестиционной привлекательности предприятий	207
11.4 Методы оценки инвестиционных проектов	211
12. Человеческий фактор в антикризисном управлении	224
12.1 Человеческий капитал и управление социально- экономическими процессами	224
12.2 Роль человеческого капитала в системе антикризисного управления	228
13. Роль профсоюзов в антикризисном управлении	233
13.1 Цели и принципы профсоюзов	233
13.2 Социальные конфликты и профсоюзы	237
13.3 Роль профсоюзов в предупреждении кризисных ситуаций	243
Заключение	253
Список литературы	254

Учебное издание

Бармута Каринэ Александровна,

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
НА ПРЕДПРИЯТИИ  
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Редактирование и компьютерная обработка  
осуществлены автором

---

В печать 30.04.2019 г.  
Объем 16,6 усл. п.л. Формат 60x84/16.  
Заказ № 1. Тираж 500 экз. Цена свободная

---

ДГТУ-Принт  
344000, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1.