



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика и менеджмент»

## **Учебное пособие**

по дисциплине

# **«Антикризисное управление предприятием»**

Автор  
Фатеева О.В.

Ростов-на-Дону, 2022

## Аннотация

Излагается современная концепция антикризисного управления предприятием, основанная на применении определенных антикризисных механизмов на разных стадиях развития кризисного процесса. Рассмотрены вопросы: соответствия стадий кризиса финансовым состояниям предприятия (нормальное, предкризисное, кризисное и несостоятельное), системного представления действий антикризисных механизмов; встраивания антикризисных механизмов в цикл управления предприятием. Значительное место отводится моделям превентивных механизмов и механизмов финансовой стабилизации. Даются методики расчета и приводятся численные примеры. Некоторые модели приводятся впервые.

Для студентов вузов и средних специальных заведений, обучающихся по дисциплинам «Антикризисное управление» и «Менеджмент», для аспирантов и преподавателей, а также практических работников – менеджеров предприятий.

## Автор

к.э.н., доцент О.В. Фатеева



## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>6</b>
<b>Глава I Кризисное развитие предприятия и система механизмов антикризисного управления .....</b>	<b>10</b>
1.1 Жизненный цикл предприятия и соответствие его этапов типам предприятий и стратегиям развития .....	10
1.2 Кризисное изменение стратегической направленности развития предприятия (модель Вишневской О.В.) .....	17
1.3 Внешние и внутренние факторы возникновения кризисных ситуаций .....	21
1.4 Кризис и процесс его развития .....	25
1.5 Финансовый кризис как наиболее опасный вид кризиса предприятия .....	30
1.6 Соответствие стадий кризиса финансовым состояниям предприятия .....	36
1.7 Цель, задачи и принципы антикризисного управления .....	41
1.8 Процесс и система механизмов антикризисного управления предприятием .....	48
1.9 Встраивание антикризисных механизмов в цикл управления предприятием .....	56
1.10 Взаимодействие механизмов антикризисного управления и финансового менеджмента .....	59
<b>Глава II Превентивные механизмы антикризисного управления предприятием .....</b>	<b>64</b>
2.1 Превентивные механизмы нейтрализации начинающегося кризиса .....	64
2.2 Превентивные механизмы идентификации финансовых состояний предприятия .....	67
2.3 Превентивные механизмы прогнозирования вероятности банкротства предприятия .....	127
2.4 Превентивные механизмы, сочетающие идентификацию финансовых состояний с прогнозированием банкротства предприятий .....	136
2.5 Сравнение результатов идентификации финансового состояния предприятия и прогнозирования вероятности банкротства .....	143

<b>Глава III Механизмы противодействия развивающемуся кризису предприятия .....</b>	<b>148</b>
3.1 Антикризисные организационные меры.....	148
3.2 Корректировка стратегии развития предприятия .....	150
3.3 Антикризисные механизмы финансовой стабилизации предприятия .....	158
3.4 Планирование действий механизмов финансовой стабилизации предприятия (Модель Вишневецкой О.В.).....	173
<b>Глава IV Антикризисные механизмы санации предприятия .....</b>	<b>195</b>
4.1. Разработка программы санации предприятия.....	196
4.2 Источники финансирования антикризисных мероприятий .....	201
4.3 Реструктуризация задолженности предприятия .....	208
4.4. Реорганизация предприятия.....	213
4.5 Санация кадрового потенциала.....	226
<b>Глава V Судебные процедуры банкротства предприятия .....</b>	<b>230</b>
5.1 Несостоятельность как финансовое состояние предприятия .....	230
5.2. Банкротство предприятия как результат юридической квалификации .....	234
5.3. Виды банкротства предприятия.....	237
5.4. Процедуры банкротства предприятия .....	238
<b>Глава VI Деловая и общественно – социальная среда в антикризисном управлении предприятием .....</b>	<b>272</b>
6.1 Роль государства в антикризисном управлении предприятием .....	272
6.2 Принципы работы предприятия с заказчиками и поставщиками .....	280
6.3 Работа с персоналом кризисного предприятия.....	282
6.4 Роль профсоюзов в антикризисном управлении предприятием .....	288
6.5 Социальное партнерство .....	292

<b>Приложение Бухгалтерская отчетность предприятия для использования в примерах реализации методов и моделей антикризисного управления .....</b>	<b>296</b>
Бухгалтерский баланс предприятия .....	296
Отчет о прибылях и убытках .....	298
<b>Основные понятия и термины .....</b>	<b>300</b>
<b>Литература .....</b>	<b>313</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Значительное количество банкротств российский предприятий, происходящих в настоящее время, определяет возрастающий теоретический и практический интерес экономической науки к вопросам антикризисного управления предприятием.

В своей практической деятельности каждое предприятие в разной степени сталкивается с необходимостью контролировать свое экономическое здоровье: определять первые признаки развивающегося кризиса, диагностировать стадию кризиса и его причины, идентифицировать свое финансовое состояние, прогнозировать уровень вероятности банкротства. В зависимости от результатов такого контроля предприятие вынуждено принимать управленческие меры антикризисного характера, которые призваны предотвратить развивающийся кризис, уменьшить его негативные последствия, недопустить перехода предприятия из кризисного в несостоятельное финансовое состояние и процедур банкротства.

Книга помогает сделать выбор необходимых антикризисных мер. В ней обобщены материалы известных работ и новых результатов научных исследований, полученных в том числе и автором.

Содержание работы отвечает Государственному образовательному стандарту Высшего и среднего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации» по дисциплине «Антикризисное управление».

В *первой главе* «Кризисное развитие предприятия и система механизмов антикризисного управления» приводятся общие сведения: о факторах возникновения на предприятии кризиса, о его развитии и характерных особенностях; о целях, принципах и механизмах антикризисного управления.

Наряду с использованием материалов книг Бандурина В.В. и Ларицкого В.Е., Бланка И.А., Короткого Э.М., Попова Р.А. предлагаются новые авторские решения, которые:

- увязывают этапы жизненного цикла предприятия с определенными базовыми стратегиями его развития и предлагают графический сценарий появления кризисного изменения стратегической направленности развития предприятия;
- указывают на соответствие стадий развития кризиса и определенных финансовых состояний предприятия, что позволяет выделить четкие признаки их идентификации;

- дают системное представление о взаимосвязи механизмов финансового менеджмента и основных антикризисных механизмов (превентивных, финансовой стабилизации, санации и судебных процедур) и месте их действия в зависимости от различных финансовых состояний предприятия;

- показывают возможность встраивания механизмов антикризисного управления в структуру цикла управления предприятием.

*Вторая глава* «Превентивные механизмы антикризисного управления предприятием» посвящена принудительным мерам, которые необходимо выполнить предприятию для идентификации своего финансового состояния, для прогнозирования вероятности банкротства и для нейтрализации начинающегося кризиса в нормальном финансовом состоянии.

Приводятся модели превентивных механизмов, известных из работ Бланка И.А., Борисова Л., Ковалева В.В., Кукиной И.Г. и Астраханцевой И.А., Никифоровой Н.А., Савицкой Г.В. К новым авторским решениям, включенным в главу следует отнести:

- Классификацию превентивных антикризисных механизмов на механизмы нейтрализации начинающегося кризиса, механизмы идентификации финансовых состояний предприятия, механизмы прогнозирования вероятности банкротства предприятия и механизмы, сочетающие идентификация финансовых состояний с прогнозированием банкротства предприятия.

- Графический сценарий появления и нейтрализации ранних признаков начинающегося кризиса.

- Модель идентификации финансовых состояний предприятия по направленности индикаторов безопасности.

Большинство рассмотренных моделей превентивных механизмов сопровождается методиками расчета и численными примерами. Произведено сравнение результатов реализации различных моделей превентивных механизмов.

В *третье главе* «Механизмы противодействия развивающемуся кризису предприятия» описываются антикризисные механизмы, рекомендуемые для применения предприятиями, находящимися в предкризисном финансовом состоянии. Среди них организационные меры, корректировка стратегии развития предприятия и механизмы финансовой стабилизации. Раскрытие сущности этих механизмов осуществляется на базе использования работ Айвазяна З. и Кириченко В., Бланка

И.А., Короткова Э.М., Кукиной И.Г. и Астраханцевой И.А., Попова Р.А.

Дополнительно рассматривается новая авторская методика планирования действий механизмов финансовой стабилизации предприятия с графическим представлением областей ликвидности и финансовой устойчивости предприятия и моделью поиска антикризисных структурных соотношений элементов имущества предприятия и его источников. Приводится численный пример реализации поиска антикризисных структурных соотношений статей актива и пассива баланса предприятия.

*Четвертая глава* «Антикризисные механизмы санации, иницируемые предприятием» посвящена раскрытию механизмов, которые могут применяться предприятием в кризисном финансовом состоянии. Среди этих механизмов – разработка программы санации, реструктуризация задолженности предприятия, реструктуризация предприятия и санация кадрового потенциала. Материал главы составлен на базе использования работ Бланка И.А., Короткова Э.М., Кукиной И.Г. и Астраханцевой И.А., Лузина А. и Ляпунова С., Попова Р.А.

*Пятая глава* «Судебные процедуры банкротства» посвящена антикризисным механизмам, действующим при несостоятельности кризисного предприятия.

В главе рассматриваются вопросы несостоятельности предприятия, понятия банкротства предприятия, классификации видов банкротств. Описываются процедуры банкротства в составе наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства и мирового соглашения. Глава составлена на основе использования Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года № 127 – ФЗ и работ Бандурина В.В. и Ларицкого В.Е., Бланка И.А., Кукиной И.Г. и Астраханцевой И.А.

*Шестая глава* «Деловая и общественно – социальная среда в антикризисном управлении предприятием» составлена по материалам работ Мордвина С.К., Короткова Э.М. Попова Р.А. и Трудового кодекса РФ. В ней приводятся сведения о роли государства в антикризисном управлении предприятием, о принципах работы предприятия с заказчиками и поставщиками, о работе с персоналом кризисного предприятия, о роли профсоюзов, о социальном партнерстве. Приводимые в главе сведения и рекомендации позволят использовать их на всех стадиях развития кризисного процесса и всех финансо-



вых состояниях предприятия.

Автор надеется, что содержание книги позволит читателям в системном виде представить содержание и объем работ, придающий управлению предприятием антикризисный характер, и будет полезной как для обучения будущих специалистов, так и для практической работы на предприятиях. Так как работа явно не свободна от недостатков, то автор будет признательна читателям за сделанные замечания и предложения.

## ГЛАВА I

# КРИЗИСНОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И СИСТЕМА МЕХАНИЗМОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1 Жизненный цикл предприятия и соответствие его этапов типам предприятий и стратегиям развития

Экономической наукой установлено циклическое функционирование макросистем, характеризующее периодичностью наступления экономического кризиса и прохождением четырех фаз: спада (кризиса), депрессии (стагнации), оживления и подъема (бума). [2, 21, 29, 34]

Источником экономических кризисов является комплекс противоречий, которые накапливаются и обостряются по мере развития рыночной экономики, товарного и денежного обращения. Главной причиной в этом комплексе противоречий является противоречие между производством и потреблением.

Фаза спада (кризиса) характеризуется сокращением объема производства, снижением деловой активности, падением цен, затовариванием, ростом безработицы и числа банкротств предприятий, снижением заработной платы.

Длительность спада оставляет от нескольких месяцев до двух лет. Кризисным воздействиям в большей степени подвергаются немонополизированные сферы производства и малый бизнес. Это относится также к металлургии и машиностроительному производству. Менее зависимы от кризисных последствий производители предметов повседневного спроса (продуктов питания и товаров широкого потребления).

Фаза депрессии (стагнации) характеризуется неуверенностью, маломасштабностью и противоречивостью действий менеджмента, объясняемые процессом приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям. Депрессия длится от одного года до трех лет и представляет собой процесс обретения нового равновесия на более низком уровне общественного воспроизводства. Цены и условия хозяйствования стабилизируются. Норма процента падает. Общество и инвесторы находятся в состоянии выжидания.

Фаза оживления или восстановления характеризуется

повышением деловой активности, ростом производства и инвестиций, увеличением занятости, уровня цен и процентных ставок. В первую очередь оживление охватывает производителей средств производства, строительных материалов и конструкций. Оживление завершается достижением докризисного уровня по макроэкономическим показателям. Затем начинается подъем.

Фаза подъема (бума) характеризуется значительным расширением производства и ростом инвестиций. Ускорение экономического развития проявляется вводом новых предприятий, новых технологий и появлением новых товаров. Растут курсы акций, процентные ставки, цены и заработная плата. В то же время увеличиваются товарные запасы, нарастает напряженность банковских балансов. Увеличивается закредитованность производственных предприятий, непропорционально растут инвестиции в производственной сфере. Наблюдаемый подъем экономики на более высокий уровень подготавливает базу для нового периодического кризиса.

Началом нового очередного периодического кризиса обычно является сокращение совокупного спроса из-за разных причин: нарушение закона денежного обращения, политические события, непредвиденные обстоятельства, замена изношенного оборудования с уменьшением прежних закупок сырья, материалов, запасных частей, падение спроса на отдельные виды продукции, рост налогов и кредитных процентов.

Предприятие, как микроуровень макроэкономической системы, в своей жизнедеятельности и развитии также проходит определенные этапы своего жизненного цикла, в течении которого они зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Предприятия течением времени подвергаются изменениям, какие-то быстрее, какие-то медленнее. При этом предприятия, умеющие адаптироваться к внешней среде процветают, а негибкие – исчезают.

Цикличность формирования кризиса предприятия не всегда совпадает с фазой общеэкономического цикла. Кризисы предприятия, в том числе финансовые, отражают собственные ритмы развития. Находясь в состоянии определенных отношений с фазами экономического цикла страны и предприятиями - контрагентами, жизненный цикл предприятия формируется с другой периодичностью, определяемой кон-

кретными особенностями данного предприятия.

Понятие жизненного цикла помогает осознать, что существуют отчетливые этапы, через которые проходит предприятие, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Графически пятиэтапный жизненный цикл предприятия может быть представлен изменением эффективности его деятельности на различных этапах своего развития: возникновение и становление, развитие, зрелость, упадок и исход (рис. 1.1).

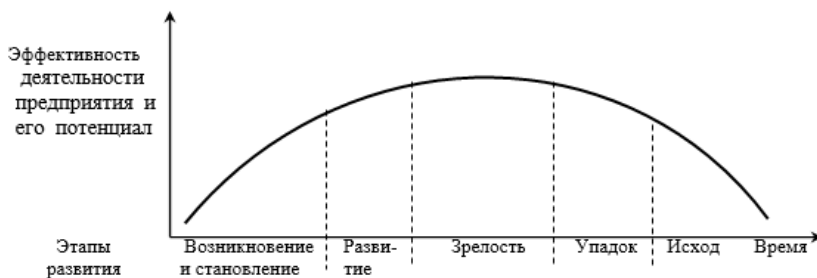


Рисунок 1.1 Пятиэтапный жизненный цикл предприятия

Каждому этапу жизненного цикла предприятия соответствуют определенные особенности его социально экономической системы, описанные в книге Короткова Э.М. [2]. Эти особенности определяют тип предприятия.

Этапу возникновения и становления соответствует предприятие - эксплерент. Это предприятие, которое еще не оформилось, но может поставлять на рынок экспериментальные образцы и зондировать спрос. Во главе предприятия стоит инициативный человек, способный начать новое дело, привлечь и сплотить коллектив. Предприятие характеризуется творческой атмосферой в коллективе, минимальным управленческим аппаратом, простыми организационными связями, высокой мобильностью кадров. Этап возникновения и становления характеризуется вложением в организацию производства инвестиций на приобретение оборудования, технологий, подготовку кадров. Затраченные средства не возвращаются. Период развития предприятия на этом этапе похож на предпринимательство в сфере малого бизнеса: рождение идеи и первые пробные действия по ее реализации, повышенная предпринимательская активность и повышенная вероятность неудачи. Государство должно оказывать поддержку таким предприятиям. На этом этапе деятель-

ность предприятия относится к рискованной, так как существует опасность кризиса: кризиса обновления, кризиса ускорения, кризиса поиска, которые характеризуют ключевое противоречие развития. Кризис может быть быстротечным и сравнительно легким. Однако, значительная часть предприятий – эксплерентов при этом прекращают свое существование.

Этапу развития соответствует предприятие – пациент, которое стремится завоевать какой – либо сегмент рынка и упрочить свои рыночные позиции. Во главе предприятия находится группа инициативных лидеров, делящих все трудности одинаково. Предприятие характеризуется мобильностью и гибкостью к использованию новаций, неусложненностью организационных связей, небольшим управленческим аппаратом. Это этап количественного роста предприятия с перестройкой системы управления и ростом численности персонала до нескольких тысяч человек. На этом этапе также возможно развитие кризиса, вызванного внешними причинами, внешними циклами развития экономики или политическими причинами.

На этапе зрелости предприятие называют виолентом. Такое предприятие имеет устойчивое и уверенное положение на рынке, со стабильной номенклатурой продукции, ее конкурентоспособность высока. Предприятие – виолент характеризуется высоким уровнем освоенной технологии и массовым выпуском продукции, высокой технической оснащенностью, высоким качеством кадрового состава и социальной обеспеченностью персонала, финансовой устойчивостью и агрессивной стратегией. Дальнейшее развитие предприятия связано с освоением новых рынков сбыта и организацией новых производств. Предприятия – виоленты постепенно утрачивают былой динамизм, наращивая повышенную устойчивость за счет своих больших размеров и диверсификации. Среди этих предприятий различают: национальный виолент, интернациональный виолент и деструктурированный виолент. Национальный виолент – это предприятие, действующее в национальном масштабе. Считается, что таких предприятий в промышленной сфере не должно быть больше 20 %. Иначе национальная продукция может быстро морально устареть. Повышенная стабильность национальных виолентов обеспечивается в основном большими размерами, диверсификацией и наличием сети филиалов. Широкий охват рынка позволяет менее зависеть от конкурентной гонки. Интернациональный виолент – это крупное предприятие с сетью зарубежных филиалов, действующее по правилам мирового рынка. Деструк-

тированный виолент характеризуется гипертрофированными размерами и низкой управляемостью. Сохраняя гигантский оборот, предприятие постепенно утрачивает способность добиваться необходимой прибыли и начинает приносить убытки. Это свидетельствует о закате бывшей динамичной экономической системы. Причинами этого служит распыление деятельности по широкому кругу направлений, усложнение организационной структуры, омертвление значительной части капитала в неперспективных производствах. Виоленты подвержены наибольшей опасности развития кризиса. Эта опасность заключается в обострении конкурентной борьбы, организационной сложности крупного предприятия и инновационной успокоенности менеджеров. Финансовое оздоровление виолента связано с уменьшением его размеров, дезинвестициями, избавлением от избыточных производств и снижением издержек. Так как предприятия – виоленты зачастую являются градообразующими, то их банкротство или распад могут привести к тяжелым социальным последствиям и вызвать нарушение рыночного баланса.

Этап упадка – это период старения предприятия, называемого коммутантом. Параметры жизнедеятельности предприятия – коммутанта заметно ухудшаются, а развитие, как дальнейшее совершенствование предприятия, практически прекращается. Структура имеет тенденцию к упрощению. Предприятие – коммутант характеризуется высокой технической оснащенностью, конкурентоспособностью продукции, умением удерживать своего покупателя, консервативностью кадрового состава. Коммутантами могут быть как крупные, так и мелкие предприятия, работающие на этапе падения цикла выпуска определенного вида продукции. По темпам падения показателей работы коммутанта можно судить о масштабах наступающего кризиса. Для условий сегодняшней России характерны процессы распада крупных машиностроительных предприятий – бывших виолентов на мелкие предприятия – коммутанты, создающие угрозу экологии и социальному климату.

Последнему этапу – исходу соответствует предприятие – леталент, которое характеризуется своей деструктуризацией и прекращением своего существования в прежнем виде. Предприятие – леталент – это предприятие распадающееся в связи с невозможностью своего эффективного функционирования. Глубокие изменения такого предприятия путем диверсификации с полным изменением профиля деятельности, полной или частичной заме-

ной прежних технологических процессов, а также сменой персонала не гарантируют улучшения его положения.

На протяжении жизненного цикла предприятия смена его этапов происходит по причинам качественных и количественных изменений самого предприятия, его управляемости, финансового положения, социально – психологической атмосферы, интеллектуального и инновационного потенциала. Смена и продолжительность отдельных этапов жизненного цикла предприятия в определенной мере зависит от выбора предприятием стратегии своего развития. Реализация стратегий развития, соответствующая этапу жизненного цикла предприятия, создает максимально благоприятные предпосылки его эффективной деятельности. В этом случае цели планирования органически совпадают с объективными условиями функционирования предприятия.

Возможное разнообразие стратегий является модификацией трех альтернативных основных базовых стратегий, названных:

1. Стратегией роста;
2. Стратегией стабильности;
3. Стратегией сокращения

Особенности этих стратегий приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Особенности базовых стратегий

Стратегия роста	Стратегия стабильности	Стратегия сокращения
Используется предприятиями в динамично развивающихся отраслях и быстро изменяющимися технологиями, на ранних стадиях жизненного цикла.	Используется большинством предприятий в зрелых отраслях промышленности со стабильным ассортиментом продукции, статичной технологией, при относительно слаб	Используется предприятиями в стадии финансового кризиса и на последних стадиях своего жизненного цикла. Основные типы

<p>Основные типы стратегий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вертикальная интеграция;</li> <li>- обратная интеграция;</li> <li>- горизонтальная диверсификация;</li> <li>- конгломератная диверсификация.</li> </ul> <p>Характеризуется высокими темпами развития финансовой деятельности, ее диверсификацией по разным фирмам и регионам.</p>	<p>ых колебаниях конъюнктуры рынка и стабильной конкурентной позиции предприятия.</p> <p>Основные типы стратегий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление конкурентной позиции;</li> <li>- расширение рынка;</li> <li>- совершенствование продукта;</li> <li>- ограниченный рост объемов производства и реализации продукции.</li> </ul> <p>Характеризуется установлением целей от достигнутого. Считается легким, наиболее удобным и наименее рискованным способом действия.</p>	<p>стратегий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сокращение структур;</li> <li>- сокращение расходов;</li> <li>- ликвидация.</li> </ul> <p>Характеризуется: сокращением объема и ассортимента выпускаемой продукции, уходом с отдельных сегментов рынка, установлением уровня цен ниже достигнутого в прошлом, устойчивой тенденцией ухудшения показателей.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рассматривая совместно характеристику этапов жизненного цикла предприятия, типов предприятий и базовых стратегий развития, можно установить их определенное соответствие (рис. 1.2).

Так базовая стратегия роста больше соответствует этапам жизненного цикла: возникновение, становление и развитие и типам предприятия: эксплорент и пациент. Базовая стратегия стабильности соответствует этапу зрелости и используется предприятием – виолентом. Предприятия типа коммутант и леталент на этапах жизненного цикла: упадок и исход используют стратегию сокращения.





Рисунок 1.2 – Соответствие этапов жизненного цикла предприятия его типам и базовым стратегиям развития

Установление соответствия между этапами жизненного цикла, типами предприятия и базовыми стратегиями расширяет спектр признаков разделения этапов жизненного цикла предприятия между собой.

Управляющему персоналу предприятия важно знать на каком этапе развития находится их предприятие и каких базовых стратегий необходимо придерживаться, чтобы применяемые методы управления принесли наибольший эффект. Совпадение направленности динамики показателей развития предприятия, характерной для данного этапа его жизненного цикла, с целями соответствующей базовой стратегии дает уверенность менеджерам в правильности управления. Отличие направленности динамики показателей от поставленных целей должно вызвать опасения возможного наступления кризиса.

## 1.2 Кризисное изменение стратегической направленности развития предприятия (модель Вишневской О.В.)

Часть кривой жизненного цикла предприятия, имеющая положительную направленность, отражает стадии возникновения, становления, развития и зрелости предприятия.

Рассмотрение особенностей базовых стратегий, соответствующих этапам возникновения и становления, развития и зрелости (см. таблицу 1.1), показывает, что стратегии роста и стабильности – это стратегии успеха, направленные на создание процветающего предприятия. Известно, что с момента

определения миссии, формирования производственного профиля и в течение всего периода функционирования экономической стратегия предприятия направлена на поддержание конкурентных преимуществ, предотвращение банкротства, обеспечение длительного процветания в изменяющейся среде.

Успешное управление предприятием связывается с увеличением объема продаж, достижением более высоких темпов роста, увеличением доли рынка. При этом интегральным показателем успешности и процветаемости предприятия служит стабильность генерирования прибыли.

Направленность стратегий роста и стабильности совпадает с признаками успешного управления деятельностью предприятия:

- рост объемов производства и реализации;
- максимизированный рост прибыли;
- избежание крупных финансовых неудач и банкротства;
- занятие определенной ниши и доли на рынке товаров;
- лидерство в борьбе с конкурентами.

Другая часть кривой жизненного цикла предприятия, имеющая отрицательную направленность, отражает стадию упадка предприятия и его исхода.

Особенности базовой стратегии сокращения, соответствующей этапам упадка и исхода, связаны с ухудшением всех показателей и приведением предприятия к управляемой ликвидации. Направленность стратегии сокращения прямо противоположна направленности стратегий роста и ограниченного роста:

- сокращение объемов производства и реализации;
- снижение прибыли;
- уменьшение доли рынка;
- ухудшение основных показателей;
- увеличение вероятности банкротства.

Собственно стратегия сокращения предполагает осознанное и управляемое ухудшение состояния предприятия, при котором осуществляется минимизация потерь в условиях освобождения от прежней стратегии бизнеса и подготовка условий для нового развития.

Английский ученый Джон М. Кейнс подметил характерную черту каждого экономического цикла, в том числе жизненного цикла предприятия – смену повышательной тенденции

понижительной, что свидетельствует о наличии в жизненном цикле предприятия области циклического кризиса.

Область циклического кризиса, охватывающая этапы упадка и исхода, завершает жизненный цикл предприятия с возможной его ликвидацией. Однако помимо циклического кризиса к ликвидации предприятия могут привести возникающие межэтапные и внутриэтапные кризисы, область действия которых распространяется на предприятия – эксплеренты, пациенты и виоленты.

Возможность кризиса или повышение вероятности его наступления проявляются в переходные периоды развития предприятия, то есть в периоды между этапами жизненного цикла. Здесь имеет место зарождение новой формы предприятия в еще функционирующей старой форме, что рождает опасность кризиса.

Кроме межэтапных кризисов различают внутриэтапные кризисы, вызываемые неустойчивостью жизнеобеспечивающих факторов под воздействием природных, рыночных или социальных условий, результатов конкурентной борьбы, успешных или неудачных методов управления предприятием.

В практической деятельности предприятий зачастую происходит неосознанный и неуправляемый переход направленности развития предприятия со стратегии, соответствующей успеху, на стратегию сокращения вследствие ошибок управления, влияния внешней и внутренней среды, нарастания кризисных явлений.

Такая ситуация может быть представлена графической моделью [12] по рисунку 1.3, показывающей возможное кризисное изменение уровней индикаторов направленности (безопасности) развития предприятия во времени, разбитого по периодичности проведения контроля. Модель кризисного изменения стратегической направленности развития предприятия характерна как для циклических, так и для межэтапных и внутриэтапных кризисов, возникающих на предприятии и заканчивающихся ликвидацией предприятия.

На модели видно, что временная область деятельности предприятия, в которой наблюдается рост положительной направленности всех контролируемых показателей, соответствует развитию предприятия по стратегиям роста или стабильности.

Если предприятие развивается по стратегии роста или стратегии стабильности, то возникновение и углубление кризиса не может одновременно изменить положительную

направленность развития предприятия на противоположную, то есть соответствующую отрицательному направлению развития – стратегии сокращения.

Индикаторы  
безопасности

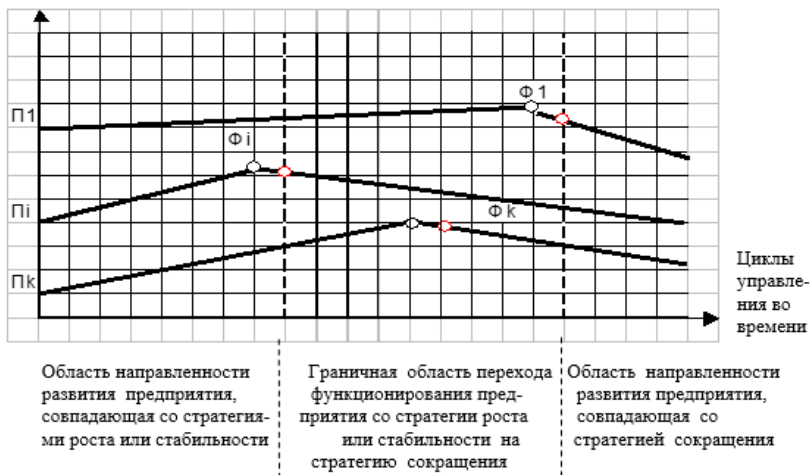


Рисунок 1.3 - Графическая модель кризисного изменения стратегической направленности развития предприятия (P1 – Pi – Pk – показатели деятельности развития предприятия – индикаторы безопасности; Ф1 – Фи – Фк – моменты точки перелома тенденций показателей).

На графической модели видно, что первым самым ранним признаком возможного появления кризисных явлений будет точка Фи перелома тенденции показателя – индикатора направленности (безопасности) Pi, которая фиксируется на очередном периоде контроля. Однако факт изменения направленности динамики одного или нескольких контролируемых показателей – индикаторов безопасности Pi еще не свидетельствует о начале кризисного изменения стратегической направленности развития предприятия. Фиксирование точки Фи, перелома тенденции показателя – индикатора безопасности Pi может характеризовать случайную неустойчивость предприятия в условиях конкурентной борьбы, воздействия природных и социальных условий, других внешних и внутренних факторов.

Если же в последующие периоды контроля фиксируются появления точек Фк – Ф1 перелома тенденций остальных

контролируемых показателей Пк – П1, то имеет место кризисное изменение стратегической направленности развития предприятия. Знание этого момента важно для осуществления перехода предприятия на вынужденную стратегию сокращения с ее целями минимизации потерь.

На графической модели кризисного изменения стратегической направленности на временной оси показана граничная область функционирования предприятия, которая начинается от первой точки  $\Phi_i$  перелома тенденции показателя – индикатора безопасности  $\Pi_i$  и заканчивается последней точкой  $\Phi_1$  перелома тенденций всех контролируемых показателей  $\Pi_1 – \Pi_i – \text{Пк}$ . Направленность развития предприятия в этой граничной области не соответствует ни одной из базовых стратегий развития. Именно в этой области находятся признаки возникновения и развития кризиса, регистрируемые в процессе организации мониторинга и диагностики показателей – индикаторов безопасности развития предприятия.

### 1.3 Внешние и внутренние факторы возникновения кризисных ситуаций

Кризис предприятия генерируется как внешними так и внутренними факторами.

Внешние или экзогенные факторы, независимые от деятельности предприятия, подразделяются на три группы: общеэкономические факторы, оказывающие негативное воздействие на производственно-хозяйственную деятельность предприятия; рыночные факторы, влияющие на предприятие негативными тенденциями развития товарных и финансовых рынков; прочие факторы, охватывающие общеполитическую и другие сферы деятельности внешнего окружения предприятия. Состав внешних факторов представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Внешние (экзогенные) факторы возникновения кризисных ситуаций предприятия

<i>Группа факторов</i>	<i>Факторы</i>
1	2

1. Общеэкономические факторы	Тип экономической системы; Спад объема национального дохода; Рост инфляции; Замедление платежного оборота; Нестабильность налоговой системы; Нестабильность регулирующего законодательства; Снижение уровня реальных доходов населения; Рост безработицы; Несбалансированность кредитной политики; <b>Структура потребностей населения.</b>
2. Рыночные факторы	Снижение емкости внутреннего рынка; Усиление монополизма на рынке; Существенное снижение спроса; Снижение активности фондового рынка; Нестабильность валютного рынка; Международная конкуренция
3. Прочие факторы	Политическая нестабильность; Негативные демографические тенденции; Стихийные бедствия; Ухудшение криминогенной ситуации; Уровень научно-технического и информационного развития; Уровень культуры общества.

Внешняя среда относится к главенствующим факторам изменений внутри предприятия. Менеджер должен уметь перестраивать бизнес в соответствии с изменениями во внешней среде, так как внешние факторы являются основополагающими.

Кризисная ситуация часто возникает также под воздействием негативных внутренних (эндогенных) факторов, которые можно объединить в три группы: операционные (управленческие) факторы; инвестиционные и производственные факторы; финансовые факторы (см. таблицу 1.3).

Таблица 1.3 – Внутренние (эндогенные) факторы возникновения кризисных ситуаций предприятия

<b>Группа факторов</b>	<b>Факторы</b>
1	2
1. Операционные (управленческие) факторы	<p>Неэффективный маркетинг;                      Неэффективная структура текущих затрат (высокая доля постоянных издержек);                      Низкий уровень использования основных средств;                      Высокий размер страховых и сезонных запасов;                      Недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции;                      Неэффективный производственный менеджмент;                      Отсутствие гибкости в управлении;                      Несоответствие уровня управленческой и организационной культуры предприятия его технологической структуре;                      Недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности;                      Низкая конкурентоспособность;</p>
	Зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей.

<p>2. Инвестиционные и производственные факторы</p>	<p>Неэффективный фондовый портфель;          Высокая продолжительность строительных и монтажных работ;          Существенный перерасход инвестиционных ресурсов;          Неэффективный инвестиционный менеджмент;          Устаревшие и изношенные основные фонды;          Низкая производительность труда;          Высокие энергозатраты;          Нерациональное использование ресурсов;          Низкое качество продукции;          Недостижение запланированных объемов прибыли по реализованным реальным проектам;          Перегруженность объектами социальной сферы</p>
<p>3. Финансовые факторы</p>	<p>Неэффективная финансовая стратегия;          Неэффективная структура активов (низкая их ликвидность);          Чрезмерная доля заемного капитала;          Высокая доля краткосрочных источников привлечения заемного капитала;          Рост дебиторской задолженности;          Высокая стоимость капитала;          Превышение допустимых уровней финансового риска;          Неэффективный финансовый менеджмент;          Зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей.</p>

Комбинация факторов внешнего и внутреннего порядка, генерирующих возникновение кризиса предприятия, а также длительность и формы его протекания всегда носят индивидуальный характер.



Внешние и внутренние факторы не являются непосредственными причинами возникновения кризисных ситуаций на этапах жизненного цикла предприятия. Однако они могут ухудшить хозяйственное и финансово - экономическое состояние предприятия. Часто причины кризиса обусловлены не продуманностью менеджмента и его ошибками. Именно неэффективность управления является наиболее характерной проблемой современных российских предприятий. Эта проблема создается: отсутствием стратегии в деятельности предприятия; ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным; низкой квалификацией и неопытностью менеджеров; низким уровнем ответственности менеджеров за сохранность и эффективность использования имущества предприятия, за результаты финансово – хозяйственной деятельности.

### 1.4 Кризис и процесс его развития

Кризис в переводе с греческого языка означает выход, решение конфликта, поворотный пункт. Проявляясь на восходящих этапах жизненного цикла предприятия, кризис тормозит его поступательное развитие, существенно удлиняя соответствующий этап. На этапах упадка и исхода кризис наоборот сокращает их длительность. Кризис предприятия можно понимать как не запланированный и не желаемый, ограниченный по времени процесс, который в состоянии существенно помешать или даже сделать не возможным функционирование предприятия. Он 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 преодоления кризиса (см. рисунок 1.4).

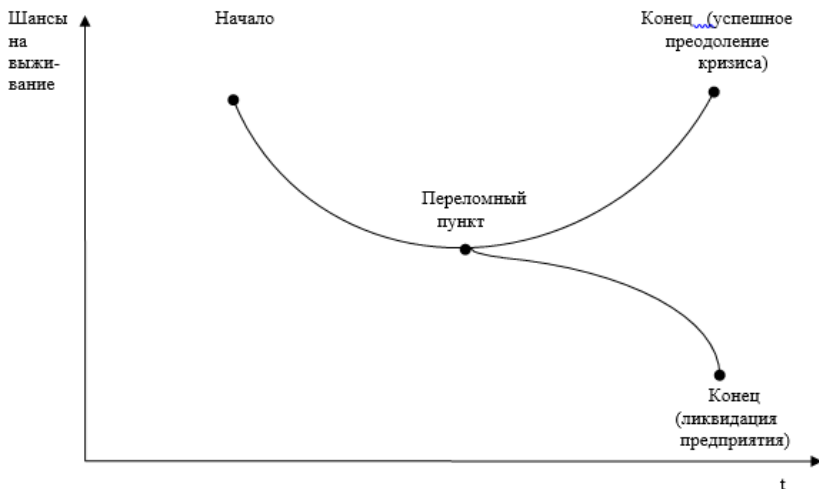


Рисунок 1.4 – Начало, переломный пункт и конец кризиса на предприятии [4]

В зависимости от форм кризиса, причин его возникновения, условий протекания и других факторов временной период кризиса может варьироваться в широких пределах. Кризисы неизбежны в деятельности любого предприятия. При этом кризис рассматривается как объективно необходимый и как объективно неизбежный процесс, создающий возможность интенсификации развития предприятия. Есть продолжительные слабо текущие кризисные процессы и есть неожиданно возникающие кризисные процессы высокой интенсивности с неким сроком развития.

Кризис может неожиданно проявиться во время гармоничного развития предприятия даже на его ранних стадиях, тормозя его поступательное развитие и удлинняя период существования этих стадий. В то же время кризис может быть прогнозируемым.

Понятие кризиса характеризуется 12 признаками Винера и Каана, указанными в работе Бандурина В.В. и Ларицкого В.Е. [4]:

1. Наличие переломного пункта в развивающейся смене событий и действий.
2. Создание ситуации, при которой огромное значение имеют неотложность и срочность действий.
3. Возникновение угрозы целям и ценностям.
4. Последствия кризиса носят тяжелый характер для

будущего задействованных в нем участников.

5. Кризис включает события, которые создают новые условия для достижения успеха.

6. Внесение неопределенности в оценку ситуации и в разработку необходимых альтернатив для преодоления кризиса.

7. Снижение уровня контроля над событиями и влияния на них.

8. Снижение времени на реакцию до минимума, что вызывает стресс и страх у участников.

9. Недостаток информации, имеющийся в распоряжении участников.

10. Недостаток времени, имеющегося в распоряжении участников.

11. Изменение отношения между участниками.

12. Повышение напряжения во взаимоотношениях внутри коллектива.

Кризис предприятия – это ограниченный по времени процесс. Он может быть управляемым или удерживаемым в определенных границах. В зависимости от предприятия, его структуры, инновационного потенциала и других факторов кризисные процессы могут быть разной продолжительности, интенсивности, сложности и тяжести своих последствий.

Кризисы прогрессивны при всей их болезненности и выполняют три важнейших функции:

- резкое ослабление и устранение устаревших элементов хозяйственного механизма;

- расчистка дороги для первоначально слабых элементов нового хозяйственного механизма будущего цикла;

- испытание на прочность и передача в наследство новому хозяйственному механизму зарекомендовавших себя элементов старой системы.

При нормальной деятельности на предприятии всегда могут возникать различные отклонения, приводящие к ошибочному направлению развития и такому нежелательному окончанию как ликвидация предприятия. Если ошибочное развитие своевременно выявлено, то предприятие может принять необходимые меры, скорректировать свои действия. Но для этого необходимы знания о процессе кризиса и его стадиях.

Развитие кризисного процесса проходит несколько стадий. Это деление процесса на различные стадии необходимо для того, чтобы не упустить нужный момент применения мероприятий по

предотвращению дальнейшего развития кризиса и его преодолению.

Характеристика стадий кризисного процесса дана Кристekom У. Он характеризует стадии кризисного процесса с точки зрения возможностей имеющегося потенциала предприятия по преодолению кризиса, а также раннего распознавания признаков развития кризиса.

Стадии кризисного процесса по У. Кристеку отнесены в работе Бандурина В.В. и Ларицкого В.Е. [4] и представлены графиком на рисунке 1.5.

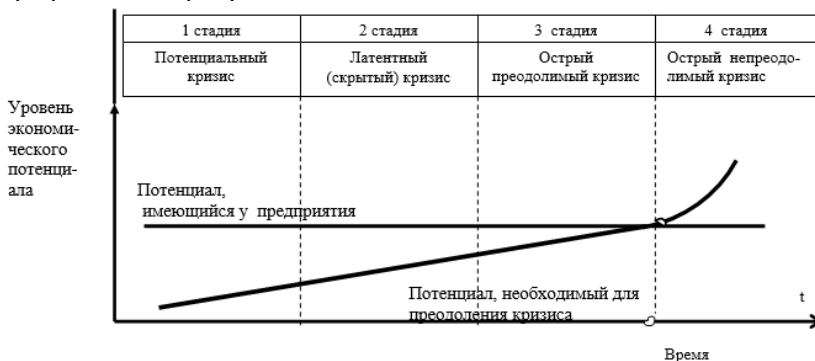


Рисунок 1.5 – Стадии развития кризисного процесса по У. Кристеку [4]

Немецкий ученый Кристек У. представил кризисный процесс изменением соотношения между уровнями экономических потенциалов, имеющегося у предприятия и необходимого для преодоления кризиса. Это изменение проходит четыре стадии. Характеристика стадий кризиса приведена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Характеристика стадий развития кризисного процесса по У. Кристеку

Стадия кризисного процесса	<b>ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДИЙ</b>

<p><b>ПЕРВАЯ СТАДИЯ</b> «Потенциальный кризис»</p>	<p>Это начало кризисного процесса на предприятии в стадии потенциального кризиса, то есть еще не реального, а только возможного кризиса. Из-за отсутствия достоверных симптомов кризиса данное состояние предприятия характеризуется как квазинормальное. Это состояние дает время и точку отсчета возникновения кризиса на предприятии.</p>
<p><b>ВТОРАЯ СТАДИЯ</b> «Латентный (скрытый) кризис»</p>	<p>Эта стадия характеризуется скрытым или начинающимся кризисом, воздействия которого не определяется имеющимся у предприятия стандартным инструментарием. Применение специальных методик раннего распознавания признаков кризиса позволяет оказать активное влияние на латентный кризис с помощью предупреждающих мероприятий. На данной стадии имеющийся у предприятия потенциал в должной мере не используется для преодоления кризиса. Основной упор делается на раннее распознавание латентного кризиса..</p>
<p><b>ТРЕТЬЯ СТАДИЯ</b> «Острый преодолительный кризис»</p>	<p>На этой стадии начинается непосредственное негативное воздействие кризиса. Усиливается интенсивность реальных деструктивных факторов. Это вызывает резкую нехватку времени и требует срочности и неотложности принятия решений. Требуется мобилизация все больших сил и потенциала для преодоления кризиса. Но у предприятия еще остается возможность преодоления кризиса за счет имеющегося потенциала.</p>

<p>Четвертая стадия «Острый непреодолимый кризис»</p>	<p>Это последняя стадия кризисного процесса. На этой стадии экономические требования по преодолению кризиса значительно выше имеющегося потенциала предприятия. Стадия заканчивается ликвидацией предприятия.</p>
-----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Процесс развития кризиса кончен. Выход из кризиса характеризуется тем, что устаревшие элементы кризисного предприятия теряют силу и отходят на задний план, а их место занимают набирающие силу новые элементы. Важнейшим конечным результатом кризиса является качественный скачок, переход к новому этапу в развитии предприятия или к новому предприятию. Последствием кризиса является сочетание разрушительных негативных элементов с позитивными. При этом в острый момент кризиса преобладают негативные элементы, но потом выигрывают созидательные начала.

### 1.5 Финансовый кризис как наиболее опасный вид кризиса предприятия

Кризисы предприятия в зависимости от структуры социально-экономических проблем классифицируются в работе Короткова Э.М. [2] на кризисы: социальные, организационные, психологические, технологические и экономические – финансовые.

*Социальные* кризисы на предприятии возникают при обострении противоречий между работниками и работодателями, профсоюзами и предпринимателями, работниками различных профессий, персонала и менеджеров. Социальные кризисы могут быть дополнением экономических кризисов, но могут возникать самостоятельно по поводу стиля управления, недовольства условиями труда и т.д.

*Организационные* кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений предприятия. Такие кризисы объясняются обострением организационных отношений при возникновении неразберихи, деловых конфликтов, безответственности, сложности контроля. Организационные кризисы возникают при быстром росте предприятия, изменении условий его функционирования и развития, ошибках при частичной реконструкции или организационной перестройке предприятия.

*Психологические* кризисы - это кризисы, связанные с психологическим состоянием человека. Они проявляются в виде стрессов, возникновения чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенности и социальным положением. Это кризисы в социально – психологическом климате коллектива или отдельной группы персонала предприятия.

*Технологические* кризисы возникают как кризисы технологической несовместимости изделий или отторжения новых технологических решений. Такие кризисы могут выглядеть кризисами научно – технологического прогресса в виде обострения противоречий между его тенденциями, возможностями и последствиями.

*Экономические* кризисы отражают острые противоречия в экономическом состоянии предприятия. Это кризисы производства и реализации продукции, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ. К экономическим кризисам относятся финансовые кризисы, характеризующие противоречия в состоянии финансовой системы или финансовых возможностей предприятия. Это кризисы денежного выражения экономических процессов. Финансовый кризис классифицируется в работе Бланка И.А. [8] по следующим признакам (см. таблицу 1.5):

- по источникам возникновения;
- по масштабам охвата;
- по структурным формам;
- по степени воздействия на финансовую деятельность;
- по периоду протекания;
- по возможности разрешения;
- по последствиям.

Таблица 1.5 Классификация финансовых кризисов предприятия

Вид кризиса	Факторы влияния, характеристика
1	2
1. По источникам возникновения	

<p>1.1 Финансовый кризис, вызванный внутренними факторами</p>	<p>К факторам, вызывающим кризис предприятия, относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неэффективный финансовый менеджмент;</li> <li>- ошибочно выбранная финансовая политика по отдельным аспектам;</li> <li>- недооценка отдельных видов финансовых рисков;</li> <li>- высокая средневзвешенная стоимость капитала.</li> </ul> <p>Этот вид кризиса относительно быстро разрешается за счет внутренних механизмов антикризисного управления.</p>
<p>1.2 Финансовый кризис, вызванный внешними факторами</p>	<p>Имеет место высокая зависимость появления кризиса от внешних факторов. Примером таких факторов могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ужесточение налогового регулирования хозяйственной деятельности предприятия;</li> <li>- неблагоприятные изменения конъюнктуры финансового рынка и т.д.</li> </ul>
<p>1.3 Финансовый кризис, вызванный внутренними и внешними факторами</p>	<p>Комбинация внешних и внутренних факторов вызывает наиболее сложный по возможности разрешения кризис. Длительность и форма протекания данного кризиса носит индивидуальный характер.</p>
<p><b><i>По масштабам охвата</i></b></p>	
<p>2.1 Структурный финансовый кризис</p>	<p>Вызван постепенным и длительным нарастанием диспропорций в отдельных параметрах финансового потенциала и характеризует несоответствие структурных пропорций этих параметров изменившимся условиям финансовой деятельности и требованиям финансовой безопасности предприятия.</p>



<p>2.2 Системный финансовый кризис</p>	<p>Охватывает все основные направления и формы финансовой деятельности и отражает противоречия всей финансовой системы предприятия.</p>
<p><b>По структурным формам</b></p>	
<p>3.1 Финансовый кризис, вызванный неоптимальной структурой капитала предприятия</p>	<p>Высокая доля используемого заемного капитала вызывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- финансовую неустойчивость;</li> <li>- необходимость привлечения финансовых ресурсов из внешних источников на менее выгодных условиях;</li> <li>- ограничение возможности формирования чистого денежного потока.</li> </ul>
<p>3.2 Финансовый кризис, вызванный неоптимальной структурой активов предприятия</p>	<p>Высокая доля внеоборотных активов предприятия вызывает замедление оборота всего авансированного капитала и приводит к увеличению доли низколиквидных активов в общем составе оборотных средств предприятия.</p>
<p>3.3 Финансовый кризис, вызванный несбалансированностью денежных потоков предприятия</p>	<p>Несбалансированность объемов положительного и отрицательного денежных потоков предприятия и несинхронность их формирования во времени вызывает снижение уровня платежеспособности предприятия.</p>
<p>3.4 Финансовый кризис, вызванный неоптимальной структурой инвестиций</p>	<p>Чрезмерная доля высокообъемных реальных инвестиционных проектов, превалирование инвестиционных проектов с высоким периодом окупаемости и с преимущественно заемными источниками финансирования.</p>

3.5 Финансовый кризис, вызванный неоптимальностью структуры прочих параметров финансовой деятельности предприятия	Неоптимальность отава портфеля дебиторской задолженности предприятия, состава издержек предприятия в разрезе постоянных и переменных статей.
<b><i>По степени воздействия на финансовую деятельность</i></b>	
4.1 Легкий финансовый кризис	К нему относят одну из форм структурного финансового кризиса, который быстро разрешается путем использования внутренних механизмов антикризисного управления.
4.2 Глубокий финансовый кризис	К нему относят сочетание ряда форм структурного финансового кризиса. Для преодоления кризиса требуется полное использование всех внутренних механизмов финансовой стабилизации, а также отдельных форм внешней финансовой санации.
4.3 Катастрофический финансовый кризис	Это наиболее опасный вид системного кризиса. Для преодоления кризиса требуется использование внешних форм санации.
<b><i>По периоду протекания</i></b>	
5.1 Краткосрочный финансовый кризис	Кризис разрешается в течение одного квартала или нескольких месяцев.
5.2 Среднесрочный финансовый кризис	Кризис разрешается в течение одного года.
5.3 Долгосрочный финансовый кризис	Кризис длится более одного года.
<b><i>По возможности разрешения</i></b>	
6.1 Финансовый кризис, разрешаемый внутренними механизмами	Предприятие само определяет необходимый состав таких механизмов.
6.2 Финансовый кризис, разрешаемый внешней санацией	Внутренние механизмы антикризисного управления предприятия дополняются мерами внешней санации.

6.3 Непреодолимый финансовый кризис	Это крайняя форма проявления финансового кризиса. Происходят необратимые изменения финансовой структуры предприятия, при которых все формы санации не дают эффекта.
<i>По последствиям</i>	
7.1 Финансовый кризис, оканчивающийся восстановлением финансовой деятельности в прежних параметрах	Такие последствия характерны для краткосрочного структурного финансового кризиса в легкой форме, который вызван краткосрочными изменениями конъюнктуры финансового или товарного рынка.
7.2 Финансовый кризис, оканчивающийся обновлением финансовой деятельности на новой качественной основе.	Такие последствия характерны для системного кризиса, который разрешается внешней финансовой санацией предприятия.
7.3 Финансовый кризис, вызвавший банкротство (ликвидацию) предприятия	Такие последствия характерны для непреодолимого финансового кризиса.

Основной формой проявления финансового кризиса является существенное нарушение финансового равновесия предприятия, которое характеризуется потерей платежеспособности и снижением финансовой устойчивости, что снижает экономическую безопасность предприятия. Восстановление финансового равновесия предприятия в долгосрочной перспективе рассматривается как окончание финансового кризиса.

Другой возможной формой финансового кризиса предприятия выступает противоречие между фактическим состоянием его финансового потенциала и необходимым объемом финансовых потребностей. Степень этих противоречий определяет уровень финансового кризиса предприятия. Крайнее обострение приводит к наиболее тяжелым формам финансового кризиса.

Финансовый кризис несет наибольшие угрозы функционированию и развитию предприятия. Однако финансовый кризис имеет не только разрушительный характер, но при эффективном его разрешении приводит к прогрессивному обновлению элементов деятельности предприятия. При неэффективном финансовом

менеджменте кризис может приобрести затяжной характер и завершиться банкротством и ликвидацией предприятия.

### **1.6 Соответствие стадий кризиса финансовым состояниям предприятия**

Из всех видов кризисов наиболее опасные потенциальные угрозы несет финансовый кризис. Любая форма финансового кризиса предприятия приводит к достаточно ощутимому потрясению всей его хозяйственной деятельности и угрожает его экономической безопасности. Поэтому состояние предприятия и его местоположение в жизненном цикле и в кризисном процессе может определяться через призму его финансового состояния.

Финансовое состояние предприятия – это комплексное понятие, характеризующиеся системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование его финансовых ресурсов. Картина финансового состояния предприятия отражает все стороны его деятельности, является важнейшей характеристикой, в том числе его деловой активности, надежности и конкурентоспособности. Финансовое состояние предприятия выявляется посредством финансового анализа и измеряется методами финансового менеджмента и специальными методами антикризисного управления.

В экономической литературе указывается на наличие трех финансовых состояний предприятия: нормальное, предкризисное и кризисное.

Нормальное финансовое состояние предприятия - состояние, при котором не нарушаются основные экономические законы производства, а экономические показатели не выходят за определенные пределы. Поэтому за признак нормального финансового состояния принимают соответствие текущих (фактических) значений экономических показателей планово – нормативным значениям этих показателей.

Кризисное финансовое состояние предприятия - это состояние, при котором произошло серьезное нарушение финансовой устойчивости, препятствующее нормальному осуществлению его хозяйственной деятельности, и имеет место продолжительная неплатежеспособность предприятия, вызванная низкой ликвидностью его активов. Высшим проявлением кризисного финансового состояния является банкротство предприятия, при котором оно неспособно удовлетворять в установленные сроки требования кредиторов и свои обязательства перед бюджетом.

Предкризисное финансовое состояние предприятия опреде-

ляет начинающийся латентный (скрытый) кризис, который проявляется возникающими проблемами в разных областях деятельности предприятия и ухудшением отдельных экономических показателей. В зависимости от действий своего менеджмента предприятие либо может вернуться в нормальное финансовое состояние, либо перейти в кризисное состояние, либо остаться в предкризисном финансовом состоянии.

Финансовое состояние предприятия в определенной степени соответствует стадиям кризисного процесса и реализуемой базовой стратегии развития. Это соответствие выявляется сравнением их характеристик по таблице 1.6.

Таблица 1.6 Сравнение соответствующих характеристик стадий кризиса, базовых стратегий и финансовых состояний предприятия

Стадия кризиса	Базовая стратегия	Финансовое состояние
1	2	3
<p>Потенциальный кризис</p> <p>Начало кризисного процесса, еще не реального, а только возможного. Достоверные симптомы кризиса отсутствуют. Состояние предприятия – квазинормальное.</p>	<p>Стратегия роста и стратегия стабильности</p> <p>Характеризуются высокими или положительными темпами развития и установлением целей от достигнутого.</p>	<p>Нормальное финансовое состояние</p> <p>Состояние, при котором не нарушаются основные экономические законы производства, а экономические показатели не выходят за определенные пределы. Текущие (фактические) значения экономических показателей соответствуют планово – нормативным значениям.</p>

<p>Латентный (скрытый) кризис</p> <p>Характеризуется скрытым или начинающимся кризисом, воздействия которого еще не определяются имеющимся у предприятия инструментарием.</p>	<p>Граничная область перехода функционирования предприятия от стратегии роста или стабильности на стратегию сокращения.</p> <p>Развитие предприятия нельзя отнести ни к одной базовой стратегии.</p>	<p>Предкризисное финансовое состояние</p> <p>Характеризуется проявлением возникающих проблем в разных областях деятельности предприятия и ухудшением отдельных экономических показателей. В зависимости от действий менеджмента предприятие может вернуться в нормальное финансовое состояние, либо перейти в кризисное состояние, либо остаться в предкризисном финансовом состоянии.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Острый преодолимый и острый непреодолимый кризис</p> <p>Усиливается влияние деструктивных факторов. Требуется мобилизация все больших сил и потенциала для преодоления кризиса. Но у предприятия еще остается возможность преодоления кризиса. На стадии острого непреодолимого кризиса экономические требования по преодолению кризиса значительно выше имеющегося потенциала предприятия. Стадия заканчивается ликвидацией предприятия.</p>	<p>Стратегия сокращения</p> <p>Характеризуется сокращением объема ассортимента выпускаемой продукции, уходом с отдельных сегментов рынка, устойчивой тенденцией ухудшения показателей.</p>	<p>Кризисное финансовое состояние</p> <p>Характеризуется серьезным нарушением финансовой устойчивости, препятствующая нормальному осуществлению хозяйственной деятельности предприятия. Имеет место продолжительная неплатежеспособность предприятия, вызванная низкой ликвидностью его активов. Высшим проявлением кризисного состояния является банкротство и ликвидация предприятия.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Соответствие стадий развития кризиса с финансовыми состояниями предприятия и их базовыми стратегиями удобно рассмотреть путем совмещения графического представления стадий развития кризисного процесса по Кристеку У (см. рисунок 1.5) с моделью кризисного изменения стратегической направленности развития предприятия (см. рисунок 1.3).

Это соответствие стадий развития кризиса финансовым состояниям предприятия и реализуемым базовым стратегиям развития представлено графически на рисунке 1.6.

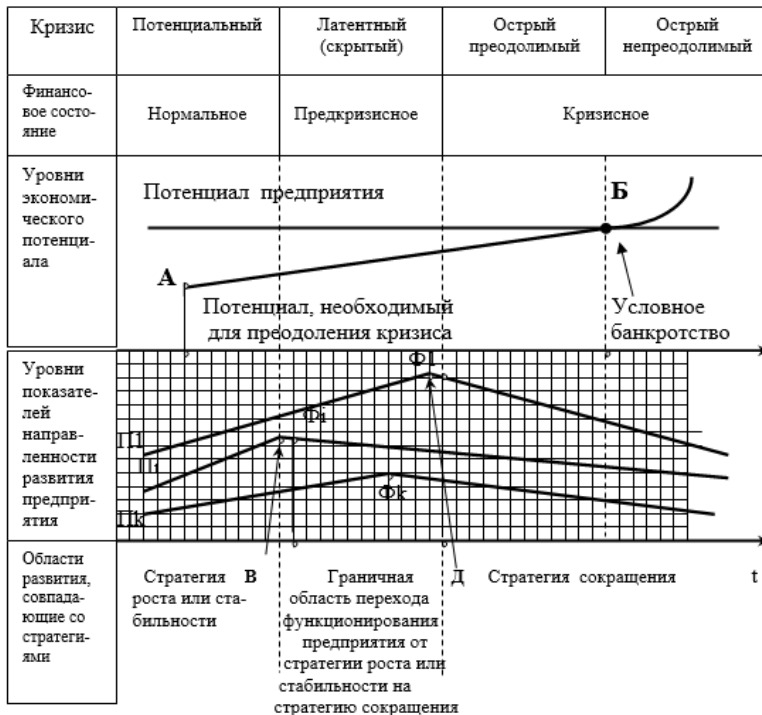


Рисунок 1.6 – Соответствие стадий развития кризиса финансовым состояниям предприятия и областям развития, совпадающими с базовыми стратегиями (точка А – нормальное финансовое состояние; точка „В” – условное банкротство; точка „В” – первая точка фиксации перелома тенденции показателей (ранний признак начала кризисного развития), точка „Д” – последняя точка фиксации перелома тенденции показателей (признак начала кризисного финансового состояния).

Развитие предприятия по стратегии роста или стабильности выявляется ростом всех основных показателей  $P_1 - P_i - P_k$  и соответствует нормальному финансовому состоянию предприятия и потенциальной стадии кризиса.

Стратегия сокращения выявляется падением всех основных показателей  $P_1 - P_i - P_k$  и соответствует кризисному финансовому состоянию предприятия со стадиями преодолимого и непреодолимого кризиса.

Граничная область перехода функционирования предприятия от стратегий роста или стабильности на стратегию сокращения характеризуется наличием точек  $F_1 - F_i - F_k$



фиксации перелома тенденций показателей направленности развития  $\Phi_1 - \Phi_i - \Phi_k$ .

Привязка финансовых состояний предприятия к стадиям кризиса и его стратегиям развития дает четкие признаки идентификации финансовых состояний предприятия и стадий развития кризиса по точкам перелома тенденций контролируемых показателей.

Предложенная модель дает возможность обнаружить самые ранние признаки развивающегося кризиса. Таким объективным признаком начала стадии латентного (скрытого) кризиса является первая точка перелома тенденции системы контролируемых показателей – индикаторов безопасности, которая сигнализирует о вхождении предприятия в предкризисное финансовое состояние. Вторым объективным признаком является последняя точка перелома тенденции системы контролируемых показателей, сигнализирующая о начале стадии острого преодолимого кризиса и вхождении предприятия в кризисное финансовое состояние.

### **1.7 Цель, задачи и принципы антикризисного управления**

Работа российских предприятий в рыночных условиях, усиление конкурентной борьбы, возникновение кризисных ситуаций и рост количества банкротств вызывают необходимость придания традиционным приемам и методам управления антикризисный характер.

Суть такого антикризисного управления выражается возможностью предвидения, ускорения, замедления и смягчения кризиса, возможностью управлять процессами выхода из кризиса с минимизацией его негативных последствий. Управление в условиях кризиса требует особых подходов и введения специфических механизмов антикризисного управления, реализуемых функциями планирования, организации, мотивации, анализа и контроля.

По мере накопления знаний в экономической науке идет дискуссия о понятии, целях и задачах антикризисного управления предприятием. Выдвигались положения, носящие частный характер и раскрывающие отдельные стороны антикризисного управления предприятием. Например, антикризисное управление предприятием рассматривается как:

- управление предприятием в условиях протекания кризиса;

- система мероприятий, направленная на вывод предприятия из кризисного состояния;
- устранение неплатежеспособности предприятия;
- стратегия антикризисного управления;
- предотвращение банкротства предприятия;
- деятельность антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства.

В настоящее время понятие антикризисного управления предприятием трактуется с системных позиций.

В формулировке Бланка И.А. [8] оно представлено так: «Антикризисное управление предприятием представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации комплекса специальных управленческих решений, направленных на предупреждение и преодоление кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных последствий.»

Главная цель антикризисного управления заключается в поддержании финансового равновесия предприятия и минимизации снижения размеров его рыночной стоимости. Эта главная цель достигается решением следующих основных специфических задач (см. таблицу 1.7).

Таблица 1.7 Специфические задачи антикризисного управления предприятием

Задачи	Резюме
1	2
1. Диагностика и идентификация кризиса и финансового состояния предприятия	<p>Предприятие должно постоянно проводить мониторинг своего финансового состояния и факторов внешней среды. На базе этого мониторинга выявляются ранние признаки развития кризиса, проводится диагностика и идентификация кризиса и финансового состояния предприятия. Может применяться прогнозирование вероятности банкротства предприятия.</p> <p>Эта задача решается на всех стадиях кризисного процесса и любых финансовых состояниях предприятия. Результатом решения задачи является:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- идентификация финансового состояния предприятия как нормальное, предкризисное или кризисное;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- характеристика кризиса по его классификационным признакам;</li> <li>- указание антикризисных механизмов, соответствующих данному финансовому состоянию предприятия.</li> </ul>
<p>2. Устранение неплатежеспособности предприятия</p>	<p>Это наиболее срочная задача антикризисного управления предприятием для любой стадии кризисного процесса и любого финансового состояния предприятия.</p> <p>Реализация этой задачи позволяет ослабить развитие кризиса и получить запас времени для реализации других антикризисных мер.</p> <p>Устранение неплатежеспособности предприятия осуществляется в рамках первого этапа финансовой стабилизации предприятия.</p>
<p>3. Восстановление финансовой устойчивости предприятия.</p>	<p>Решение этой задачи требует наибольших усилий и затрат, обеспечивающих реализацию поэтапной структурной перестройки всей финансовой деятельности предприятия. При этом решается оптимизация структуры капитала, оборотных активов и денежных потоков, снижается инвестиционная активность предприятия.</p>
<p>4. Предотвращение банкротства и ликвидации предприятия.</p>	<p>Такая задача решается на стадиях глубокого и катастрофического (острого непреодолимого) кризиса. Внутренние механизмы финансовой стабилизации и собственные ресурсы недостаточны для преодоления кризиса.</p> <p>Для предотвращения банкротства и ликвидации предприятия используется внешняя санация.</p>

<p>5. Предотвращение банкротства и ликвидации предприятия судебными процедурами банкротства</p>	<p>Эта задача осуществляется с помощью судебных процедур банкротства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наблюдение;</li> <li>- финансовое оздоровление;</li> <li>- внешнее управление;</li> <li>- мировое соглашение.</li> </ul> <p>Положительным результатом решения этой задачи является восстановление платежеспособности предприятия – должника. Отрицательный результат выражается судебным решением о банкротстве предприятия с организацией конкурсного производства и ликвидации предприятия.</p>
<p>6. Минимизация негативных последствий финансового кризиса предприятия</p>	<p>Задача реализуется закреплением позитивных результатов вывода предприятия из кризиса и стабилизацией качественных структурных преобразований финансовой деятельности в долго-</p>
	<p>срочной перспективе. Эффективность проведенных мероприятий оценивается по критерию минимизации потерь рыночной стоимости предприятия в сравнении ее докризисным уровнем.</p>

Система антикризисного управления предприятие базируется на определенных принципах, указанных в работе Бланка И.А. [8]:

- принцип постоянной готовности реагирования;
- принцип превентивности действия;
- принцип срочности реагирования;
- принцип адекватности реагирования;
- принцип комплексности принимаемых решений;
- принцип альтернативности действий;
- принцип адаптивности управления;
- принцип приоритетности использования внутренних ресурсов;
- принцип оптимальности внешней санации;
- принцип эффективности.

Сущность принципов антикризисного управления предприятия раскрыта в таблице 1.8.

Таблица 1.8 Основные принципы антикризисного управления предприятием

Название принципа	Резюме
1	2
1. Принцип постоянной готовности реагирования	Достигнутое в результате эффективно-го финансового менеджмента предприятия финансовое равновесие очень хрупко и изменчиво в динамике. На любом этапе экономического развития предприятия вследствие отклика на изменение внешних и внутренних условий возможно изменение финансового равновесия. Некоторые возможные изменения повышают финансовый потенциал предприятия и его рыночную стоимость, как например усиление конкурентной позиций на рынке. Другие изменения наоборот приводят к появлению симптомов кризисного развития предприятия. Поэтому необходима постоянная готовность менеджеров предприятия к возможному нарушению финансового равновесия предприятия на любом этапе развития.
2. Принцип превентивности действия	Этот принцип реализует положение, по которому предотвратить угрозу кризиса легче и дешевле, чем преодолеть развивающийся кризис и устранить его негативные последствия. Реализация принципа обеспечивается мониторингом, и обнаружением ранних признаков кризиса и принятием мер нейтрализации финансового кризиса.

<p>3. Принцип срочности реагирования</p>	<p>Каждое появившееся кризисное явление имеет тенденцию к расширению с каждым новым циклом управления предприятием, который в свою очередь порождает новые сопутствующие ему негативные явления. Поэтому чем раньше будут включены антикризисные механизмы, тем больше возможностей к восстановлению равновесия появится у предприятия.</p>
<p>4. Принцип адекватности реагирования</p>	<p>Применение системы антикризисных механизмов по нейтрализации угрозы банкротства предприятия требует определенных затрат финансовых ресурсов и потерь. 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 большие расходы (если действие механизмов избыточно).</p>
<p>5. Принцип комплексности принимаемых решений</p>	<p>Возникновение и развитие каждого кризиса на предприятии связано с комплексом причин и факторов. Поэтому разрабатываемая и реализуемая система антикризисных мероприятий тоже должна носить комплексный характер для того, чтобы нейтрализовать все действующие причины и факторы и их негативные последствия.</p>
<p>6. Принцип альтернативности действий</p>	<p>Каждое из принимаемых антикризисных решений должно выбираться из ряда альтернативных проектов определением уровня их результативности и оценкой затрат. Оценка результативности этих альтернативных проектов должна осуществляться по определенным критериям, обеспечивающим достижение цели данных антикризисных мероприятий.</p>

<p>7. Принцип адаптивности управления</p>	<p>Негативные факторы, вызывающие развитие кризисного процесса обычно характеризуются высокой динамикой. Поэтому антикризисное управление должно обладать высоким уровнем</p>
	<p>гибкости и способностью к быстрой адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.</p>
<p>8. Принцип приоритетности использования внутренних ресурсов</p>	<p>На ранних стадиях развития кризиса антикризисное управление предприятия должно базироваться преимущественно на своих внутренних возможностях и на своих собственных финансовых ресурсах. В этом случае предприятие может избежать потери управляемости и процедур внешнего контроля своей финансовой деятельности.</p>
<p>9. Принцип оптимальности внешней санации</p>	<p>Если финансовый кризис определен лишь на поздней стадии своего развития, носит системный характер и оценивается как глубокий или катастрофический (острый непреодолимый) и внутренние антикризисные механизмы не могут привести финансовое состояние предприятия в равновесие, то предприятие вынуждено инициировать свою внешнюю санацию. Эта внешняя санация направлена на предотвращение банкротства предприятия. Принцип оптимальности внешней санации заключается в выборе ее форм и состава внешних санаторов по определенным критериям, среди которых: сохранение управления предприятием его первоначальными учредителями и минимизация потери рыночной стоимости предприятия.</p>

<p>10 Принцип эффективности</p>	<p>Принцип эффективности обеспечивается сопоставлением эффекта антикризисных мероприятий и затрат на их реализацию. Эффект антикризисного управления предприятия может характеризоваться уровнем достижения его отдельных целей по предотвращению кризиса, смягчению условий его протекания и негативных его последствий. Так как эффект в денежной форме выразить затруднительно, то оценка эффективности мероприятий антикризисного управления носит сравнительный характер.</p>
---------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Все эти 10 принципов являются основой организации системы антикризисного управления предприятием.

### **1.8 Процесс и система механизмов антикризисного управления предприятием**

Антикризисное управление предприятием представляет собой процесс преодоления кризиса путем идентификации финансового состояния предприятия и воздействия соответствующих антикризисных механизмов через функции планирования, организации, мотивации и производства в циклах управления предприятием. При этом реализация антикризисных управленческих решений в силу развития кризисной ситуации осуществляется в неблагоприятных условиях снижения управляемости предприятия, конфликтности интересов, высокой степени неопределенности и дефицита времени.

Процесс антикризисного управления может быть представлен этапами:

1. Мониторинг, обнаружение ранних признаков кризиса, диагностика и идентификация финансового состояния, прогнозирование вероятности банкротства предприятия на всех стадиях развития кризиса.
2. Введение в действие превентивных механизмов нейтрализации начала развития кризиса предприятия при обнаружении ранних признаков его развития.
3. Применение антикризисных механизмов противодействия развивающемуся кризису в предкризисном финансовом состоянии предприятия.



4. Использование антикризисных механизмов санации в кризисном финансовом состоянии предприятия.

5. Применение судебных процедур банкротства при несостоятельности предприятия.

Основное одержание этих укрупненных этапов процесса антикризисного управления предприятием представлено в таблице 1.9.

Таблица 1.9 Содержание этапов процесса антикризисного управления предприятием

Этап	Резюме
1	2
1. Мониторинг, обнаружение ранних признаков кризиса, диагностика и идентификация финансового состояния, прогнозирование вероятности банкротства предприятия	Постоянный мониторинг финансовой деятельности предприятия организуется для обнаружения ранних признаков кризиса. В систему контролируемых показателей деятельности предприятия включаются специальные показатели – индикаторы безопасности (направленности развития предприятия), по изменению кото
	рых за определенный временной период осуществляют диагностику и идентификацию финансового состояния предприятия: нормальное, предкризисное и кризисное. Одновременно можно осуществлять прогнозирование вероятности банкротства предприятия. Этот этап процесса антикризисного управления предприятием носит превентивную направленность и является частью превентивных механизмов, действие которых распространяется на все финансовые состояния предприятия: нормальное, предкризисное, кризисное. В цикле управления предприятием этап выполняет управленческую функцию «контроля и анализа».

<p>2. Введение в действие превентивных механизмов нейтрализации начала развития кризиса предприятия при обнаружении ранних признаков развития кризиса.</p>	<p>При обнаружении ранних признаков кризиса вводятся превентивные механизмы, нейтрализующие развитие кризиса и возвращающие предприятие в нормальное финансовое состояние. Если это не удастся, то предприятие остается в предкризисном финансовом состоянии.</p> <p>К числу превентивных антикризисных механизмов нейтрализации начала развития кризиса относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сокращение объема финансовых операций на наиболее рискованных направлениях финансовой деятельности предприятия;</li> <li>- повышение уровня внутреннего и внешнего страхования финансовых рисков, создающих угрозу кризиса;</li> <li>- реализацию части излишних или неиспользуемых активов предприятия для увеличения финансовых ресурсов;</li> <li>- конверсию в денежную форму дебиторской задолженности и эквивалентов денежных средств.</li> </ul>
<p>3. Применение антикризисных механизмов противодействия развивающемуся кризису в предкризисном финансовом состоянии предприятия.</p>	<p>Если в процессе мониторинга и идентификации финансового состояния предприятия диагностируется его предкризисное финансовое состояние, то применяются антикризисные механизмы противодействия развивающемуся кризису: организационные, корректировка стратегии развития, финансовой стабилизации. В числе механизмов финансовой стабилизации механизмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- устранения неплатежеспособности;</li> </ul>

	<p>- восстановления финансовой устойчивости и оптимизации структуры капитала, активов, денежных потоков и инвестиций.</p> <p>При успешном воздействии механизмов финансовой стабилизации на кризисный процесс возможно преодоление кризиса и возвращение предприятия в нормальное финансовое состояние. Если борьба с кризисом оказывается длительной, то предприятие может остаться в предкризисном финансовом состоянии. При дальнейшем развитии кризиса возможен переход предприятия в кризисное финансовое состояние.</p>
<p>4. Использование антикризисных механизмов санации в кризисно финансовом состоянии предприятия</p>	<p>При диагностировании кризисного финансового состояния предприятия в стадии острого (легкого и глубокого) преодолимого кризиса используются механизмы санации. Механизмы санации включают мероприятия по реструктуризации задолженности, по реорганизации предприятий и по санации кадрового потенциала. Цель использования этих механизмов - не допустить острого непреодолимого (катастрофического) кризиса и признания предприятия несостоятельным. Санация, инициируемая самим предприятием, до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, носит упреждающий характер и полностью согласуется с целями и интересами предприятия.</p>

5. Применение судебных процедур банкротства при несостоятельности предприятия.	При дальнейшем развитии кризиса предприятие переходит в разряд несостоятельных проведением судебных процедур банкротства, которые ставят своей целью восстановление платежеспособности предприятия – должника. Среди антикризисных судебных процедур механизмы: наблюдения, финансового оздоровления или принудительных мер санации, внешнего управления и мирового соглашения. При отрицательном результате этих процедур предприятие юридически признается банкротом с открытием конкурсного производства и ликвидацией предприятия.
--------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

В процессе антикризисного управления предприятием основная роль отводится антикризисным механизмам, к которым относят:

- превентивные механизмы;
- механизмы противодействия развивающемуся кризису;
- механизмы санации;
- судебные процедуры банкротства.

Системное представление о процессе антикризисного управления и применяемых антикризисных механизмах дает структурная схема [13] на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 Структурная схема системы механизмов, используемых в процессе антикризисного управления предприятием

Начальным блоком вопросов антикризисного управления предприятием выступает необходимость обнаружения ранних признаков наступающего кризиса и идентификация финансовых состояний предприятия: нормальное, предкризисное, кризисное и несостоятельное (судебные процедуры банкротства). Традиционный финансовый анализ в цикле управления предприятием дополняется мониторингом выбранных показателей – индикаторов безопасности, изменение которых дает возможность обнаружить ранние признаки наступающего кризиса и осуществить его диагностику. В зависимости от степени изменения индикаторов безопасности относительно их планово – нормативных значений по разным моделям идентификации

руются определенные финансовые состояния предприятия и прогнозируются уровни вероятности его банкротства. Результат идентификации финансового состояния предприятия очень важен, так как он не только дает обобщающую оценку текущего отчетного состояния предприятия, но главным образом указывает на принятие определенного круга управленческих мер в планировании, организации и мотивации и производстве на базе использования антикризисных механизмов.

Нормальное финансовое состояние идентифицируется как состояние, при котором не нарушаются основные экономические законы производства, а экономические показатели не выходят за пределы планово-нормативных значений. Развитие предприятия соответствует стратегиям роста или стабильности. Планирование, организация и мотивация осуществляются по традиционным схемам управления с принятием превентивных мер, направленных на устранение выявленных единичных отклонений. Цель принятия превентивных мер – придание управлению предприятия антикризисного характера, для предотвращения возможного перехода предприятия в предкризисное финансовое состояние.

Предкризисное финансовое состояние, соответствующее начинающемуся латентному (скрытому) кризису, характеризуется проявлением проблем в разных областях деятельности предприятия и ухудшением отдельных экономических показателей. При идентификации предкризисного финансового состояния планирование, организация и мотивация направлены на реализацию мер противодействия развивающемуся кризису предприятия. В основе этих мер лежат организационные меры, корректировка стратегий развития и меры финансовой стабилизации (устранение неплатежеспособности, использующие принцип «отсечение лишнего», восстановление финансовой устойчивости, в числе которых оптимизация структуры капитала, активов, денежных источников, инвестиций). Предприятие в предкризисном финансовом состоянии находится как бы в граничной области перехода функционирования предприятия от стратегии роста или стабильности на стратегию сокращения. В зависимости от действий своего менеджмента предприятие может вернуться в нормальное финансовое состояние, либо перейти в кризисное финансовое состояние, либо остаться в предкризисном состоянии. Цель антикризисного управления предприятием в данной ситуации – вернуться в нормальное финансовое состояние (максимум)

или остаться в предкризисном финансовом состоянии (минимум).

Кризисное финансовое состояние предприятия – это состояние, при котором произошло серьезное нарушение финансовой устойчивости, препятствующее нормальному осуществлению его хозяйственной деятельности, и имеет место продолжительная неплатежеспособность предприятия, вызванная низкой ликвидностью его активов. Такое состояние предприятия может соответствовать его развитию по стратегии сокращения. При этом текущие значения экономических показателей ухудшаются относительно своих пороговых (граничных) значений. При идентификации кризисного финансового состояния в планировании, организации и мотивации используют меры санации в числе которых реструктуризация задолженности, санация кадрового потенциала, санация инвестиционного потенциала, реорганизация предприятия и другие меры. Цель антикризисного управления предприятием в кризисном финансовом состоянии – вернуться в предкризисное финансовое состояние (максимум) или остаться в кризисном финансовом состоянии, не допуская банкротства предприятия (минимум).

Дальнейшее развитие кризиса предприятия при наличии юридических оснований переводит предприятие в разряд несостоятельных с проведением судебных процедур банкротства, в числе которых: выявление фактической состоятельности (фиктивного банкротства) предприятия; наблюдение; финансовое оздоровление (меры санации); внешнее управление и мировое соглашение. Цель антикризисного управления предприятием при выполнении этих процедур – восстановление платежеспособности предприятия – должника. При отрицательном результате этих процедур предприятие юридически признается банкротом с открытием конкурсного производства и ликвидацией предприятия.

Структурная схема системы механизмов, используемых в антикризисном управлении предприятием (рис. 1.7), дает возможность в сжатом виде представить основное содержание, последовательность и взаимосвязь важнейших элементов антикризисного управления. Технология антикризисного управления предприятием при достаточной степени упрощения содержит две группы специфических этапов. В первую группу входит мониторинг, диагностика и идентификация финансового состояния предприятия по выбранным экономическим показателям - индикаторам безопасности. Вторая группа этапов

включает планирование, организацию, мотивацию и реализацию антикризисных механизмов, специфических для идентифицируемых финансовых состояний.

### **1.9 Встраивание антикризисных механизмов в цикл управления предприятием**

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля (анализа), необходимых для формулирования и достижения целей предприятия. Эти функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решений и образуют цикл управления предприятием (см. рисунок 1.8).

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели предприятия и что должны делать сотрудники предприятия, чтобы достичь этих планов. Посредством планирования менеджмент предприятия стремится установить основные направления целей и принятия решений, которые обеспечат единство целей для всех членов коллектива предприятия. Планирование должно осуществляться непрерывно из – за постоянной неопределенности будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок управления развитие предприятия может пойти не так, как предвидел его менеджмент при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовались с реальностью.

Функция организации имеет такой важный аспект определения, кто именно из коллектива должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, включая работу по управлению. Организовать - это значит создать определенную структуру для выполнения заданий плана.

Функция мотивации заключается в том, чтобы члены коллектива выполняли работу в соответствии с их обязанностями, сообразуясь с планами. Мотивация – это создание внутреннего побуждения к действиям, которое является сложной совокупностью меняющихся потребностей. Задача менеджмента предприятия определить эти потребности работников и дать возможность их удовлетворить через хорошую работу.



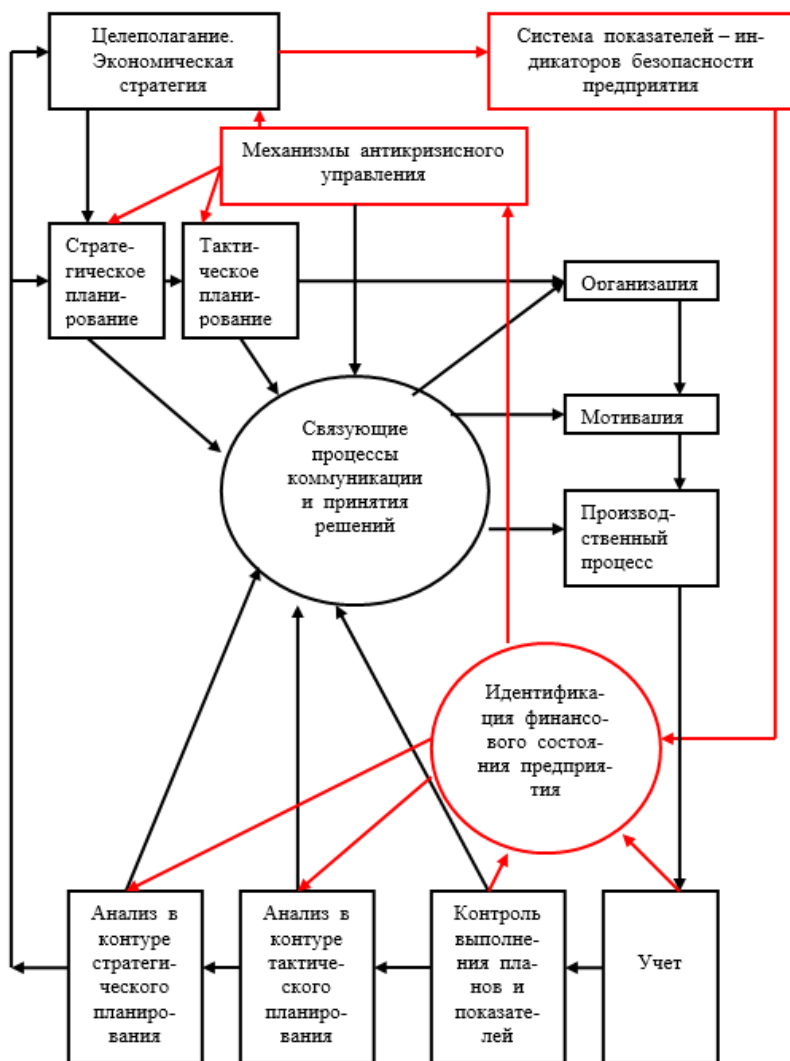


Рисунок 1.8 - Модель цикла управления предприятием со встроенными механизмами антикризисного управления (система показателей – индикаторов безопасности предприятия, идентификация финансового состояния предприятия, меры антикризисного управления) [12]

Функция контроля и анализа – это процесс необходимый для обнаружения и разрешения возникающих проблем. Первый этап контроля (анализа) – установка стандартов – конкретных измеряемых целей, имеющих временные границы. Они основываются на планах, разработанных в процессе планирования. На втором этапе измеряются текущие показатели функционирования предприятия и сравниваются с ожидаемыми результатами. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринять для коррекции первоначального плана.

Все эти функции управления требуют принятия решений и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить необходимые сведения для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для сотрудников предприятия. Поэтому все функции управления связаны между собой связующими процесса коммуникации и принятия решений.

На рисунке 1.8 показана модель цикла традиционного управления предприятием с контуром стратегического планирования и контуром тактического планирования, которая имеет общие функции управления: организация, мотивация и контроль (анализ). В каждом из этих контуров имеется определенная система анализа. Результаты анализа из одного контура последовательно поступают в другой. Именно здесь формулируются мероприятия по снижению негативного влияния внешних и внутренних факторов, вносятся оперативные изменения в основные параметры деятельности предприятия и уточняется система планирования и прогнозирования. Периодичность цикла управления в обоих контурах различна. Если периодичность цикла стратегического управления от года и больше, то периодичность цикла тактического управления может быть установлена любой: сутки, декада, месяц, квартал, год.

Механизмы антикризисного управления хорошо вписываются в модель цикла управления предприятием [12] (см. рис. 1.8), в которую добавляется подбор системы показателей – индикаторов безопасности предприятия; осуществление идентификации финансового состояния предприятия на основе мониторинга индикаторов безопасности и разработка мер антикризисного управления, соответствующих установленному финансовому состоянию предприятия.

В каждом суточном, декадном, месячном, квартальном и годовом циклах управления предприятием выполняются классические функции; «планирование - организация - мотивация - производственный процесс - учет - контроль и анализ - планирование -..», которые связаны между собой связующими процессами коммуникации и принятии решений и регулируются классическими методами финансового менеджмента. Дополнительно на уровне целеполагания и формулирования экономической стратегии должна быть принята или разработана система показателей - индикаторов безопасности предприятия и должен осуществляться мониторинг этой системы показателей. По результатам мониторинга индикаторов безопасности проводится диагностика и идентификация финансового состояния предприятия, по итогам которых устанавливается определенное финансовое состояние (нормальное, предкризисное и кризисное). В зависимости от финансового состояния предприятия выбираются определенные механизмы антикризисного управления: превентивные, механизмы противодействия или санации. Выбранные антикризисные меры в виде конкретных новых целей, плановых заданий и поручений входят в текущий цикл управления с выполнением функций организации, мотивации и реализации.

Встраивание системы антикризисного управления в цикл управления предприятием не нарушает обычный и привычный устоявшийся порядок управления на предприятии, являясь как бы параллельной ветвью, которая приобретает огромное значение в кризисных ситуациях.

### **1.10 Взаимодействие механизмов антикризисного управления и финансового менеджмента**

В экономической теории и работах Ковалева В.В. [17, 18] финансовый менеджмент рассматривается как система организации, регулирования и планирования финансовых отношений, способов формирования и использования финансовых ресурсов. В состав финансового механизма входят:

- финансовые инструменты;
- финансовые приемы, методы и модели;
- обеспечивающие подсистемы (правовые, нормативные, информационные, кадровые, технические, программные).

Предметом финансового менеджмента являются финансовые отношения, финансовые ресурсы и их потоки.

Механизм финансового менеджмента рассматривается

как совокупность воздействий на процесс разработки и реализации управленческих решений в области финансовой деятельности предприятия.

Однако механизм антикризисного управления предприятием тоже совокупность средств и методов воздействия на процесс разработки и реализации управленческих решений. В связи с этим представляет интерес рассмотреть сферу применения механизмов финансового менеджмента и механизмов антикризисного управления, их идентичность и различия, взаимодействие и взаимосвязь.

Финансовый менеджмент предприятия ограничен областью финансовой деятельности предприятия. Сфера действий механизмов антикризисного управления предприятием шире. Она распространяется не только на финансовую область деятельности предприятия, но и на другие области деятельности: социальные, организационные, психологические и технологические.

Однако все эти области деятельности предприятия при всем их различии имеют одну экономическую (финансовую) основу. Поэтому появление проблем в различных областях деятельности предприятия в конечном итоге вызывает проблемы в области экономики, в т.ч. финансовые, и сопровождаются ухудшением финансового состояния кризисного предприятия. Все антикризисные действия в конечном итоге тоже имеют экономическую (финансовую) основу и в большинстве случаев рассматриваются в этом аспекте.

В состав финансового менеджмента входят методические основы анализа финансово – хозяйственной деятельности предприятия; финансовые решения по активам и источникам средств предприятия; методы прогнозирования возможного банкротства предприятия.

Однако весь этот арсенал используется и в антикризисном управлении предприятием.

Механизмы финансового менеджмента используются предприятиями практически на всем протяжении своего жизненного цикла и во всех финансовых состояниях, включая несостоятельное. Но и механизмы антикризисного управления тоже применяются на всем протяжении жизненного цикла предприятия и во всех его финансовых состояниях (см. рисунок 1.9).

Таким образом, механизмы антикризисного управления предприятием по своему назначению, сфере действий и со-

ставу близки механизмам финансового менеджмента. Принципиальные отличия механизмов антикризисного управления предприятием от финансового менеджмента заключается в смене критериев принятия решений. В рамках нормального финансового состояния предприятия основные критерии или цели предприятия сводятся к обеспечению долгосрочного успешно-го развития предприятия

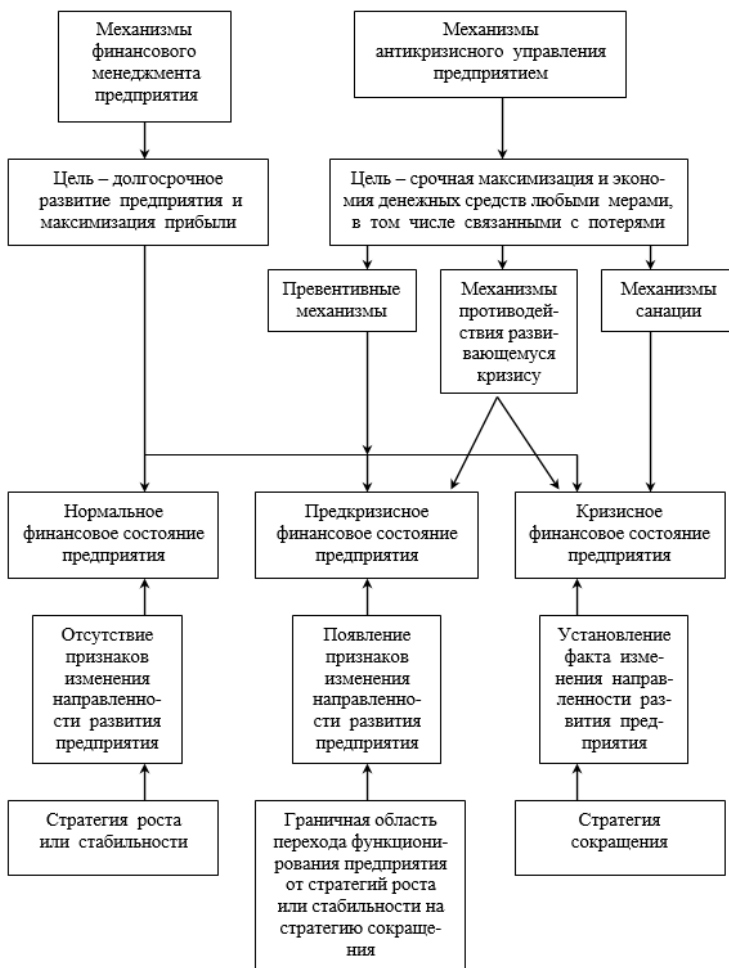


Рисунок 1.9 Взаимодействие механизмов финансового менеджмента и антикризисных механизмов предприятия

и максимизации прибыли. При переходе предприятия в кризисное состояние долгосрочный аспект теряет свою актуальность («нет будущего»), а в краткосрочном аспекте критерием или целью становится максимизация или экономия денежных средств. При этом максимизация денежных средств осуществляется мерами, не приемлемыми с позиций финансового менеджмента. Антикризисное управление допускает любые потери (текущие и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня. Наступление кризиса означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия и появления так называемой «кризисной ямы». Заполнение этой «кризисной ямы» может быть осуществлено срочным увеличением поступления денежных средств (максимизацией) и срочным уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией).

Взаимодействие механизмов антикризисного управления и финансового менеджмента проявляется следующим образом.

Нормальное финансовое состояние предприятия поддерживается механизмами финансового менеджмента, направленными на реализацию выбранной базовой стратегии развития: стратегии роста или стратегии стабильности и максимизацию прибыли.

Одновременно осуществляется мониторинг, обнаружение ранних признаков кризиса, диагностика и идентификация финансового состояния предприятия, являющихся частью превентивных механизмов антикризисного управления.

В предкризисном финансовом состоянии предприятия механизмы финансового менеджмента дополняются антикризисными механизмами, в том числе превентивными мерами антикризисного управления и мерами противодействия развивающемуся кризису. Эти меры направлены на недопущение дальнейшего развития кризиса, на устранение допущенных структурных диспропорций, на выход предприятия из предкризисного финансового состояния и переход его в нормальное финансовое состояние. В предкризисном финансовом состоянии не реализуются в полной мере базовые стратегии развития.

В кризисном финансовом состоянии предприятия механизмы финансового менеджмента сочетаются с антикризисными мерами противодействия развитию кризиса и мерами са-

нации, призванными подавить причины кризиса, не допустить банкротства предприятия и вернуть его в предкризисное финансовое состояние. Трудность решения этой задачи связана с необходимостью изменения понижательной тенденции развития предприятия по вынужденной стратегии сокращения на повышательную тенденцию. Принципиальное отличие механизмов антикризисного управления от традиционного управления проявляются в срочности их осуществления, в отсутствии резервных ресурсов и в необходимости идти на любые потери, недопустимые в традиционном управлении, ради максимизации денежных средств (увеличения денежных средств и уменьшения потребности в оборотных средствах).

В связи с этим можно дать формулировку понятия механизмов антикризисного управления. Механизмы антикризисного управления предприятием - это совокупность средств и методов воздействия на процесс разработки и реализации управленческих решений в кризисных условиях деятельности предприятия.

## ГЛАВА II

# ПРЕВЕНТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### 2.1 Превентивные механизмы нейтрализации начинающегося кризиса

Превентивные антикризисные механизмы – это совокупность средств и методов осуществления мониторинга хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по выбранной системе показателей, обнаружения признаков кризиса, диагностики и идентификации финансового состояния предприятия и реализации мер предупредительного характера. Превентивные механизмы антикризисного управления предприятием направлены на выявление кризисных явлений в деятельности предприятия и на нейтрализацию угрозы кризиса на его ранних стадиях.

Графическая модель развития кризиса на предприятии, представленная на рисунке 1.3, отражает пессимистический сценарий изменения направленности развития предприятия под влиянием кризиса от стратегий роста или стабильности до реализации стратегии сокращения, от нормального финансового состояния до кризисного, в том числе до банкротства и ликвидации предприятия. Превентивные механизмы антикризисного управления призваны изменить этот негативный сценарий путем мониторинга системы показателей – индикаторов безопасности и введения в действие мер предупредительного характера при обнаружении первых (самых ранних) или даже случайных признаков появления симптомов развития кризиса. Такой возможный оптимистический сценарий действия превентивных антикризисных механизмов, в результате которого происходит нейтрализация угрозы кризиса и восстанавливается стратегическая направленность развития предприятия, графически представлен моделью на рисунке 2.1.

Оптимистический сценарий реализуется проведением с принятой периодичностью цикла управления предприятием мониторинга выбранной системы показателей – индикаторов безопасности  $P_1 - P_i - P_k$ . Если рост или стабильность индикаторов безопасности остаются в пределах планово – нормативных значений, то это сви-детельствует о совпадении



направленности развития предприятия со стратегиями роста или стабильности и об отсутствии признаков начинающегося кризиса. Если в процессе мониторинга фиксируется первая точка  $\Phi_i$  перелома тенденции то

это может быть случайное отклонение, но может быть и проявлением начала кризисного развития предприятия. В обоих случаях нужно принимать предупредительные меры, связанные с установлением причин, вызвавших перелом



Рисунок 2.1 - Графическая модель восстановления стратегической направленности развития предприятия

тенденции данного показателя, и принятием соответствующих управленческих решений. Если эти решения выбраны правильно, и это положительно повлияло на ситуацию, то кризис нейтрализуется а общая направленность развития предприятия по выбранной стратегии восстанавливается, что подтверждает проводимый мониторинг. Превентивное антикризисное управление предприятием понимается, как способность обнаружить ранние признаки развития кризиса, осуществить диагностирование причин кризиса, идентификацию финансового состояния предприятия и реализовать предупредительные мероприятия, способные не допустить дальнейшего развития кризиса.

Превентивные механизмы антикризисного управления

предприятием состоят из двух самостоятельных частей:

1. Превентивные механизмы: идентификации финансово-го состояния, прогнозирования вероятности банкротства и сочетающие идентификацию финансовых состояний с прогнозированием банкротства предприятия. Они применяются на всех этапах жизненного цикла предприятия и любых стадиях кризисного процесса как инструмент выбора необходимой группы антикризисных механизмов (превентивных, финансовой стабилизации, санации и судебных процедур банкротства).

2. Превентивные механизмы нейтрализации начинающегося кризиса, устраняющие ранние признаки кризисного развития предприятия, нейтрализующие кризис и восстанавливающие стратегическую направленность развития предприятия. Эти превентивные механизмы антикризисного управления выбираются индивидуально для каждого предприятия с его конкретными особенностями функционирования, внешней и внутренней среды.

Превентивными механизмами нейтрализации начинающегося кризиса в антикризисном управлении предприятием Бланк И.А. [8] называет:

- сокращение объема финансовых операций на наиболее рискованных направлениях финансовой деятельности предприятия;
- повышение уровня внутреннего и внешнего страхования финансовых рисков, связанных с факторами, генерирующими угрозу финансовых кризисов;
- реализация части излишних или неиспользуемых активов предприятия с целью увеличения резервов финансовых ресурсов;
- конверсия в денежную форму дебиторской задолженности и эквивалентов денежных средств.

В экономической литературе известен подход Бланка И.А. [8] к прогнозированию способности предприятия нейтрализовать финансовый кризис за счет внутреннего финансового потенциала. В процессе такого прогнозирования оценивается быстрота и объем способности предприятия:

- обеспечить рост чистого денежного потока;
- снизить общую сумму финансовых обязательств;
- реструктуризировать свои финансовые обязательства путем перевода их из краткосрочных форм в долгосрочные;
- снизить уровень текущих затрат и коэффициент операционного леввериджа;

- снизить уровень финансовых рисков в своей деятельности;

- положительно изменить другие финансовые показатели несмотря на негативное воздействие отдельных факторов.

Способность предприятия к нейтрализации финансового кризиса в краткосрочном периоде предлагается оценивать специальным коэффициентом, выражающим отношение ожидаемой суммы чистого денежного потока к средней сумме финансовых обязательств:

$$\text{Кнфк} = \text{ЧДП} / \text{ФО}, [8] \text{ где}$$

Кнфк – коэффициент возможной нейтрализации финансового кризиса в краткосрочном периоде;

ЧДП – ожидаемая сумма чистого денежного потока;

ФО – средняя сумма финансовых обязательств.

Основу чистого денежного потока ЧДП по операционной деятельности составляет сумма чистой прибыли ЧПр и амортизационных отчислений.

## 2.2 Превентивные механизмы идентификации финансовых состояний предприятия

Превентивные механизмы антикризисного управления предприятием, идентифицирующие его финансовые состояния, включают:

1. выбор системы показателей – индикаторов безопасности;

2. выбор пороговых значений индикаторов безопасности для классификации финансовых состояний предприятия;

3. определение периодичности контроля системы показателей – индикаторов безопасности в соответствии с принятой длительностью циклов управления предприятием;

4. осуществление мониторинга системы показателей – индикаторов безопасности;

5. диагностика финансового кризиса и идентификация финансового состояния предприятия;

6. выбор группы механизмов антикризисного управления по результатам идентификации финансового состояния предприятия.

Большинство превентивных механизмов разрабатываются индивидуально для конкретных условий предприятия или выбираются из опубликованных в экономической литературе

авторских подходов.

Выбор системы показателей индикаторов безопасности также осуществляется индивидуально каждым предприятием или путем использования известных в экономической литературе систем показателей, реализующих различные подходы.

Имеются общие правила разработки системы показателей, описанные в работах Ковалева В.В. [17, 18]. Поскольку по одному показателю невозможно получить полное представление о предприятии, то рекомендуется использовать систему показателей, которая может дать комплексную оценку его деятельности. Из – за многоаспектности деятельности предприятия возникает проблема отбора показателей, которая усложняется необходимостью учета: целей, доступности информационного обеспечения, временного ограничения, наличия соответствующих технических средств. Построение развернутой системы показателей основывается на четком понимании двух моментов: что такое система и каким основным требованиям она должна удовлетворять (соответствовать). Под «системой показателей» понимается такая система показателей, которая характеризует данное предприятие в совокупности взаимосвязанных величин, всесторонне отображающих состояние и развитие данного предприятия. Для практического использования такого определения в экономической науке [17, 18] разработан ряд требований, которым должна удовлетворять система показателей. Среди них:

- наличие организующего начала, отвечающего целям разработки системы;
- принцип обозримости – обеспечение необходимой широты охвата всех основных сторон деятельности предприятия;
- существенности выбранных показателей;
- принцип верифицируемости – проверяемости (это важный принцип, требующий для каждого применяемого показателя ясности, расчета и его информационного обеспечения);
- принцип допустимой мультиколлинеарности или недопустимости информационной перегруженности отобранной совокупности показателей из – за наличия коррелирующих показателей, которые ведут себя в динамике одинаково. Включение в систему таких показателей считается нежелательными;
- принцип древовидной системы показателей предполагает наличие в системе частных и обобщающих показателей

с развертыванием частных показателей в обобщающие;

- принцип разумного сочетания абсолютных и относительных показателей обеспечивает их анализ в пространственно – временном разрезе. Наиболее пригодны для этой цели относительные и удельные показатели. С их помощью можно выявить и оценить влияние экстенсивных и интенсивных факторов развития, элиминировать пространственно – временную несопоставимость показателей, обусловленную инфляцией, эффектом масштаба, организационных изменений и т.д. Относительный показатель чаще всего рассчитывается путем сопоставления двух абсолютных показателей при контроле их логического сопоставления;

- принцип неформальности. Он означает, что система должна обладать максимальной степенью аналитичности, т.е. обеспечить возможность оценки текущего состояния предприятия и перспектив его развития, а также быть пригодной для принятия управленческих решений. Соблюдение этого принципа достигается: использованием только тех показателей развития предприятия, которые используются в традиционном анализе; обеспечением однозначно трактуемых алгоритмов их вычисления; преимущественным использованием в качестве информационной базы данных бухгалтерского учета и отчетности.

Разработка системы показателей для мониторинга развития кризиса и идентификации финансовых состояний предприятия всегда носит творческий характер.

В экономической практике известны различные подходы по формированию системы показателей - индикаторов безопасности, которые будут рассмотрены в конкретных моделях превентивных механизмах.

Выбор пороговых значений индикаторов безопасности для классификации финансовых состояний предприятия опирается на различные подходы к отнесению числовых значений индикаторов безопасности, к определенным классам или к определенным финансовым состояниям предприятия. Эти подходы в основном базируются на знании планово – нормативных значений индикаторов безопасности, которые характеризуют нормальное финансовое состояние предприятия, и на знании их критических значений, превышение которых может свидетельствовать о вхождении в кризисное финансовое состояние.

Периодичность контроля системы индикаторов безопас-

ности совпадает с общим циклом управления предприятием (ежедневным, недельным, декадным, месячным, квартальным и годовым). В периоды высокой динамики факторов внешней среды, несущих угрозу кризиса предприятия состояние системы показателей - индикаторов безопасности требует ежедневного наблюдения.

Осуществление мониторинга системы показателей - индикаторов безопасности организуется в рамках общего мониторинга деятельности предприятия, как самостоятельный блок с целью выявления ранних признаков кризиса и идентификации финансового состояния предприятия.

Мониторинг – это разработанный на предприятии механизм осуществления постоянного наблюдения за важнейшими текущими результатами финансовой деятельности в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры финансового рынка.

По результатам мониторинга определяются размеры отклонений фактических значений показателей - индикаторов безопасности от пороговых (плановых, нормативных, оптимальных, критических). Проводится анализ этих отклонений по каждому индикатору безопасности, устанавливается степень отклонений, вызвавшие их причины, а также возможное влияние таких отклонений на результаты финансовой деятельности.

По результатам мониторинга осуществляется диагностика кризиса и идентификация финансового состояния предприятия. Сведения о диагностике приведены в работе Короткова Э.М. [2].

Диагностика рассматривается как определение состояния объекта, предмета, явления или процесса (управленческого, производственного, технологического) посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявления в них «слабых звеньев» и «узких мест». Диагностика – это процесс, осуществляемый во времени и в пространстве. Процесс диагностики – это исследовательский, поисковый, познавательный процесс, в котором используются определенные способы, методы, приемы.

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

Поскольку диагностирование является исследовательским процессом на него автоматически переносятся все основные требования, предъявляемые к научному исследованию:

- Аутентичность – основанность на первоисточниках (на первичной достоверной информации любого вида и формы).

- Объективность – перед началом диагностирования необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Данная процедура должны учитывать три обязательных условия: кто проводит исследование; где оно проводится; четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование. Это позволит минимизировать влияние факторов субъективизма при постановке диагноза.

- Точность – необходимое требование к правильности диагноза.

Для диагностики важен выбор базовых параметров или системы критериев для оценки состояния объектов и разработка качественных характеристик и количественных показателей, шкал для измерения.

Проведение диагностических исследований обычно предполагает сравнение выбранного объекта с нормой или эталоном с целью выявить наличие отклонений и определить их характер – положительный или отрицательный, или определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, конкретной группе или совокупности.

Результат диагноза – это соответствие диагностируемого объекта какому-то уровню, требованию, эталону, норме, характеристике или отклонение от базы сравнений (снижение, повышение). [2]

Диагностика финансового кризиса может проводиться в соответствии с таблицей 1.5 «Классификация финансовых кризисов предприятия». Критериями этой классификации являются:

- источник возникновения кризиса (по внешним или внутренним причинам, по совместному действию);

- по масштабам охвата (структурный или системный кризис);

- по структурным формам (неоптимальность структуры капитала, активов и инвестиций, несбалансированность денежных потоков, неоптимальность прочих параметров финансовой деятельности);

- по степени воздействия финансового кризиса (легкий, глубокий, катастрофический);

- по периоду протекания (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный);

- по возможности разрешения (внутренними механизмами, внешней санацией, непреодолимый кризис);
- по последствиям (оканчивается восстановлением финансовой деятельности в прежних параметрах, оканчивается обновлением финансовой деятельности на новой качественной основе, вызвавший банкротство (ликвидацию) предприятия).

Результатом диагностики финансового кризиса служит характеристика кризиса по вышеперечисленным критериям.

Наряду с диагностикой финансового кризиса осуществляется идентификация финансового состояния предприятия, то есть отождествление его по определенным критериям с одним из возможных финансовых состояний.

Известные превентивные механизмы идентификации финансовых состояний предприятия отличаются друг от друга системами показателей – индикаторов безопасности, критериями и принципами классификации финансовых состояний.

Наличие разных подходов к способу формирования системы индикаторов безопасности, к выбору отдельных индикаторов безопасности в их системе, к принципам классификации финансовых состояний предприятия и их количеству генерирует создание различных моделей превентивных антикризисных механизмов, идентифицирующих финансовое состояние предприятия. Представителями таких механизмов, реализующих разные подходы можно назвать:

- модель анализа финансовых коэффициентов;
- модель кризисного поля Бланка И.А.;
- модель балльных оценок Никифоровой Н.А.;
- модель направленности динамики индикаторов безопасности Вишневецкой О.В. и др.

Реализация некоторых превентивных механизмов представлена конкретными примерами идентификации финансового состояния по бухгалтерской отчетности (формы 1 и 2) предприятия, которая приведена в приложении.

Идентификация финансового состояния одного и того же предприятия по разным моделям дает возможность оценить преимущество и недостатки, степень сложности и трудоемкости применяемых подходов к разработке этого антикризисного механизма.

#### 2.2.1 Модель анализа финансовых коэффициентов

Модель анализа финансовых коэффициентов широко используется в практике анализа финансово – хозяйственной



деятельности предприятия и применяется для оценки его текущего финансового состояния. Она базируется на расчете соотношения различных абсолютных показателей финансовой деятельности предприятия между собой. При этом определяются различные относительные показатели, характеризующие отдельные результаты финансовой деятельности и уровень финансового состояния предприятия. В качестве примера взята модель, предложенная Борисовым Л. [9].

В модели рассматриваются следующие стороны финансово – хозяйственной деятельности предприятия:

- ликвидность и платежеспособность;
- финансовая устойчивость;
- деловая активность;
- прибыль и рентабельность

Показатели – финансовые коэффициенты рассчитываются по однозначно – трактуемым алгоритмам их вычисления. Полученные числовые значения коэффициентов анализируются по абсолютным и относительным значениям с определением их динамики и тенденций роста или снижения. Затем они сравниваются с рекомендуемыми значениями (нормативными, оптимальными, критическими).

Оценка ликвидности и платежеспособности

Характеристика показателей приводится в работе Ковалева В.В. [18].

Платежеспособность - это возможность предприятия своевременно погашать свои платежные обязательства наличными денежными ресурсами.

Оценка платежеспособности по балансу осуществляется на основе характеристики ликвидности оборотных активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства. Чем меньше требуется времени для инкассации данного актива, тем выше его ликвидность.

Показатели ликвидности и платежеспособности оценивают финансовое состояние предприятий с позиций краткосрочной перспективы. В общем виде они характеризуют возможность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед кредиторами.

Ликвидность актива – это его способность трансформироваться в денежные средства. Степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода этой трансформации. Уровень ликвидности предприятия оценивается с помощью коэффициентов ликвидности, основанных на сопо-

ставлении оборотных средств и краткосрочных пассивов.

Платежеспособность – это наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленно погашения.

Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия проводится в соответствии с расчетами, сведенными в таблицу. Данные для расчетов взяты из бухгалтерской отчетности предприятия (форма 1, 2), приведенной в приложении. Результаты расчетов сведены в таблицу 2.1

Таблица 2.1 - Расчёт и анализ показателей ликвидности и платежеспособности предприятия

Показатели и формулы расчёта	Расчётное числовое значение показателя		Резюме
	На начало отчётного периода	На конец отчётного периода	
1	2	3	4

<p>Коэффициент текущей ликвидности</p> $K_{тл} = \frac{ОА}{КО} =$ $= \frac{с.290}{с.690 - с.(630 + 640 + 650)} \cdot 1$ <p>где:                  ОА – оборотные активы;                  КО – краткосрочные обязательства</p>	0,78	0,91	<p>Характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами (количество рублей оборотных средств, приходящихся на один рубль краткосрочной задолженности)</p> <p>Чем больше значение Ктл, тем больше уверенность кредиторов в возможности погашения долга. Рекомендуемое значение <math>K_{тл} &gt; 1 \div 2</math> зависит от вида деятельности и отрасли, которой принадлежит предприятие.</p> <p>Данное значение Ктл – недостаточны, но рост Ктл нужно рассматривать как положительную тенденцию.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Коэффициент абсолютной ликвидности (норма денежных резервов)</p> $K_{ал} = \frac{ДС}{КО} = \frac{с.(250 + 260)}{с.690} \cdot \phi_1$ <p>, где          ДС – денежные средства</p>	<p>0,006</p>	<p>0,006</p>	<p>Характеризует способность предприятия выполнять краткосрочные обязательства за счёт свободных денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.</p> <p>Считается, что если <math>K_{ал} = 0,2 \div 0,25</math> то платежность нормальна. Однако и при небольшом его значении предприятие может быть платежеспособным, если сумеет сбалансировать и синхронизировать приток и отток основных средств по объему и сроку. В данном случае абсолютная ликвидность – недостаточная.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------	--------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Коэффициент быстрой ликвидности</p> $К_{бл} = \frac{с.(240 + 250 + 260)}{с.690} \phi 1$	0,38	0,14	Характеризует способность выполнять краткосрочные обязательства за счёт быстрореализуемых активов. Рекомендуемые значения $К_{бл} > 0,7 \div 1,0$ . В данном случае быстрая ликвидность недостаточна и имеет тенденцию уменьшения.
<p>Коэффициент промежуточной ликвидности</p> $К_{пл} = \frac{ДЗ + ДС}{КО} = \frac{с.(230 + 240 + 250 + 260)}{с.690} \phi 1$	0,38	0,14	Характеризует способность предприятия выполнять краткосрочные обязательства за счёт высоколиквидных активов. Снижение $К_{пл}$ считается негативным явлением.

Анализ показателей ликвидности и платежеспособности показывает что их числовые значения меньше критических и общепринятых, что свидетельствует о недостаточной ликвидности предприятия.

Оценка финансовой устойчивости

Характеристика показателей приводится в работе Ковалева В.В. [18].

Показатели финансовой устойчивости описывают финансовое состояние предприятий с позиций долгосрочной перспективы. Финансовая устойчивость определяется соотношением собственных и заёмных средств предприятия в составе источников средств (оптимальности структуры источников капитала) и от соотношения основных и оборотных средств (оптимальности структуры активов предприятия), а также от уравновешенности

отдельных видов активов и пассивов предприятия.

Суть оценки финансовой устойчивости предприятия – в оценке способности предприятия отвечать по своим долгосрочным финансовым обязательствам. Выбирая величину, состав и структуру источников финансирования предприятие одновременно приобретает определенные возможности и налагает на себя некоторые обязательства. Желание получить какую-то выгоду всегда сопровождается необходимостью нести определенные обязательства, связанные с принятием на себя дополнительного риска. За полученные в долгосрочное пользование денежные средства нужно делать обязательные регулярные платежи, а привлеченные средства необходимо вернуть.

Финансовая устойчивость оценивается с позиций структуры источников средств и с позиций обслуживания внешних источников.

Анализ финансовой устойчивости предприятия проводится в соответствии с расчётами коэффициентов, сведёнными в таблицу 2.2.

Таблица 2.2 - Расчёт и анализ показателей финансовой устойчивости предприятия

Показатели и формулы расчёта по статьям бухгалтерской отчетности (формы 1 и 2)	Расчётное числовое значение показателя		Резюме
	На начало отчётного периода	На конец отчётного периода	
1	2	3	4

<p>Собственные оборотные средства</p> $COC = СК - ВНА =$ $= (с.490 - с.190) \cdot f_1$ <p>где:          СК – собственный капитал;          ВНА – внеоборотные активы</p>	<p>- 552 946</p>	<p>- 288 511</p>	<p>Абсолютный показатель разницы между собственным капиталом и внеоборотными активами. В данном случае имеет место недостаток собственных оборотных средств для финансирования внеоборотных активов.          Увеличение СОС – положительная тенденция</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Собственные и долгосрочные заёмные средства</p> $\text{СДОС} = \text{СОС} + \text{ДО} =$ $= \text{СК} + \text{ДО} - \text{ВНА} = \quad ,$ $= (с.490 + с.590 - с.190) \cdot \phi_1$ <p>где: ДО – долгосрочные обязательства</p>	<p>- 406 677</p>	<p>- 108 441</p>	<p>Абсолютный показатель, характеризующий величину оборотных средств, имеющих у предприятия. Эти средства в отличие от краткосрочных обязательств не могут быть востребованы в любой момент времени. Привлечение долгосрочных заёмных средств дополнительно к собственным, обеспечивает финансирование внеоборотных активов на конец отчетного периода. Увеличение этих средств позитивное явление.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p>Общая величина основных источников формирования запасов и затрат предприятия  <math>OOC = CДOC + КО =</math>  <math>СК + ДО - ВНА = (с.490 +</math>  <math>+ с.590 - с.190 + с.610 + с.621 +</math>  <math>+ с.622 + с.627)ф1</math></p>	<p>- 1 022 408</p>	<p>- 673 541</p>	<p>Показывает достаточных собственных и заёмных средств для формирования запасов и затрат. Увеличение OOC является положительной тенденцией. Однако в данном случае имеет место недостаток основных источников средств.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Запасы и затраты $ЗИЗ = (с.210 + с.220) \phi_1$	740 154	916 426	Абсолютный показатель, характеризующий наличие у предприятия запасов и затрат в незавершенном состоянии для ведения финансово-хозяйственной деятельности. Чрезмерное увеличение ЗИЗ говорит о проблемах со сбытом больших остатков готовой продукции и товаров, значительных складских расходах на их содержание. Резкое уменьшение ЗИЗ свидетельствует о проблемах со снабжением, которое могут вызвать перебои производства
Показатель абсолютной финансовой устойчивости $\Phi_1 = СОС - ЗИЗ = (с.490 - с.190 - с.210 - 220с.) \phi_1$	- 1 293 100	- 1 204 9 37	В общем отражает достаточность СОС для формирования ЗИЗ. В данном случае при $\Phi_1 < 0$ имеет место недостаточность финансирования запасов и затрат.

Показатель относительно стабильного финансового состояния $\Phi 2 = \text{СДОС} - \text{ЗИЗ}$	- 1 146 831	- 1 024 867	В общем отражает достаточность СДОС для формирования ЗИЗ. В данном случае также имеет место недостаточность финансирования запасов и затрат так как $\Phi 2 < 0$ .
Показатель неустойчивого финансового состояния $\Phi 3 = \text{ООС} - \text{ЗИЗ}$	- 1 762 562	- 1 589 967	В целом отражает достаточность ООС для формирования ЗИЗ. При $\Phi 1 < 0$ , $\Phi 2 < 0$ и $\Phi 3 < 0$ предприятие характеризуется кризисным финансовым состоянием. Оно испытывает недостаток всех видов источников (ресурсов). В то же время это может быть следствием неблагоприятного стечения обстоятельств на конкретную дату составления баланса, то есть иметь временный характер.

<p>Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов</p> $D_{\text{сос}} = \frac{\text{СК} - \text{ВНА}}{\text{ЗИЗ}} =$ $= \frac{с.490 - с.190}{с.210 + с.220} \phi 1$	- 0,76	- 0,31	<p>Этот показатель должен быть <math>D_{\text{сос}} \geq 1,0</math>. Поэтому на предприятии <math>D_{\text{сос}}</math> – недостаточен, хотя отмечается некоторое улучшение показателя</p>
<p>Коэффициент обеспеченности собственными средствами</p> $K_{\text{осс}} = \frac{\text{СК} - \text{ВНА}}{\text{ОА}} = \frac{с.490 - с.190}{с.290} \phi 1$	- 0,38	- 0,27	<p>Это доля собственных оборотных средств во всех оборотных активах. Чем выше <math>K_{\text{осс}}</math>, тем безопаснее для кредитора заключение кредитного договора. Если <math>K_{\text{осс}} \leq 0,1</math> как в данном случае, то финансовое положение признается неудовлетворительным.</p>
<p>Коэффициент маневренности собственного капитала</p> $K_{\text{мск}} = \frac{\text{СК} - \text{ВНА}}{\text{СК}} = \frac{с.490 - с.190}{с.490} \phi 1$	- 0,39	- 0,18	<p>Это доля собственных оборотных средств в собственном капитале. Каких либо устоявшихся в практике нормативных значений не существует. Однако, считается, что <math>K_{\text{мск}} &gt; 0</math>, (высокое значение <math>K_{\text{мск}}</math> – положительно)</p>

Анализ этих коэффициентов показывает, что имеет место недостаток всех источников средств. Финансовое состояние предприятия характеризуется как неудовлетворительное. Одновременно отмечается некоторые тенденции на улучшение положения.

Оценка деловой активности

Характеристика показателей приводится в работе Ковалева В.В. [18].

Деловая активность в широком смысле выражает весь спектр усилий, направленных на продвижение предприятия на рынках продукции, труда и капитала. В рамках анализа финансово – хозяйственной деятельности предприятия деловая активность – это его текущая производственная и коммерческая деятельность. Обычно анализ деловой активности предприятия осуществляется по трем направлениям: оценки степени выполнения плана, оценка темпов наращивания объемов финансово – хозяйственной деятельности и оценка уровня эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия. Вследствие ограниченности используемой информационной базы (бухгалтерская отчетность по формам 1 и 2) оценка деловой активности предприятия осуществляется по некоторым показателям. Среди них коэффициенты оборачиваемости активов и капитала предприятия, показывающие интенсивность использования капитала и его отдельных элементов в процессе хозяйственной деятельности. Результаты расчета показателей оценки деловой активности сведены в таблицу 2.3.

Таблица 2.3 - Расчёт и анализ деловой активности предприятия

Показатели и формулы расчёта	Расчётное числовое значение показателя		Резюме
	На начало отчётного периода	На конец отчётного периода	
1	2	3	4

<p>Соответствие темповых показателей «золотому правилу экономики предприятия»</p> $1 < \frac{Б1}{Б0} < \frac{В1}{В0} < \frac{Пр1}{Пр0}$	<p>- - -</p>	$\frac{Б1}{Б0} = 0,84$ $\frac{В1}{В0} = 0,87$ $\frac{Пр1}{Пр0} = 0,45$	<p>Темп роста прибыли должен опережать темп роста объема реализации и опережать темп изменения совокупного капитала предприятия. Здесь имеет место падение показателей</p>
<p>Коэффициент оборачиваемости капитала</p> $Коб = \frac{В}{Б} = \frac{с.010ф2}{с.300ф1}$ <p>где В – выручка от продажи продукции; Б – валюта или итог баланса</p>	<p>1,70</p>	<p>1,74</p>	<p>Характеризует интенсивность использования активов предприятия (объем реализованной продукции, приходящийся на рубль средств, вложенных в деятельность предприятия). Его рост в динамике рассматривается как благоприятная тенденция</p>
<p>Коэффициент оборачиваемости собственного капитала</p> $Коск = \frac{В}{СК} = \frac{с.010ф2}{с.190ф1}$	<p>4,06</p>	<p>3,27</p>	<p>Характеризует интенсивность использования собственного капитала. Его снижение свидетельствует об уменьшении активности предприятия на рынках сбыта</p>

<p>Фондоотдача</p> $\Phi = \frac{В}{ОС} = \frac{с.010ф2}{с.120ф1}, \text{ где}$ <p>ОС – основные средства</p>	<p>3,01</p>	<p>2,80</p>	<p>Характеризует эффективность использования основных средств предприятия. Снижение <math>\Phi</math> свидетельствует об уменьшении эффективности использования основных средств.</p>
<p>Оборачиваемость запасов в оборотах</p> $Оз = \frac{Сб}{З} = \frac{с.020ф2}{с.210ф1}, \text{ где}$ <p>Сб – себестоимость; З - запасы</p>	<p>7,70</p>	<p>5,36</p>	<p>Характеризует продолжительность прохождения запасами всех стадий производства и реализации. Уменьшение <math>Оз</math> в оборотах является отрицательной тенденцией. В данном случае имеет место снижение оборачиваемости, вызванное резким увеличением запасов</p>
<p>Оборачиваемость кредиторской задолженности, в днях</p> $Окз = \frac{КЗ}{Сб} \cdot 360 = \frac{с.620ф1}{с.020ф2} \cdot 360$ <p>где КЗ – кредиторская задолженность</p>	<p>72,17д н</p>	<p>59,64д н</p>	<p>Характеризует скорость погашения кредиторской задолженности предприятия. Снижение кредиторской задолженности и ее оборачиваемости в днях является положительной тенденцией.</p>

<p>Оборачиваемость дебиторской задолженности, в оборотах</p> $\text{Одз} = \frac{\text{В}}{\text{ДЗ}} = \frac{\text{с.010ф2}}{\text{с.240ф1}}, \text{ где}$ <p>ДЗ – дебиторская задолженность</p>	<p>8,30</p>	<p>32,71</p>	<p>Характеризует скорость погашения дебиторской задолженности предприятия. Увеличение Одз является положительной тенденцией, свидетельствующей о положительных взаимодействиях с дебиторами и чёткой работе отдела сбыта</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------	--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Анализ показателей деловой активности предприятия показывает, что в отчётный период предприятие несколько снизило интенсивность использования своих ресурсов, но улучшило работу с заказчиками и поставщиками.

Оценка показателей прибыли и рентабельности

Одним из главных итогов деятельности предприятия за отчётный период являются показатели прибыльности и рентабельности (финансовой доходности), рассчитываемые как отношение полученной прибыли к затратам на её получение.

Оценочные коэффициенты характеризуют способность предприятия генерировать необходимую прибыль в процессе своей хозяйственной деятельности и определяют общую эффективность использования активов и вложенного капитала. Расчет показателей прибыльности и рентабельности сведен в таблицу 2.4

Таблица 2.4 - Расчёт и анализ показателей прибыльности и рентабельности предприятия

Показатели и формулы расчёта по статьям бухгалтерской отчёт-	Расчётное числовое значение показателя	Резюме
--------------------------------------------------------------	----------------------------------------	--------



ности (формы 1 и 2)	На начало отчётного периода	На конец отчётного периода	
1	2	3	4
Рентабельность продаж $R_{п} = \frac{П_{пр}}{С_6} 100\% =$ $= \frac{с.050ф2}{с(020 + 030 + 040)} 100\%$ , где Прп – прибыль от продаж	8,99%	5,55%	Показатели отражает доходность вложений в основное производство, т.е. долю прибыли в рубле продаж. Предприятия считается низкорентабельным, если $R_{п}$ находится в пределах $1 \div 5\%$ , среднерентабельным при $R_{п} = 5 \div 20\%$ и высокорентабельным при $R_{п} = 20 \div 30\%$ В отчётном периоде предприятия снизило рентабельность продаж .
Рентабельность капитала $ROA = \frac{ЧП_p}{Б} 100\% =$ $= \frac{с.190ф2}{с300Ф1} 100\%$ , где ЧПр – чистая прибыль	7,0%	3,74%	Характеризует эффективность использования активов предприятия для инвесторов. В данном случае эффективность использования капитала снижается.

Рентабельность собственного капитала $P_{ск} = \frac{ЧП_p}{СК} 100\% = \frac{с.190ф2}{с.490ф1} 100$	16,72%	7,01%	Показывает количество единиц прибыли, приходящихся на единицу собственного капитала предприятия. Динамика отрицательна.
Период окупаемости собственного капитала $Пок = \frac{СК}{ЧП_p}$	5,98	14,26	Характеризует продолжительность периода времени, необходимого для полного возмещения величины собственного капитала чистой прибылью предприятия. Так как быстро окупаемыми считаются предприятия у которых период окупаемости Пок от 1 года до 5 лет, то данное предприятие имеет чрезмерно большой период окупаемости своего собственного капитала.

Анализ таблицы показывает, что предприятие имеет тенденцию снижения прибыльности и рентабельности.

Мониторинг этой системы показателей осуществляется с периодичностью подготовки бухгалтерской отчетности (месяц, квартал, год).

Диагностика финансового кризиса в данном случае проводится в условиях ограниченности информационной базы (бухгалтерская отчетность по формам 1 и 2 и результат расчета и анализа финансовых коэффициентов) по таблицам

2.1 – 2.4 по имеющейся классификации финансовых кризисов (см. таблицу 1.5). По этим данным развивающейся кризис предприятия: вызван внутренними факторами; это структурный (локальный) кризис, связанный с нарастанием диспропорций в структурах капитала и активов предприятия; развивающейся кризис относится к легким и может быть разрешен антикризисными механизмами самого предприятия. Результатом преодоления кризиса может быть восстановление финансовой деятельности в прежних параметрах.

Идентификация финансового состояния предприятия осуществляется на основе анализа обширной системы критериев и показателей, свидетельствующих о наличии развивающегося кризиса. Эта общая оценка подтверждается частичными выводами анализа по таблицам 2.1 – 2.4:

- низкие значения ликвидности и платежеспособности;
- увеличение запасов и затрат;
- недостаточность собственного капитала для финансирования увеличивающихся запасов;
- снижение интенсивности использования своих ресурсов;
- уменьшение объема продаж;
- снижение прибыли и рентабельности.

В то же время ряд показателей имеют некоторую повышательную тенденцию. Предприятие имеет прибыль. Это дает основание отнести финансовое состояние предприятия к предкризисному финансовому состоянию и рекомендовать предприятию использовать антикризисные механизмы финансовой стабилизации.

Достоинства и недостатки модели:

1. Применяемая система показателей – индикаторов безопасности обеспечивает широту и глубину охвата основных сторон деятельности предприятия, реализует принцип древовидности структуры с сочетанием частных и обобщающих показателей, использует традиционные показатели с ясным алгоритмом их расчета. В то же время система имеет информационную перегруженность из-за большого количества используемых показателей, которые в ряде случаев имеют тесные корреляционные связи между собой.

2. Отсутствуют четкие классификационные признаки идентификации финансовых состояний предприятия. Используются косвенные интуитивные признаки и критерии отдельных показателей, что приводит к сложности принятия реше-

ния в условиях многокритериальности задачи и возможной субъективности идентификации.

3. Модель удобна для анализа и идентификации финансового состояния предприятия по ограниченной бухгалтерской отчетности (формы 1 и 2), приводимой в открытой печати и Интернете.

Финансовый мониторинг крупных и социально значимых предприятий

В целях обеспечения единого подхода к финансовому мониторингу крупных и социально значимых предприятий приказом ФСФО России утверждены «Методические указания по проведению анализа финансового состояния организации» от 23 января 2001 г. № 16.

Основной задачей проведения такого анализа является получение объективной оценки их платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой и инвестиционной активности, эффективности деятельности. Мониторинг показателей финансового состояния предприятия осуществляется по данным бухгалтерской отчетности (форма №1 бухгалтерского баланса, форма №2 – отчет о прибылях и убытках, форма №4 – отчет о движении денежных средств). Показатели финансового состояния сгруппированы по признакам, характеризующим различные аспекты деятельности предприятия (см. таблицу 2.5).

Таблица 2.5 Показатели финансового анализа крупных и социально значимых предприятий

Наименование показателей	Формула расчета
1	2
<b>1. Общие показатели</b>	
Среднемесячная выручка ( $K_1$ )	$K_1 = \text{Валовая выручка организации по оплате} / \text{Количество месяцев в отчетном периоде}$
Доля денежных средств в выручке ( $K_2$ )	$K_2 = \text{Денежные средства в выручке} / \text{Валовая выручка организации по оплате}$
Среднесписочная численность работников ( $K_3$ )	
<b>2. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости</b>	
Степень платежеспособности общая ( $K_4$ )	$K_4 = (\text{стр. 590} + \text{стр. 690}) \text{ф.№1} / K_1$

Коэффициент задолженности по кредитам банков и займам ( $K_5$ )	$K_5 = (\text{стр. 510} + \text{стр.610})\text{ф.№1} / K_1$
Коэффициент задолженности другим организациям ( $K_6$ )	$K_6 = (\text{стр. 621} + \text{стр.623} + \text{стр.624} + \text{стр. 625})\text{ф.№1} / K_1$
Коэффициент задолженности фискальной системе ( $K_7$ )	$K_7 = (\text{стр.623} + \text{стр.624})\text{ф.№1} / K_1$
Коэффициент внутреннего долга ( $K_8$ )	$K_8 = (\text{стр. 622} + \text{стр.630} + \text{стр.640} + \text{стр. 650} = \text{снт. 660})\text{ф.№1} / K_1$
Степень платежеспособности по текущим обязательствам ( $K_9$ )	$K_9 = \text{стр. 690 ф. № 1} / K_1$
Коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами ( $K_{10}$ )	$K_{10} = \text{стр. 290} / \text{стр. 690 ф. № 1}$
Собственный капитал в обороте ( $K_{11}$ )	$K_{11} = (\text{стр. 490} - \text{стр. 190}) \text{ ф. № 1}$
Доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами) ( $K_{12}$ )	$K_{12} = (\text{стр.490} - \text{стр.190}) / \text{стр.290 ф.№1}$
Коэффициент автономии (финансовой независимости) ( $K_{13}$ )	$K_{13} = \text{стр.490} / (\text{стр.190} + \text{стр.290})\text{ф.№1}$
3. Показатели эффективности использования оборотного капитала (деловой активности), доходности и финансового результата (рентабельности)	
Коэффициент обеспеченности оборотными средствами ( $K_{14}$ )	$K_{14} = \text{стр. 290 ф.№1} / K_1$
Коэффициент оборотных средств в производстве ( $K_{15}$ )	$K_{15} = (\text{стр. 210} + \text{стр. 220}) - \text{стр.215 ф.№1} / K_1$
Коэффициент оборотных средств в расчетах ( $K_{16}$ )	$K_{16} = (\text{стр. 290} - \text{стр. 210} - \text{стр. 220} + \text{стр. 215})\text{ф. № 1} / K_1$
Рентабельность оборотного капитала ( $K_{17}$ )	$K_{17} = \text{Прибыль от продаж ф.№2} / \text{стр.290 ф. № 1}$

Рентабельность продаж ( $K_{18}$ )	$K_{18} = \frac{\text{Прибыль от продаж ф.№2}}{\text{Выручка (нетто) ф. №2}}$
Среднемесячная выработка на одного работника ( $K_{19}$ )	$K_{19} = K_1 / K_3$
4. Показатели эффективности использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности организации	
Эффективность внеоборотного капитала (фондоотдача) ( $K_{20}$ )	$K_{20} = K_1 / \text{стр. 190 ф. №1}$
Коэффициент инвестиционной активности ( $K_{21}$ )	$K_{21} = (\text{стр. 130} + \text{стр. 135} + \text{стр. 140}) / (\text{стр. 190}) \text{ ф. № 1}$
5. Показатели исполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами	
Коэффициенты исполнения текущих обязательств перед бюджетами соответствующих уровней ( $K_{22} - K_{24}$ )	$K_i = \frac{\text{Налоги (взносы) уплаченные}}{\text{Налоги (взносы) начисленные, где } I = 22, 23, 24, 25, 26}$
Коэффициент исполнения текущих обязательств перед государственными внебюджетными фондами ( $K_{25}$ )	
Коэффициенты исполнения текущих обязательств перед Пенсионным фондом Российской Федерации ( $K_{26}$ )	

Ряд критических значений к данной модели высказан в работе Кукиной И.Г. и Астраханцевой И.А. [22].

#### 2.2.2 Модель кризисного поля Бланка И.А.

Идентификация финансового состояния предприятия проводится на базе экспресс – диагностики финансового кризиса. Экспресс – диагностика финансового кризиса характеризует систему регулярной оценки кризисных параметров финансового развития предприятия, осуществляемой на базе данных его финансового учета по стандартным алгоритмам анализа.

Основной целью экспресс – диагностики финансового кризиса является раннее обнаружение признаков кризисного развития предприятия и предварительная оценка масштабов его кризисного состояния. Экспресс – диагностика финансового кризиса осуществляется по следующим этапам. [8]

1. Определение объемов наблюдения «кризисного поля», реализующего угрозу возникновения финансового кризиса предприятия

В современных экономических условиях практически все аспекты финансовой деятельности предприятия могут генерировать угрозу его существования. Поэтому система наблюдения «кризисного поля» строится с учетом степени генерирования этой угрозы путем выделения наиболее существенных объектов по этому критерию. С этих позиций система наблюдения «кризисного поля» предприятия представлена следующими основными объектами:

- чистый денежный поток предприятия;
- рыночная стоимость предприятия;
- структура капитала предприятия;
- состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения;
- состав активов предприятия;
- состав текущих затрат предприятия;
- уровень концентрации финансовых обязательств в зоне повышенного риска.

2. Формирование системы индикаторов угрозы возникновения финансового кризиса предприятия

Система таких индикаторов формируется по каждому объекту наблюдения «кризисного поля». В процессе формирования все показатели – индикаторы подразделяются на объемные (абсолютные) и структурные (относительные), указанные в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Система индикаторов оценки угрозы возникновения финансового кризиса предприятия в разрезе отдельных объектов наблюдения «кризисного поля» [8]

Объекты наблюдения «кризисного поля»	Показатели - индикаторы	
	Объективные	Субъективные
1	2	3

<p>1. Чистый денежный поток предприятия</p>	<p>1. Сумма чистого денежного потока по предприятию в целом; 2. Сумма чистого денежного потока по операционной деятельности предприятия</p>	<p>1. Коэффициент достаточности чистого денежного потока; 2. Коэффициент ликвидности денежного потока; 3. Коэффициент эффективности денежного потока; 4. Коэффициент реинвестирования чистого денежного потока</p>
<p>2. Рыночная стоимость предприятия</p>	<p>1. Сумма чистых активов предприятия по рыночной стоимости</p>	<p>1. Рыночная стоимость предприятия; 2. Стоимость предприятия по коэффициенту капитализации прибыли.</p>
<p>3. Структура капитала предприятия</p>	<p>1. Сумма собственного капитала предприятия; 2. Сумма заемного капитала предприятия</p>	<p>1. Коэффициент автономии; 2. Коэффициент финансирования (коэффициент финансового левериджа) 3. Коэффициент долгосрочной финансовой независимости.</p>



<p>4. Состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения</p>	<p>1. Сумма долгосрочных финансовых обязательств;                  2. Сумма краткосрочных финансовых обязательств;                  3. Сумма финансового кредита;                  4. Сумма товарного (коммерческого) кредита;                  5. Сумма текущих обязательств по расчетам.</p>	<p>1. Коэффициент соотношения собственных долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств                  2. Коэффициент соотношения привлеченного финансового и товарного кредита;                  3. Коэффициент неотложных финансовых обязательств в общей их сумме;                  4. Период обращения кредиторской задолженности</p>
<p>5. Состав активов предприятия</p>	<p>1. Сумма внеоборотных активов;                  2. Сумма оборотных активов;                  3. Сумма текущей дебиторской задолженности – всего, в т.ч. просроченной;                  4. Сумма денежных активов</p>	<p>1. Коэффициент маневренности активов;                  2. Коэффициент обеспеченности высоколиквидными активами;                  3. Коэффициент обеспеченности готовыми средствами платежа;                  4. Коэффициент текущей платежеспособности;                  5. Коэффициент абсолютной платежеспособности;                  6. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности;                  7. Период оборачиваемости дебиторской задолженности;                  8. Продолжительность операционного цикла.</p>

6. Состав текущих затрат предприятия	1. Общая сумма текущих затрат; 2. Сума постоянных текущих затрат	1. Уровень текущих затрат к объему реализации продукции; 2. Уровень переменных текущих затрат; 3. Коэффициент операционного левериджа.
7. Уровень концентрации финансовых операций в зоне повышенного риска		1. Коэффициент критического риска; 2. коэффициент катастрофического риска.

3. Анализ отдельных сторон кризисного финансового развития предприятия, осуществляемый стандартными методами

Основу анализа составляет сравнение фактических показателей - индикаторов с плановыми (нормативными) и выявление размеров отклонений в динамике. Рост размера негативных отклонений в динамике характеризует нарастание кризисных явлений финансовой деятельности предприятия, генерирующих угрозу возникновения его финансового кризиса. В процессе анализа отдельных сторон кризисного финансового развития используются его стандартные методы: горизонтальный (трендовый) финансовый анализ; вертикальный (структурный) финансовый анализ; сравнительный финансовый анализ; анализ финансовых коэффициентов; анализ финансовых рисков; интегральный финансовый анализ, основанный на «Модели Дюпона».

4. Предварительная оценка масштабов кризисного финансового состояния предприятия

Предварительная оценка масштабов кризисного финансового состояния производится на основе анализа отдельных сторон кризисного развития предприятия за ряд предшествующих этапов. При этом оценивается три финансовых состояния: легкий финансовый кризис, глубокий финансовый кризис, катастрофический финансовый кризис (финансовая катастрофа). Критерии классификации трех кризисных финансовых состояний даются в таблице 2.7.

Таблица 2.7 Оценка масштабов кризисного финансового состояния предприятия [8]

Объекты наблюдения «кризисного поля»	Масштабы кризисного финансового состояния предприятия		
	Легкий финансовый кризис	Глубокий финансовый кризис	Катастрофический финансовый кризис
1	2	3	4
1. Чистый денежный поток предприятия	Снижение ликвидности денежного потока	Отрицательное значение чистого денежного потока	Резко отрицательное значение чистого денежного потока
2. Рыночная стоимость предприятия	Стабилизация рыночной стоимости предприятия	Тенденция к снижению рыночной стоимости предприятия	Обвальное снижение рыночной стоимости предприятия
3. Структура капитала предприятия	Снижение коэффициента автономии	Рост коэффициента и снижение эффекта финансового левериджа	Предельно высокий коэффициент и отсутствие эффекта финансового левериджа
4. Состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения	Повышение суммы и удельного веса краткосрочных финансовых обязательств	Высокий коэффициент неотложных финансовых обязательств	Чрезмерно высокий коэффициент неотложных финансовых обязательств
5. Состав активов предприятия	Снижение коэффициента абсолютной платежеспособности	Существенное снижение коэффициентов абсолютной и текущей платежеспособности	Абсолютная платежеспособность из-за отсутствия денежных средств

6. Состав текущих затрат предприятия	Тенденция к росту уровня переменных затрат	Высокий коэффициент операционного левериджа при тенденции к росту уровня переменных затрат	Очень высокий коэффициент операционного левериджа при тенденции к росту общего уровня текущих затрат
7. Уровень концентрации финансовых операций в зоне повышенного риска	Повышение коэффициента вложения капитала в зоне критического риска	Преимущественное вложение капитала в зоне критического риска	Значительная доля вложения капитала в зоне катастрофического риска.

Система экспресс – диагностики обеспечивает раннее обнаружение признаков кризисного развития предприятия и позволяет принять определенные меры по их нейтрализации. Ее предупредительный эффект наиболее ощутим на стадии легкого финансового кризиса предприятия. При дальнейшем развитии кризиса экспресс – диагностика дополняется системой фундаментальной диагностики.

По результатам идентификации финансового состояния предприятия предлагаются определенные механизмы антикризисного управления:

- нормализация тенденций финансовой деятельности для легкого кризисного финансового состояния;
- внутренние механизмы финансовой стабилизации для глубокого кризисного финансового состояния;
- поиск эффективных форм внешней санации, а при неудаче – ликвидация для катастрофического кризисного финансового состояния предприятия.

Модель кризисного поля Бланка И.А. является одним из первых примеров реализации превентивных механизмов антикризисного управления. Ввиду того, что система показателей - индикаторов безопасности требует значительно большего объема информации, чем может дать бухгалтерская отчетность по формам 1 и 2, то расчет этих показателей и идентификация финансового состояния предприятия по данным приложения для данной

модели не проводились.

К достоинствам этой модели можно отнести системный и комплексный подход к оценке финансового состояния предприятия, ее завершенность рекомендациями по выбору механизмов управления.

Недостатки модели – высокая степень сложности принятия решения в условиях многокритериальной задачи (7 объектов наблюдения «кризисного поля» с 42 показателями – индикаторами), расплывчатость и неконкретность признаков идентификации, что приводит к субъективности вырабатываемого решения.

Идентификация финансовых состояний и обнаружение кризисного состояния предприятия осуществляется по нечетким признакам классификации таким, как «стабилизация», «тенденция к снижению», «снижение», «обвальное снижение».

### 2.2.3 Модель балльных оценок Никифоровой Н.А.

Модель представляет экспресс – диагностику финансового кризиса предприятия, по результатам которого можно делать конкретные выводы о финансовом состоянии предприятия. [26]

Сущность модели заключается в классификации предприятий по уровню финансового риска. Результатом экспресс - анализа является отнесение предприятия к определенному классу в зависимости от «набранного» количества баллов, исходя из фактических значений его финансовых коэффициентов по данным бухгалтерской отчетности. Основой модели является таблица границы классов согласно критериям оценки финансового состояния предприятия (см. таблицу 2.8).

Таблица 2.8 - Границы классов согласно критериям оценки финансового состояния предприятия [26]

Показатели	Шкала оценок				
	1 класс значение балл	2 класс значение балл	3 класс значение балл	4 класс значение балл	5 класс значение балл
Коэффициент абсолютной	$\geq 0,7$ 14,0	$0,69 \div 0,50$ 13,8 ÷ 10	$0,49 \div 0,30$ 9,8 ÷ 6,0	$0,29 \div 0,10$ 5,8 ÷ 2,0	$< 0,10$ 1,8 ÷ 0

ликвидности	За каждый пункт снижения снимается по 0,2 балла				
Коэффициент критической оценки	$\frac{\geq 1,0}{11,0}$	$\frac{0,99 \div 0,80}{10,8 \div 7,0}$	$\frac{0,79 \div 0,70}{6,8 \div 5,0}$	$\frac{0,69 \div 0,60}{4,8 \div 3,0}$	$\frac{\leq 0,59}{2,8 \div 0}$
	За каждый пункт снижения снимается по 0,2 балла				
Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{\geq 2,0}{20,0}$	$\frac{1,69 \div 1,50}{18,7 \div 13,0}$	$\frac{1,49 \div 1,30}{12,7 \div 7,0}$	$\frac{1,29 \div 1,0}{6,7 \div 1,0}$	$\frac{\leq 0,99}{0,7 \div 0}$
	$\frac{1,7 \div 2,0}{19,0}$				
	За каждый пункт снижения снимается по 0,3 балла				
Доля оборотных средств в активах	$\frac{\geq 0,5}{10,0}$	$\frac{0,49 \div 0,40}{9,8 \div 8}$	$\frac{0,39 \div 0,30}{7,8 \div 6,0}$	$\frac{0,29 \div 0,20}{5,8 \div 4,0}$	$\frac{\leq 0,20}{3,8 \div 0}$
	За каждый пункт снижения снимается по 0,2 балла				
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$\frac{\geq 0,5}{12,5}$	$\frac{0,49 \div 0,40}{12,2 \div 9,5}$	$\frac{0,39 \div 0,20}{9,2 \div 3,5}$	$\frac{0,19 \div 0,10}{3,2 \div 0,5}$	$\frac{\leq 0,10}{0,2}$
	За каждый пункт снижения снимается по 0,3 балла				
Коэффициент капитализации	$\frac{0,70 \div 1,0}{17,5 \div 17,1}$	$\frac{1,01 \div 1,22}{17,0 \div 10,7}$	$\frac{1,23 \div 1,44}{10,4 \div 4,1}$	$\frac{1,45 \div 1,56}{3,2 \div 0,5}$	$\frac{\geq 1,52}{0,2 \div 0}$
	За каждый пункт снижения снимается по 0,3 балла				
Коэффициент финансовой независимости	$\frac{0,60 \div 0,50}{10 \div 9}$	$\frac{0,49 \div 0,45}{8,0 \div 6,4}$	$\frac{0,44 \div 0,40}{6,0 \div 4,4}$	$\frac{0,39 \div 0,31}{4,0 \div 0,8}$	$\frac{\leq 0,30}{0,4 \div 0}$
	За каждый пункт снижения снимается по 0,1 балла				
Коэффициент финансовой	$\frac{\geq 0,80}{5}$	$\frac{0,79 \div 0,70}{4}$	$\frac{0,69 \div 0,60}{3}$	$\frac{0,59 \div 0,50}{2}$	$\frac{\leq 0,49}{1 \div 0}$

устойчивости	За каждый пункт снижения снимается 1 балл
--------------	-------------------------------------------

Система показателей включает 8 показателей, характеризующих ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия. Возможные числовые значения каждого показателя разбиты на 5 классов по степени риска, исходя из фактического уровня показателей и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах на основе экспертных оценок. Последовательно сложив баллы по всем показателям, можно определить класс (финансовое состояние), к которому принадлежит рассматриваемое предприятие, по классификационной таблице финансовых состояний (см. таблицу 2.9).

Таблица 2.9 Классификация финансовых состояний предприятия

Класс предприятия, количество баллов, финансовое состояние	Описание финансового состояния предприятия
1 класс (100 ÷ 97,6) баллов  Абсолютная финансовая устойчивость	Предприятие с абсолютной финансовой устойчивостью и абсолютно платежеспособное. Финансовое состояние предприятия позволяет своевременно выполнить обязательства в соответствии с договорами и остаться прибыльным.
2 класс (94,3 ÷ 68,6) баллов  Нормальное финансовое состояние	Предприятие с нормальным финансовым состоянием, но по отдельным коэффициентам допущено некоторое отставание (неоптимальное соотношение собственных и заемных источников финансирования в пользу заемного капитала, опережающий рост кредиторской задолженности по сравнению с ростом дебиторской задолженности).

3 класс (65,7 ÷ 39,0) баллов  Среднее финансовое состояние	Предприятие, финансовое состояние которого можно оценить как среднее: платежеспособность находится на границе минимально допустимого уровня, а финансовая устойчивость нормальная; либо наблюдается неустойчивое финансовое состояние из-за преобладания заемных источников финансирования, но при этом текущая платежеспособность сохранена.
4 класс (36,1 ÷ 13,8) баллов  Неустойчивое финансовое состояние	Предприятие с неустойчивым финансовым состоянием – структура капитала неудовлетворительна, платежеспособность находится на нижней границе допустимых значений.
5 класс (10,9 ÷ 0) баллов  Кризисное финансовое состояние	Предприятие с кризисным финансовым состоянием: неплатежеспособное и абсолютно неустойчивое

Расчет количества баллов каждого показателя производится в следующем порядке.

1. Расчет числового значения показателя по данным бухгалтерской отчетности предприятия, приведенной в приложении. Например, коэффициент абсолютной ликвидности

$$\text{Кал} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}} = \frac{\text{с.250} + \text{с.260}}{\text{с.690}} = \frac{7061}{1188308} = 0,006$$

2. Определение класса показателя и соответствующих диапазонов изменения числовых значений показателей и баллов по таблице 2.8.

Показатель  $\text{Кал} = 0,006$  соответствует 5 классу и диапазону



$$\frac{< 0,10}{1,8 \div 0}$$

3. Расчет количества пунктов снижения (за пункт снижения принято значение 0,01) путем деления разницы верхнего предела диапазона и числового значения показателя на 0,01

$$\frac{0,10 - 0,006}{0,01} = \frac{0,094}{0,01} = 9$$

4. Расчет количества баллов снижения

$$9 * 0,2 = 1,8$$

5. Расчет количества баллов показателя путем вычитания из верхнего предела диапазона баллов – число снижения баллов

$$1,8 - 1,8 = 0$$

Таким образом, коэффициент абсолютной ликвидности оценивается в 0 баллов.

Аналогично осуществляется оценка в баллах всех показателей, указанных в таблице 2.8.

Сумма баллов всех показателей определяет класс предприятия и идентифицирует финансовое состояние предприятия.

Определение количества баллов по всем показателям данной системы представлено в таблице 2.10.

Таблица 2.10 Расчет числовых значений показателей и количества баллов классификации

Показатели	Шкала оценок			
	Класс показателя и диапазоны значений балл	Расчет количества пунктов снижения	Расчет количества баллов снижения	Оценка показателя в баллах
1	2	3	4	5
1. Коэффициент абсолютной ликвидности $\text{Кал} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}} = \frac{(c.250 + c.260)}{c.690} \cdot \phi.1 = \frac{7061}{1188308} = 0,006$	5 класс $< 0,10$ $1,8 \div 0$	$\frac{0,10 - 0,006}{0,01} = \frac{0,094}{0,01} = 9$	$9 * 0,2 = 1,8$	$1,8 - 1,8 = 0$
2. Коэффициент критической оценки $\text{Ккс} = \frac{\text{ДБ} + \text{ДС}}{\text{КО}} = \frac{c(240 + 250 + 260)}{c.690} = \frac{156380 + 7061}{1188308} = \frac{163441}{1188308} = 0,14$	5 класс $< 0,59$ $0,8 \div 0$	$\frac{0,59 - 0,14}{0,01} = \frac{0,45}{0,01} = 45$	$45 * 0,2 = 9$	$2,8 - 9 = -6,2 < 0 = 0$
3. Коэффициент текущей ликвидности $\text{Кпл} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}} = \frac{c.290}{c.690} \cdot \phi.1 = \frac{1079867}{1188308} = 0,91$	5 класс $< 0,99$ $0,7 \div 0$	$\frac{0,99 - 0,91}{0,01} = \frac{0,08}{0,01} = 8$	$8 * 0,3 = 2,4$	$0,7 - 2,4 = -1,7 < 0 = 0$
4. Доля оборотных средств в активах $\text{Дсос} = \frac{\text{ОА}}{\text{Б}} = \frac{c.290}{c.300} \cdot \phi.1 = \frac{1079867}{2933003} = \frac{0,39 \div 0,30}{7,8 \div 6,0} = 0,37$	3 класс	$\frac{0,39 - 0,37}{0,01} = \frac{0,02}{0,01} = 2$	$2 * 0,2 = 0,4$	$7,8 - 0,4 = 7,4$

5. Коэффициент обеспеченности собственными средствами $K_{\text{сос}} = \frac{\text{СК} - \text{ВНА}}{\text{ОА}} = \frac{\text{с.}490 - \text{с.}190}{\text{с.}290}$ $= \frac{1564627 - 1853138}{1079867} = -\frac{288511}{1079867} = -0,27$	5 класс  $\frac{< 0,10}{0,2}$	$\frac{0,10 - (-0,27)}{0,01} =$ $= \frac{0,37}{0,01} = 37$	$37 * 0,2 = 7,4$	$0,2 - 7,4 = -7,2 < 0 = 0$
6. Коэффициент капитализации $K_{\text{кк}} = \frac{\text{СК}}{\text{ДО} + \text{КО}} = \frac{\text{с.}490}{\text{с.}(590 + 690)}$ $= \frac{1564627}{180070 + 1188308} = \frac{1564627}{1368378} = 1,14$	2 класс  $\frac{1,01 \div 1,22}{17,0 \div 10,7}$	$\frac{1,22 - 1,14}{0,01} =$ $= \frac{0,08}{0,01} = 8$	$8 * 0,3 = 2,4$	$10,7 + 2,4 = 13,1$
7. Коэффициент финансовой независимости $K_{\text{фн}} = \frac{\text{СК}}{\text{Б}} = \frac{\text{с.}490}{\text{с.}700}$ $\phi.1 = \frac{1564627}{2933005} = 0,53$	1 класс  $\frac{0,60 \div 0,50}{10 \div 9}$	$\frac{0,60 - 0,53}{0,01} =$ $= \frac{0,07}{0,01} = 7$	$7 * 0,1 = 0,7$	$10 - 0,7 = 9,3$
8. Коэффициент финансовой устойчивости $K_{\text{фн}} = \frac{\text{СК} + \text{ДО} - \text{ВНА}}{\text{ЗПЗ}} = \frac{\text{с.}(490 + 590 - 190)}{\text{с.}(210 + 220)}$ $= \frac{1564627 + 180070 - 1853138}{827615 + 88811} = \frac{108441}{916426} = -0,12$	5 класс  $\frac{< 0,49}{1 \div 0}$	$\frac{0,49 - (-0,12)}{0,01} =$ $= \frac{0,61}{0,01} = 61$	$61 * 1 = 61$	$1 - 61 = -60 < 0 = 0$
Итого баллов				29,8 баллов

По критериям таблицы 2.9 такое количество баллов соответствует 4 классу с диапазоном (13,8 ÷ 36,1) баллов. Это предприятие с неустойчивым финансовым состоянием, у которого структура капитала – неудовлетворительная, а платежеспособность находится на нижней границе допустимых значений. По существу такое финансовое состояние предприятия соответствует предкризисному финансовому состоянию и требует применения антикризисных механизмов финансовой стабилизации.

Достоинства и недостатки модели

Модель обеспечивает идентификацию финансового состояния предприятия всего по восьми показателям. Она имеет четкие критерии и алгоритм идентификации и удобна для

оценки финансового состояния предприятия.

Однако используемые показатели охватывают только две основные стороны финансовой деятельности предприятия: ликвидность и платежеспособность, а также финансовую устойчивость. Такие важные вопросы как эффективность капитала предприятия (показатели прибыли и рентабельности) и интенсивность использования капитала (показатели деловой активности) не участвуют в анализе и идентификации финансового состояния предприятия. Граница классов и диапазон баллов получены искусственным путем, между ними имеются разрывы.

#### 2.2.4 Модель направленности динамики индикаторов безопасности Вишневой О.В.

В основу модели положены сценарии развития кризисного изменения стратегической направленности развития предприятия (рисунок 1.3) и нейтрализации угрозы кризиса и восстановления стратегической направленности развития предприятия (рисунок 2.1) [12]. Обнаружение ранних признаков кризисного развития и идентификация финансовых состояний предприятия базируется на их соответствии стадиям кризиса, совпадающим с базовыми стратегиями развития. Это дает возможность осуществлять мониторинг финансового состояния предприятия по направленности динамики выбранных индикаторов безопасности и по фактам перелома их тенденций, что является объективным и четким признаком начала кризисного развития предприятия.

#### Обоснование выбора системы показателей

Выбор системы показателей основан на результатах исследования зависимостей и корреляционных связей между рядом финансовых коэффициентов и применения системной основы, базирующейся на структурных соотношениях между отдельными статьями актива и пассива бухгалтерского баланса. Такой подход можно использовать для установления взаимосвязи основных финансовых показателей, когда вместо соотношения абсолютных значений отдельных статей баланса применяются соотношения удельных показателей структуры имущества и удельных показателей структуры его источников. Появляется возможность определить области существования отдельных показателей в координатах удельных весов статей актива и пассива к итогу баланса, а также построить графики граничных линий отдельных важных показателей.

Установлено существование четырех типов зависимостей

структурных элементов капитала и его источников:

$$I. \left( \frac{ВНА}{Б} \right) = f \left( \frac{СК}{Б} \right);$$

$$II. \left( \frac{ВНА}{Б} \right) = f \left( \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} \right)$$

$$III. \left( \frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б} \right) = f \left( \frac{СК}{Б} \right)$$

$$IV. \left( \frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б} \right) = f \left( \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} \right)$$

К этим типам зависимостей можно отнести значительную часть наиболее важных и наиболее применяемых финансовых показателей, которые имеет рекомендуемые числовые значения (нормативные, критические, оптимальные). Для определения зависимости необходимо осуществить преобразование расчетных формул показателей из традиционной формы в форму, отражающую тип зависимости (I) – (IV).

Это получается приравниванием расчетной формулы показателя его рекомендуемому числовому значению и отнесением каждого члена (структурного элемента баланса) полученного уравнения к итогу баланса. Результаты преобразований расчетных формул показателей, позволяющие выявить тип зависимостей, приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 Результаты преобразований расчетных формул показателей, позволяющие выявить тип зависимости [10]

Показатель	Преобразование расчетной формулы показателя в уравнение, выражающее тип зависимости	Тип зависимости структурных элементов капитала и его источников
1	2	3

Коэффициент текущей ликвидности	$K_{\text{тл}} = \frac{OA}{KO} = \frac{B - BHA}{B - (CK + ДО)} = 1;$ $\frac{BHA}{B} = \frac{CK}{B} + \frac{ДО}{B}$ при $K_{\text{тл}} = 1,5$ : $\frac{BHA}{B} = 1,5 \left( \frac{CK}{B} + \frac{ДО}{B} \right) - 0,5;$ при $K_{\text{тл}} = 2,0$ : $\frac{BHA}{B} = 2 \left( \frac{CK}{B} + \frac{ДО}{B} \right) - 1;$	II $\frac{BHA}{B} = f \left( \frac{CK}{B} + \frac{ДО}{B} \right)$
Коэффициент промежуточной ликвидности	$K_{\text{пл}} = \frac{ДЗ + ДС}{КО} = \frac{OA - ЗИЗ}{КО} = \frac{B - BHA - ЗИЗ}{B - (CK + ДО) - ЗИЗ} = 1,$ $\frac{BHA}{B} + \frac{ЗИЗ}{B} = \frac{CK}{B} + \frac{ДО}{B}$	$\frac{BHA}{B} + \frac{ЗИЗ}{B} = f \left( \frac{CK}{B} + \frac{ДО}{B} \right)$
Показатель абсолютной финансовой устойчивости	$\Phi 1 = CK - BHA - ЗИЗ = 0;$ $\frac{BHA}{B} + \frac{ЗИЗ}{B} = \frac{CK}{B}$	III $\left( \frac{BHA}{B} + \frac{ЗИЗ}{B} \right) = f \left( \frac{CK}{B} \right)$
Показатель относительной финансовой табильности	$\Phi 2 = CK + ДО - BHA - ЗИЗ = 0$ $\frac{BHA}{B} + \frac{ЗИЗ}{B} = \frac{CK}{B} + \frac{ДО}{B}$	IV $\left( \frac{BHA}{B} + \frac{ЗИЗ}{B} \right) = f \left( \frac{CK}{B} + \frac{ДО}{B} \right)$
Коэффициент маневренности собственного капитала	$K_{\text{мск}} = \frac{CK - BHA}{CK} = 0,5$ ; $\frac{BHA}{B} = 0,5 \frac{CK}{B}$	I $\left( \frac{BHA}{B} \right) = f \left( \frac{CK}{B} \right)$

Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	$Д_{\text{сос}} = \frac{СК - ВНА}{ЗИЗ} = 1,0;$ $\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б} = \frac{СК}{Б}$	III $\left( \frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б} \right) = f\left( \frac{СК}{Б} \right)$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$К_{\text{осс}} = \frac{СК - ВНА}{ОА} = \frac{СК - ВНА}{Б - ВНА} = 0,1;$ $0,9 \frac{ВНА}{Б} = \frac{СК}{Б} - 0,1$	I, $\left( \frac{ВНА}{Б} \right) = f\left( \frac{СК}{Б} \right)$
Индекс постоянно-го актива	$И_{\text{па}} = \frac{ВНА}{СК} = 1,0; \quad \frac{ВНА}{Б} = \frac{СК}{Б}$	I $\left( \frac{ВНА}{Б} \right) = f\left( \frac{СК}{Б} \right)$
Коэффициент покрытия	$К_{\text{п}} = \frac{СК}{ВНА} = 1,0; \quad \frac{ВНА}{Б} = \frac{СК}{Б}$	I $\left( \frac{ВНА}{Б} \right) = f\left( \frac{СК}{Б} \right)$
Коэффициент мобильности	$К_{\text{моб}} = \frac{КО}{ОА} = \frac{Б - СК - ДО}{Б - ВНА} = 1,0$ $; \quad \frac{ВНА}{Б} = \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б}$	II $\frac{ВНА}{Б} = f\left( \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} \right)$
Доля заемного капитала в текущих активах	$Д_{\text{зк}} = \frac{ДО + КО}{ОА} = \frac{Б - СК}{Б - ВНА} = 0,5$ $0,5 \frac{ВНА}{Б} = \frac{СК}{Б} - 0,5$	I $\left( \frac{ВНА}{Б} \right) = f\left( \frac{СК}{Б} \right)$

Используя результаты преобразований, можно систематизировать показатели по типу зависимости. Результаты систематизации представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 Систематизация показателей по типам зависимостей между структурными элементами капитала предприятия и его источников [10]

Удельные показатели актива баланса Удельные показатели пассива баланса	Удельный вес внеоборотных активов к итогу баланса $\frac{ВНА}{Б}$	Сумма удельных весов внеоборотных активов и запасов и затрат к итогу баланса $\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}$
Удельный вес собственного капитала к итогу баланса $\left(\frac{СК}{Б}\right)$	Тип зависимости I $\left(\frac{ВНА}{Б}\right) = f\left(\frac{СК}{Б}\right)$ Показатели: 1. Коэффициент обеспеченности собственными средствами $K_{осс} = \frac{СК - ВНА}{ОА} = \frac{СК - ВНА}{Б - ВНА}$ ; 2. Коэффициент маневренности собственного капитала $K_{мск} = \frac{СК - ВНА}{СК}$ ; 3. Доля заемного капитала в текущих активах $K_{зк} = \frac{ДО + КО}{ОА} = \frac{Б - СК}{Б - ВНА}$ ; 4. Индекс постоянного актива $И_{па} = \frac{ВНА}{СК}$ ; 5. Коэффициент покрытия $K_{п} = \frac{СК}{ВНА}$	Тип зависимости III $\left(\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}\right) = f\left(\frac{СК}{Б}\right)$ Показатели: 1. Показатель абсолютной финансовой устойчивости $\Phi 1 = СК - ВНА - ЗИЗ > 0$ ; 2. Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов $Д_{сос} = \frac{СК - ВНА}{ЗИЗ} > 1$



Сумма удельных весов собственного капитала и долгосрочных обязательств к итогу баланса  $\left(\frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б}\right)$	Тип зависимости II  $\left(\frac{ВНА}{Б}\right) = f\left(\frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б}\right)$ Показатели: 1. Коэффициент текущей ликвидности  $K_{ТЛ} = \frac{ОА}{КО} = \frac{Б - ВНА}{Б - (СК + ДО)}$ 2. Коэффициент мобильности  $K_{Моб} = \frac{КО}{АО} = \frac{Б - (СК + ДО)}{Б - ВНА}$	Тип зависимости IV  $\left(\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}\right) = f\left(\frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б}\right)$ Показатели: 1. Показатель относительной финансовой стабильности $\Phi 2 = СК + ДО - ВНА - ЗИЗ > 0$ 2. Коэффициент промежуточной ликвидности  $K_{ПЛ} = \frac{ДЗ + ДС}{КО} = \frac{ОА - ЗИЗ}{Б - (СК + ДО)}$  $= \frac{Б - ВНА - ЗИЗ}{Б - (СК + ДО)}$
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Систематизация показателей привязывает показатели к определенному типу зависимостей и, таким образом, указывает на их тесную связь между собой и на возможность использования одного показателя в качестве лидирующего, направленность динамики которого может характеризовать направленность динамики остальных.

В качестве лидирующих показателей использованы наиболее применяемые в экономической практике показатели:

- коэффициент обеспеченности собственными средствами Косс для типа зависимостей I;
- коэффициент текущей ликвидности Ктл для типа зависимостей II;
- доля собственных оборотных средств в покрытии запасов (относительный показатель абсолютной финансовой устойчивости) Дсос для типа зависимостей III;
- коэффициент промежуточной ликвидности Кпл для типа зависимостей IV.

Однако систематизация показателей показывает наличие более тесных связей между показателями отдельных типов зависимостей для случая, когда у предприятий отсутствуют затраты по долгосрочным обязательствам ( $ДО = 0$ ).

В этом случае зависимость типа II превращается в за-

зависимость типа I

$$\left(\frac{\text{ВНА}}{\text{Б}}\right) = f\left(\frac{\text{СК}}{\text{Б}} + \frac{\text{ДО}}{\text{Б}}\right) \text{ при } \text{ДО} = 0 \rightarrow \left(\frac{\text{ВНА}}{\text{Б}}\right) = f\left(\frac{\text{СК}}{\text{Б}}\right),$$

а зависимость типа IV превращается в зависимость типа III

$$\rightarrow \left(\frac{\text{ВНА}}{\text{Б}} + \frac{\text{ЗИЗ}}{\text{Б}}\right) = f\left(\frac{\text{СК}}{\text{Б}} + \frac{\text{ДО}}{\text{Б}}\right). \text{ при } \text{ДО} = 0 \rightarrow$$

$$\left(\frac{\text{ВНА}}{\text{Б}} + \frac{\text{ЗИЗ}}{\text{Б}}\right) = f\left(\frac{\text{СК}}{\text{Б}}\right)$$

При этом можно говорить о тесной связи между собой всех показателей, отнесенных к типам зависимостей I и II. Это показатели Косс, Кмск, Дзк, Ипа, Кп, Ктл, Кмоб.

Возникает более тесная связь между показателями, отнесенными к типам зависимостей III и IV. Это показатели: Ф1, Дсос, Ф2 и Кпл.

Все это свидетельствует о возможности (в случае  $\text{ДО} = 0$ ) использования в качестве лидирующих только двух показателей из четырех. Поэтому необходимо осуществить выбор между лидирующими показателями Косс (I) и Ктл (II), а также между лидирующими показателями Дсос (III) и Кпл (IV).

Для выбора лидирующего показателя также использован критерий наибольшего применения. Из показателей Ктл (II) и Косс (I) предпочтение можно отдать коэффициенту текущей ликвидности, так как в случае ( $\text{ДО} = 0$ ) Косс не отражает никакого нового качества баланса предприятия кроме той же текущей ликвидности.

Из показателей Дсос (III) и Кпл (IV) предпочтение можно отдать показателю абсолютной финансовой устойчивости в относительных единицах (доли собственных оборотных средств в покрытии запасов) Дсос (III), определяющим независимость предприятия от внешних кредитов. Считается, что ситуация  $\text{Дсос (III)} > 1$  встречается редко и не может рассматриваться как идеальная модель из-за отсутствия рационального использования внешних источников средств. Однако оно является наиболее объективным критериальным значением независимо от отраслевой принадлежности предприятия.

Поэтому для частного случая отсутствия у предприятия долгосрочных обязательств ( $ДО = 0$ ) динамика рассмотренных одиннадцати показателей может характеризоваться двумя: Ктл (I, II) и Дсос (III, IV).

Так как все показатели, представленные в таблице 2.10, связаны между собой общими элементами аргумента  $\left(\frac{СК}{Б}\right)$  и функции  $\left(\frac{ВНА}{Б}\right)$ , то теоретически между ними

должна быть корреляционная связь, тесноту которых можно определить экспериментальным путем. Для этой цели рассчитаны финансовые показатели случайной выборки из 86 различных годовых бухгалтерских балансов 37 предприятий, которые опубликованы в периодической печати и в Интернете.

На основе случайной выборки составлены таблицы статистических рядов числовых значений показателей относительно ранжированных значений Ктл и рассчитаны ранговые коэффициенты корреляции Спирмэна ( $\rho$ ) и Кендэла ( $\tau$ ) и ранговые коэффициенты конкордации ( $W$ ), которые дают возможность оценить тесноту зависимостей между показателями.

Результаты такой оценки представлены в схеме тесноты корреляционных связей на рисунке 2.2.

Анализ схемы тесноты корреляционных связей показывает, что при отсутствии у предприятия долгосрочных обязательств ( $ДО = 0$ ) все рассматриваемые показателя связаны тесной корреляционной зависимостью.

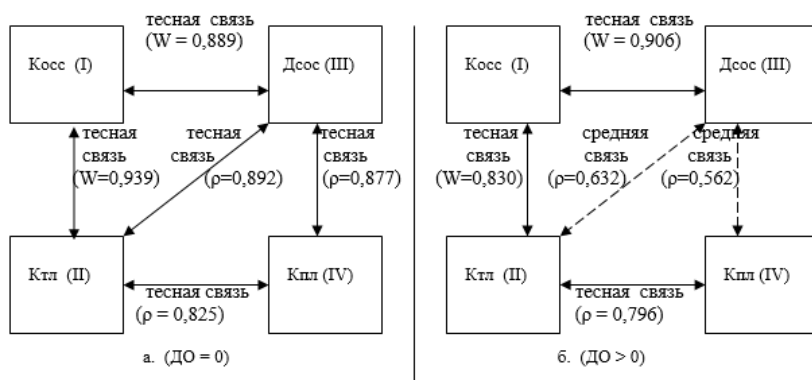


Рисунок 2.2 Схема тесноты корреляционных связей между показателями разных типов зависимостей при отсутствии (а) и наличии (б) затрат предприятия по долгосрочным обязательствам ( $ДО$ ) [10]

Это означает, что по направленности динамики одного показателя можно судить о направленности динамики остальных. Однако это частный случай.

При наличии у предприятия затрат по долгосрочным обязательствам ( $ДО > 0$ ) тесные связи отмечены между показателями I и III типов зависимостей  $W$  ( $Дсос, Косс, Кмск, Кп$ ) = 0,906, показателями I и II типов зависимостей  $W$  ( $Ктл, Косс, Кмск, Кп$ ) = 0,830 и показателями II и IV типов  $\rho$  ( $Ктл, Кпл$ ) = 0,796,  $\tau$  ( $Ктл, Кпл$ ) = 0,650.

В то же время связь средней тесноты отмечена между показателями II и III типов зависимостей  $\rho$  ( $Ктл, Кпл$ ) = 0,632,  $\tau$  ( $Ктл, Дсос$ ) = 0,441 и показателями III и IV типов зависимостей  $\rho$  ( $Дсос, Кпл$ ) = 0,562,  $\tau$  ( $Дсос, Кпл$ ) = 0,428. Это свидетельствует о том, что по динамике одного показателя невозможно судить о динамике остальных и необходимо использовать в качестве лидирующих два показателя.

По схеме видно, что принятые в качестве лидирующих показатели  $Ктл$  (II) и  $Дсос$  (III) совместно обеспечивают тесную корреляционную связь с остальными рассматриваемыми показателями. В то же время между ними нет тесной связи  $\rho$  ( $Ктл, Дсос$ ) = 0,632. Это означает, что по динамике показателей  $Ктл$  (II) и  $Дсос$  (III) можно судить о динамике других показателей, отнесенных к четырем типам зависимостей.

Использование двух показателей  $Ктл$  (II) и  $Дсос$  (III) при анализе, конечно, не может характеризовать финансовое состояние со всех сторон. Но оно характеризует направленность динамики всех одиннадцати показателей. Если за цикл управления отмечена положительная динамика этих двух показателей, то такая же положительная динамика будет у остальных рассматриваемых показателей и наоборот.

Таким образом, для общего случая, когда предприятия имеют долгосрочные обязательства ( $ДО > 0$ ) два показателя: коэффициент текущей ликвидности  $Ктл$  и относительный показатель абсолютной финансовой устойчивости (доля собственных оборотных средств в покрытии запасов)  $Дсос$  могут быть выбраны индикаторами направленности развития предприятия.

Из групп показателей деловой активности, прибыльности и рентабельности выбраны в качестве индикаторов направленности (индикаторов безопасности):

- рентабельность капитала ROA;
- коэффициент оборачиваемости капитала Коб.

Показатели рентабельности капитала и оборачиваемости капитала в своем составе имеют важнейшие элементы, определяющие направленность развития предприятия – выручка или объем продаж, объем прибыли, имущества (активы).

В результате выполненного обоснования сформирована система показателей – индикаторов безопасности, характеристика которой представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13 Система показателей – индикаторов безопасности предприятия

Индикатор безопасности	Характеристика индикатора безопасности, формула для расчета	Пороговое (критическое) значение индикатора безопасности
1	2	3
Коэффициент текущей ликвидности Ктл	Охватывает все имеющиеся оборотные активы и дает общую оценку ликвидности предприятия. Чуткий показатель, реагирующий на изменение соотношений между оборотными ОА и внеоборотными ВНА активами, на изменение полученной прибыли Пр и собственного капитала СК, на состояние запасов и затрат ЗИЗ, на практику использования долгосрочных обязательств ДО	$\text{Ктл} > 1 \div 2$ Пороговое значение может значительно варьироваться по отраслям и видам деятельности.

	$K_{\text{тл}} = \frac{OA}{KO} = \frac{B - BHA}{B - (CK + ДО)},$ <p>где                  КО – краткосрочные обязательства;                  Б – валюта баланса                  Рост Ктл в динамике рассматривается как благоприятная тенденция.</p>	
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов Дсос	Определяет абсолютную достаточность финансирования запасов и затрат ЗИЗ собственными оборотными средствами (СК – ВНА), т.е. независимость от внешних кредиторов $Д_{\text{сос}} = \frac{СК - ВНА}{ЗИЗ}$	$Д_{\text{сос}} > 1$  Это объективное критериальное значение, однако оно не ориентирует предприятие на рациональное использование внешних источников средств
Рентабельность капитала ROA	Характеризует эффективность использования капитала. Считается наилучшим показателем, отражающим доходность всех активов предприятия независимо от источника их формирования $ROA = \frac{\text{Пр}}{B} * 100\%$	$ROA > 0$

Коэффициент оборачиваемости капитала $K_{об}$	Характеризует интенсивность использования капитала, т.е. способность предприятия приносить доход путем совершения оборота: «деньги – товар – деньги» $K_{об} = \frac{В}{Б} \text{ оборот / год, где}$ В – выручка от продаж	$K_{об1} \geq K_{об0}$
-----------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------

Диагностика и идентификация финансовых состояний (нормальное, предкризисное и кризисное) осуществляется на основе мониторинга этих четырех индикаторов безопасности, по данным бухгалтерской отчетности предприятия за один отчетный период (на начало и конец) по модели, представленной в таблице 2.14.

Таблица 2.14 Модель идентификации финансовых состояний предприятия

Индикаторы безопасности и их пороговые значения	Финансовые состояния предприятия		
	Нормальное	Предкризисное	Кризисное

1. Коэффициент текущей ликвидности $K_{тл} \geq (1 \div 2)$ 2. Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов $D_{сос} \geq 1$ 3. Рентабельность капитала $ROA > 0$ 4. Коэффициент оборачиваемости капитала $K_{об1} \geq K_{об0}$ $K_{об1}$ – на конец отчетного периода; $K_{об0}$ – на начало отчетного периода	Текущие значения всех индикаторов безопасности находятся выше своих пороговых значений и имеют положительную или стабильную направленность (динамику) за отчетный и предыдущий аналогичный период. $(K_{тл1} \geq K_{тл0}) \geq 1 \div 2$ $(D_{сос1} \geq D_{сос0}) \geq 1,0$ $(ROA_1 \geq ROA_0) > 0$ $(K_{об1} \geq K_{об0})$	Текущие значения части или всех индикаторов безопасности находятся выше своих пороговых значений. Все или часть индикаторов безопасности имеют отрицательную направленность (динамику) за отчетный и предшествующий период.	Текущие значения всех индикаторов безопасности находятся ниже своих пороговых значений и имеют отрицательную направленность (динамику) за отчетный и предыдущий аналогичный период.  $(K_{тл1} < K_{тл0}) < 1 \div 2$ $(D_{сос1} < D_{сос0}) < 1,0$ $(ROA_1 < ROA_0) \leq 0$ $(K_{об1} < K_{об0})$
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------





Идентификация финансового состояния предприятия дает возможность оценить состояние предприятия и предложить определенный круг мер антикризисного управления.

Пример реализации модели направленности индикаторов безопасности

По данным бухгалтерской отчетности (см. приложение) проводится расчет числовых значений индикаторов безопасности на начало и конец отчетного периода и определяется направленность динамики этих показателей относительно их пороговых значений. Результат сведен в таблицу 2.15.



Таблица 2.15 - Динамика индикаторов безопасности предприятия.

Индикаторы безопасности, формулы расчёта и пороговые значения	Числовые значения индикаторов безопасности		Направленность динамики индикаторов безопасности относительно пороговых значений
	На начало отчётного периода	На конец отчётного периода	
1	2	3	4
Коэффициент текущей ликвидности $K_{тл} = \frac{OA}{KO} \geq 1,2$	$\frac{1462521}{1879198} = 0,78$	$\frac{1079867}{1188308} = 0,91$	
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов $D_{сос} = \frac{СК - ВНА}{ЗИЗ} \geq 1$	$\frac{1454880 - 2017826}{643594 + 96560} = -0,76$	$\frac{1564627 - 1853138}{827615 + 88811} = -0,31$	
Рентабельность капитала $ROA = \frac{Пр}{Б} * 100\% > 0$	$\frac{243274}{3480347} = 7,0\%$	$\frac{109747}{2933005} = 3,74\%$	
Коэффициент оборачиваемости капитала $Kоб1 = \frac{B_1}{B_1} > Kоб0 = \frac{B_0}{B_0}$	$\frac{5904575}{3480347} = 1,7$	$\frac{5115580}{2933005} = 1,74$	

Мониторинг направленности динамики этих индикаторов безопасности свидетельствуют о том, что текущие значения части индикаторов безопасности (ROA и КоБ) находятся выше своих пороговых значений. Часть индикаторов (Ктл и Дсос) имеет положительную направленность динамики, однако их текущие значения меньше пороговых.

В соответствии с моделью идентификации по таблице 2.12 такие признаки соответствуют предкризисному финансовому состоянию предприятия.

Развивающийся кризис связан с недостаточностью платежеспособности и финансовой устойчивости, неоптимальной структурой капитала предприятия и его источников, увеличением запасов и затрат снижением объема продаж и рентабельности капитала. В целом он характеризуется как структурный (локальный) кризис, вызванный внутренними факторами. По степени воздействия на финансовую деятельность кризис можно отнести к легкому, который может быть разрешен на использовании внутренних механизмов и привести к восстановлению финансовой деятельности в прежних параметрах.

Так как финансовое состояние предприятия идентифицировано как предкризисное, то для преодоления развивающегося кризиса и улучшения финансового состояния предприятия рекомендуется применять антикризисные механизмы

финансовой стабилизации.

Достоинства и недостатки

Разработанная система показателей – индикаторов безопасности охватывает основные стороны финансовой деятельности предприятия при использовании всего четырех показателей. Однако разработка и обоснование такой системы потребовало проведения теоретического экспериментального исследования тесноты корреляционных связей индикаторов безопасности предприятия.

Определение ранних признаков развивающегося кризиса осуществляется по факту перелома тенденций индикаторов безопасности. Но при идентификации финансового состояния предприятия по одному отчетному периоду или одному циклу управления факт перелома тенденций показателей установить невозможно. Это можно сделать только при постоянном мониторинге этих индикаторов безопасности.

В целом модель идентификации финансовых состояний предприятия осуществляется всего по четырем показателям и имеет четкие объективные критерии идентификации.

2.2.5. Модель рейтингового числа Сайфуллина Р.С. и Кадыкова Г.Г.

Модель Сайфуллина Р.С. и Кадыкова Г.Г. [20] позволяет оценить финансовое состояние предприятия по вычислению рейтингового числа R в уравнении:

$$R = 2 \text{ Косс} + 0,1 \text{ Ктл} + 0,08 \text{ Ки} + 0,45 \text{ Км} + \text{Кпр}, \text{ где}$$

Косс - коэффициент обеспеченности собственными средствами;

Ктл - коэффициент текущей ликвидности;

Ки - коэффициент оборачиваемости активов;

Км - коммерческая марка (рентабельность реализации продукции);

Кпр - рентабельность собственного капитала

Если  $R \geq 1$ , то финансовое состояние предприятия характеризуется как удовлетворительное.

Если  $R \leq 1$ , то финансовое состояние предприятия неудовлетворительное.

Пример идентификации финансового состояния предприятия по данным, приведенным в приложении, сведен в таблицу 2.16.

Таблица 2.16 Результат расчета рейтингового числа

Показатель, формула и расчет	Весовой коэффициент	Рейтинговое число
1	2	3
1. Коэффициент обеспеченности собственными средствами $K_{\text{осс}} = \frac{\text{СК} - \text{ВНА}}{\text{ОА}} = \frac{1564627 - 1853138}{1079867} = -0,27$	2	- 0,54
2. Коэффициент текущей ликвидности $K_{\text{тл}} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}} = \frac{1079867}{1188308} = 0,91$	0,1	0,091
3. Коэффициент оборачиваемости активов $K_{\text{и}} = \frac{\text{В}}{\text{Б}} = \frac{5115580}{2933003} = 1,74$	0,08	0,139
4. Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции) $K_{\text{м}} = \frac{\text{Пр}}{\text{В}} = \frac{383913}{5115580} = 0,055$	0,45	0,024
5. Рентабельность собственного капитала $K_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} = \frac{109747}{1564627} = 0,07$	1	0,070
Общее рейтинговое число R	$\Sigma$	-0,216

Так как значение рейтингового числа составляет меньше единицы ( $R = - 0,216 < 1$ ), то финансовое состояние предприятия характеризуется как неудовлетворительное. В данном случае для улучшения финансового состояния предприятия необходимо применить антикризисные механизмы финансовой стабилизации.

#### Достоинства и недостатки

Модель обеспечивает проведение экспресс - оценки финансового состояния всего по пяти показателям. Однако модель идентифицирует только два финансовых состояния: нормальное и неудовлетворительное. Рейтинговые числа отдельных показателей не учитывают отраслевую специфику предприятия.

### 2.2.6 Модель системы показателей У. Бивера

Известным финансовым аналитиком У. Бивером предложена система показателей для оценки финансового состояния предприятия с нормативными значениями, использующими аналитические данные зарубежных экономик. [26]

Для возможности использования этой модели в условиях России Никифорова Н.А. предложила нормативные значения показателей, которые применила в российских условиях. (см. таблицу 2.17.)

Таблица 2.17. Модель идентификации финансовых состояний предприятия по системе показателей Бивера У. применительно к российской отчетности

Показатель, расчетная формула	Значения показателей для финансовых состояний предприятия		
	Нормальное	Неустойчивое	Кризисное
1. Коэффициент Бивера $K_6 = \frac{\text{чистая\_прибыль} + \text{амортизация}}{\text{заемный\_капитал}}$	> 0,35	0,17÷0,3	0,16-(-0,15)
2. Коэффициент текущей ликвидности $K_{тл} = \frac{\text{оборотные\_активы}}{\text{текущие\_обязательства}}$	> 2	1÷2	≤ 1
3. Экономическая рентабельность, % $ROA = \frac{\text{чистая\_прибыль}}{\text{итог\_баланса}} * 100\%$	> 6	5÷2	1-(-22%)
4. Финансовый леверидж, % $K_{фл} = \frac{\text{заемный\_капитал}}{\text{итог\_баланса}}, \%$	< 35%	(40÷60)%	>80%
5. Коэффициент покрытия оборотных активов собственными оборотными активами $K_{п} = \frac{\text{собственный\_капитал} - \text{внеоборотные\_активы}}{\text{оборотные\_активы}}$	>0,4	0,3÷0,1	< 0,1

Расчет показателей Бивера У. для данных финансовой отчетности ( формы 1 и 2) предприятия, приведенных в приложении, сведен в таблицу 2.18.

Таблица 2.18 Результат идентификации финансовых состояний предприятия по отдельным показателям Бивера У.

Расчет показателей	Соответствие показателя финансовому состоянию предприятия (по таблице 2.17)
1	2
1. Коэффициент Бивера $Кб = \frac{ЧП + Ам*}{ДО + КО} = \frac{109747 + 133060}{180070 + 1188308} = \frac{242807}{1368378} = 0,177$	Неустойчивое финансовое состояние
* В бухгалтерской отчетности по формам 1 и 2 отсутствуют данные о сумме амортизационных отчислений, поэтому за Ам принята разница сумм основных средств на начало и конец года: $1962677 - 1829617 = 133060$	
2. Коэффициент текущей ликвидности $К_{тл} = \frac{ОА}{КО} = \frac{1079867}{1188308} = 0,91$	Кризисное финансовое состояние
3. Экономическая рентабельность, % $ROA = \frac{ЧП}{Б} * 100\% = \frac{109747 * 100}{2933005} = 3,74\%$	Неустойчивое финансовое состояние
4. Финансовый леверидж, % $К_{фл} = \frac{ДО + КО}{Б} = \frac{1368378}{2933005} * 100\% = 46,6\%$	Неустойчивое финансовое состояние
5. Коэффициент покрытия оборотных активов собственными оборотными активами $К_{п} = \frac{СК - ВНА}{ОА} = \frac{1564627 - 1853138}{1079867} = \frac{-288511}{1079867} = -0,27$	Кризисное финансовое состояние

По таблице 2.18 видно, что часть показателей соответствует неустойчивому финансовому состоянию, а другая часть – кризисному. Неоднозначность оценки финансового состояния предприятия по этой модели требует более тщательного выбора антикризисных механизмов.

#### Достоинства и недостатки

В модели Бивера используется небольшое число показателей (пять), однако отсутствует интегральная оценка всех показателей. Принадлежность к определенному финансовому состоянию предприятия осуществляется по каждому показателю отдельно. Это придает общему результату идентификации финансового состояния предприятия интуитивный характер.

#### 2.2.7 Метод «credit-men» Ж. Делаяна

Эмпирический метод «credit-men» разработан во Франции Ж. Делаяном в рамках статических методов под названием «скоринг» (to score – отличать). [22] Этот метод широко используется в Соединенных Штатах Америки банковскими служащими для анализа финансовой ситуации клиентов при предоставлении им кредита. Финансовое состояние предприятия характеризуется пятью показателями:

#### 1. Коэффициент быстрой ликвидности

$$K_{бл} = \frac{\text{дебиторская}_\text{задолженность} + \text{денежная}_\text{наличность} \_с(240 + 250 + 260)}{\text{краткосрочная}_\text{кредиторская}_\text{задолженность} \_с(690 - 640 - 650)}$$

#### 2. Коэффициент кредитоспособности

$$K_{к} = \frac{\text{собственный}_\text{капитал} \_с(490)}{\text{общие}_\text{обязательства} \_с(590 + 690)}$$

#### 3 Коэффициент иммобилизации собственного капитала

$$K_{и} = \frac{\text{собственный}_\text{капитал} \_с(490)}{\text{остаточная}_\text{стоимость}_\text{внеоборотных}_\text{активов} \_с(190)}$$

#### 4 Коэффициент оборачиваемости запасов

$$K_{оз} = \frac{\text{себестоимость}_\text{проданных}_\text{товаров} \_с(020ф2)}{\text{запасы} \_с(210)}$$

5 Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности

$$\text{Кодз} = \frac{\text{выручка\_от\_продажи\_ (нетто) \_ (с010ф2)}}{\text{дебиторская\_ задолженность \_ с(230 + 240)}}$$

Каждый из этих показателей сравнивается с его нормативной величиной (Нбл, Нк, Ни, Ноз, Нодз):

$$R1 = \frac{Кбл}{Нбл}; \quad R2 = \frac{Кк}{Нк}; \quad R3 = \frac{Ки}{Ни}; \quad R4 = \frac{Коз}{Ноз}; \quad R5 = \frac{Кодз}{Нодз};$$

Финансовое состояние предприятия оценивается по уравнению с весовыми коэффициентами.

$$N = 25 R1 + 25 R2 + 10 R3 + 20 R4 + 20 R5$$

Весовые коэффициенты (25, 25, 10, 20, 20) выражают удельный вес влияния каждого показателя.

Если  $N > 100$ , то финансовое состояние предприятия нормальное

Если  $N < 100$ , то финансовое состояние предприятия вызывает беспокойство.

Эффективность этой модели идентификации финансового состояния основывается на «правильности» нормативных значений показателей, принятых на базе статистических исследований по отдельным отраслям экономики.

Однако, нормативные значения показателей для отраслей российской экономики в настоящее время отсутствуют.

### 2.3 Превентивные механизмы прогнозирования вероятности банкротства предприятия

Наряду с превентивными механизмами идентификации финансовых состояний предприятия в практике антикризисного управления используются механизмы, определяющие вероятность наступления состояния банкротства. Если механизмы идентификации финансовых состояний оценивают текущее финансовое состояние предприятия, то механизмы прогнозирования вероятности банкротства диагностируют уровень угрозы банкротства предприятия. При этом банкротство рас-

смачивается как крайнее проявление кризиса. Прогнозирование банкротства призвано заблаговременно предупредить о том, что предприятию грозит коллапс, смерть.

Факт банкротства предприятия рассматривается как юридическое признание такого коллапса.

В зарубежной и российской экономической практике используются различные методики и математические модели диагностики вероятности наступления банкротства предприятия. Применяя эти модели нужно понимать, что не все они составлены корректно, не все дают адекватные результаты, не все применимы в наших условиях, не все их можно применять из-за ограниченности данных, имеющихся только в бухгалтерской отчетности предприятия.

Проводя постоянный анализ вероятности банкротства менеджмент предприятия может уменьшать или поддерживать вероятность банкротства на низком уровне.

### 2.3.1 Модель интегральной оценки Альтмана

Известный западный экономист Альтман (Edward I. Altman) [8, 20, 22, 33] построил пятифакторное регрессионное уравнение, представляющее функцию от показателей экономического потенциала предприятия:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + X_5, \text{ где}$$

$Z$  – интегральный показатель уровня угрозы банкротства;

$X_1$  – доля чистого оборотного капитала в активах,  $X_1 = \frac{ОА}{Б}$  ;

$X_2$  – уровень рентабельности капитала,  $X_2 = \frac{чПр}{Б}$  ;

$X_3$  – уровень доходности активов,  $X_3 = \frac{вПр}{Б}$  ;

$X_4$  – отношение рыночной стоимости акции к заемным средствам,

$$X_4 = \frac{СК}{ДО + КО} ;$$

$X_5$  – оборачиваемость активов,  $X_5 = \frac{В}{Б}$

Уровень угрозы банкротства предприятия оценивается по шкале, приведенной в таблице 2.19.

Таблица 2.19. Шкала вероятности банкротства предприятия по модели Альтмана



Значение показателя «Z»	< 1,8	1,81 – 2,70	2,71 – 2,99	≥ 3,0
Вероятность банкротства	Очень высокая	Высокая	Возможная	Очень низкая

Для российских условий вызывает затруднение расчет показателя  $X_4$ , так как в настоящее время в России отсутствует информация о рыночной стоимости акций большинства предприятий. В связи с этим специалисты экспертного института Российского союза промышленников и предпринимателей предлагают руководствоваться Z- счетом без его члена  $X_4$ .

Российские банковские аналитики предлагают заменить числитель показателя  $X_4$  на стоимость основных фондов и нематериальных активов.

Экономист Адамов Ю.В. предлагает заменить рыночную стоимость акций на сумму уставного и добавочного капитала. Известный ученый - экономист Бланк И.А. определяет показатель  $X_4$  как коэффициент соотношения собственного и заемного капитала.

$$X_4 = \frac{СК}{ДО + КО}$$

Исходя из этого сделан расчет показателей Z -счета Альтмана для данных бухгалтерской отчетности предприятия (см. приложение), который представлен в таблице 2.20.

Таблица 2.20. Результаты расчета вероятности банкротства предприятия по модели Альтмана

Показатель, формула и расчет	Весовой коэффициент	Рейтинговое число
1	2	3
1. Доля чистого оборотного капитала в активах $X_1 = \frac{ОА}{Б} = \frac{1079867}{2933005} = 0,368$	1,2	0,44

2. Уровень рентабельности капитала $X_2 = \frac{\text{чПр}}{\text{Б}} = \frac{109747}{2933005} = 0,037$	1,4	0,05
3. Уровень доходности активов $X_3 = \frac{\text{вПр}}{\text{Б}} = \frac{283913}{29333005} = 0,097$	3,3	0,32
4. Отношение рыночной стоимости акции к заемным средствам $X_4 = \frac{\text{СК}}{\text{ДО} + \text{КО}} = \frac{1563627}{180070 + 1188308} = 1,14$ ;	0,6	0,68
5. оборачиваемость активов $X_5 = \frac{\text{В}}{\text{Б}} = \frac{5115580}{2933005} = 1,74$	1	1,74
Общее значение показателя Z		3,23

В соответствии со шкалой по таблице 2.19 значение показателя  $Z=3,23 \geq 3,0$  отвечает очень низкой вероятности банкротства предприятия.

### 2.32. Модель прогноза риска банкротства Иркутской государственной экономической академии

Учеными Иркутской государственной экономической академии [22, 23] предложена четырехфакторная модель прогноза риска банкротства (модель R-счета):

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4, \quad \text{где:}$$

$$K_1 = \frac{\text{оборотные}_\text{активы}_\text{(с290)}}{\text{активы}_\text{(с300)}} \phi_1;$$

$$K_2 = \frac{\text{чистая}_\text{прибыль}_\text{(убыток)}_\text{отчетного}_\text{периода}_\text{(с190)} \phi_2}{\text{собственный}_\text{капитал}_\text{(с490)} \phi_1};$$

$$K_3 = \frac{\text{выручка}_\text{(нетто)}_\text{от}_\text{продажи}_\text{товаров}_\text{(с010)} \phi_2}{\text{активы}_\text{(с300)}};$$

$$K_4 = \frac{\text{чистая}_\text{прибыль}_\text{(убыток)}_\text{отчетного}_\text{периода}_\text{(с190)} \phi_2}{\text{затраты}_\text{на}_\text{производство}_\text{и}_\text{реализацию}_\text{(себестоимость}_\text{проданных}_\text{товаров}_\text{,}_\text{коммерческие}_\text{расходы}_\text{,}_\text{управленческие}_\text{расходы)}_\text{(с020} + \text{030} + \text{040)} \phi_2}$$

Вычисленное значение модели R определяет вероятность банкротства предприятия. Результаты расчета сведены в таблицу 2.21

Таблица 2.21 Определение вероятности банкротства предприятия.

Значение показателя «R»	< 0	0 – 0,18	0,18 – 0,32	0,32 – 0,42	> 0,42
Вероятность банкротства, %	Максимальная (90-100)	Высокая (60-80)	Средняя (35-50)	Низкая (15-20)	Минимальная (до 10)

Пример вычисления вероятности банкротства предприятия по данным бухгалтерской отчетности, приведенной в приложении, представлен в таблице 2.22.

Таблица 2.22 Результаты определения вероятности банкротства предприятия

Показатель, формула и расчет	Весовой коэффициент	Рейтинговое число
1	2	3
$K_1 = \frac{OA}{B} = \frac{1079867}{2933005} = 0,37 ;$	8,38	3,1
$K_2 = \frac{ЧП}{СК} = \frac{109747}{1564627} = 0,07$	1	0,07
$K_3 = \frac{B}{B} = \frac{5115580}{2933005} = 1,74$	0,054	0,09

$K_4 = \frac{\text{ЧП}}{\text{Сб} + \text{Кр} + \text{Ур}} = \frac{109747}{4438436 + 35291 + 357940} =$ $= \frac{109747}{4832667} = 0,02$	0,63	0,01
$\Sigma R$		3,27

Полученному значению R-счета  $R=3,27$  соответствует по таблице 2.21 минимальная вероятность банкротства предприятия (до 10%).

В экономической литературе отмечается, что данная модель дает более оптимистические результаты, чем другие модели, и ее лучше использовать в ситуациях явного обострения кризисной ситуации.

### 2.3.3 Модель оценки угрозы банкротства Федотовой М.А.

Для диагностики угрозы банкротства с учетом российской специфики предложена двухфакторная модель, представленная уравнением [22, 33]

$$X = -0,3877 - 1,0736 K_{\text{тл}} + 0,0579 K_{\text{зс}}, \quad \text{где:}$$

$$K_{\text{тл}} - \text{коэффициент текущей ликвидности } K_{\text{тл}} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}};$$

$$K_{\text{зс}} - \text{отношения заемных средств к активам}$$

$$K_{\text{зс}} = \frac{\text{ДО} + \text{КО}}{\text{Б}}$$

Если  $X > 0$ , то вероятность банкротства предприятия больше 50% и возрастает с увеличением  $X$ .

При  $X < 0$  вероятность банкротства меньше 50%, и уменьшается по мере снижения  $X$ .

Для предприятия с бухгалтерской отчетностью по формулам 1 и 2, приведенным в приложении,  $X$  будет равен

$$X = -0,3877 - 1,0736 * \frac{1079867}{1564627} + 0,0579 * \frac{180070 + 1188308}{2933005} =$$

$$= -0,3877 - 0,7409 + 0,0270 = -1,1016$$

Так как  $X = -1,1016 < 0$ , то вероятность банкротства предприятия значительно меньше 50%.

### 2.3.4. Модель комплексного коэффициента банкротства Зайцевой О.П.

Комплексный коэффициент банкротства  $K_k$  (фактический и нормативный) рассчитываются по уравнению [20, 22]:

$$K_k = 0,25 K_{уп} + 0,1 K_з + 0,2 K_с + 0,25 K_{ур} + 0,1 K_{фр} + 0,1 K_{заг},$$

где:

$$K_{уп} - \text{коэффициент убыточности предприятия, } K_{уп} = \frac{Чуб}{СК};$$

$K_з$  - соотношение кредиторской и дебиторской задолженности,  $K_з = \frac{КЗ}{ДЗ};$

$K_с$  - соотношение краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов (обратная величина показателя абсолютной ликвидности),  $K_с = \frac{КО}{ДС};$

$$K_{ур} - \text{убыточность реализации продукции, } K_{ур} = \frac{Чуб}{В};$$

$$K_{фр} - \text{отношение заемного и собственного капитала, } K_{фр} = \frac{ДО + КО}{СК};$$

$K_{заг}$  - коэффициент загрузки активов (обратный коэффициенту оборачиваемости активов),  $K_{заг} = \frac{Б}{В}$  (отчетного периода)

Фактический комплексный коэффициент  $K_{kf}$  рассчитывается путем подстановки в уравнение фактических значений показателей предприятия.

Нормативный комплексный коэффициент  $K_{kn}$  рассчитывается подстановкой в уравнение нормативных значений показателей:  $K_{уп} = 0; K_з = 1; K_с = 7; K_{ур} = 0; K_{фр} = 0,7; K_{заг} = \frac{Б}{В}$  (предыдущего периода).

Фактический комплексный коэффициент  $K_{kf}$  сравнивается с нормативным  $K_{kn}$ . Если  $K_{kf} > K_{kn}$ , то вероятность банкротства велика. Если фактический комплексный коэффициент меньше нормативного  $K_{kf} < K_{kn}$ , то вероятность банк-

ротства мала.

Результат сравнения комплексных коэффициентов Ккф и Ккн для предприятия с бухгалтерской отчетностью по формам 1 и 2 (см. приложение) приведен в таблице 2.23.

Таблица 2.23 Результат сравнения комплексных коэффициентов банкротства предприятия

Комплексные коэффициенты банкротства					
Фактические			Нормативные		
Показатель	Весовой коэффициент	Кк ф	Показатель	Весовой коэффициент	Кк н
$K_{уп} = \frac{Чуб}{СК} = 0$	0,25	0	Куп = 0	0,25	0
$K_з = \frac{КЗ}{ДЗ} = \frac{735295}{156380} = 4,70$	0,1	0,4 7	Кз = 1	0,1	0,1 0
$K_с = \frac{КО}{ДС} = \frac{1188308}{156380} = 7,6$	0,2	1,5 2	Кс = 7	0,2	1,4 0
$K_{ур} = \frac{Чуб}{В} = 0$	0,25	0	Кур = 0	0,25	0
$K_{фр} = \frac{ДО + КО}{СК} = \frac{180070 + 1188308}{1079867} = 1,27$	0,1	0,1 3	Кфр = 0,7	0,1	0,0 7
$K_{заг} = \frac{Б}{В} \text{ (отчетного периода)} = \frac{2933005}{5115580} = 0,57$	0,1	0,0 6	$K_{заг} = \frac{Б}{В} \text{ (предыдущего периода)} = \frac{3480347}{5904575} = 0,59$	0,1	0,0 5

Общий $\Sigma$ Ккф	2,1 8	Общий $\Sigma$ Ккн	1,6 3
--------------------	----------	--------------------	----------

Так как  $K_{kf} = 2,18 > K_{kn} = 1,63$ , то данная модель указывает, что вероятность банкротства предприятия велика. Полученный результат отличается от результатов диагностики вероятности банкротства по другим моделям. В экономической литературе также отмечается, что весовые коэффициенты в модели Зайцевой О.П. не достаточно обоснованы, а между четырьмя показателями  $K_{up}$ ,  $K_{ur}$ ,  $K_z$ ,  $K_{zag}$  вообще существует функциональная зависимость.

2.3.5. Модель вероятности задержки платежей Конана и Гольдера (университет Париж-Дафин)

Модель уравнения показателя платежеспособности Конана и Гольдера [22] выражается дискриминантной функцией:

$$Z = -0,16 X_1 - 0,22 X_2 + 0,87 X_3 + 0,1 X_4 - 0,24 X_5, \text{ где:}$$

$$X_1 = \frac{\text{дебиторская я}_{\text{задолженно сть}} + \text{денежные}_{\text{средства}} + \text{краткосрочные}_{\text{финансовые}} \text{ вложения}_{\text{с(240 + 250 + 260)ф1}}}{\text{общие}_{\text{активы}}_{\text{с300ф1}}};$$

$X_2$  - доля долгосрочных источников финансирования в пассивах,

$$X_2 = \frac{\text{постоянный}_{\text{капитал}}_{\text{с(490 + 510)ф1}}}{\text{общие}_{\text{активы}}_{\text{с300ф1}}};$$

$X_3$  - отношение финансовых расходов к нетто-выручке от продажи,

$$X_3 = \frac{\text{проценты}_{\text{к}}_{\text{уплате}} + \text{налог}_{\text{на}}_{\text{прибыль}}_{\text{с(060 + 150)ф2}}}{\text{выручка}_{\text{(нетто)}}_{\text{от}}_{\text{продажи}}_{\text{с010ф2}}};$$

$X_4$  - доля расходов на персонал в валовой прибыли,

$$X_4 = \frac{\text{расходы}_{\text{на}}_{\text{персонал}}}{\text{добавленная}_{\text{стоимость}}_{\text{(стоимость}}_{\text{продукции}} - \text{стоимость}}_{\text{сырья}}_{\text{энергии}}_{\text{услуг}}_{\text{сторонних}}_{\text{организаций}})}$$

;

X5 - соотношение накопленной прибыли с заемного капитала,

$$X5 = \frac{\text{прибыль}_{\text{от продаж}} - \text{убыток}_{\text{от продаж}}}{\text{привлеченный капитал}}$$

Полученное значение показателя сравнивается с нормативными значениями Z, соответствующими вероятностям задержки платежа в процентах (см. таблицу 2.24).

Таблица 2.24 Соотношение значений показателя Z определенным вероятностям задержки платежа.

Значение показателя «Z»	+ 0,2 10	+ 0,0 48	+ 0,0 02	- 0,0 2	- 0,0 68	- 0,0 87	- 0,1 07	- 0,1 31	- 0,1 64
Вероятность банкротства, %	100	90	80	70	50	40	30	20	10

Для определения вероятности задержки платежей требуется больший объем информации, чем располагает бухгалтерская отчетность по формам 1 и 2.

## 2.4 Превентивные механизмы, сочетающие идентификацию финансовых состояний с прогнозированием банкротства предприятий

В экономической практике используются превентивные механизмы, которые совмещают цели идентификации финансовых состояний предприятия с прогнозированием возможного банкротства. К таким механизмам можно отнести модели критериев неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий и модель определения класса кредитоспособности Казанского государственного технологического университета.

### 2.4.1. Модель критериев неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий.

Признание структуры баланса неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным до июня 2003 года



осуществлялось на основе критериев, установленных Приложением 1 к постановлению Правительства РФ от 20 мая 1994 № 498 (в ред. Постановления Правительства РФ от 7 июля 2001г №449).

Модель построена по системе критериев, с которыми сравниваются фактические значения коэффициента текущей ликвидности, коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициента восстановления и утраты платежеспособности (см. таблицу 2.25).

Таблица 2.25. Модель критериев неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий

Показатель, расчетная формула, нормативное значение	Резюме
1	2
1. Коэффициент текущей ликвидности $K_{\text{ТЛ}} = \frac{\text{ОА}_{\text{с}}(290)}{\text{КО}_{\text{с}}(690 - 640 - 650)} \phi_1 \geq 2$	Характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами $K_{\text{ОСС}} = \frac{\text{СК} - \text{ВНА}_{\text{с}}(490 - 190)}{\text{ОА}_{\text{с}}290} \phi_1 \geq 0,1$	Характеризует наличие собственных оборотных средств предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости
Основанием для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятие – неплатежеспособным, является выполнение одного из следующих условий: На конец отчетного периода $K_{\text{ТЛ}} < 2$ ; на конец отчетного периода $K_{\text{ОСС}} < 0,1$ Если хотя бы один из этих двух коэффициентов имеет значение менее нормативного, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности $K_{\text{ВОС}}$ за период, равный 6 месяцам.	

<p>3. Коэффициент восстановления платеже-способности</p> $K_{\text{вос}} = \frac{K_{\text{тл}1} + \frac{Y}{T}(K_{\text{тл}1} - K_{\text{тл}0})}{2} \geq 1, \text{ где}$ <p> <math>K_{\text{тл}1}</math> – значение <math>K_{\text{тл}}</math> на конец отчетного периода;  <math>K_{\text{тл}0}</math> – значение <math>K_{\text{тл}}</math> на начало отчетного периода;  <math>Y</math> – период восстановления платеже-способности (6 месяцев);  <math>T</math> – отчетный период, принятый за 12 месяцев                 </p>	<p>Отражает наличие (отсутствие) у предприятия реальной возможности восстановить свою платежеспособность в течении 6 месяцев.</p> <p>Если <math>K_{\text{вос}}</math> принимает значение больше единицы (<math>K_{\text{вос}} &gt; 1</math>), то это свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность.</p> <p>Если <math>K_{\text{вос}}</math> меньше единицы (<math>K_{\text{вос}} &lt; 1</math>), то у предприятия отсутствуют реальная возможность в ближайшее время восстановить свою платежеспособность.</p>
<p>4. При условии признания структуры баланса удовлетворительной (<math>K_{\text{тл}} &gt; 2</math> и <math>K_{\text{вос}} &gt; 0,1</math>) рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности в течении 3 месяцев</p> $K_{\text{утр}} = \frac{K_{\text{тл}1} + \frac{Y}{T}(K_{\text{тл}1} - K_{\text{тл}0})}{2} \geq 1, \text{ где}$ <p> <math>Y</math> – период утраты платежеспособности (3 месяца)                 </p>	<p>Отражает наличие (отсутствие) у предприятия реальной возможности утратить свою платежеспособность в течении 3 месяцев.</p> <p>Если <math>K_{\text{утр}}</math> больше единицы (<math>K_{\text{утр}} &gt; 1</math>), то налицо реальное возможность у предприятия не утратить свою платежеспособность в течении трех месяцев</p>

Данная модель идентифицирует два финансовых состояния предприятия: удовлетворительная структура баланса

предприятия и неудовлетворительная. Вместе с тем, если признается структура баланса предприятия удовлетворительной, то прогнозируется возможность утраты платежеспособности в течение предстоящих 3 месяцев. Если признается структуры баланса предприятия – неудовлетворительной, то прогнозируется возможность восстановления платежеспособности в течение предстоящих 6 месяцев.

Пример реализации модели рассмотрен на базе бухгалтерской отчетности предприятия (см. приложение) и сведен в таблицу 2.26.

Таблица 2.26. Пример реализации модели критериев неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий

Коэффициент	Расчетная формула, нормативные значения	Результат расчета	
		На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
Коэффициент текущей ликвидности,	$K_{\text{ТЛ}} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}} \geq 2$	$K_{\text{ТЛ}0} = \frac{1462521}{1879198} = 0,78$	$K_{\text{ТЛ}1} = \frac{1079867}{1188308} = 0,91$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами,	$K_{\text{ОСС}} = \frac{\text{СК} - \text{ВНА}}{\text{ОА}} \geq 0,1$	_____	$\frac{1564627 - 1853138}{1079867} = -0,76$
Коэффициент восстановления платежеспособности,	$K_{\text{Вос}} = \frac{K_{\text{ТЛ}1} + 0,5(K_{\text{ТЛ}1} - K_{\text{ТЛ}0})}{2} > 1$	_____	$\frac{0,91 + 0,5(0,91 - 0,78)}{2} = 0,487$

Так как значения коэффициентов  $K_{тл} = 0,91 < 2$  и  $K_{осс} = -0,76 < 0,1$  меньше нормативных значений, то предприятие имеет неудовлетворительную структуру баланса и неплатежеспособно. Прогнозный коэффициент восстановления платежеспособности тоже ниже нормативного значения, что свидетельствует о том, что предприятие не имеет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в предстоящие 6 месяцев.

В экономической литературе данная модель признается несовершенной. По этой модели можно посчитать банкротом высокорентабельное предприятие, если оно использует в обороте много заемных средств. Нормативные значения принятых критериев не могут быть одинаковыми для разных отраслей экономики из-за различной структуры капитала.

2.4.2. Модель отраслевых критериальных уровней Казанского государственного технологического университета.

Учеными Казанского государственного технологического университета разработана модель корректировки критериев для показателей идентификации финансовых состояний предприятия и прогнозирования вероятности банкротства с учетом специфики разных отраслей экономики [33]. Создание системы шкал критериальных уровней базируется на средние величины соответствующих коэффициентов, рассчитанные по фактическим данным однородных предприятий. Предприятия распределяются по классам кредитоспособности:

- Первый класс кредитоспособности предприятия имеет хорошее финансовое состояние (финансовые показатели выше среднеотраслевых, с минимальным риском невозврата кредита).

- Второй класс с удовлетворительным финансовым состоянием (финансовые показатели на уровне среднеотраслевых, с нормальным риском невозврата кредита).

- Третий класс – предприятия с неудовлетворительным финансовым состоянием (финансовые показатели на уровне ниже среднеотраслевых, с повышенным риском непогашения кредита).

В случае диверсификации деятельности предприятие необходимо относить к той группе, деятельность в которой занимает наибольший удельный вес. Предложенные критериальные значения показателей для предприятий различных отраслей экономики представлены в таблице 2.27.

Таблица 2.27. Отраслевые критериальные уровни показателей финансового состояния и вероятности банкротства.

Показатели	Финансовое состояние (классы кредитоспособности)					
	Промышленность (машиностроение)			Строительные организации		
	1 класс	2 класс	3 класс	1 класс	2 класс	3 класс
Соотношение заемных и собственных средств	< 0,8	0,8-1,5	> 1,5	< 1,0	1,0 – 2,0	> 2,0
Вероятность банкротства (Z – счет Альтмана)	> 3,0	1,5 – 3,0	< 1,5	> 2,7	1,5 – 2,7	< 1,0
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	> 2,0	1,0 – 2,0	< 1,0	> 0,7	0,5 – 0,8	< 0,5
	Предприятия торговли (оптовые)			Предприятия торговли (розничные)		
Соотношение заемных и собственных средств	< 1,5	1,5 – 2,5	> 2,5	< 1,8	1,8 – 2,9	> 3,0
Вероятность банкротства (Z – счет Альтмана)	> 3,0	1,5 – 3,0	< 1,5	> 2,5	1,0 – 2,5	< 1,0
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	> 1,0	0,7 – 1,0	< 0,7	> 0,8	0,5 – 0,8	< 0,5
	Проектные организации			Научные организации		
Соотношение заемных и собственных средств	< 0,8	0,8-1,6	> 1,6	< 0,9	0,9 – 1,2	> 1,2
Вероятность банкротства (Z – счет Альтмана)	> 2,5	1,1 – 2,5	< 1,1	> 2,6	1,2 – 2,6	< 1,2

Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	> 0,8	0,3 – 0,8	< 0,3	> 0,9	0,6 – 0,9	< 0,6
--------------------------------------------------	-------	-----------	-------	-------	-----------	-------

Если предположить, что предприятие, бухгалтерская отчетность которого приведена в приложении, относится к отрасли промышленности (машиностроение), то можно определить классы кредитоспособности предприятия с учетом этого допущения. Результат определения сведен в таблицу 2.28.

Таблица 2.28 Определение классов кредитоспособности предприятия, относящегося к отрасли промышленности (машиностроение)

Показатели	Результаты расчета показателя	Критериальный уровень	Финансовое состояние предприятия
Соотношение заемных и собственных средств	$\frac{1368378}{1564627} = 0,87$	0,8 ÷ 1,5 2 класс	Удовлетворительное
Вероятность банкротства (Z – счет Альтмана)	Z = 3,23	> 3,0 1 класс	Хорошее
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	Ктл = 0,91	< 1,0 3 класс	Неудовлетворительное

Как видно по таблице разные показатели модели относят предприятие к разным финансовым состояниям, что не позволяет дать единую интегральную оценку.

## 2.5 Сравнение результатов идентификации финансового состояния предприятия и прогнозирования вероятности банкротства

Представляет интерес сравнение результатов идентификации финансового состояния предприятия и прогнозирования вероятности его банкротства, полученных разными моделями превентивных механизмов. Такое сравнение основано на приведенных примерах реализации моделей по данным бухгалтерской отчетности одного и того же предприятия, приведенной в приложении. Итоги сравнения сведены в таблицу 2.29.

Таблица 2.29 Сравнение результатов идентификации финансового состояния предприятия и прогнозирования вероятности банкротства

Превентивные механизмы	Основные параметры механизма			Результат идентификации финансового состояния или градации вероятности банкротства исследуемого предприятия
	Количество исследуемых сторон деятельности предприятия	Количество показателей – индикаторов безопасности	Количество идентифицируемых финансовых состояний для градаций вероятности банкротства	
1	2	3	4	5

Модель анализа финансовых коэффициентов	4	25	-	Низкое значение ликвидности и платежеспособности; недостаточность собственного капитала; снижение интенсивности использования ресурсов; снижение прибыли и рентабельности
Модель кризисного поля Бланка И.А.	7	42	3	-
Модель балльных оценок Никифоровой Н.А.	2	8	5	Неустойчивое финансовое состояние
Модель направленности динамики индикаторов безопасности Вишневской О.В.	4	4	3	Предкризисное финансовое состояние



Модель рейтингового числа Сайфуллина Р.С. и Кадыкова Г.Г.	4	5	2	Неудовлетворительное финансовое состояние
Модель системы показателей У. Бивера	4	5	3 по каждому показателю без интегральной оценки	Неустойчивое финансовое состояние по 3 показателям. Кризисное финансовое состояние по 2 показателям
Метод «credit – men» Ж. Депаляна	4	5	2	-
Метод интегральной оценки Альтмана	4	5	4	Очень низкая вероятность банкротства
Модель прогноза риска банкротства Иркутской ТЭА	3	4	5	Минимальная вероятность банкротства (до 10%)
Модель оценки угрозы банкротства Федотовой М.А.	2	2	2	Вероятность банкротства значительно меньше 50 %

Модель комплексного коэффициента банкротства Зайцевой О.П.	4	6	2	Вероятность банкротства велика
Модель вероятности задержки платежей Конана и Гольдера (университет Париж - Дафин)	4	5	9	-
Модель критериев неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий	2	4	2	Предприятие имеет неудовлетворительную структуру баланса и неплатежеспособно. Отсутствует возможность восстановления

Модель отраслевых критерияльных уровней Казанского ГТУ	4	3	3 по каждому показателю без интегральной оценки	Неудовлетворительное финансовое состояние по 1 показателю; удовлетворительное финансовое состояние по 1 показателю; хорошее финансовое состояние по 1 показателю
--------------------------------------------------------	---	---	-------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рассмотрение результатов сравнения по таблице показывает, что большинство моделей идентификации финансовых состояний и прогнозирования вероятности банкротства для приведенного конкретного примера предприятия с его бухгалтерской отчетностью генерирует идентичный результат. Исключения составляют модель Зайцевой О.П. и модель критериев неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий, о которых в экономической литературе сообщается об их несовершенстве.

Представленные модели антикризисных превентивных механизмов реализуют разные подходы к формированию системы показателей – индикаторов безопасности, к количеству индикаторов безопасности и количеству идентифицируемых состояний, к принципам классификации финансовых состояний и градации вероятности банкротства. Все они имеют свои достоинства и недостатки, которые нужно учитывать при выборе конкретного механизма.

## ГЛАВА III

# МЕХАНИЗМЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ РАЗВИВАЮЩЕМУСЯ КРИЗИСУ ПРЕДПРИЯТИЯ

При отрицательном результате использования превентивных механизмов нейтрализации начинающегося кризиса предприятие переходит из нормального в предкризисное финансовое состояние. Это сопровождается возникающими проблемами в разных областях деятельности и ухудшением отдельных экономических показателей, которые проявляются:

- увеличением запасов при стабильном или снижающемся темпе изменения объема продаж;
- ускорением оборачиваемости кредиторской задолженности;
- появлением проблем с поставками и качеством производимой продукции;
- падением показателей деловой активности;
- снижением рентабельности и объемов прибыли;
- сокращением источников и резервов развития.

Результат использования превентивных механизмов идентификации финансовых состояний также свидетельствует о нахождении предприятия в предкризисном финансовом состоянии.

Развитие кризиса вызывается несоответствием финансово – хозяйственных показателей предприятия параметрам внешней среды, что обусловлено неверной стратегией и неадекватной организацией бизнеса, выражающейся в превышении расходов денежных средств над их поступлением в условиях дефицита резервов покрытия.

Антикризисные решения увеличивающихся проблем ухудшения финансового состояния предприятия и сокращения источников и резервов развития лежат в области организационных мер, в области пересмотра стратегии развития и в области мер финансовой стабилизации предприятия.

### 3.1 Антикризисные организационные меры

Развитие кризисной ситуации на предприятии требует от менеджеров проведения ряда организационных мероприятий [19]. Среди них:

- Создание аналитической группы независимых экспертов и профессиональных специалистов.

Такая группа должна иметь особый статус, широ-

кие полномочия и подчиняться только непосредственно собственникам предприятия. Аналитическая группа должна изучить причины развития кризисной ситуации на предприятии, проанализировать действия или бездеятельность менеджмента предприятия, выявить их ошибки. Независимо от создания аналитической группы и ее выводов по анализу причин кризисной ситуации и ошибок менеджмента необходимо осуществить другие организационные мероприятия.

- Концентрация власти на предприятии в руках реальных собственников или их уполномоченных представителей.

Развитие кризисной ситуации на предприятии всегда связано с недостатками организации, мотивации и контроля. Чтобы уменьшить влияние этих недостатков на нерациональный расход финансовых и материальных ресурсов необходимо максимально централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных активов предприятия и перемещение персонала (прием на работу, увольнение, внутренняя ротация кадров). Учитывая дефицит времени новые решения сознательно проводятся в жизнь недемократическим путем. Управление сосредотачивается в руках узкого круга лиц, наделяемых легитимной властью, чтобы энергично и за короткий срок провести необходимые изменения.

- Кардинальный пересмотр принятых форм внутренней отчетности, ее приоритетных показателей и методик их расчета.

Каждое предприятие имеет свою внутреннюю управленческую отчетность, которая позволяет оценивать движение активов и пассивов и несет информацию об основных показателях деятельности, исходя из своих традиционных подходов. Чтобы избежать недостоверных оценок деятельности менеджмента и повысить качественный аспект необходимо повысить объективность информации и сосредоточить внимание на показателях движения денежных потоков и уровне рентабельности.

- Введение системы оперативного управления и контроля над движением материальных и финансовых ресурсов в период развития кризиса должно быть основано на более детальной информации об управляемых объектах. Это особенно касается информации о существенных изменениях в структуре балансовых и финансовых показателей. Наличие такой информации позволит повысить качество и скорость реагирования на нежелательные изменения.

- Уменьшение традиционной продолжительности цикла управления и введение наиболее короткого периода представления внутренней управленческой отчетности на предприятии. Обычно отчеты о работе внутренних структурных подразделений предприятия (баланс, бюджеты, отчетные записки и т.д.) подаются ежемесячно или по квартально. В условиях кризисной ситуации периодичность отчетности и циклов управления должна быть сведена к декаде, неделе, или даже более коротким периодам времени.

- На первом этапе принятия антикризисных мер целесообразно сокращать плановые расходы предприятия, связанные в первую очередь только с долгосрочным развитием (научно – исследовательские разработки, капитальное строительство, перспективный маркетинг), окупаемость которых превышает один год.

- Приостановка приема на работу специалистов, отказ от практики массовых увольнений и ротации кадров до выявления и обоснования причин кризисного состояния предприятия.

- Определение надежности заказчиков и поставщиков, их платежеспособности, дееспособности и нефиктивности.

### **3.2 Корректировка стратегии развития предприятия**

Переход предприятия из нормального финансового состояния в предкризисное констатирует появление отличия функционирования предприятия от принятой стратегии развития. Это может быть вызвано несоответствием стратегии предприятия тенденциям развития рыночной ситуации, что приводит к нарушению платежеспособности. Действие этих внешних рыночных факторов усиливают внутренние факторы. В экономической литературе [2, 32] описывается логическая цепочка поиска внутренних причин кризиса, исходя из увеличения или уменьшения объема продаж.

«Если проблемы с продажей продукции отсутствуют, то причина не в самой продукции, а в оборачиваемости оборотных средств. Если оборачиваемость малая, то проблема связана с большой длительностью производственного цикла. Необходимо выявить слабое звено цикла. Это могут быть задержка с оплатой отпущенных товаров – тогда причины кризиса связаны с ценовой политикой и контролем цен, с условиями договора на продажу товаров (например, поставки

товара осуществляются без предоплаты). Высокие цены могут быть связаны с издержками производства – тогда следует выяснить динамику изменения затрат на производство товара и причины роста издержек.

При высокой оборачиваемости средств причины экономического кризиса заключаются в рентабельности товара. Если объем продаж уменьшается, то причину следует искать в реализации продукции. Наличие запасов готовой нереализуемой продукции, потребительский свойства товаров, ценовая политика и система распределения и продвижения товаров могут быть причинами кризиса предприятия.» [2]

Стратегия, которая не дает желаемого результата, должна быть изменена. Для этого должны быть откорректированы планы развития. С целью выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности предприятие в кризисной ситуации должно вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Толчком для корректировки стратегии развития является развитие кризисной ситуации. Корректировка стратегии развития должна помочь предприятию определить средства и методы противостояния изменениям внешней среды и сохранения своей жизнеспособности для достижения своих целей.

В экономической науке [2] определено, что кризисная ситуация на предприятии – это признак слабой стратегии или ее плохой реализации. Наиболее удобным и апробированным способом оценки стратегического положения предприятия является SWOT – анализ, с помощью которого исследуются сильные и слабые стороны предприятия. Сила предприятия в том, в чем оно преуспело: навыки, опыт, ресурсы, достижения (передовая технология, бренд, товарная марка, лучший послепродажный сервис и т.д.). Слабость предприятия проявляется отсутствием того важного, что есть у конкурентов. С точки зрения корректировки стратегии сильные стороны предприятия должны быть использованы в качестве основ антикризисной стратегии. Корректировка стратегии также должна быть направлена на устранение слабых сторон предприятия, которые способствовали кризисной ситуации.

Основными мероприятиями по выходу из кризисной ситуации, которые учитываются корректируемой стратегией могут быть: сокращение расходов, закрытие подразделений, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и реализации продукции, активные маркетинговые исследования,

повышение цен на продукцию, выявление и использование внутренних резервов, модернизация, привлечение специалистов, укрепление дисциплины, получение кредитов и т.д. Корректировка стратегии развития предприятия обычно касается четырех основных направлений, которые раскрыты в работе Кукиной И.Г. и Астраханцевой И.А. [22]:

- поведения предприятия на рынках товаров (маркетинговая стратегия);
- организации, структуры, объемов и ассортимента производства (производственная стратегия);
- способов привлечения, накопления и расходования финансовых ресурсов (финансовая стратегия);
- организации труда персонала и управления предприятием (стратегия кадры и управление).

Опыт показывает, что главной и наиболее трудной проблемой для предприятий, пораженных кризисными явлениями, является маркетинг.

Маркетинговая стратегия – это процесс управления рынком со стороны предприятий – производителей товаров. Поэтому корректировка маркетинговой стратегии должна обеспечить предприятию желаемый уровень деловой активности и эффективности. Она должна быть нацелена на поддержание и развитие продаж, расширение ассортимента и качества производимой продукции [22]. Направление антикризисной маркетинговой стратегии сведены в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 Направления антикризисной маркетинговой стратегии развития предприятия

Направления стратегии	Резюме (необходимые действия)
1	2
Возвращение предприятия на рынок со своими товарами, имеющимися на рынке у конкурентов	Необходимо улучшение организации маркетинга и сбыта (обучение персонала, создание отдела маркетинга, анализ рынка, интенсификация продвижения товара, введение послепродажного сервиса). Данная стратегия наименее затратна для восстановления платежеспособности предприятия и применима для продукции, пользующейся спросом. Реализуется при нормальном и предкризисном финансовом состоянии предприятия.



<p>Развитие рынка в результате поиска и создания новых рынков сбыта.</p>	<p>Необходимо установление новых контактов с потребителями продукции, создание дилерской сети, проведение анализа деятельности конкурентов. Данная стратегия оправдана в случае роста конкурентоспособности продукции, за счет сокращения издержек и повышения качества.</p>
<p>Разработка принципиально новой или модифицированной продукции</p>	<p>Применяется предприятием, продукция которого не пользуется спросом или имеющим разработки по новому товару рыночного спроса. Это рискованная стратегия, так как требует вложения дополнительных средств в разработку, освоение и продвижение новой продукции на рынок. Однако при переориентации ассортимента продукции на</p>
	<p>запросы платежеспособных потребителей может стать возможностью оживления деятельности и притока инвестиционных средств.</p>
<p>Диверсификация продукции (расширение ассортимента)</p>	<p>Стратегия предполагает разработку новой продукции и освоение новых рынков. Это тоже рискованная стратегия, требующая больших инвестиций в условиях недостаточной информации о запросах и финансовом состоянии потенциальных потребителей.</p>
<p>Уход с рынка (ликвидация предприятия)</p>	<p>Для применения стратегии нужен тщательный анализ последствий: социальных (ликвидация крупных градообразующих предприятий угрожает обострением социальной обстановки) и экономических (расчет ликвидационной стоимости – ожидаемой выручки от продажи активов предприятия за вычетом всех затрат и налогов).</p>

Корректировка маркетинговой стратегии должна проводиться в направлениях: использования малозатратных способов продолжения выпуска освоенной продукции и ее продажи на старых рынках, привлечения относительно малых инвестиций для продаж продукции на новых географических рынках; перехода к амбициозным инвестиционным проектам выхода новой продукции на освоенные рынки.

Корректировка производственной стратегии обычно затрагивает области: прекращения операций, не покрывающих постоянные издержки предприятия; прекращения выпуска нерентабельной продукции или снижения ее себестоимости; изыскания источников финансирования выпуска продукции, пользующейся спросом на рынке. Стратегия должна обеспечить необходимый организационно – технический уровень производства, способствующий выходу предприятия из кризисной ситуации.

Направления антикризисной производственной стратегии [22] представлены в таблице 3.2

Таблица 3.2 Направления антикризисной производственной стратегии предприятия

Направления стратегии	Резюме (необходимые действия)
1	2
Улучшение качества продукции	Это наиболее важный фактор организации производства продукции. Для улучшения качества на всех современных предприятиях внедряются системы управления качеством, охватывающие контролем качества все стадии производства и управления.

<p>Структурная перестройка предприятия</p>	<p>Структурная перестройка предприятия решается следующими мерами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделение отдельных производств в самостоятельные предприятия;</li> <li>- передачу на баланс местных органов власти социальных объектов;</li> <li>- консервацию убыточных производств;</li> <li>- закрытие нерентабельных участков;</li> <li>- реорганизацию производства;</li> <li>- модернизация цеховой структуры;</li> <li>- размещение оборудования на меньших площадях.</li> </ul> <p>Структурная перестройка осуществляется для повышения рентабельности активов до желаемого уровня.</p>
<p>Изменение номенклатуры и ассортимента продукции</p>	<p>Данная стратегия позволяет расширить спектр удовлетворения запросов потребителей. Она решается разработкой новых видов продукции, применением новых материалов, перестройкой оборудования на выпуск новой продукции.</p>
<p>Повышение экономической эффективности производства</p>	<p>Осуществляется за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- повышения уровня стандартизации и унификации;</li> <li>- внедрения новых видов материалов и прогрессивных технологий;</li> <li>- модернизации и замены оборудования;</li> <li>- экономии разных видов энергии и материалов.</li> </ul> <p>Тенденция роста затрат должна компенсироваться сокращением длительности производственного цикла, материалоемкости, трудоемкости и энергоемкости.</p>

Корректировка антикризисной финансовой стратегии предприятия должна решать вопросы построения эффективной системы управления финансами, способной обеспечить функционирование предприятия в длительной перспективе.

Среди этих вопросов: оптимизация прибыли, рост стоимости чистых активов (максимизация рыночной стоимости предприятия), оптимизация структуры капитала и формирование инвестиционной привлекательности предприятия. Направления корректировки антикризисной финансовой стратегии развития предприятия [22] изложены в таблице 3.3

Таблица 3.3 Направления антикризисной финансовой стратегии предприятия

Направления стратегии	Резюме (необходимые действия)
1	2
Повышение ликвидности активов	Повышение ликвидности активов осуществляется на базе оценки стоимости чистых активов за счет передачи на баланс местных органов власти социальных объектов, продажи неиспользованных (излишков) нематериальных и производственных активов, взыскание дебиторской задолженности.
Оптимизация структуры капитала	Работа по оптимизации структуры капитала (соотношения собственных и заемных средств) начинается с обеспечения роста стоимости чистых активов. После придания имуществу качеств, способных приносить прибыль в будущем, можно рассматривать варианты привлечения сторонних источников финансирования. Среди вариантов привлечения инвестиций: дополнительная эмиссия акций, выпуск облигаций, привлечение долгосрочных кредитов и займов, субсидий, дотаций и иностранного капитала, использование лизинга для обновления основных средств.

<p>Улучшение системы учета и контроля издержек</p>	<p>Обращается внимание на управление структурой переменных и постоянных затрат средствами производственного рычага, уровнями безубыточности и маржинальной безопасности. Путем улучшения организации управленческого учета концентрируется внимание менеджмента предприятия на выявление внутренних резервов, на управление затратами и прибылью, рост конкурентоспособности. Оптимизация учетной политики тесно связана с совершенствованием финансового, налогового и управленческого учета.</p>
<p>Оптимизация прибыли</p>	<p>Цель стратегии – выявление скрытой добавочной стоимости, имеющейся внутри предприятия, и снижение постоянных затрат, увеличение прибыли. Стратегия базируется на усилении контроля рентабельности продукции и стоимости операционных активов, оптимизации ассортиментной политики.</p>

Развитие кризисной ситуации на предприятии поднимает вопрос о необходимости роста профессионализма управленческой команды предприятия или ее смены. Поэтому действия менеджмента предприятия анализируется в разрезе: маркетинг, производство, финансы и кадры. Антикризисное управление персоналом предприятия концентрируется на главных принципах и приоритетах кадровой политики: структура, штаты, резервы, перемещения, движения кадров, мотивация труда, профориентация и переподготовка, оценка соответствия кадровой политики целям предприятия. Для вывода предприятия из кризисной ситуации менеджмент предприятия должен располагать командой творческих профессионалов, владеющих современными рыночными инструментами принятия эффективных решений.

Корректировка антикризисной кадровой и управленческой стратегии направлена на улучшение кадрового потенциала, внедрения новых методов управления и реорганизацию управления предприятием [22] (см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4 Направления антикризисной стратегии  
«кадры и управление»

Направления стратегии	Резюме (необходимые действия)
1	2
Усиление кадрового потенциала	Стратегия усиления кадрового потенциала предусматривает: <ul style="list-style-type: none"> <li>- смену менеджмента;</li> <li>- сокращение персонала;</li> <li>- аттестацию рабочих мест;</li> <li>- реализацию системы мотивации персонала;</li> <li>- привлечение специалистов в службу маркетинга, в бухгалтерию и финансовый отдел;</li> <li>- переподготовку и стажировку работников предприятия;</li> <li>- повышенные требования к руководителю в части усиления его координирующей и побуждающей роли</li> </ul>
Внедрение новых методов управления	Стратегия предусматривает усиление роли стратегического планирования и бюджетирования. Совершенствуется информационная база управления путем приобретения готовых баз данных и программных продуктов.
Реорганизация управления предприятием	На стратегию предприятия оказывают влияние и накладывают определенные ограничения существующие структура и система управления, управленческая культура. Для выхода из кризиса может потребоваться изменение организационной структуры и внедрение новой культуры управления.

### 3.3 Антикризисные механизмы финансовой стабилизации предприятия

При развитии кризисного процесса и перехода предприятия в предкризисное финансовое состояние помимо реа-

лизации организационных мер и корректировки стратегии развития предприятия в соответствии с новыми условиями необходимо использовать антикризисные механизмы финансовой стабилизации предприятия. Широкое использование внутренних механизмов финансовой стабилизации должно предотвратить или уменьшить зависимость предприятия от использования заемного капитала. Выбор таких антикризисных механизмов призван стабилизировать финансовое состояние предприятия путем соответствующих преобразований важнейших параметров его финансовой структуры: структуры капитала и структуры активов, структуры инвестиционного портфеля.

Финансовая стабилизация предприятия, находящегося в предкризисном финансовом состоянии, последовательно осуществляется путем: устранения неплатежеспособности, восстановления финансовой устойчивости и обеспечения финансового равновесия в длительном периоде.

Механизмы финансовой стабилизации по существу представляют систему мер, обеспечивающих превышение генерирования собственных финансовых ресурсов над их потреблением на трех уровнях планирования и описаны в работе Бланка И.А. [8].

Устранение неплатежеспособности осуществляется на оперативном уровне оперативными механизмами финансовой стабилизации. Оперативный механизм финансовой стабилизации решает наиболее неотложную задачу – восстановление способности к осуществлению платежей по своим неотложным финансовым обязательствам. Этот механизм основан на принципе «отсечение лишнего», выражает защитную реакцию предприятия на неблагоприятное финансовое развитие и лишен каких – либо наступательных управленческих решений.

Восстановление финансовой устойчивости проводится на тактическом уровне управления тактическими механизмами финансовой стабилизации. Задача этих механизмов восстановить финансовую устойчивость предприятия до безопасного уровня в более продолжительном промежутке времени (Неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого времени путем применения ряда аварийных финансовых операций. Однако причины вызывающие неплатежеспособность в этом случае могут остаться неизменными и будут вызывать прецеденты неплатежеспособности.). Тактический механизм финансовой стабилизации использует

принцип «сжатия предприятия». Отдельные защитные мероприятия этого механизма имеют наступательную тактику, направленную на перелом неблагоприятных тенденций финансового развития предприятия.

Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде соответствует действию стратегических механизмов финансовой стабилизации на стратегическом уровне управления, которые используют «модель устойчивого роста». На основе действий этих механизмов предприятие создает предпосылки стабильного снижения стоимости используемого капитала и постоянного роста рыночной стоимости. Для решения этой задачи предприятию необходимо повышать темпы экономического развития на основе корректировки отдельных параметров своей финансовой стратегии. Корректированная с учетом неблагоприятных факторов финансовая стратегия должна обеспечить высокие темпы устойчивого роста его операционной деятельности при одновременной нейтрализации угрозы возникновения кризисной ситуации. Стратегический механизм финансовой стабилизации выражает наступательную стратегию финансового развития и обеспечивает оптимизацию необходимых финансовых параметров для ускорения экономического роста предприятия.

Система мер финансовой стабилизации направлена на увеличение поступления денежных средств (максимизация), на уменьшение текущей потребности в оборотных средствах (экономия), что приводит к устранению диспропорций в структуре капитала предприятия и его источников, и установлению их антикризисных соотношений.

3.3.1 Оперативный механизм устранения неплатежеспособности предприятия

Оперативный механизм финансовой стабилизации представляет собой систему мер [8], обеспечивающих:

- уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств предприятия в краткосрочном периоде;
- увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих срочное погашение обязательств предприятия.

Этот механизм реализует принцип «отсечения лишнего» - сокращение размеров текущих потребностей, которые вызывают финансовые обязательства, и выделение отдельных видов ликвидных активов для срочной конверсии их в денежную форму.



Цель оперативной финансовой стабилизации:  
 - устранение текущей неплатежеспособности предприятия (обеспечение превышения объема поступления денежных средств над объемом неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде). Поэтому основным содержанием оперативного механизма финансовой стабилизации является обеспечение сбалансированности денежных потоков и краткосрочных финансовых обязательств предприятия всеми возможными способами (см. таблицу 3. 5) [1, 8, 32].

Таблица 3.5 - Мероприятия оперативного механизма финансовой стабилизации предприятия

Направление мероприятий	Содержание мероприятий
1	2
1. Ускоренный перевод части активов предприятия в денежную форму	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продажа краткосрочных финансовых вложений по цене покупателя.</li> <li>- Продажа дебиторской задолженности по любой предлагаемой цене.</li> <li>- Продажа запасов готовой продукции (продажа с убытком ведет к проблемам по налогообложению).</li> <li>- Продажа избыточных производственных запасов.</li> <li>- Снижение периода предоставления покупателям товарного (коммерческого) кредита.</li> <li>- Увеличение размера ценовой скидки при осуществлении наличного расчета за реализованную продукцию.</li> <li>- Снижение размера страховых запасов товарно-материальных ценностей.</li> <li>- Уценка трудноликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации.</li> </ul>

<p>2. Ускоренное частичное деинвестирование внеоборотных активов для роста положительного денежного потока</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реализация высоколиквидной части долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного профиля.</li> <li>- Проведение операций возвратного лизинга (продажа лизингодателю ранее приобретенных в собственность основных средств с одновременным оформлением договора их финансового лизинга).</li> <li>- Ускоренная продажа неиспользуемого оборудования по ценам спроса.</li> <li>- Аренда оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных фондов.</li> <li>- Выведение из состава предприятия затратных объектов в форме дочерних предприятий. Продажа инвестиций (деинвестирование) включает остановку ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования, а также ликвидацию участия в других предприятиях (продажу долей).</li> <li>- Остановка нерентабельных производств без консервации для исключения дальнейших убытков (если это убыточное производство нецелесообразно и его невозможно продать).</li> <li>- Продажа нерентабельных производств и объектов непромышленной сферы. (Продажа основных фондов по цене ниже их балансовой стоимости (с проблемами по налогообложению)).</li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>3. Ускоренное сокращение размера краткосрочных финансовых обязательств для снижения отрицательного денежного потока</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выдача векселей по отдельным видам краткосрочной задолженности, требующей погашения в текущем периоде;</li> <li>- Увеличение периода предоставляемого поставщикам товарного (коммерческого) кредита.</li> <li>- Отсрочка расчетов по отдельным формам внутренних текущих обязательств по расчетам предприятия.</li> <li>- Выкуп долговых обязательств с дисконтом.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конвертация долгов в уставной капитал (путем расширения уставного фонда при отсутствии формальных ограничений или уступку собственниками предприятия части своей доли (пакета акций).</li> <li>- Форвардные контракты на поставку продукции предприятия по фиксированной цене (долг предприятия засчитывается в качестве аванса на долгосрочные поставки кредитору, заинтересованному в данной продукции, по цене не ниже прогнозируемой себестоимости).</li> </ul>

Для выбора направления мероприятий оперативного механизма финансовой стабилизации Бланк И.А. [8] предложил использовать коэффициент чистой текущей платежеспособности КЧТП:

$$\text{КЧТП} = \frac{\text{ОА} - \text{ОАн}}{\text{КО} - \text{Ков}}, \text{ где:}$$

- ОА – сумма всех оборотных активов предприятия;
- ОАн – сумма неликвидных (в краткосрочном периоде) оборотных активов предприятия;
- КО – сумма всех краткосрочных (текущих) обязательств предприятия;
- Ков – сумма внутренних краткосрочных обязательств предприятия по расчетам, погашения которых может быть отложено до завершения его финансовой стабилизации.

Коэффициент КЧТП отличается от традиционного коэффициента текущей ликвидности Ктл тем, что из состава оборотных активов исключается неликвидная (в краткосрочном периоде) часть, составляющая безнадежную дебиторскую задолженность и неликвидные запасы товаров – материальных ценностей.

Из состава краткосрочных обязательств исключается внутренняя часть, которая может быть перенесена на период завершения финансовой стабилизации и состоящая из расчетов по начисленным дивидендам и процентам, подлежащим выплате, и расчеты с дочерними предприятиями (филиалами).

Коэффициент КЧТП является индикатором реальной неплатежеспособности предприятия. Если  $KЧТП > 1,0$ , то ускоренное сокращение размера краткосрочных обязательств рекомендуется осуществить, используя мероприятия ускоренного перевода части активов предприятия в денежную форму.

Если  $KЧТП < 1,0$  то рекомендуется использовать мероприятия ускоренного частичного деинвестирования внеоборотных активов.

В зависимости от конкретных условий функционирования предприятие само выбирает возможные для него механизмы увеличения поступающих средств и уменьшения размера краткосрочных обязательств. Реализация этих механизмов обычно сопровождается значительными потерями и убытками, связанными, например, с бессмысленностью расчета и учета дисконта, а также использования цены покупателя. При этом имеет место маневр денежными средствами. Убытки в данном случае представляют собой жертвование частью полученных в прошлом денежных средств, а проблемы с уплатой налогов при реализации продукции по цене покупателя закрываются уменьшением возможных будущих поступлений. Порядок реализации части механизмов вследствие своей специфики требует пояснений, известных в экономической практике и описанных Айвазяном З. и Кириченко В. [1]. Например, продажа избыточных производственных запасов. Наличие на складе материалов А на месяц является избыточным запасом для материалов Б, которых осталось всего на одну неделю. При отсутствии средств на покупку материалов Б и обеспечение непрерывности производства необходимо реализовать часть материалов А по цене даже ниже покупной и несмотря на то, что через некоторое время этот материал А опять придется покупать по более вы-

сокой цене. Здесь то же имеет место маневр прошлыми и будущими денежными средствами.

Деинвестирование (продажа инвестиций) может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Для принятия решения об деинвестировании необходимо проанализировать сроки и объемы возврата средств на вложенный капитал. Определяющим фактором здесь выступает срочная необходимость получения средств, а не сохранение долгосрочных инвестиционных проектов, которое в условиях кризиса недопустимо.

Продажа нерентабельных производств и объектов непроизводственной сферы предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов может входить в особую технологическую цепочку, поэтому их продажа может принести непоправимый ущерб. Чтобы минимизировать риск такого неверного решения рекомендуется ранжировать производства по степени зависимости от них технологического цикла предприятия экспертным методом с соблюдением следующих правил.

В первую очередь продают объекты непроизводственной сферы и вспомогательные производства (ремонтные, строительные), использующие универсальное технологическое оборудование. Их функции передаются внешним подрядчикам.

Во вторую очередь подлежат продаже вспомогательные производства с уникальным оборудованием (цеха подготовки производства, экспериментальные подразделения). Их продажа в будущем может быть компенсирована покупкой соответствующих услуг или их воссозданием вновь. В третью очередь ликвидируются нерентабельные объекты основного производства, располагающиеся в начале технологической цепочки (литейные, кузнечно – прессовые цеха). Их функции также передаются внешним поставщикам.

В последнюю очередь отказываются от нерентабельных производств, находящихся в конце технологической цепочки. Такая мера применяется для предприятий, имеющих несколько технологических цепочек и для предприятий, выпускающих полуфабрикаты с самостоятельной коммерческой стоимостью. Такие полуфабрикаты могут быть более рентабельны, чем конечный продукт, что имеет место на химических заводах. Продажа объектов основного производства нежелательна,

тем более что она проводится по цене ниже балансовой стоимости.

При невозможности продать убыточное производство и не допустить при этом дальнейших убытков, необходимо остановить нерентабельное производство. Исключение составляют нерентабельные объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия. Критерии ранжирования производств аналогичны критериям ранжирования их продажи. Если при остановке производства нет возможности провести его консервацию то, остановка осуществляется без нее за исключением случаев, вызывающих аварию. Приход в негодность объекта без консервации или затраты на его будущий ремонт в данной ситуации не влияет на решение.

Желательной мерой является выкуп долговых обязательств с дисконтом. Кризисное состояние предприятия – должника обесценивает его долги, что дает возможность выкупить их со значительным дисконтом при выполнении условий:

- выкупаются только те долги, которые непосредственно определяют текущую финансовую потребность, а не долгосрочную;

- сумма, планируемая на выкуп, зависит от уровня текущей потребности в оборотных средствах (нельзя тратить средства на выкуп в ущерб хозяйственной деятельности);

- допустимая цена выкупа долгов обуславливается собственным дисконтом предприятия (выкуп долгов рассматривается как инвестиционный проект).

Конвертация долгов в уставной капитал является нежелательным действием. Она осуществляется расширением уставного фонда или уступкой собственниками предприятия части пакета своих акций в процессе переговоров с кредиторами.

Форвардные контракты на поставку продукции предприятия по фиксированной цене являются еще одним способом реструктуризации долгов. Долг предприятия засчитывается кредитору при его согласии в качестве аванса на долгосрочные поставки продукции. Контрактная цена не должна быть ниже прогнозируемой себестоимости продукции.

Реализация выбранных оперативных антикризисных механизмов направлена на устранение неплатежеспособности предприятия, как наиболее неотложной задачи.

Цель оперативного механизма финансовой стабилизации

предприятия считается достигнутой, если объем поступления денежных средств превысил объем неотложных финансовых обязательств в краткосрочном периоде.

3.3.2 Тактический механизм восстановления финансовой устойчивости предприятия

Тактический механизм финансовой стабилизации, описанный в работе Бланка И.А. [8], представляет собой систему мер, направленных на достижение финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде.

В упрощенном виде модель финансового равновесия выражается уравнением:

$$ОГ_{сфр} = ОП_{сфр} , \quad \text{где:}$$

$ОГ_{сфр}$  – возможный объем генерирования собственных финансовых ресурсов предприятия;

$ОП_{сфр}$  - необходимый объем потребления собственных финансовых ресурсов предприятия

Возможный объем генерирования собственных финансовых ресурсов  $ОГ_{сфр}$  составляют все источники формирования собственных финансовых ресурсов предприятия, к которым можно отнести:

- чистую операционную прибыль предприятия;
- сумму амортизационных отчислений;
- сумму прироста акционерного (паевого) капитала при дополнительной эмиссии акций (увеличении размеров паевых взносов в уставный фонд);
- прирост собственных финансовых ресурсов за счет прочих источников.

Объем потребления собственных финансовых ресурсов предприятия  $ОП_{сфр}$  составляют возможные направления использования этих ресурсов:

- прирост объема инвестиций, финансируемых за счет собственных источников;
- сумма дивидендного фонда (фонда выплат процентов собственного предприятия на вложенный капитал);
- объем программы участия наемных работников в прибыли (выплат за счет прибыли);
- объем социальных, экологических и других внешних программ предприятия, финансируемых за счет прибыли;
- разница между объемом предусматриваемого к выплате в текущем периоде основного долга и объемом возможно-

го к получению кредита в том же периоде;

- прирост суммы резервного (страхового) фонда предприятия.

В процессе реализации тактического механизма восстановления финансовой устойчивости предприятия необходимо стремиться обеспечить неравенство:

$$ОГ_{сфр} > ОП_{сфр}$$

Однако в условиях развития кризисной ситуации возможности существенного увеличения объема собственных финансовых ресурсов ограничены. Вследствие этого основным направлением обеспечения неравенства является сокращение объема потребления собственных финансовых ресурсов за счет уменьшения объемов операционной и инвестиционной деятельности предприятия. Поэтому такое направление отвечает принципу «Сжатия предприятия».

В то же время принимаются возможные меры по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов. Мероприятия тактического механизма финансовой стабилизации приведены в таблице 3.6. [8]

Таблица 3.6 - Мероприятия тактического механизма финансовой стабилизации предприятия

Направление мероприятий	Содержание мероприятий
1	2
1. Увеличение объема генерирования собственных финансовых ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимизация ценовой политики предприятия, обеспечивающей дополнительный размер операционного дохода.</li> <li>- Оптимизация системы торговых скидок и льгот для покупателей.</li> <li>- Сокращение суммы постоянных издержек (арендной платы, налога с имущества, амортизации собственных основных фондов, платы за поддержание в силе патентов и лицензий, заработной платы административно – управленческого персонала, расходов на текущий ремонт).</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение уровня переменных издержек (включая сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений, повышение производительности труда).</li> <li>- Осуществление эффективной налоговой политики, обеспечивающей минимизацию налоговых платежей по отношению к сумме дохода и прибыли предприятия и направленной на возрастание суммы чистой прибыли предприятия.</li> <li>- Проведение ускоренной амортизации основных средств и нематериальных активов с целью возрастания объема амортизационного потока.</li> <li>- Реализация излишнего или имеющего высокий износ имущества предприятия.</li> <li>- Осуществление эффективной эмиссионной политики за счет дополнительной эмиссии акций или правления дополнительного паевого капитала.</li> </ul>
<p>2. Сокращение необходимого объема потребления собственных финансовых ресурсов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение инвестиционной активности предприятия во всех основных его формах.</li> <li>- Обеспечение обновления операционных внеоборотных активов преимущественно за счет их аренды (лизинга).</li> <li>- Изменение дивидендной политики в пользу капитализируемой части полученной прибыли, направляемой на производственное развитие.</li> <li>- Сокращение объема программы участия наемных работников в прибыли.</li> <li>- Отказ от внешних социальных и других программ предприятия, финансируемых за счет прибыли.</li> <li>- Снижение размеров отчислений в резервные и другие страховые фонды за счет прибыли.</li> </ul>

В зависимости от конкретных условий функционирования предприятие выбирает возможные для него мероприятия увеличения объема генерирования собственных финансовых ресурсов и сокращения объема их потребления.

Если финансовая устойчивость предприятия в результате применения антикризисных мероприятий восстановлена до безопасного уровня, позволяющего устранить угрозу повторного развития кризиса, то цель тактического механизма финансовой устойчивости предприятия достигнута.

3.3.3. Стратегический механизм обеспечения финансовой стабилизации предприятия

Стратегический механизм финансовой стабилизации, описанный в работе Бланка И.А. [8], представляет собой систему мер, направленную на поддержание финансового развития предприятия в длительном периоде. Этот механизм базируется на использовании модели устойчивого роста предприятия, которая является с одной стороны регулятором оптимальных темпов прироста объема реализации продукции, а с другой регулятором основных параметров финансового развития предприятия, отраженных системой соответствующих финансовых коэффициентов.

Наиболее простой вариант модели устойчивого роста предприятия может быть выражен уравнением,

$$\Delta B = \frac{\text{ЧПр} * \text{Ккчп} * \text{Б} * \text{Коа}}{\text{В} * \text{СК}} = \frac{\text{ЧПр}}{\text{В}} * \text{Ккчп} * \frac{\text{Б}}{\text{СК}} * \text{Коа}, \quad [8] \text{ где:}$$

$\Delta B$  – темп прироста объема реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия (достигнутый предприятием в результате финансовой стабилизации);

$\text{В}$  – объем реализации продукции;

$\text{ЧПр}$  – сумма чистой прибыли предприятия;

$\text{Ккчп}$  – коэффициент капитализации чистой прибыли;

$\text{Б}$  – стоимость активов предприятия;

$\text{Коа}$  – коэффициент оборачиваемости активов;

$\text{СК}$  – сумма собственного капитала предприятия

Эта модель устойчивого роста показывает, что темп прироста объема реализованной продукции, не нарушающий финансового равновесия предприятия, составляет произведение следующих четырех финансовых коэффициентов:

$\frac{ЧП_r}{В}$  - коэффициента рентабельности реализации продукции;

$K_{кчп}$  - коэффициента капитализации чистой прибыли, отражающим политику распределения прибыли;

$\frac{Б}{СК}$  - коэффициента левериджа активов (финансового рычага), отражающим политику формирования структуры капитала;

$Коа$  - коэффициента оборачиваемости активов, отражающему политику формирования активов.

Изменяя эти параметры можно добиться желаемых темпов экономического развития предприятия в условиях финансового равновесия.

Если базовые параметры финансовой стратегии предприятия остаются неизменными в предстоящем периоде, то расчетный показатель отражает оптимальное значение возможного прироста объема реализации продукции. Отклонение от этого оптимального объема реализации требует привлечения дополнительных финансовых ресурсов, нарушая финансовое равновесие, или вводить дополнительный объем этих ресурсов, не обеспечивая их использования в операционном процессе.

Если предприятие не может выйти на запланированный темп прироста объема реализации продукции или превысить его, то для обеспечения нового условия финансового равновесия предприятия в параметры его финансовой стратегии необходимо внести соответствующие коррективы.

Модель устойчивого роста представляется регулятором оптимальных темпов прироста объемов реализации продукции или наоборот - регулятором основных параметров финансового развития предприятия. Это позволяет закрепить финансовое равновесие предприятия в долгосрочной перспективе.

Экономическая теория формулирует свойства стратегического механизма обеспечения финансовой стабилизации предприятия следующим образом:

«1. Максимальный период бескризисного развития при достигнутом равновесном финансовом состоянии предприятия определяется периодом соответствия темпов прироста объема реализации продукции их значениям, рассчитанным по модели устойчивого экономического роста. Любое отклонение от

рассчитанных значений этого показателя приводит к потере предприятием состояния финансового равновесия.

2. Устойчивый рост предприятия обеспечивается следующими параметрами его финансового развития:

- коэффициентом рентабельности реализации продукции;

- политикой распределения прибыли, отражаемой коэффициентом капитализации чистой прибыли;

- политикой формирования структуры капитала, отражаемой коэффициентом финансового левериджа, или политикой финансирования активов, отражаемой коэффициентом левериджа активов;

- политикой формирования состава активов, отражаемой коэффициентом оборачиваемости активов.

Изменяя любые перечисленные параметры финансовой стратегии предприятия можно добиться желаемых темпов его экономического развития в условиях финансового равновесия.

3. Все параметры модели устойчивого роста изменчивы во времени и в целях обеспечения финансового равновесия предприятия должны периодически корректироваться с учетом внутренних условий его развития, изменения конъюнктуры финансового и товарного рынков и других факторов внешней среды.» [8]

Руководствуясь этими положениями в процессе антикризисного управления в параметры финансового развития предприятия вносятся необходимые коррективы, задаваемые возможными темпами изменения объема реализации продукции.

При этом основными задачами стратегического механизма финансовой стабилизации являются:

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

В решении этих задач определяющая роль принадлежит маркетингу, который должен обеспечить превращение потребности покупателя в доходы предприятия. Финансовая стабилизация предприятия наступает тогда, когда предприятие способно дать рынку и потребителю необходимую продукцию по приемлемой цене, в нужном количестве, нужного качества, в нужное время и в нужном месте.

Если в результате реализации темпов устойчивого роста предприятия обеспечивается соответствующий рост его

рыночной стоимости в долгосрочной перспективе, то цель стратегического механизма финансовой стабилизации предприятия достигнута.

### **3.4 Планирование действий механизмов финансовой стабилизации предприятия (Модель Вишневской О.В.)**

Рассмотренные механизмы противодействия развивающемуся кризису в предкризисном финансовом состоянии предприятия раскрывают его менеджменту качественную сторону антикризисного управления, заключающуюся в разработке необходимых организационных мероприятий, в корректировке стратегии развития предприятия и в знании всего набора возможных антикризисных мер финансовой стабилизации.

Количественная сторона мероприятий антикризисного управления связывается с числовыми значениями (нормативными, оптимальными, критическими) важных параметров развития предприятия. Так как наиболее распространенным является кризис, вызванный неоптимальной структурой актива (имущества) предприятия или структурой его источников (капитала), то количественное планирование действий антикризисных механизмов финансовой стабилизации предприятия удобно осуществлять не в абсолютных, а в удельных показателях структурных составляющих актива (имущества) предприятия и его источников (капитала).

Такой подход дает возможность поддерживать необходимые параметры финансовой устойчивости и ликвидности предприятия путем нахождения и установления нужных пропорций структуры имущества предприятия и его источников. Он особенно эффективен в графическом исполнении, когда текущие значения показателей сравниваются с критическими и появляется возможность наглядного представления путей изменения структуры баланса в сторону его антикризисных значений.

Однако это требует применения координационной сетки, в которой координатные оси представлены удельными значениями основных статей пассива и актива бухгалтерского баланса. [10]

Из экономической практики известно, что наибольшими числовыми значениями (40 % и более) являются удельные

веса основных статей баланса к его итогу:  $\frac{ВНА}{Б}$ ,  $\frac{ОА}{Б}$ ,  $\frac{ЗИЗ}{Б}$ ,  $\frac{СК}{Б}$ ,  $\left(\frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б}\right)$ ,  $\frac{КО}{Б}$ , которые могут составить координационную сетку, показанную на рисунке 3.1.

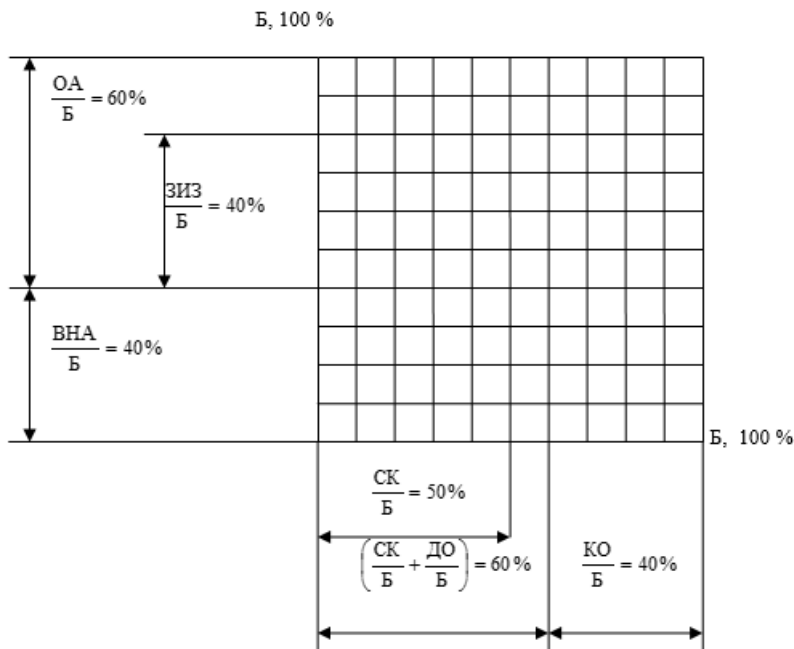


Рисунок 3.1 Пример координационной сетки, использующей удельные веса основных статей пассива (ось абсцисс) и основных статей актива (ось ординат) баланса предприятия

По оси абсцисс располагается сумма удельных весов основных статей пассива баланса

$$\frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} + \frac{КО}{Б} = 100\% ,$$

а по оси ординат сумма удельных весов основных статей актива баланса

$$\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б} + \left(\frac{ОА}{Б} - \frac{ЗИЗ}{Б}\right) = 100\%$$

Из этих уравнений видно, что  $\left(\frac{ОА}{Б}\right)$  можно выразить через показатели  $\left(\frac{ВНА}{Б}\right) + \left(\frac{ЗИЗ}{Б}\right)$ , а  $\left(\frac{КО}{Б}\right)$  через показатели  $\left(\frac{СК}{Б}\right)$  и  $\left(\frac{ДО}{Б}\right)$ :

$$\frac{І\grave{A}}{А} = 100\% - \frac{А\grave{I}А}{А} * 100\% ; \quad \frac{КО}{Б} = 100\% - \left(\frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б}\right) * 100\%$$

Учитывая возможность выражения одних показателей через другие, можно уменьшить количество удельных показателей структуры актива и пассива бухгалтерского баланса и оставить только  $\frac{ВНА}{Б}$ ,  $\frac{ЗИЗ}{Б}$ ,  $\frac{СК}{Б}$ ,  $\frac{ДО}{Б}$ . Эти показатели можно использовать в качестве координатных осей для графического определения областей кризисных и антикризисных значений параметров развития предприятия.

Таким образом структура имущества предприятия и его источников укрупнено может быть представлена четырьмя показателями бухгалтерского баланса – удельными весами: внеоборотных активов  $\left(\frac{ВНА}{Б}\right)$ , запасов и затрат  $\left(\frac{ЗИЗ}{Б}\right)$ , собственного капитала  $\left(\frac{СК}{Б}\right)$  и долгосрочных обязательств  $\left(\frac{ДО}{Б}\right)$ .

Из экономической литературы [18] известно влияние этих показателей на развитие предприятия.

Например, уменьшение доли внеоборотных активов  $\left(\frac{ВНА}{Б}\right)$  и соответственно увеличение доли оборотных активов  $\left(\frac{ОА}{Б}\right)$  считается положительной тенденцией и свиде-

тельствует о более мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. В то же время это может быть связано с сокращением производственной базы предприятия, об отвлечении части активов

на кредитование товаров и услуг, дебиторов. Чем выше значение  $\left(\frac{ВНА}{Б}\right)$ , тем более ресурсоемко предприятие, тем выше

производственный риск, так как вложения во внеоборотные активы должны окупаться за счет будущих поступлений.

Удельный вес внеоборотных активов  $\left(\frac{ВНА}{Б}\right)$  имеет отрасле-

вую специфику. Он значителен для машиностроительного предприятия и мал для торгового или финансового. Резкие изменения значения показателя возможны только в случае коренного изменения вида бизнеса. Стабильная структура

$\left(\frac{ВНА}{Б}\right) + \left(\frac{ОА}{Б}\right)$  свидетельствует о стабильном, хорошо от-

лаженном процессе производства и сбыта продукции. Существенные ее изменения говорят о нестабильной работе предприятия.

Удельный вес запасов и затрат  $\frac{ЗИЗ}{Б}$  обычно занимает

наибольший объем в оборотных активах. Увеличение  $\frac{ЗИЗ}{Б}$

может свидетельствовать о спаде активности предприятия. Большие сверхплановые запасы приводят к замораживанию оборотного капитала, замедлению его оборачиваемости. Увеличивается налог на имущество, возникают проблемы с ликвидностью, увеличивается порча сырья и материалов, растут складские расходы. В то же время недостаток запасов ухудшает финансовое состояние предприятия из – за роста цен за срочность поставок, увеличения простоев производства, уменьшения прибыли. На величину удельного веса запасов и

затрат  $\frac{ЗИЗ}{Б}$  оказывает влияние готовая продукция. Увеличе-

ние остатков готовой продукции на складах из – за конкуренции, потерей рынков сбыта, высокой себестоимости, неритмичной отгрузки приводит к замораживанию оборотного капитала, отсутствию денежной наличности, потребности в кредитах и уплаты процентов по ним, росту кредиторской задолженности.

Чем выше удельный вес собственного капитала  $\frac{СК}{Б}$ , тем устойчивее финансовое состояние предприятия и тем



меньше риск потерь у кредиторов. Однако это не всегда выгодно, например для предприятия сезонного характера, когда в один период времени будет избыток средств, а в другой период их будет не хватать. Или, например, в случае низких цен на кредитные ресурсы, когда с помощью заемных средств можно повысить рентабельность собственного капитала.

Снижение удельного веса долгосрочных обязательств  $\frac{ДО}{Б}$  также считается положительной тенденцией. Однако в ряде случаев, наличие небольшой доли долгосрочных обязательств, направленной на увеличение инвестиционной активности выполнения долгосрочных программ, нельзя считать отрицательным фактором.

Если на координатной сетке по рисунку 3.1 построить графики изменения наиболее важных показателей развития предприятия, то координатную сетку можно разделить на две области кризисных и антикризисных значений удельных весов основных структурных элементов актива предприятия и его источников. Отмечая положение предприятия на координатной сетке относительно графика изменения показателя менеджмент предприятия получает возможность планировать необходимые количественные изменения в структуре актива и пассива баланса предприятия для достижения антикризисных значений.

3.4.1 Графическое представление областей достаточной и недостаточной ликвидности предприятия

Для построения областей достаточной (антикризисной) и недостаточной (кризисной) ликвидности предприятия используется координатная сетка по рисунку 3.1 и расчетная формула определения коэффициента текущей ликвидности Ктл как отношение суммы оборотных активов (ОА) к сумме краткосрочных обязательств (КО), которое должно быть равно или больше критического значения, равного  $1 \div 2$ :

$$К_{тл} = \frac{ОА}{КО} \geq 1 \div 2$$

Так как на координатной сетке отсутствуют координатные оси, выражающие оборотные активы и краткосрочные обязательства, то необходимо преобразовать формулу Ктл в уравнение, приняв, например, критическое значение Ктл равным

двум ( $Ктл = 2$ )

$$Ктл = \frac{ОА}{КО} = \frac{Б - ВНА}{Б - (СК + ДО)} = 2, \text{ откуда}$$

$$\frac{ВНА}{Б} = 2 \left( \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} \right) - 1 \text{ или } \frac{ВНА}{Б} * 100\% = 2 \left( \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} \right) 100\% - 100\%$$

Задавая конкретные значения аргумента  $\left( \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} \right)$ , можно найти соответствующее значение функции  $\left( \frac{ВНА}{Б} \right)$  и по точкам:

$\left( \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} \right) * 100\%$	50	60	70	80	90	100
$\frac{ВНА}{Б} * 100\%$	0	20	30	60	80	100

построить график текущей ликвидности  $Ктл = 2$  (рисунок 3.2)

$$\frac{ВНА}{Б}, \%$$

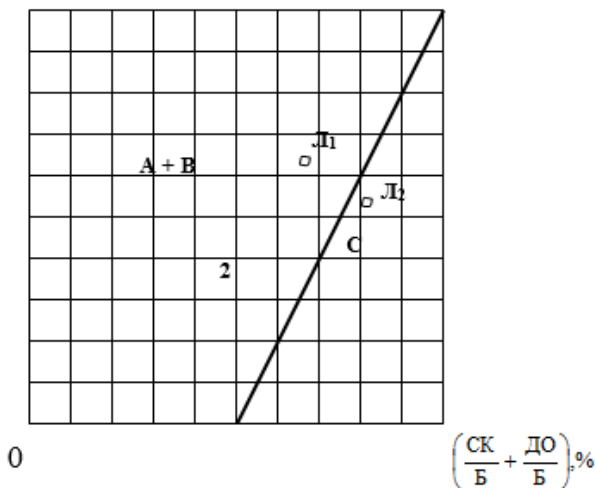


Рисунок 3.2 График текущей ликвидности предприятия

$K_{тл} = 2$  (2 – пороговая (граничная линия)  $K_{тл} = 2$ ; (А+В) – область недостаточной текущей ликвидности  $K_{тл} < 2$ ; С – область достаточной текущей ликвидности  $K_{тл} > 2$ ; точка Л – выражает ликвидность предприятия).

Для предприятий, которые ориентируются на другие критические значения  $K_{тл}$ , отличные от двух можно построить граничные линии, отвечающие этим конкретным критическим значениям.

Пороговая (граничная) линия 2 текущей ликвидности делит все поле координатной сетки на две области: область (А+В) недостаточной текущей ликвидности  $K_{тл} < 2$  и область С достаточной текущей ликвидности  $K_{тл} > 2$ .

Текущая ликвидность предприятия выражается точкой Л (ликвидность) на графике по рисунку 3.2 с координатами

$\left(\frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б}\right)$  и  $\left(\frac{ВНА}{Б}\right)$ . Если точка Л<sub>1</sub> находится выше граничной линии 2 в области А+В, то предприятие имеет недостаточную ликвидность. В этом случае менеджмент предприятия должен планировать такое изменение структурных элементов имущества предприятия

$\left(\frac{ВНА}{Б}\right)$  и структурных элементов источников

$\left(\frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б}\right)$ , чтобы переместить планируемую точку текущей ликвидности за граничную линию 2 в область С достаточной ликвидности.

Если точка Л<sub>2</sub> находится ниже граничной линии 2 в области С, то предприятие характеризуется достаточной ликвидностью. В этом случае задача менеджмента предприятия заключается в поддержании достигнутых соотношений между

структурными элементами  $\left(\frac{ВНА}{Б}\right)$  и  $\left(\frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б}\right)$ .

### 3.4.2 Графическое представление областей финансовой устойчивости и финансовой неустойчивости предприятия

Для построения областей абсолютной финансовой устойчивости (антикризисной) и финансовой неустойчивости (кризисной) предприятия используется координатная сетка по рисунку 3.1 и расчетная формула доли собственных оборотных средств в покрытии запасов  $D_{сос}$ , критическое значение которой должна быть равна единице.

$$\text{Условие } D_{\text{сос}} = \frac{СК - ВНА}{ЗИЗ} = 1, \text{ откуда } \frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б} = \frac{СК}{Б}$$

выражает принцип абсолютной финансовой устойчивости, при котором собственный капитал СК полностью покрывает затраты на внеоборотные активы ВНА и на запасы и затраты ЗИЗ.

Задаваясь конкретными значениями аргумента  $\left(\frac{СК}{Б}\right)$ , можно найти соответствующее значение функции  $\left(\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}\right)$  и по точкам построить

$\frac{СК}{Б} * 100\%$	0	20	40	60	80	100
$\left(\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}\right) * 100\%$	0	20	40	60	80	100

график финансовой устойчивости  $D_{\text{сос}} = 1$

Пороговая (граничная линия 1) финансовой устойчивости делит все поле координатной сетки на две области: область А - финансовой неустойчивости  $D_{\text{сос}} < 1$  и область (В + С) финансовой устойчивости  $D_{\text{сос}} > 1$ .

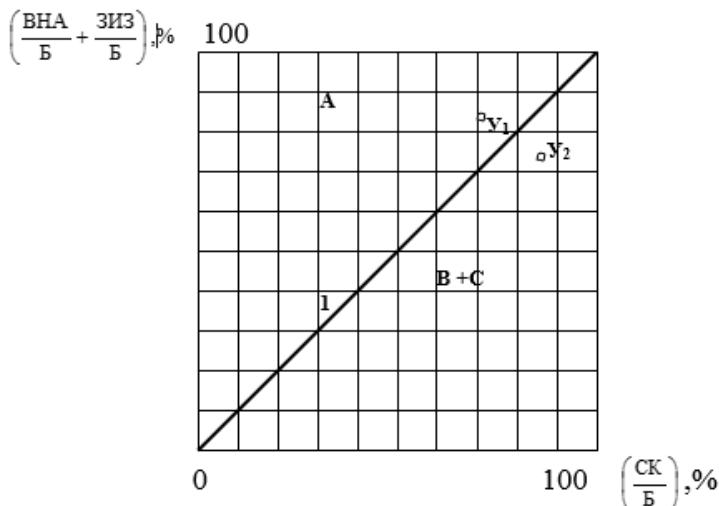


Рисунок 3.3 График финансовой устойчивости предприя-

тия  $D_{\text{сос}} = 1$  (1 – пороговая линия  $D_{\text{сос}} = 1$ ; А – область финансовой неустойчивости;  $D_{\text{сос}} > 1$ ; (В+С) – область финансовой устойчивости  $D_{\text{сос}} < 1$ ; точка У – выражает финансовую устойчивость предприятия.

Финансовая устойчивость предприятия выражается точкой У (устойчивость) на графике по рисунку 3.3 с координатами  $\left(\frac{СК}{Б}\right)$  и  $\left(\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}\right)$ . Если точка  $У_1$  находится выше граничной линии 1 в области А, то предприятие характеризуется финансовой неустойчивостью. В этом случае нужно планировать такое изменение структурных элементов имущества предприятия  $\left(\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}\right)$  и структурных элементов источников, чтобы переместить точку У финансовой устойчивости за граничную линию 1 в область (В + С) финансовой устойчивости.

Если точка  $У_2$  находится ниже граничной линии 1 в области (В + С), то предприятие финансово – устойчиво и задача планирования - поддерживать достигнутые соотношения между структурными элементами  $\left(\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}\right)$  с  $\left(\frac{СК}{Б}\right)$ .

3.4.3 Поиск антикризисных структурных соотношений элементов имущества предприятия и его источников

Используя координатные оси  $\left(\frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б}\right)$  и  $\left(\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}\right)$

по рисунку 3.1, графики текущей ликвидности по рисунку 3.2 и финансовой устойчивости по рисунку 3.3 можно построить графическую модель поиска антикризисных соотношений элементов структуры имущества предприятия и его источников (см. рисунок 3.4).

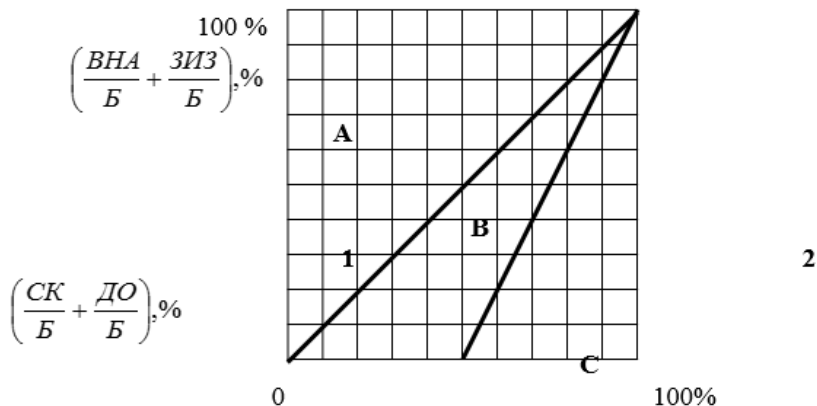


Рисунок 3.4 - Графическая модель поиска антикризисных соотношений элементов структуры имущества и его источников [11]

Графическая модель построена в координатах, отражающих по два основных структурных элемента имущества (удельный вес внеоборотных активов  $\frac{ВНА}{Б}$  и удельный вес запасов и затрат  $\frac{ЗИЗ}{Б}$ ) и структурных элементов его источников (удельный вес собственного капитала  $\frac{СК}{Б}$  и удельный вес долгосрочных обязательств  $\frac{ДО}{Б}$ ).

Линия 1 построена по уравнению  $\frac{СК}{Б} = \frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}$ , отражающему условие абсолютной финансовой устойчивости  $Дсос = \frac{СК - ВНА}{ЗИЗ} = 1$ .

Линия 1 делит поле графической модели на две области: область А – финансовой неустойчивости и область (В + С) – финансовой устойчивости.

Линия 2 построена по уравнению  $\left[ \frac{ВНА}{Б} = 2 \left( \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} \right) - 1 \right]$ , отражающему условие достаточности

текущей ликвидности  $K_{тл} = \frac{ОА}{КО} = \frac{Б - ВНА}{Б - (СК + ДО)} = 2$ . Пользуясь

этим уравнением линию 2 можно построить по любому значению  $K_{тл} = 1 \div 2$ , которое больше соответствует отраслевой принадлежности предприятия.

Линия 2 делит поле графической модели также на две области: область (А + В) – недостаточной текущей ликвидности ( $K_{тл} < 2$ ) и область С – достаточной текущей ликвидности ( $K_{тл} > 2$ ).

Текущее значение финансовой устойчивости предприятия выражается на графике точкой пересечения значений  $\left(\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}\right)$  и  $\left(\frac{СК}{Б}\right)$ , взятых из бухгалтерского отчета предприятия на текущий момент.

Текущее значение ликвидность предприятия выражается на графике точкой пересечения значений  $\left(\frac{ВНА}{Б}\right)$  и  $\left(\frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б}\right)$ , также взятых из бухгалтерского отчета предприятия на текущий момент.

Расположение точек финансовой устойчивости и текущей ликвидности относительно пороговых линий 1 и 2 характеризует текущее состояние и направления изменений существующих структурных соотношений  $\frac{ВНА}{Б}$ ,  $\frac{ЗИЗ}{Б}$ ,  $\frac{СК}{Б}$ ,  $\frac{ДО}{Б}$  в сторону достижения желаемых антикризисных значений, соответствующих областям финансовой устойчивости и достаточной ликвидности

Все возможные сочетания различных текущих значений финансовой устойчивости и ликвидности образуют четыре типовые ситуации.

Ситуация 1: - Область (В + С) финансовой устойчивости ( $Д_{сос} > 1$ ) и область С достаточной ликвидности ( $K_{тл} > 2$ );

Ситуация 2: - Область (В + С) финансовой устойчивости ( $Д_{сос} > 1$ ) и область (А + В) недостаточной ликвидности ( $K_{тл} < 2$ );

Ситуация 3 - Область А финансовой неустойчивости ( $Д_{сос} < 1$ ) и область С достаточной ликвидности ( $K_{тл} > 2$ );

Ситуация 4 – Область А финансовой неустойчивости ( $Д_{сос} < 1$ ) и область (А + В) недостаточной ликвидности ( $K_{тл} < 2$ ).

По модели (рисунок 3.4) наглядно видно, что для улучшения обоих показателей необходимо снижать удельные веса вне-

оборотных активов  $\frac{ВНА}{Б}$  и запасов и затрат  $\frac{ЗИЗ}{Б}$  к итогу баланса, что приведет к повышению удельного веса оборотных активов  $\frac{ОА}{Б}$ , и увеличивать удельные веса собственного капитала  $\frac{СК}{Б}$  и долгосрочных обязательств  $\frac{ДО}{Б}$  к итогу баланса, что приведет к уменьшению удельного веса краткосрочных обязательств  $\frac{КО}{Б}$  к итогу баланса.

Однако ввиду того, что, между всеми рассматриваемыми финансовыми коэффициентами существует корреляция, то эта корреляция имеет место между показателем финансовой устойчивости  $\frac{СК}{Б} > \left( \frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б} \right)$ , т.е. зависимостью типа

$$\left( \frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б} \right) = f \left( \frac{СК}{Б} \right), \text{ и коэффициентом текущей ликвидности}$$

$$K_{ТЛ} = \frac{ОА}{КО}, \text{ т.е. зависимостью типа } \left( \frac{ВНА}{Б} \right) = f \left( \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} \right).$$

Эта корреляция между зависимостями  $\left( \frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б} \right) = f \left( \frac{СК}{Б} \right)$  и  $\left( \frac{ВНА}{Б} \right) = f \left( \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} \right)$  накладывает определенные ограничения на одновременное улучшение показателей финансовой устойчивости и текущей ликвидности.

Например Грачев А.В. [14] указывает на наличие взаимосвязи финансовой устойчивости и соотношением между величиной запасов и затрат (ЗИЗ) и разностью между краткосрочными обязательствами (КО) и долгосрочными обязательствами (ДО). В области (В + С) абсолютной финансовой устойчивости должно поддерживаться соотношение:

$$(КО - ДО) > ЗИЗ \quad \text{или} \quad 100\% - \frac{СК}{Б} - 2 \frac{ДО}{Б} > \frac{ЗИЗ}{Б},$$

а в области финансовой неустойчивости (область А):

$$ЗИЗ > КО - ДО \quad \text{или} \quad \frac{ЗИЗ}{Б} > 100\% - \frac{СК}{Б} - 2 \frac{ДО}{Б}$$

С учетом этих условий типовые управляю-



щие воздействия могут носить следующий характер:

Ситуация I. [Абсолютная финансовая устойчивость (область В + С) и достаточная ликвидность  $K_{тл} > 2$  (область С).]

Управленческие воздействия механизма противодействия должны стремиться поддерживать сложившиеся соотношения по модели:

$$\left. \begin{aligned} &\left( \frac{ВНА}{Б}, \frac{ЗИЗ}{Б}, \frac{СК}{Б}, \frac{ДО}{Б} \right) = \text{const}; \\ &\text{при _ этом } \frac{ЗИЗ}{Б} < \left( 100\% - \frac{СК}{Б} - 2 \frac{ДО}{Б} \right) \end{aligned} \right\}$$

Ситуация II. [Абсолютная финансовая устойчивость (область В + С) и недостаточная ликвидность  $K_{тл} < 2$  (область А + В).]

Управленческие воздействия механизма противодействия должны быть направлены на повышение значения коэффициента текущей ликвидности до его нормативного значения по модели:

$$\left. \begin{aligned} &\text{Снижение } \frac{ВНА}{Б} : \left( \frac{ВНА_0}{Б_0} > \frac{ВНА_1}{Б_1} \right); \\ &\text{Увеличение } \frac{СК}{Б} : \left( \frac{СК_0}{Б_0} < \frac{СК_1}{Б_1} \right) \\ &\text{Увеличение } \frac{ДО}{Б} : \left( \frac{ДО_0}{Б_0} < \frac{ДО_1}{Б_1} \right); \\ &\text{при _ этом } \frac{ЗИЗ_1}{Б_1} < 100\% - \frac{СК_1}{Б_1} - 2 \frac{ДО_1}{Б_1}; \end{aligned} \right\}$$

где: 0 – индекс отчетного периода;

1 – индекс планового периода.

Ситуация III. [Финансовая неустойчивость (область А) и достаточная ликвидность  $K_{тл} > 2$  (область С).]

Управленческие воздействия механизма противодействия должны быть направлены на повышение финансовой устойчивости до нормативного значения по модели:

$$\left. \begin{aligned} \text{Снижение} - \frac{\text{ВНА}}{\text{Б}} : \left( \frac{\text{ВНА}_0}{\text{Б}_0} > \frac{\text{ВНА}_1}{\text{Б}_1} \right); \\ \text{Снижение} - \frac{\text{ЗИЗ}}{\text{Б}} : \left( \frac{\text{ЗИЗ}_0}{\text{Б}_0} > \frac{\text{ЗИЗ}_1}{\text{Б}_1} \right); \\ \text{Увеличение} - \frac{\text{СК}}{\text{Б}} : \left( \frac{\text{СК}_0}{\text{Б}_0} < \frac{\text{СК}_1}{\text{Б}_1} \right); \\ \text{при}_\text{этом} - \frac{\text{ЗИЗ}_1}{\text{Б}_1} > \left( 100\% - \frac{\text{СК}_1}{\text{Б}_1} - 2 \frac{\text{ДО}_1}{\text{Б}_1} \right) \end{aligned} \right\}$$

Ситуация IV. [Финансовая неустойчивость (область А) и недостаточная ликвидность  $\text{Ктл} < 2$  (область А + В).]

Управленческие воздействия механизма противодействия должны быть направлены на повышение финансовой устойчивости и повышение текущей ликвидности до их нормативных значений по модели:

$$\left. \begin{aligned} \text{Снижение} - \frac{\text{ВНА}}{\text{Б}} : \left( \frac{\text{ВНА}_0}{\text{Б}_0} > \frac{\text{ВНА}_1}{\text{Б}_1} \right); \\ \text{Снижение} - \frac{\text{ЗИЗ}}{\text{Б}} : \left( \frac{\text{ЗИЗ}_0}{\text{Б}_0} > \frac{\text{ЗИЗ}_1}{\text{Б}_1} \right); \\ \text{Увеличение} - \frac{\text{СК}}{\text{Б}} : \left( \frac{\text{СК}_0}{\text{Б}_0} < \frac{\text{СК}_1}{\text{Б}_1} \right); \\ \text{Увеличение} - \frac{\text{ДО}}{\text{Б}} : \left( \frac{\text{ДО}_0}{\text{Б}_0} < \frac{\text{ДО}_1}{\text{Б}_1} \right); \\ \text{при}_\text{этом} - \frac{\text{ЗИЗ}_1}{\text{Б}_1} > \left( 100\% - \frac{\text{СК}_1}{\text{Б}_1} - 2 \frac{\text{ДО}_1}{\text{Б}_1} \right) \end{aligned} \right\}$$

Эти ситуационные модели систематизированы в направлениях антикризисных управляющих воздействий финансовой стабилизации предприятия (см. таблицу 3.7)

Таблица 3.1 - Набор управляющих воздействий [12]

Текущая ликвидность Ктл	Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов и затрат Дсос
----------------------------	------------------------------------------------------------------------

	Область В + С финансовой устойчивости $Дсос > 1$	Область А финансовой неустойчивости $Дсос < 1$
Область С достаточной ликвидности $Ктл > 2$	<p>Ситуация 1</p> $\left( \frac{ВНА}{Б}; \frac{ЗИЗ}{Б}; \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} \right) = const$ <p>Условие :</p> $\frac{ЗИЗ}{Б} < \left( 100\% - \frac{СК}{Б} - 2 \frac{ДО}{Б} \right)$	<p>Ситуация 3</p> <p>Снижение</p> $\frac{ВНА}{Б}; \left( \frac{ВНА_0}{Б_0} > \frac{ВНА_1}{Б_1} \right);$ <p>Снижение</p> $\frac{ЗИЗ}{Б}; \left( \frac{ЗИЗ_0}{Б_0} > \frac{ЗИЗ_1}{Б_1} \right);$ <p>Увеличение</p> $\frac{СК}{Б}; \left( \frac{СК_0}{Б_0} < \frac{СК_1}{Б_1} \right);$ <p>Условие :</p> $\frac{ЗИЗ_1}{Б_1} > \left( 100\% - \frac{СК_1}{Б_1} - 2 \frac{ДО_1}{Б_1} \right)$

	Ситуация	Ситуация
Область А + В недостаточной ликвидности  Ктл < 2	2 Снижение $\frac{ВНА}{Б}; \left( \frac{ВНА_0}{Б_0} > \frac{ВНА_1}{Б_1} \right);$	4 Снижение $\frac{ВНА}{Б}; \left( \frac{ВНА_0}{Б_0} > \frac{ВНА_1}{Б_1} \right);$
	Увеличение $\frac{СК}{Б}; \left( \frac{СК_0}{Б_0} < \frac{СК_1}{Б_1} \right);$	Снижение $\frac{ЗИЗ}{Б}; \left( \frac{ЗИЗ_0}{Б_0} > \frac{ЗИЗ_1}{Б_1} \right);$
	Увеличение $\frac{ДО}{Б}; \left( \frac{ДО_0}{Б_0} < \frac{ДО_1}{Б_1} \right)$	Увеличение $\frac{СК}{Б}; \left( \frac{СК_0}{Б_0} < \frac{СК_1}{Б_1} \right);$
	Условие : $\frac{ЗИЗ_1}{Б_1} < \left( 100\% - \frac{СК_1}{Б_1} - 2 \frac{ДО_1}{Б_1} \right)$	Увеличение $\frac{ДО}{Б}; \left( \frac{ДО_0}{Б_0} < \frac{ДО_1}{Б_1} \right)$
		Условие : $\frac{ЗИЗ_1}{Б_1} > \left( 100\% - \frac{СК_1}{Б_1} - 2 \frac{ДО_1}{Б_1} \right)$

где: 0 – индекс отчетного периода;

1 – индекс планового периода

Конкретные антикризисные числовые значения структурных элементов  $\frac{ВНА}{Б}$ ,  $\frac{ЗИЗ}{Б}$ ,  $\frac{СК}{Б}$ ,  $\frac{ДО}{Б}$  определяют по графической модели на рисунке 3.4 путем размещения точек У (финансовая устойчивость предприятия) ниже граничной линии 1 и размещения точек Л (текущая ликвидность предприятия) ниже граничной линии 2.

Реализация этих найденных антикризисных структурных соотношений осуществляется мероприятиями оперативного, тактического и стратегического механизмов финансовой стабилизации предприятия.

Например, снижение удельного веса внеоборотных активов в итоге баланса  $\frac{ВНА}{Б}$  в общем плане лежит в направлении продажи части основных средств, сокращения незавершенного строительства, продажи долгосрочных финансовых вложений и доходных вложений в материальные ценности, а также в увеличении удельного веса оборотных ак-

тивов за счет увеличения краткосрочных финансовых вложений. Необходимо снижение удельного веса запасов и затрат до необходимого уровня.

Увеличение удельного веса собственного капитала в итоге баланса  $\frac{СК}{Б}$  связано с оптимизацией ценовой политики предприятия, с работой по сокращению постоянных и переменных издержек, снижением инвестиционной активности, изменением инвестиционной политики, сокращением объема социальных программ, а также снижением удельного веса краткосрочных обязательств.

Использование в качестве системы координат графической модели показателей структуры (относительных удельных показателей) позволяет абстрагироваться от абсолютных числовых значений статей баланса, что придает анализу унифицированный характер и дает возможность сравнения на одном графике несколько предприятий.

На графической модели по данным месячной, квартальной и годовой бухгалтерской отчетности можно показать точки, отражающие фактическую финансовую устойчивость и ликвидность на фиксированные даты. Сравнивая положения этих точек относительно критических линий, можно осуществлять управление финансовой устойчивостью и ликвидностью предприятия, изменяя в нужном направлении показатели структуры имущества и его источников.

Кроме этого можно графически проследить историю изменения контролируемых показателей в зависимости от применения управленческих решений, изменяющих структуру, и таким образом определить их эффективность.

Использование модели в каждом цикле управления предприятием позволяет поддерживать финансовую устойчивость и ликвидность путем корректировки структурных соотношений элементов имущества и его источников в сторону их антикризисных значений.

**3.4.4 Пример планирования действий механизмов финансовой стабилизации предприятия**

Пример планирования действий механизмов финансовой стабилизации выполнен по данным бухгалтерской отчетности предприятия (см. приложение). По этим данным вычисляются удельные соотношения элементов структуры баланса на конец отчетного периода:

- внеоборотные активы

$$\frac{\text{ВНА}}{\text{Б}} = \frac{1853138}{2933005} * 100\% = 63,2\% ;$$

- оборотные активы  $\frac{\text{ОА}}{\text{Б}} = \frac{1079867}{2933005} * 100\% = 36,8\% ;$

- запасы и затраты

$$\frac{\text{ЗИЗ}}{\text{Б}} = \frac{826615 + 88811}{2933005} * 100\% = 31,2\% ;$$

- суммарное соотношение

$$\left( \frac{\text{ВНА}}{\text{Б}} + \frac{\text{ЗИЗ}}{\text{Б}} \right) = 63,2\% + 31,2\% = 94,4\% ;$$

- собственный капитал  $\frac{\text{СК}}{\text{Б}} = \frac{1564627}{2933005} * 100\% = 53,3\% ;$

- долгосрочные обязательства

$$\frac{\text{ДО}}{\text{Б}} = \frac{180070}{2933005} * 100\% = 6,2\% ;$$

- краткосрочные обязательства

$$\frac{\text{КО}}{\text{Б}} = \frac{1188308}{2933005} * 100\% = 40,5\% ;$$

- суммарное соотношение

$$\left( \frac{\text{СК}}{\text{Б}} + \frac{\text{ДО}}{\text{Б}} \right) = 53,3\% + 6,2\% = 59,5\%$$

Уточняются соответствующие им значения индикаторов безопасности:

Доля оборотных средств в покрытии запасов

$$\text{Дсос} = \frac{\text{СК} - \text{ВНА}}{\text{ЗИЗ}} = \frac{53,3\% - 63,2\%}{31,2\%} = -0,31 < 1 ;$$

Коэффициент текущей ликвидности

$$\text{Ктл} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}} = \frac{36,8\%}{40,5\%} = 0,91 < 2$$

На графическую модель (см. рисунок 3.5) наносится точка У финансовой устойчивости и точка Л текущей ликвидности предприятия с координатами:

$$У \left[ \left( \frac{\text{ВНА}}{\text{Б}} + \frac{\text{ЗИЗ}}{\text{Б}} \right) = 94,4\% ; \left( \frac{\text{СК}}{\text{Б}} \right) = 53,3\% \right] ;$$

$$Л \left[ \left( \frac{ВНА}{Б} \right) = 63,2\%; \left( \frac{СК}{Б} + \frac{ДО}{Б} \right) = 59,5\% \right]$$

$$\left( \frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б} \right), \%$$

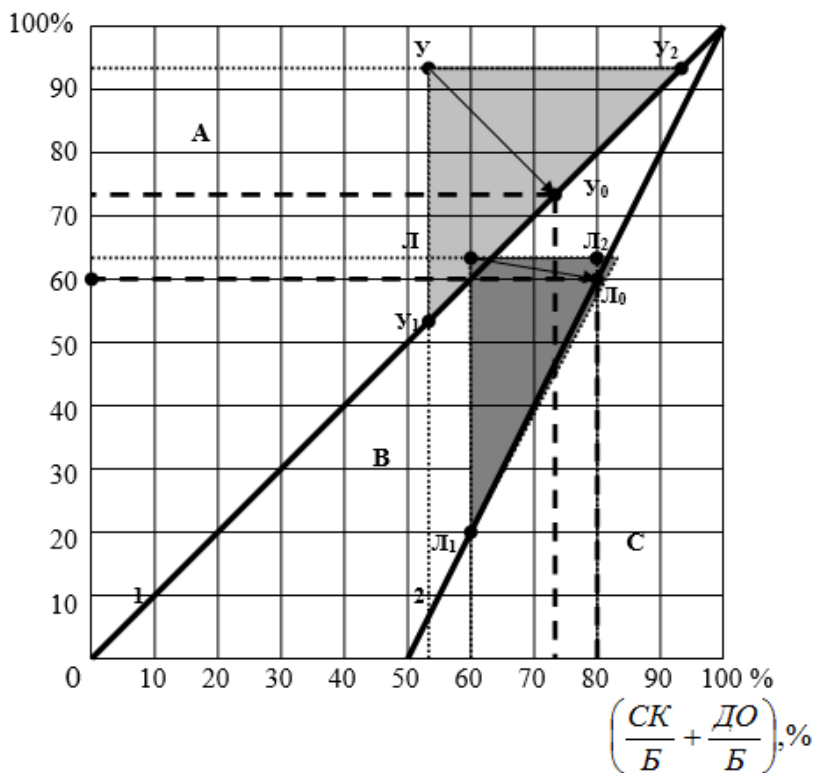


Рисунок 3.4 - Пример поиска антикризисных значений элементов структуры капитала и его источников

$\left( \frac{ВНА}{Б}; \frac{ЗИЗ}{Б}; \frac{СК}{Б}; \frac{ДО}{Б} \right)$ , обеспечивающих финансовую

устойчивость и достаточную ликвидность

Линия 1, разделяющая область А – финансовой неустойчивости от области (В + С) – финансовой устойчивости;

Линия 2, разделяющая область (А + В) – недостаточной ликвидности от области С - достаточной ликвидности

Точка У лежит в области А финансовой неустойчивости выше линии 1, что свидетельствует о том, что удельные веса внеоборотных активов, запасов и затрат, а также собственного капитала в валюте баланса связаны между собой кризисными соотношениями.

Точка Л лежит в области (А + В) недостаточной ликвидности выше линии 2, что свидетельствует о кризисных соотношениях между удельными весами внеоборотных активов, а также собственного капитала и долгосрочных обязательств в валюте баланса.

Это соответствует типовой ситуации 4, в соответствии с которой по таблице 3.7 рекомендуется снижать удельные

веса  $\frac{ВНА}{Б}$  и  $\frac{ЗИЗ}{Б}$  и увеличивать удельные веса  $\frac{СК}{Б}$  и

$\frac{ДО}{Б}$  при выполнении условия:

$$\frac{ЗИЗ_1}{Б_1} > \left( 100\% - \frac{СК_1}{Б_1} - 2 \frac{ДО_1}{Б_1} \right)$$

В идеале для приведения элементов структуры капитала предприятия и его источников в соответствие с их антикризисными соотношениями необходимо снизить значения

$\frac{ВНА}{Б}$ ,  $\frac{ЗИЗ}{Б}$  и увеличить значения  $\frac{СК}{Б}$  и  $\frac{ДО}{Б}$  таким образом, чтобы переместить точку У ниже критической линии 1 и точку Л ниже критической линии 2. Новые координаты точек У и Л будут соответствовать в этом случае желаемым

антикризисным соотношениям  $\frac{ВНА}{Б}$ ,  $\frac{ЗИЗ}{Б}$ ,  $\frac{СК}{Б}$  и  $\frac{ДО}{Б}$ .

Возможные варианты антикризисного расположения точки У находятся ниже граничной линии 1 на отрезке  $[У_1, У_2]$ , а точки Л – ниже граничной линии 2 на отрезке  $[Л_1, Л_2]$ .

Одним из вариантов обеспечения предприятию финансовой устойчивости может служить графическое перемещение точки У в точку  $У_0$  (середину отрезка  $У_1, У_2$ ), что будет соответствовать достижению антикризисных соотношений



$\left(\frac{\text{ВНА}}{\text{Б}} + \frac{\text{ЗИЗ}}{\text{Б}}\right)$  путем их суммарного уменьшения с 94,4% до 73,9% и  $\frac{\text{СК}}{\text{Б}}$  путем их повышения с 53,3% до 73,9%.

$$y_0 \left[ \left( \frac{\text{ВНА}}{\text{Б}} + \frac{\text{ЗИЗ}}{\text{Б}} \right) = 73,9\%; \left( \frac{\text{СК}}{\text{Б}} \right) = 73,9\% \right]$$

Если при этом удельный вес долгосрочных обязательств оставить без изменений  $\frac{\text{ДО}}{\text{Б}} = 6,2\%$ , то суммарное соотношение уменьшится и составит  $\left(\frac{\text{СК}}{\text{Б}} + \frac{\text{ДО}}{\text{Б}}\right) = 73,9\% + 6,2\% = 80,1\%$ . Тогда по графику (см. рисунок 3.4) точка  $L_0$  на граничной линии 2 будет иметь координаты:

$$L_0 \left[ \left( \frac{\text{ВНА}}{\text{Б}} \right) = 60\%; \left( \frac{\text{СК}}{\text{Б}} + \frac{\text{ДО}}{\text{Б}} \right) = 80,1\% \right]$$

Это приведет к изменению удельного веса запасов и затрат от  $\frac{\text{ЗИЗ}}{\text{Б}} = 31,2\%$  до  $\frac{\text{ЗИЗ}}{\text{Б}} = 73,9\% - 60\% = 13,9\%$ .

В этом случае доля оборотных средств в покрытии запасов принимает значение:

$$\text{Дсос} = \frac{\text{СК} - \text{ВНА}}{\text{ЗИЗ}} = \frac{73,9\% - 60\%}{13,9\%} = 1,$$

отвечающее условию абсолютной финансовой устойчивости, а значение коэффициента текущей ликвидности:

$$\text{Ктл} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}} = \frac{100\% - \text{ВНА}\%}{100\% - (\text{СК} + \text{ДО})\%} = \frac{100\% - 60\%}{100\% - 80,1\%} = \frac{40}{19,9} = 2,01,$$

что соответствует его достаточности.

Таким образом, предприятию необходимо принять такие меры финансовой стабилизации, чтобы получить следующие антикризисные удельные соотношения элементов структуры имущества предприятия и его источников (см. таблицу 3.2).

Таблица 3.2 - Удельные соотношения элементов структуры имущества предприятия и его источников

Удельные показатели	Числовые значения удельных показателей, %	
	Существующие	Антикризисные (один из вариантов)
Внеоборотные активы ВНА / Б	63,2	60,0
Оборотные активы ОА / Б	36,8	40,0
Запасы и затраты, ЗИЗ / Б	31,2	13,9
Собственный капитал, СК / Б	53,3	73,9
Долгосрочные обязательства, ДО / Б	6,2	6,2
Краткосрочные обязательства, КО / Б	40,5	19,9
Доля оборотных средств в покрытии запасов	-0,31	1,0
Коэффициент текущей ликвидности	0,91	2,01

Такого существенного изменения структурных составляющих баланса рассматриваемого предприятия в короткое время вряд ли можно добиться. Однако поставить эту цель нужно и постепенно ее реализовывать, чтобы избежать дальнейшего ухудшения состояния предприятия.

Подготовленное плановое задание для своего выполнения потребует значительных хозяйственных усилий по изысканию вариантов уменьшения суммарной доли внеоборотных активов и запасов предприятия и увеличения доли собственного капитала в валюте баланса. Реализация планируемых антикризисных соотношений может растянуться на несколько циклов управления.

Реализация этих антикризисных числовых значений структурный соотношений элементов актива и пассива баланса предприятия осуществляется через подбор конкретных мероприятий оперативного, тактического и стратегического механизмов финансовой стабилизации предприятия, приемлемых для предприятия.

## ГЛАВА IV

# АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕХАНИЗМЫ САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

При отрицательном результате усилий менеджмента по применению механизмов противодействия развивающемуся кризису появляются качественные признаки кризисного финансового состояния предприятия. Среди таких признаков:

- длительная безрезультативность вложений инвестиционных средств в производство;
- утрата способности к восполнению потерь, возвращению кредитов, поставкам продукции по авансовым платежам;
- нарастания задолженности по налогам и платежам;
- рост задолженности по заработной плате;
- нарастание задолженности перед поставщиками ресурсов и получателями продукции
  - появление забастовочных настроений в коллективе;
  - рост недовольства менеджеров среднего звена действиями руководителей предприятия;
  - нарастание угнетающих действий со стороны местных властей и контролирующих органов;
  - резкое усиление конфликтности в коллективе;
  - инициирование расчленения предприятия крупными акционерами;
  - массовое увольнение кадров базовых профессий из-за низкой заработной платы;
  - групповые увольнения менеджеров среднего звена;
  - нехватка оборотных средств для расширения выпуска эффективной продукции. [29]

Все эти качественные и количественные признаки дальнейшего развития кризиса приводят предприятие в кризисное финансовое состояние и к необходимости применения антикризисных механизмов санации.

Санация – это комплекс реорганизационных мероприятий, направленных на оздоровление финансово-хозяйственного состояния предприятия с целью восстановления его платежеспособности и предотвращения его банкротства. Цель санации – сохранить предприятие путем разработки и реализации комплексной программы его оздоровления и развития. Проведение санации базируется на определенных принципах,

указанных в работе Короткова Э.М. [2]:

- Принцип упущенных возможностей. Чем быстрее будет осознана необходимость санационных мероприятий, тем легче будет предприятию преодолеть зону неблагоприятия.

- Принцип диагональности экономических процессов. Санация должна носить оперативный характер с быстро окупаемыми мероприятиями, которые не отрицают решение стратегических целей преобразования предприятия.

- Принцип малозатратности. Он особенно актуален при остром дефиците ресурсов на убыточном предприятии.

- Принцип прозрачности мероприятий санации для всего персонала предприятия.

- Принцип сохранения компромисса между интересами собственников, менеджеров, работников, кредиторов и инвесторов предприятия.

- Принцип сотрудничества с персоналом повышает мотивацию персонала по реализации мероприятий санации.

Наиболее широкий диапазон форм имеет санация, инициируемая самым предприятием до возбуждения кредиторами в суде дела о банкротстве. В этом случае предприятие пытается выйти из кризисного состояния по своей инициативе или с помощью кредиторов и инвесторов. Санация в этом случае носит упреждающий характер, полностью согласуется с целями и интересами предприятия и подчинена задачам его антикризисного управления. Такая санация предприятия осуществляется по многим направлениям его хозяйственной деятельности.

В системе антикризисного управления предприятием важную роль играют такие формы санации, как реструктуризация задолженности предприятия, реорганизация предприятия и санация кадрового потенциала.

Предваряет эту работу разработка программы санации.

#### **4.1. Разработка программы санации предприятия.**

Программу санации предприятия разрабатывают его менеджеры, а при необходимости и возможности внешние консультанты (консалтинговые и аудиторские фирмы, аналитические структуры при государственных органах). Разработка программы санации связана с выявлением внутренних резервов предприятия, которые используются по данным экономической литературы лишь на 40-60%. Основной недоиспользо-

ванный потенциал предприятия для санации находится в сфере финансового и налогового менеджмента, управления персоналом и маркетинговых исследований.

Важную часть программы санации составляет диагностика симптомов и причин кризисного состояния предприятия на основе личных наблюдений ответственного менеджера, его доверительных бесед с персоналом, осмотра рабочих мест, и анализа финансовых показателей деятельности предприятия.

Процедура разработки программы санации обязательно должна включать активное участие персонала в проектировании и оценке намечаемых перемен, системное информирование всех сотрудников о применяемых мерах санации. Необходимо узнать мнение каждого сотрудника о желательных изменениях на предприятии, высказанное устно или в форме анкетирования.

На основании всего этого собранного материала необходимо продумать и составить список причин выявленных негативных факторов. Выявление этих причин должно перерасти в проектирование конкретных антикризисных мероприятий.

При разработке программы санации предприятия рекомендуется [2]:

- тщательно анализировать причины кризисных явлений на предприятии с выявлением их происхождения, а не симптомы кризиса;

- изучить все возможные, в том числе альтернативные способы снижения воздействия негативных факторов в рамках решения каждой конкретной проблемы;

- разработать последовательные антикризисные мероприятия с указанием ответственных лиц, сроков, объемов ресурсов и мест контроля.

Важное значение имеет нахождение подлинных причин неблагополучия на предприятии и идентификация проблем в количественном выражении. При исследовании каждой проблемы желательна очень детальная конкретизация всех причин.

В программу санации включаются даже самые мелкие изменения, которые влияют на обслуживание покупателей, качество продукции, уровень производственных и управленческих затрат и тем самым повышают жизнестойкости предприятия.

Эффективное управление затратами, предусматриваемое в программе санации, требует усовершенствования систем учета на

основе оперативной, достоверной, прозрачной и наглядной информации.

Повышение качества контрактной работы должна быть основана на более тщательном изучении потенциальных рисков и выгод.

Каждое мероприятие в программе санации должно содержать объективные средства оценки его результатов по прошествии определенного срока для внесения необходимых корректив.

Очень важна достоверная обратная информация о ходе реализации программы санации.

В экономической литературе сформулированы следующие принципы разработки программы санации [2]:

- Вовлечение всего персонала предприятия в разработку программы санации.

- Разделение симптомов и причин кризисного состояния предприятия с их подробной конкретизации.

- Прозрачность и гласность на всех этапах разработки программы.

- Персональная, документально подтвержденная ответственность за каждое мероприятие и контроль за его выполнением.

- Решимость и настойчивость ответственного руководителя в проведении мероприятий санации.

В программу санации записываются конкретные пункты антикризисных мероприятий; объем финансовых ресурсов для их реализации; сроки выполнения; ответственные исполнители; ожидаемые результаты реализации. Все это должно быть согласовано с исполнителями.

Традиционно при разработке программы санации внимание концентрируется на недостатках и проблемах. Помимо эволюционной модели существует революционная модель управления изменениями, характеризующаяся радикальным переосмыслением, перепроектированием предприятия и производственных процессов, глубокими и всеобъемлющими переменами.

Лузин А. и Ляпунов С. [24] предложили подход к разработке санационной программы, основанный на концентрации внимания на имеющихся достижениях предприятия. Груз нерешенных проблем и ошибок порождает уныние и пессимизм, а осознание своих способностей вселяет новые силы.

Сравнение традиционного и позитивного подходов к формированию антикризисного процесса приводится в таблице 4.1.

Таблица 4.1 Сравнение подходов к формированию антикризисных программ [24]

Традиционный «здоровый» подход	Позитивный подход
1	2
Поиск проблем	Поиск достижений
Выявление слабых звеньев и их усиление	Усиление сильного
Отталкивание от реальных достижений и имеющихся ресурсов предприятия	Отталкивание от потенциала предприятия, в первую очередь дремлющего
Понимание ограниченности возможностей людей	Вера в безграничные возможности людей
Минимизация рисков	Институционализация рисков
Опора на здравый расчет	Опора на веру и энтузиазм
Стремление сделать возможное	Стремление делать невозможное
Ясное видение ограничений и препятствий	Концентрация на видении будущего, отрицание непреодолимости препятствий и поиск неординарных решений
Точка отсчета - сегодня	Точка отсчета - будущее

Позитивный подход предусматривает переоценку имеющегося потенциала предприятия с целью использования неучтенных мощных, но не востребуемых и дремлющих материальных и интеллектуальных ресурсов. Здесь важное значение отводится менеджменту, который должен иметь черты инновационного. Лузин А. и Ляпунов С. отмечают следующие отличия инновационного менеджмента от традиционного, приведены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 Сравнение принципов традиционного и инновационного менеджмента [24]

Традиционный менеджмент	Инновационный менеджмент
1	2

Смотрит из прошлого	Смотрит из будущего
Ведом прошлым опытом, инструкциями, утвержденным планом	Ведом идеей, открывающимся видением, формулирует план действий и «правила игры» по ходу, с учетом ситуации
Руководствуется вероятностью - неуправляемая категория	Руководствуется возможностями - управляемая категория
Полагается на факты	Доверяет интуиции
Доводит до понимания	Формирует образы и зажигает людей
Принуждает к действию	Вызывает желание действовать
Нацелен на охранение	Нацелен на изменения
Минимизирует риски	Рассматривает риск как необходимость
Наказывает за ошибки	Учит извлекать уроки из ошибок и не допускать их в будущем
Поучает	Учит своим примером
Исходит из предпосылки: работник по натуре ленив и пассивен	Исходит из предпосылки: человек рожден для самореализации в труде
Держит дистанцию	Стоит рядом
Строит отношения на контроле	Строит отношения на доверии
Покупает «рабочие руки»	Вовлекает в процесс труда «всего человека»
Добивается повторяемости результатов	Стимулирует инновационные решения
Уважаем	Обожаем

При разработке программы оздоровления предприятия большое значение имеет получение менеджментом ценных идей и знаний из опыта других предприятий. Поэтому методы «передача передового опыта» и «Бенчмаркинг» (сравнение с показателями других предприятий) становятся популярными. Опора на опыт способствует снижению риска, уменьшению временных и финансовых затрат. Использование бенчмаркинга позволяет создать команду внутренних консультантов для совершенствования управления. Лузин А. и Ляпунов С. предлагают таблицу 4.3.



Таблица 4.3 Сравнение инструментов организационного реструктурирования предприятия [24]

Традиционное консультирование	Бенчмаркинг
1	2
В основе рекомендаций лежит опыт и знания консультанта	В основе проекта реструктурирования лежат идеи, перенятые из успешного опыта другого предприятия
Внешний консультант выступает в роли «агента изменений»	Руководство и персонал предприятия одновременно являются «агентами» и «объектами» изменений
Инструментарий организационного реинжиниринга остается у консультанта	Инструментарий организационного реинжиниринга становится достоянием предприятия
Высокая степень риска из-за непредсказуемости результатов	Наличие положительного опыта - позволяет снизить риск
Относительно высокие затраты	Относительно низкие затраты
Краткосрочные акции	Многовариантные возможности получения долгосрочного содействия
Высокая зависимость от личности консультанта	Низкая зависимость от личности консультанта

Разрабатываемая программа санации носит индивидуальный характер для каждого предприятия.

## 4.2 Источники финансирования антикризисных мероприятий

Реализация антикризисных мероприятий требует привлечения финансовых средств. Для этого необходимо рассмотреть потенциальные источники их финансирования, указанные в работах Айвазяна З. и Кириченко В. [1] и Короткова Э.М. [2].

Источники финансовых средств предприятия разделяют на внутренние и внешние. К внутренним источникам относят источники, которые оперативно могут быть задействованы за счет мобилизации собственных производственных, орга-

низационных и интеллектуальных возможностей.

Внутренние источники приведены в таблице 4.4

Таблица 4.4 – Внутренние источники финансирования антикризисных мероприятий

Источники финансирования	Резюме
1	2
1. Прибыль, накопления, амортизационные отчисления, страховые выплаты в виде возмещения ущерба.	Мобилизация собственных возможностей предприятия.
2. Продажа и аренда оборудования, помещений, других материальных активов.	Необходимость сбора информации о потребностях внешней среды и предоставление информации о продаже и аренде.
3. Факторинг.	Это переуступка прав кредитному учреждению – банку на взыскание долгов. Факторинг является эффективной финансовой операцией по получению дебиторской задолженности. Размер комиссионных доходит до 30%. Банк охотно выполняет факторинговые операции, если оба клиента находятся в банке на расчетно – кассовом обслуживании.
4. Вексельные программы.	Организация банком финансирования путем выпуска векселей предприятия, авансированных банком, и установления их вторичного рынка. Выпуск векселей позволяет предприятию привлечь рублевые ресурсы разной срочности, стоимость которых может быть существенно ниже ставок банка по денежному кредитованию.

<p>5. Франчайзинг.</p>	<p>Это соглашение с другим предприятием о продаже ему объектов интеллектуальной собственности: товарной марки (товарный франчайзинг), технологии (производственный франчайзинг), лицензии на право открытия магазинов, киосков (деловой франчайзинг).</p>
<p>6. Оптимизация налогообложения.</p>	<p>Это процесс нахождения наилучшего варианта уплаты налогов по критерию максимального снижения налогового бремени на предприятие.</p>
<p>7. Реализация непрофильных услуг.</p>	<p>Это обучение, юридические услуги, консалтинг, изготовление технологической оснастки, ремонт бытовой техники и т.д.</p>

Внешние инвестиционные источники антикризисного управления включают позиции, приведенные в таблице 4.5. Таблица 4.5 - Внешние источники финансирования антикризисных мероприятий

Источники финансирования	Резюме
<p>1. Кредитование партнером по бизнесу.</p>	<p>Это прямое финансирование предприятием – кредитором, находящимся с должником в кооперативных производственных связях и нуждающимся в получении от него специализированной продукции. Здесь необходимо выработать щадящие для должника условия заключения соглашения (возврата кредита, вида и размера залога, реструктуризация долгов, будущих поставок продукции) и исключения возможности недружественного поглощения.</p>

<p>2. Банковский кредит.</p>	<p>Это наиболее распространенный способ привлечения дополнительного капитала. Однако ставки по кредитам (20 – 25 %) обычно превышают рентабельность промышленных предприятий (7 – 17 %). Банк может потребовать заказ, обеспечением которого могут служить все поступающие на расчетный счет предприятия средства или ценные бумаги в виде операций репо. Операция репо – это сделка по продаже ценных бумаг с обязательством обратного выкупа, то есть существу, это кредитование под залог ценных бумаг. Базовым активом для сделок репо могут служить облигации внутреннего государственного валютного займа Министерства Финансов РФ, акции российских предприятий. Срок сделки составляет от нескольких недель до нескольких месяцев.</p>
	<p>При проектном финансировании банк может стать партнером при условии, что представители банка принимают участие в управлении предприятием. Проектное финансирование предусматривает инвестиции банка в отдельный проект, реализуемый клиентом в рамках своего бизнеса. В этом случае специалисты банка оказывают клиенту услуги по подготовке бизнес – плана, проверке финансового состояния участников проекта, минимизации рисков и т.п.</p>

### 3. Бюджетная субсидия.

Это кредитование предприятий за счет средств государственного или регионального бюджетов, зависящее от статуса предприятия, его роли в экономике страны и региона.

Наиболее вероятно бюджетная поддержка градообразующих предприятий, способствующих развитию инфраструктуры региона, выпускающих медицинское оборудование, сельскохозяйственную продукцию, заменяющую ввозимую в регион продукцию. Государственная поддержка может оказываться предприятиям, обеспечивающим обороноспособность и безопасность страны, выпускающим конкурентоспособную научно-техническую продукцию и энергосберегающую технику, конверсионным предприятиям.

Прямое бюджетное кредитование осуществляется очень редко, а поддержка в основном оказывается путем предоставления государственных гарантий. Гарантия – это обязательство выплатить получателю гарантии компенсацию в размере указанной суммы в случае невыполнения предприятием каких – либо договорных обязательств. Гарантия может предоставляться и банком. Плата за гарантию обычно устанавливается в процентах от суммы гарантии. При этом гарантодатель может потребовать обеспечение в виде залога имущества предприятия или санкций.

<p>4. Лизинг технологического оборудования длительного срока службы.</p>	<p>Обычно лизинговыми операциями занимаются специализированные посреднические фирмы, в том числе созданные при крупных коммерческих банках. Такая фирма приобретает право собственности на оборудование и сдает его в аренду на соответствующих экономических</p>
	<p>условиях. По существу лизинговая фирма выступает инвестором и получает доход от реальных инвестиционных вложений в виде арендной платы. Лизингом могут заниматься также непосредственно предприятия – изготовители оборудования, машин. С позиций бухгалтерского учета договор лизинга является незавершенной сделкой, а оборудование, машины, агрегаты не числятся на балансе их потребителя.</p>

<p>5. Эмиссия ценных бумаг.</p>	<p>Это выпуск акций, облигаций. Очевидные преимущества облигационного займа (отсутствие залога, сравнительно низкая стоимость обслуживания долга, широкая база потенциальных кредиторов) делают его популярным инструментом привлечения финансирования для развивающихся крупных предприятий с положительным кредитным имиджем. Некоторые российские банки оказывают полный комплекс услуг по выпуску, размещению и платежному обслуживанию облигационных займов.</p> <p>Эмиссия ценных бумаг, как источник привлечения инвестиций, целесообразна только при ранних признаках неблагополучия на крупном предприятии с известным положительным имиджем.</p> <p>В развитых странах эмиссия ценных бумаг позволяет предприятию аккумулировать более 50 % инвестиционных ресурсов. В России вероятность привлечения данного источника инвестиций крайне мала вследствие недостаточного развития фондового рынка, трудности размещения ценных бумаг.</p>
---------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

6. Иностранные инвестиции.	Для иностранного инвестора представляют интерес в основном добывающая и пищевая отрасли промышленности, а препятствием являются изменчивость нормативно - правовой базы, низкая деловая культура, неэффективный менеджмент, непрозрачность финансов, низкое качество продукции. Иностраный инвестор обычно требует участия в капитале.
----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

В условиях кризисного развития предприятия важно сократить одни расходы и увеличить другие, которые позволяют получить «быструю» прибыль. Эти дополнительные расходы не всегда могут быть профинансированы за счет внутренней экономии. В связи с этим возникает необходимость привлечения средств со стороны. Возможность привлечения кредитных ресурсов является рискованным, но в то же время единственно правильным решением. Предприятие подвергает себя значительному финансовому риску, однако возможность выхода из кризиса оправдывает этот риск.

### 4.3 Реструктуризация задолженности предприятия

Реструктуризация задолженности - это направление финансовой санации предприятия, осуществляемое предприятием совместно с партнерами по хозяйственной деятельности (кредиторами и инвесторами) и представляющее комплекс мер по преобразованию его долговых обязательств, связанных с погашением текущих требований кредиторов и восстановлением его платежеспособности.

Требования считаются погашенными, если у предприятия с кредиторами достигнуты соглашения о приостановлении, замене или прекращении соответствующих долговых обязательств.

Объектами реструктуризации задолженности могут быть [8]:

- Выплаты по погашению основного долга;
- Выплаты процентов по обслуживанию кредитов и займов;
- Выплаты пени и других штрафных санкций за нару-



шение контрактных обязательств;

- Выплаты по другим существенным условиям договорных обязательств, приводящим к уменьшению текущих требований кредиторов.

Управление реструктуризацией задолженности предприятия проводится в соответствии с этапами [8], содержание которых приведено в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Содержание процесса реструктуризации задолженности

Этап	Содержание
1	2
1. Анализ состава задолженности предприятия	<p>Определяются объемы задолженности предприятия по отдельным ее видам для выявления тех, которые создают наибольшие угрозы банкротства и ликвидации предприятия.</p> <p>Анализируется состав задолженности предприятия по срокам погашения, в том числе объем текущей задолженности и объем долгосрочной задолженности, подлежащей погашению в текущем периоде.</p>
	<p>Исследуется состав внешней и внутренней задолженности.</p> <p>К внешней задолженности предприятия относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- текущие обязательства по финансовым кредитам и займам;</li> <li>- все формы кредиторской задолженности за товары, работы и услуги;</li> <li>- текущие обязательства по расчетам по полученным авансам, с бюджетом, внебюджетным фондам, по страхованию.</li> </ul> <p>К внутренней задолженности предприятия относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- текущие обязательства по расчетам по оплате труда;</li> <li>- текущие обязательства по расчетам с дочерними предприятиями;</li> <li>- текущие обязательства по другим внутренним расчетам.</li> </ul>

<p>2. Оценка возможности погашения задолженности предприятия в текущем периоде</p>	<p>Утоняется объем задолженности предприятия, который может быть погашен самим предприятием из имеющихся финансовых ресурсов, и объем непокрытых текущих финансовых обязательств, определяющий размер его неплатежеспособности и создающий угрозу его банкротства и ликвидации.</p>
<p>3. Оценка целесообразности и возможности погашения требований кредитов в процессе финансовой санации предприятия.</p>	<p>Принятие решения о целесообразности и возможности погашения требований кредиторов в процессе финансовой санации предприятия осуществляется в зависимости от размера непокрытых текущих финансовых обязательств предприятия и от отсутствия возможности восстановить платежеспособность за счет использования внутренних механизмов финансовой стабилизации.</p> <p>Возможность погашения требований кредиторов путем реструктуризации задолженности определяется перспективами быстрого выхода предприятия из финансового кризиса и его успешного дальнейшего развития при оказании ему финансовой поддержки.</p> <p>Если подтверждается целесообразность и возможность погашения требований кредиторов, то принимается принципиальное решение о проведении реструктуризации задолженности предприятия.</p>

<p>4. Оценка конкретных форм и видов реструктуризации задолженности предприятия</p>	<p>Различают следующие основные формы реструктуризации задолженности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дотации и субвенции за счет средств бюджета на безвозмездной основе. Применяется для стратегических и социально значимых предприятий.</li> <li>2. Государственное льготное кредитование осуществляется для стратегических предприятий и субъектов естественных монополий с условием возвратности и платности финансовых ресурсов.</li> <li>3. Государственная гарантия коммерческим банкам по кредитам, выдаваемым saniруемому предприятию, используется при отсутствии у государства возможностей осуществлять прямое финансирование или кредитование</li> </ol>
	<p>saniруемого предприятия.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Целевой банковский кредит осуществляется коммерческим банком, работающим с предприятием, после тщательной проверки. Здесь имеет место высокий уровень риска, поэтому ставка процента достигает максимального уровня. Для осуществления контроля и помощи предприятию банк может ввести в руководство предприятия своего представителя.</li> <li>5. Перевод долга на другое юридическое лицо, которым может быть любой хозяйствующий субъект, пожелавший принять участие в финансовом оздоровлении предприятия – должника. Условия такого перевода прописываются специальным договором с согласия кредиторов.</li> </ol>

	<p>6. Пролонгация сроков выплаты задолженности в форме ее отсрочки, то есть перенесения сроков и выплаты на более поздний период.</p> <p>Наиболее распространенным видом отсрочки является перевод краткосрочной задолженности предприятия в долгосрочную (например, отсрочка выплаты начисленных дивидендов).</p> <p>Такая форма реструктуризации задолженности может относиться только к сумме основного долга при продолжении его текущего обслуживания путем выплаты процентов или ко в сем видам платежей (сумма основного долга, процентов по нему, начисленной пени).</p>
	<p>7. Пролонгация сроков выплаты задолженности в форме ее рассрочки, то есть разделения ее на несколько частей, которые выплачиваются постепенно по графику, согласованному сторонами. Такая форма наиболее распространена.</p>
	<p>8. Переоформление задолженности в другие виды долга. Здесь имеется в виду как пролонгация сроков выплаты задолженности, так и изменение других кредитных условий (залог имущества, поручительство, гарантии третьих лиц). Основными видами реструктуризации являются оформление векселем долга по коммерческому кредиту, замена одного вида облигаций на другой с внесением изменений в условия ее выпуска, перевод долга на третьих лиц.</p> <p>9. Конверсия задолженности</p> <p>в</p>

	<p>имущество, то есть замена денежных выплат на передачу кредитору отдельных видов активов предприятия (акции предприятия, объекты недвижимости, машины и оборудование, сырье и материалы, готовая продукция).</p> <p>10. Отказ от кредитных требований (списание долга в части этих требований или в полном объеме).</p>
<p>6. Контроль за выполнением условий погашения предприятием реструктурированной задолженности</p>	<p>Такой контроль осуществляется комитетом кредиторов или управляющим санацией совместно с предприятием.</p>

Погашение необходимого объема текущих требований кредиторов, обеспечивающее восстановление платежеспособности предприятия и нормальное осуществление его финансовой деятельности, является целью реструктуризации задолженности предприятия в процессе его финансовой санации.

#### 4.4. Реорганизация предприятия

При более тяжелых формах кризисного финансового состояния антикризисные механизмы могут выступать в качестве реорганизационных процедур, обеспечивающих санацию предприятия. Обычно реорганизация связана с изменением статуса юридического лица предприятия.

Реорганизация предприятия – это его имущественная трансформация в отдельные хозяйствующие субъекты, сопровождающиеся преобразованием их организационно-правового статуса, с целью более эффективного осуществления хозяйственной деятельности.

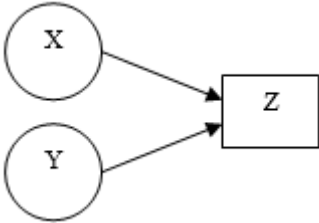
Реорганизация предприятий направлена на обеспечения развития без затрат инвестиционных ресурсов на «внешний рост». Это определяется тем, что внешний рост обеспечивает более быстрое и более эффективное развитие предприятия, чем инвестирование капитала в прирост активов - «внутренний рост». Имущественная трансформация предприятия в отдельные хозяйствующие объекты может принять форму интегра-

ции или диверсификации, которые выступают как факторы внешнего роста [8].

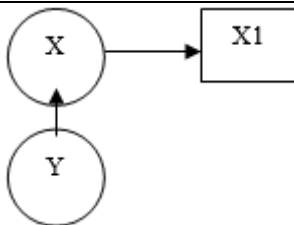
В соответствии с законодательством Российской Федерации реорганизация предприятий осуществляется в соответствующих формах: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование (см. таблицу 4.7).

Концепция санации предприятия может носить наступательный характер, объединяющий такие формы реорганизации предприятий как слияние с другими предприятиями, но может носить и оборонительный характер (разделение, выделение).

Таблица 4.7 - Характеристики форм реорганизации предприятий

Форма реорганизации предприятий.	Схема изменения юридического статуса предприятия. Движение активов (А) и собственного капитала (СК); фактор внешнего роста.
<p>1. Слияние – объединение двух предприятий (X) и (Y) для создания нового предприятия (Z), являющегося их правопреемником. Все имущество, имущественные права и обязанности переходят к предприятию – правопреемнику. Реорганизуемые предприятия заключают договор о слиянии, в котором определяются порядок конвертации акций каждого из них в ценные бумаги и акции предприятия-правопреемника. После слияния статус юридического лица участников договора аннулируются.</p>	 <p> <math>A_X + A_Y = A_Z;</math>  <math>СК_X + СК_Y = СК_Z;</math>                      Интеграция капитала.                 </p>

2. Присоединение – это прекращение деятельности одного (Y) или нескольких предприятий как юридического лица и передача всех имущественных прав и обязанностей другому предприятию (X). Заключается договор с определением порядка и условий присоединения, порядка конвертации акций присоединенного предприятия (Y), после чего оно теряет статус юридического лица.

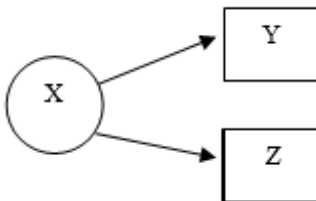


$$A_X + A_Y = A_{X1};$$

$$CK_X + CK_Y = CK_{X1};$$

Интеграция капитала.

3. Разделение – это ликвидация предприятия (X) с одновременным созданием на его базе двух или более новых самостоятельных предприятий (Y) и (Z). Каждое из новообразованных предприятий получает статус юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к каждому из них в соответствии с разделительным балансом. Решение о разделении, его условиях и порядке конвертации акций реорганизационного предприятия в акции создаваемых предприятий принимается общим собранием акционеров.

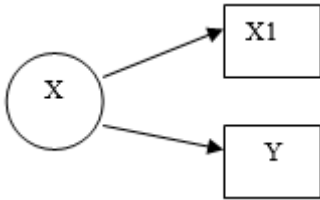
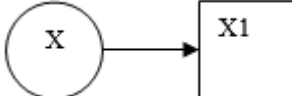


$$A_x = A_y + A_z;$$

$$CK_x = CK_y + CK_z;$$

Диверсификация капитала.



<p>4. Выделение – создание одного (Y) или нескольких предприятий без прекращения деятельности последнего (X), а также выход предприятия (Y) из объединения (X). Каждое новое предприятие (X1) и (Y) получает статус юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к ним на основе разделительного баланса. Реорганизуемое предприятие (X1) продолжает свою деятельность в предшествующем юридическом статусе.</p>	 <p> <math display="block">A_X = A_{X1} + A_Y;</math> <math display="block">CK_X = CK_{X1} + CK_Y;</math>                     Диверсификация капитала.                 </p>
<p>5. Преобразование – это смена организационно-правовой формы или формы собственности предприятия. Реорганизуемое предприятие (X) продолжает свою хозяйственную деятельность в статусе предприятия-правопреемника (X1). Все права и обязанности переходят к вновь возникшему юридическому лицу на основе передаточного акта.</p>	 <p> <math display="block">A_X = A_{X1};</math> <math display="block">CK_X = CK_{X1};</math>                     Отсутствие внешнего роста.                 </p>

С позиций финансового менеджмента такие формы как слияние и присоединение являются идентичными, так как имущество и собственный капитал у объединяемых предприятий остаются одинаковыми по своим размерам. Различие между ними носят лишь организационно – правовой характер. При слиянии предприятие получает новый юридический статус, а при присоединении – сохраняет юридический статус одного из объединяемых предприятий. Аналогично идентичными являются другие формы реструктуризации предприятия: разделение и выделение. Совокупный объем имущества и собственного

капитала новообразованных предприятий остается одинаковым, различие лишь в организационно – правовом механизме осуществления реорганизации и в конечном статусе юридических лиц новообразованных предприятий.

Форма реорганизаций предприятия – преобразование – не вносит никаких изменений ни в объем и структуру используемого имущества, ни в сумму собственного капитала. Вследствие этого преобразование предприятия нельзя рассматривать как активный механизм антикризисного управления. Преобразование предприятия дает потенциальную возможность повысить эффективность своей деятельности за счет прихода более эффективных собственников или более эффективного состава менеджеров.

Реорганизация предприятия является трудоемкой, дорогостоящей и длительной процедурой, реализующей не все задуманные задачи. Решение о реорганизации предприятия (акционерного общества) принимает общее собрание акционеров тремя четвертями голос своих участников. Акционеры, голосующие против реорганизации или не принимавшие участие в собрании акционеров могут выкупить свои акции по максимальной рыночной стоимости. Это уменьшит сумму стоимости чистых акций реорганизуемого предприятия до 10 процентов.

Составление разделительного баланса не требует согласования с кредиторами, но после принятия решения о реорганизации предприятие должно письменно сообщить об этом всем кредиторам, которые могут потребовать исполнения обязательств и возмещение убытков. Разделение баланса при просроченной дебиторской задолженности и значительной кредиторской задолженности предприятия вызывает у него дополнительные трудности.

Наиболее сложной формой реорганизации предприятия является объединение предприятий в форме их слияния или присоединения (поглощение).

4.4.1. Объединение предприятий в форме слияния или присоединения

Концепция, форма и вид объединения предприятий определяется программой санации. Классификацию видов объединений проводит Бланк А.И. [8] (см. таблицу 4.8)

Таблица 4.8 Классификация видов объединения (слияния и поглощения) предприятий.

Признак классификации	По добровольности осуществления
1	2
По отраслевому признаку	Горизонтальное объединение, в процессе которого интегрируются предприятия одной отрасли
	Вертикальное объединение, в процессе которого интегрируются предприятия смежных отраслей например, производителей и потребителей сырья
	Конгломератное объединение, в процессе которого интегрируются предприятия, не связанные между собой ни отраслевыми, ни технологическими особенностями.
По добровольности осуществления	Дружественное объединение, которое осуществляется на основе взаимного стремления и согласия объединяемых предприятий.
	Враждебное объединение (захват), в процессе которого одно из предприятий присоединяет к себе другое без его согласия и при его противодействии.

Процесс антикризисного финансового управления предприятием при его объединении описан в работе Бланка И.А. [8] и преобразован в таблицу 4.9.

Таблица 4.9 Основные этапы процесса антикризисного финансового управления предприятием при его объединении

Основные этапы	Резюме
1	2
1	2

<p>1. Формулировка целей и задач объединения</p>	<p>Главная цель объединения предприятия, определенная в программе санации, остается неизменной. К числу задач, связанных с направлением санации, относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сбалансирование денежных потоков объединяемых предприятий, их варьирование и синхронизация во времени.</li> <li>- повышение темпов формирования чистого денежного потока объединенного предприятия в сравнении с темпами его формирования по каждому предприятию;</li> <li>- оптимизация структуры объединенного предприятия;</li> <li>- расширение возможностей формирования финансовых ресурсов за счет внешних источников.</li> </ul> <p>Для конкретных условий объединенного предприятия круг задач может быть расширен.</p>
<p>2. Финансовая диагностика предприятия – партнера по объединению</p>	<p>Необходимо убедиться, что объединение предприятий дает эффект финансового оздоровления saniруемого предприятия. Для этого осуществляется диагностика динамики показателей финансовых параметров структуры: активов, капитала, денежных потоков и инвестиций. Если преобладают показатели с положительной динамикой, то процесс дает положительный эффект.</p>

<p>3. Разработка механизма обеспечения объединения предприятия</p>	<p>Такой механизм предусматривает разработку управляющих решений по обеспечению финансовой деятельности объединенного предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- обоснование организационной структуры управления;</li><li>- формирование информационной базы управления путем организации управленческого учета, мониторинга факторов внешней и внутренней среды;</li><li>- реорганизация активов для более эффективного использования отдельных их видов за счет объединения;</li><li>- оптимизация структуры капитала с целью максимизации эффекта финансового левиреджа при его новых параметрах;</li><li>- пересмотр инвестиционных программ объединяемых предприятий, консолидация отдельных реальных инвестиционных проектов и портфеля финансовых инвестиций;</li><li>- сбалансирование, выравнивание и синхронизация денежных потоков объединенного предприятия в целом и в разрезе основных видов деятельности;</li><li>- формирование новой хозяйственно-финансовой политики по основным аспектам деятельности;</li><li>- формирование организационной культуры менеджеров объединенного предприятия, отражающих философию его развития.</li></ul>
--------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>4. Выбор формы финансирования процесса объединения</p>	<p>Финансирование процесса может осуществляться в формах:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- приобретения путем взаимной конвертации акций приобретаемых предприятий;</li> <li>- объединения путем конвертации акций одного из предприятий в облигации создаваемого предприятия.</li> </ul> <p>Выбор осуществляется путем сравнительной оценки по критерию минимизации финансовых потерь.</p>
<p>5. Оценка эффективности объединения</p>	<p>Эффективность объединения определяется сравнением его результата с затратами на его осуществление.</p> <p>Основным результатом объединения является синергетический эффект от диверсификации операционной и финансовой деятельности, экономии затрат, возможности снижения стоимости капитала, привлекаемого из внешних источников. Эффект синергизма ЭСо выражается приростом чистого денежного потока и рыночной стоимости предприятия в сравнении с их суммой по двум предприятиям до их объединения</p> <p><math>ЭСо = PCo - (PC_1 + PC_2)</math> [8], где: PCo – прогнозируемая рыночная стоимость</p>

	<p>объединенного предприятия;  <math>PC_1</math> и <math>PC_2</math> – рыночная стоимость объединяемых предприятий.</p> <p>Затраты на объединение предприятий состоят из прямых затрат на это объединение и транзакционных издержек на оформление договора об объединении.</p> <p>Объединение предприятий может рассматриваться как инвестиционный проект для обеспечения прироста рыночной стоимости после их консолидации.</p>
<p>6. Подготовка программы объединения</p>	<p>Основные мероприятия, обеспечивающие эффективную и быструю интеграцию предприятия конкретизируются в программе объединения, подготавливаемой обоими предприятиями, которая включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- цель и задачи объединения;</li> <li>- основные результаты диагностики предприятия с оценкой их влияния на возможность финансового оздоровления после объединения;</li> <li>- основные мероприятия по эффективной и быстрой интеграции предприятий;</li> <li>- форму финансирования процесса объединения;</li> <li>- ожидаемую эффективность объединения.</li> </ul>
<p>7. Реализация мероприятий программы объединения</p>	<p>После утверждения программы объединения предприятий осуществляется реализация мероприятий. Для координации и финансирования процесса реализации создается специальная комиссия из представителей обоих предприятий и формируется специальный фонд.</p>

8. Контроль реализации мероприятий программы объединения	Контроль осуществляется силами специальной комиссии и руководителями объединяемых предприятий. В процессе контроля по необходимости корректируются отдельные мероприятия.
----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Слиянием также считается приобретение акций кризисного предприятия другим предприятием в таком количестве, которое еще не дает право контроля над кризисным предприятием, но обеспечивает высокую степень влияния на его менеджмент. Сливающиеся предприятия остаются юридически самостоятельными предприятиями, имеющими отдельные неконсолидируемые друг друга балансы [2].

Слияние финансово-кризисного предприятия с финансово здоровым (поставщиками, кредиторами и сторонними предприятиями) может оказаться действенным средством санирования кризисного предприятия.

При поглощении поглощаемое предприятие приобретает (даже по частям от мелких акционеров) контрольный пакет акций поглощаемого предприятия. Если приобретается пакет акций, превышающий 75% обыкновенных акций (три четверти акций), то поглощение приводит к потере юридической самостоятельности поглощаемого предприятия. Если приобретенный пакет акций составляет менее 75% обыкновенных акций, то поглощаемое предприятие может не потерять юридической самостоятельности. Однако при любом из этих вариантов поглощенное предприятие по существу теряет свою хозяйственную самостоятельность [2].

Цель объединения считается достигнутой, если в результате объединения структура объединенного предприятия приобрела большую устойчивость и более высокий потенциал для развития хозяйственно-финансовой деятельности.

#### 4.4.2. Дробление крупных предприятий

Дробление финансово - кризисных предприятий рассмотрено в работе Короткова Э.М. [2] и сводится к выделению из его состава оперативно самостоятельных юридических лиц (дочерних предприятий) на базе бывших подразделений, цехов, участков, отделов, лабораторий, имеющих предметную специализацию. Такое выделение может быть осуществлено на базе:

- передача части имущества в соответствии с его текущим стоимостным эквивалентом в уставной фонд выделяемого предприятия, покупки за рыночную стоимость имущества не-



которого пакета акций образуемого дочернего предприятия;

- предоставления дочернему предприятию имущества в продлеваемую долгосрочную аренда, плата за которую не взимается, а капитализируется по определенной ставке дисконта и рассматривается как взнос в уставной фонд нового предприятия.

- приобретение части акций образуемого предприятия за «живые» деньги путем внесения в уставной фонд наличных или безналичных денежных фондов [2].

При дроблении предприятия, имевшего ранее дивизиональную структуру, превращается в предприятие с «зонтичной» структурой. Сохраняется «ядро» унитарной формы (материнское предприятие) и образуются дочерни предприятия, балансы которых консолидируются в единый баланс. Влияние материнского предприятия поддерживается остающимися в его составе общих: научно-технических подразделений, подразделений, обслуживающих оборудование, инфраструктурных и вспомогательных подразделений (инструментальных, транспортных, заготовительных и т.д.); подразделений, предоставляющих социальные услуги (котельные, столовые, пансионаты, жилищно - коммунальные службы).

Имеются различные варианты дробления крупного предприятия [2].

1. Выделение отдельных предприятий с самостоятельным балансом, специализирующихся в коммерчески перспективных продуктах или услугах. Такое выделение может привлечь внешних венчурных инвесторов, так как они в основном инвестируют не предприятия, а новые проекты. Это связано с лишним риском потери их вложений.

2. Санация крупного предприятия предполагает выделение убыточных подразделений в дочерние предприятия, которые будут кандидатами на банкротство. Эта мера определяется величиной имущества, вложенного материнским предприятием в уставной капитал дочернего предприятия, за долги которого учредители несут ответственность. Поэтому от банкротства выделенных дочерних предприятий проиграют лишь их кредиторы, не получившие возврата кредита банки, поставщики неоплаченных покупных ресурсов, на оплату долгов которых не хватит капитала этих дочерних предприятий.

Материнское предприятие окажется в выгоде:

- если выделенное для рискованных предприятий дочернее предприятие окажется банкротом, то это не затронет

имущества материнского предприятия. В этом случае в первую очередь пострадают кредиторы, долги которым в случае банкротства не будут погашены;

- если дочернее предприятие станет коммерчески успешным предприятием, то материнское предприятие, имеющее 100-процентный контроль над дочерним предприятием, будет иметь доступ к заработанной прибыли.

3. Выделение из кризисного предприятия дочерних предприятий и сохранение в материнском предприятии всех необходимых для нормального функционирования дочерних структур функциональных вспомогательных служб. Централизация ключевых функций в материнском предприятии позволяет стандартизировать весь спектр выпускаемой и взаимодополняющей продукции для обеспечения ее конкурентоспособности и совместимости друг с другом. Рекомендуется сохранить централизованный административно-управленческий персонал, бухгалтерию, руководство научно-технической политикой, управление вспомогательно-производственными подразделениями, отдел кадров.

#### **4.5 Санация кадрового потенциала**

Санация кадрового потенциала – это процедура антикризисного управления предприятием, формирующая кадровое обеспечение для реализации оздоровительных мероприятий. Вывод предприятия из кризиса и проведение успешных мер санации напрямую зависят от качества персонала и уровня его мотивации. К основным критериям оценки персонала в антикризисном управлении относят: квалификацию, профессионализм и практические навыки, инициативность, самоотдачу, преданность предприятию, умение работать в экстремальных условиях. Особенно важной характеристикой кадров антикризисной группы является лояльность к осуществлению перемен, понимание их необходимости и согласие работать в условиях проводимых изменений. Несмотря на осознание необходимости осуществления перемен на кризисном предприятии имеет место сильное противодействие части персонала этим изменениям, связанным с неопределенностью будущего, возможными материальными и властными потерями, ухудшением условий работы. В литературе по управлению приводятся различные подходы к методам преодоления этого сопротивления проводимым новациям. Схема санации кадрового потенциала предприятия предлагается в работе авторского коллектива Короткова Э.М. [2] (см рисунок 4.1).



Рисунок 4.1 – Схема санации кадрового потенциала предприятия [2]

Целью санации кадрового потенциала является формирование антикризисной группы, состоящей из специалистов, активно настроенных на реализацию мер обновления предприятия. Для этой цели на предприятии проводится аттестация кадров, в результате которой выявляется активная группа сотрудников, готовая проводить необходимые перемены, и пассивная группа сотрудников, не способствующая проведению перемен. Особенно важно провести такую аттестацию среди управленческого персонала, так как от менеджеров среднего и нижнего уровня зависит успех планируемых изменений и программы санации.

Выявленная в процессе аттестации активная группа специалистов при необходимости проходит внутреннее производственное переобучение. Для них должна быть разработана и реализована система организационно – экономической мотивации. Все это позволит вовлечь их в активную реализацию антикризисных мероприятий и на этой основе консолидировать антикризисную команду.

Для пассивной группы персонала предприятия можно предложить:

- продолжить работу на данном предприятии в другой вакантной должности с оперативной переподготовкой на рабочем месте;

- переобучение и трудоустройство работников через регистрационный центр занятости;

- увольнение работников по собственному желанию, по сокращению штатов и в связи с выходом на пенсию.

Эти меры регулируются Трудовым кодексом РФ.

При проведении санации кадрового потенциала необходима широкая гласность и коллективная поддержка персонала предприятия.

Несколько другую концепцию вовлечения персонала в процесс перемен предлагают Лузин А. и Ляпунов С. [24]. Они рекомендуют в антикризисную руководящую группу включать не всех, а только тех ключевых работников разного уровня, которые могут составить костяк будущего развития. Работа по формированию антикризисной руководящей группы должна быть проведена так, чтобы не оттолкнуть, а наоборот максимально использовать прошлый опыт и знание специалистов, не вошедших в эту руководящую группу. Для них оставлено право на участие в осуществлении перемен. В традиционной концепции предполагается, что изменения привносятся сверху. Это вызывает сопротивление внизу. В новой концепции представляется, что усилия должны быть направлены не на преодоление сопротивления, а на смену направления идей с низу вверх и на сотрудничество в горизонтальном плане между подразделениями. Тогда проблема преодоления сопротивления уходит, как так мало кто будет сопротивляться изменениям, рожденным при его участии. Роль руководящего здесь звена заключается не в генерации новых идей, а в создании благоприятной инновационной обстановки. Решая инновационную задачу, персонал предприятия движим общим видением будущего предприятия.

Новый подход отмечается различием в ориентирах и мотивационных установках. Традиционно персонал настраивается на решение конкретной инновации. В новом подходе, решая эту инновационную задачу, работник движим общим видением будущего предприятия, видением как его конкретное действие способствует достижению конечной цели. В таблице 4.10 дано сравнение традиционной и новой концепции вовлечения персонала в процесс изменений.

Таблица 4.10 - Сравнение традиционной и новой концепции вовлечения персонала предприятия в процесс изменений [24]

Традиционная концепция	Новая концепция
Нацелена на весь персонал	Нацелена главным образом на отобранную часть персонала
Является средством достижения цели	Сама по себе – ключевая цель организационных инноваций
Основная задача – снятие сопротивления изменениям	Основная задача – сделать каждого инициатором и проводником изменений
Движение инноваций сверху вниз	Встречное и кругообразное движение инновационных потоков
Мотивация конкретной целью	Мотивация общим видением
Реализация в рамках существующей структуры	Реализация вне и в рамках структурных подразделений

Таким образом в кризисных предприятиях вследствие специфики применяемой концепции сопротивление персонала новациям можно сменить их активной поддержкой. Управление процессом изменений на кризисном предприятии направлена на организационный переход предприятия в новое, позитивное качественное состояние.

## ГЛАВА V

# СУДЕБНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

### 5.1 Несостоятельность как финансовое состояние предприятия

Дальнейшее развитие кризиса на предприятии несмотря на принимаемые меры антикризисного управления может привести к его несостоятельности.

Несостоятельность обычно рассматривается как негативное финансовое состояние предприятия, характеризующееся высоким уровнем неплатежеспособности по его обязательствам.

В работе Бланка А.И. [8] проводятся основные причины несостоятельности предприятия, сведенные в таблицу 5.1.

Таблица 5.1. Основные причины несостоятельности предприятия

Причины	Резюме
1. Серьезное нарушение финансовой устойчивости предприятия, препятствующее нормальному осуществлению его хозяйственной деятельности	Характеризуется превышением финансовых обязательств предприятия над его активами. Это отражается показателем «чистая отрицательная стоимость» или «чистая стоимость дефицита», определяемым по формуле: $\text{ЧОС} = \text{ЗК} - \text{А}, [8]$ где: ЧОС – сумма чистой отрицательной стоимости предприятия; ЗК – сумма финансовых обязательств (заемного капитала) предприятия; А – сумма активов предприятия (не включающая отражаемую в их состав по балансу сумму убытка прошлых лет отчетного периода)

<p>2. Существенная несбалансированность в рамках относительно продолжительного периода времени его денежных потоков</p>	<p>Характеризуется продолжительным превышением объема отрицательного денежного потока над положительным и отсутствием перспектив перелома этой негативной тенденции</p>
<p>3 Продолжительная неплатежеспособность предприятия, вызванная низкой ликвидностью его активов</p>	<p>Характеризуется значительным превышением неотложных финансовых обязательств предприятия над суммой остатка его денежных средств и активов в высоколиквидной форме, которое носит хронический характер.</p>

Финансовая несостоятельность предприятия может быть вызвана также следующими причинами:

- неэффективным управлением предприятием, неумелой маркетинговой стратегией, нерациональным расходом ресурсов;

- отсутствием инвестиций в оборотный капитал и в развитие производства для поддержания рыночной стоимости предприятия;

- производством неконкурентоспособной продукции.

В работе Кукукиной И.Г. и Астраханцевой И.А. [22] приводится характеристика видов и форм несостоятельности предприятия, сведенная в таблицу 5.2.

Таблица 5.2. Виды и формы несостоятельности предприятия

Форма несостоятельности	Резюме
1	2
1. Масштаб несостоятельности предприятия	

<p>1.1 Системная несостоятельность предприятия</p>	<p>Присутствует в период экономического кризиса страны, вызывается общественными причинами и носит всеобщий характер. Отражается массовой неспособностью предприятий реализовать свои миссии и функции.</p>
<p>1.2 Текущая несостоятельность предприятия</p>	<p>Обусловлена длительностью жизненного цикла продукции, вызывается материальными причинами, носит перманентный и локальный характер. В период экономического кризиса страны обе формы (системная и текущая) несостоятельности накладываются друг на друга и усложняют проблему. Системная несостоятельность ухудшает условия преодоления текущей несостоятельности предприятия.</p>
<p>2. Природа несостоятельности предприятия</p>	
<p>2.1 Производственно – техническая</p>	<p>Характеризуется неспособностью предприятия реализовать технологический способ создания продукции</p>



<p>2.2 Экономическая</p>	<p>Отражает ситуацию недостатка валового дохода на покрытие производственных затрат. Помимо убыточности к основным причинам несостоятельности можно отнести:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- долговременное снижение спроса продукции, приводящее к снижению уровня цены ниже уровня средних издержек;</li> <li>- резкий рост постоянных или переменных издержек, увеличивающий общие расходы до уровня, превышающего цену товара</li> </ul>
<p>3. Продолжительность несостоятельности предприятия</p>	
<p>3.1 Хроническая несостоятельность</p>	<p>Характеризуется сохранением несостоятельности предприятия в течении периода, превышающего время одного оборота оборотного капитала.</p>
<p>3.2 Циклическая несостоятельность</p>	<p>Это регулярно возникающая несостоятельность с периодичностью, превышающей длительность одного производственного цикла, но меньше, чем время одного оборота оборотного капитала.</p>

Финансово несостоятельные предприятия оказывают отрицательное влияние на развитие экономики страны. Прежде всего они являются источниками серьезных финансовых рисков для их успешно работающих партнеров. Они осложняют формирование доходной части государственного бюджета и внебюджетных фондов, замедляя реализацию программ экономического и социального развития. Финансово несостоятельные предприятия неэффективно используют кредитные ресурсы в товарной и денежной форме, что влияет на снижение общей нормы прибыли на капитал. Сокращая объем своей производственно-хозяйственной деятельности, эти предприятия усиливают социальную напряженность в стране из-за сокращения

численности персонала.

Неспособность финансово несостоятельных предприятий удовлетворить в установленные сроки требования кредиторов и выполнить бюджетные обязательства, необходимость защитить личную и корпоративную деятельность, а также третью сторону, от существенных убытков предопределили создание и развитие института банкротства.

## **5.2. Банкротство предприятия как результат юридической квалификации**

В экономической литературе несостоятельность предприятия характеризуется как состояние или обратимый процесс, а банкротство - как случившийся необратимый факт перемены состояния.

Несостоятельность рассматривается как финансовое состояние предприятия, при котором оно не способно в течение нормативно установленного срока выполнять свои долговые обязательства и самостоятельно восстанавливать свою работоспособность. Банкротство выступает как результат юридической квалификации акта несостоятельности в порядке, установленном законом.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года №127-ФЗ устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом), регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства), порядок и условия проведения процедур банкротства и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов.

Понятие несостоятельности (банкротства) в Федеральном законе определяется как признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Этим Федеральным законом устанавливаются признаки банкротства предприятия, как юридического лица. Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Дело о банкротстве рассматривается по месту нахождения предприятия должника арбитражным судом, который возбуждает дело при условии, что требования к должнику – юридическому лицу в совокупности составляют не менее ста тысяч рублей, а также имеются признаки банкротства.

Состав и размер денежных обязательств и обязательных платежей определяются на момент подачи в арбитражный суд о признании предприятия – должника банкротом.

Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают должник, конкурсный кредитор и уполномоченные органы.

Заявление должника подается на основании решения органа, уполномоченного в соответствии с учредительными документами на принятие решения о ликвидации должника, либо решения органа, уполномоченного собственником имущества должника - унитарного предприятия. Заявление должника должно быть направлено в арбитражный суд в письменном виде не позднее одного месяца с момента возникновения соответствующих обстоятельств. Неподача заявления должника в установленный срок влечет за собой субсидиарную (дополнительную с должником) ответственность руководителя должника, членов ликвидационной комиссии по обязательствам должника перед кредиторами, возникшим после истечения срока.

Судья арбитражного суда принимает заявление о признании должника банкротом и выносит не позднее, чем через пять дней определение: о принятии этого заявления; о назначении саморегулируемой организации, из числа членов которой арбитражный суд утверждает арбитражного (временного) управляющего; о дате рассмотрения обоснованности требований заявителя к должнику.

Заявленная саморегулируемая организация (некоммерческая организация арбитражных управляющих) на коллегиальной основе проводит отбор из своих членов трех кандидатур арбитражных управляющих в порядке снижения уровня их профессиональных качеств. Должник и представитель собрания кредиторов вправе отвести по одной кандидатуре. Оставшаяся кандидатура утверждается арбитражным судом. Арбитражный управляющий (временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий или конкурсный управляющий) – гражданин Российской Федерации, утвержденный арбитражным судом для проведения процедур банкротства и осуществления иных установленных Федеральным законом полномочий и являющийся

членом одной из саморегулируемых организаций. Арбитражный управляющий должен: быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя и иметь высшее образование; иметь стаж руководящей работы не менее двух лет, сдать теоретический экзамен и пройти шестимесячную стажировку в качестве помощника арбитражного управляющего, не иметь судимости за преступления в сфере экономики, а также за преступления средней тяжести, тяжкие и особо тяжкие преступления.

Арбитражным судом не могут быть утверждены арбитражные управляющие: которые являются заинтересованными лицами по отношению к должникам и кредиторам; в отношении которых введена процедура банкротства; которые не возместили убытки, причиненные должнику, кредиторам, третьим лицам при исполнении обязанностей арбитражного управляющего; которые потеряли право на предпринимательскую деятельность и которые не имеют заключенных договоров страхования ответственности.

Права и обязанности арбитражного управляющего приведены в таблице 5.3.

Арбитражный суд на своем заседании по проверке обоснованности требований заявителя к должнику выносит одно из следующих определений:

- о признании требований заявителя обоснованными и введении наблюдения;
- об отказе во введении наблюдения и об оставлении заявления без рассмотрения (требования заявителя необоснованно или установлено отсутствие условий подведомственности и подсудности);
- об отказе во введении наблюдения и о прекращении производства по делу банкротства (требование заявителя удовлетворено, либо признано необоснованным).

Таблица 5.3. Права и обязанности арбитражного управляющего

Права	Обязанности
Созывать собрание или комитет кредиторов.	Принимать меры по защите имущества должника.
Обращаться в арбитражный суд с заявлениями и ходатайствами согласно Федеральному закону.	Анализировать финансовое состояние должника.
Получать вознаграждение.	Анализировать финансовую, хозяйственную и инвестицию

<p>Привлекать для обеспечения осуществления своих полномочий на договорной основе иных лиц с оплатой их деятельности из средств должника.</p> <p>Подать в арбитражный суд заявление о долгосрочном прекращении исполнения своих обязанностей.</p>	<p>нную деятельность должника, его положение на товарных рынках.</p> <p>Вести реестр требований кредиторов и предоставлять его лицам, требующим проведения общего собрания кредиторов.</p> <p>Возмещать убытки причиненного им ущерба.</p> <p>Выявлять признаки фиктивного и преднамеренного банкротства.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Если арбитражный суд принял определение о введении наблюдения, то этим определением утверждается временный управляющий, размер его вознаграждения и источник выплаты.

Дело о банкротстве должно быть рассмотрено в заседании арбитражного суда в срок, не превышающий семи месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом. По результатам рассмотрения дела о банкротстве арбитражный суд принимает один из следующих судебных актов:

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

### 5.3. Виды банкротства предприятия

В работе Бланка И.А. [8] отмечается, что в законодательной и финансовой практике выделяют следующие виды банкротства предприятия:

1. Реальное банкротство характеризует полную неспособность предприятия восстановить в предстоящем периоде свою финансовую устойчивость и платежеспособность в силу реальных потерь используемого капитала. Катастрофический уровень потерь капитала не позволяет такому предприятию осуществить

эффективную хозяйственную деятельность в предстоящем периоде. Арбитражный суд принимает решение о признании такого предприятия банкротом и об открытии конкурсного производства.

2. Техническое банкротство характеризует состояние неплатежеспособности предприятия, вызванное существенной просрочкой его дебиторской задолженности. При этом размер дебиторской задолженности превышает размер задолженности предприятия, а сумма его активов значительно превосходит объем его финансовых обязательств. Техническое банкротство при эффективном антикризисном управлении предприятием, включая его санирование, обычно не приводит к реальному банкротству предприятия.

3. Умышленное банкротство. Оно характеризует преднамеренное создание (или увеличение) руководителем или собственником предприятия его неплатежеспособности; нанесение ими экономического ущерба предприятию в личных интересах или интересах иных лиц; заведомо некомпетентное финансовое управление. Выявленные факты умышленного банкротства преследуются в уголовном порядке.

4. Фиктивное банкротство. Оно характеризует заведомо ложное объявление предприятием о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки (рассрочки) выполнения своих кредитных обязательств или скидки с суммы кредитной задолженности. Такие действия также преследуются в уголовном порядке.

## **5.4. Процедуры банкротства предприятия**

### **5.4.1 Наблюдение**

Вынесение арбитражным судом определения с признанием требований заявителя обоснованными и введении наблюдения начинается процедуру, направленную на обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа его финансового состояния для определения платежеспособности должника. Процедура наблюдения должна быть закончена рассмотрением дела о банкротстве на заседании арбитражного суда в срок не позднее семи месяцев с даты поступления заявления. С даты вынесения арбитражным судом определения о введении наблюдения наступают следующие последствия:

1. Требования кредиторов по денежным обязательствам и об оплате обязательных платежей, срок исполнения по которым наступил на дату введения наблюдения, могут быть предъявлены должнику только в соответствии с Федеральным

законом № 127-ФЗ.

2. По ходатайству кредитора приостанавливается производство по делам, связанным с взысканием с должника денежных средств.

3. Приостанавливается исполнение документов по имущественным взысканиям, в том числе снимаются аресты на имущество должника за исключением судебных актов о взыскании задолженности заработной платы и выплате авторских вознаграждений.

4. Запрещаются удовлетворения требований учредителя (участника) должника о выдачи доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников), выкуп задолжником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая).

5. Запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам.

6. Не допускается прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, если при этом нарушается очередность удовлетворения требований кредиторов, установленная Федеральным законом.

Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя должника и иных органов управления должника, которые могут осуществить свои полномочия с ограничениями, указанными в таблице 5.4.

Таблица 5.4 Ограничения и обязанности органов управления должника

Совершение сделок с письменного согласия временного управляющего	Органы управления должника не вправе принимать решения
------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более пяти процентов балансовой стоимости активов должника на дату введения наблюдения;</li> <li>- связанных с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требования, переводом долга, а также с учреждением доверительного управления имуществом должника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- По реорганизации (слиянию, присоединению, разделению, выделению, преобразованию) и ликвидации должника;</li> <li>- по созданию юридических лиц или об участии должника в иных юридических лицах;</li> <li>- по созданию филиалов и представительств;</li> <li>- о выплате дивидендов или распределении прибыли должника между его учредителями (участниками);</li> <li>- о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций;</li> <li>- о выходе из состава учредителей (участников) должника, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций;</li> <li>- об участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово – промышленных группах и иных объединениях юридических лиц;</li> <li>- о заключении договоров простого товарищества</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Руководитель должника в течение десяти дней с даты вынесения определения о введении наблюдения обязан обратиться к учредителям должника с предложением провести общее собрание учредителей (участников) должника для рассмотрения вопросов об обращении к первому собранию кредиторов должника с предложением о введении в отношении должника финансового оздоровления, проведении дополнительной эмиссии акций. Должник вправе осуществить увеличение своего уставного капитала путем размещения по закрытой подписке дополнительных обыкновенных акций за счет дополнительных вкладов своих учредителей и третьих лиц. В этом случае государственная регистрация отчета об итогах выпуска дополнительных акций и изменений учредительных документов должника должно быть осу-



ществлено до даты судебного заседания по рассмотрению дела о банкротстве.

В определении арбитражного суда о введении наблюдения указывается о назначении для осуществления процедур наблюдения временного управляющего, права и обязанности которого приведены в таблице 5.5.

Таблица 5.5 Права и обязанности временного управляющего

Права	Обязанности
<ul style="list-style-type: none"> <li>- предъявлять в арбитражный суд требования о признании недействительными сделок и решений, заключенных или исполненных должником с нарушением требований Федерального закона;</li> <li>- заявлять возражения относительно требований кредиторов, в случаях предусмотренных Федеральным законом;</li> <li>- принимать участие в судебных заседаниях арбитражного суда по проверке обоснованности представленных возражений должника относительно требований кредиторов;</li> <li>- обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспеченности сохранности имущества должника, в том числе совершать без согласия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принимать мер по обеспечению сохранности имущества должника;</li> <li>- проводить анализ финансового состояния должника;</li> <li>- выявлять кредиторов должника;</li> <li>- вести реестр требований должника;</li> <li>- уведомлять кредиторов о введении наблюдения;</li> <li>- созывать и проводить первое собрание кредиторов;</li> <li>- по окончании наблюдения, не позднее чем за пять дней до установленной даты заседания арбитражного суда предоставлять отчет о своей деятельности, сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, протокол первого собрания кредиторов с приложением документов, определенных Федеральным законом.</li> </ul>

<p>временного управляющего сделки, не предусмотренные Федеральным законом;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности;</li> <li>- получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника;</li> <li>- осуществлять полномочия, установленные Федеральным законом.</li> </ul>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Временный управляющий должен в течение трех дней направить для опубликования сообщение о введении наблюдения и не позже чем через четырнадцать дней с даты опубликования уведомить об этом всех выявленных кредиторов должника. Руководитель должника должен уведомить об этом в течение десяти дней работников должника.

Анализ финансового состояния должника проводится в целях определения стоимости принадлежащего должнику имущества для контроля судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения арбитражным управляющим, а также в целях определения возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника. На основе анализа финансового состояния должника; результатов инвентаризации имущества должника; анализа документов, удостоверяющих государственную регистрацию прав собственности временный управляющий подготавливает предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, обоснование целесообразности введения последующих процедур банкротства.

Если в результате анализа финансового состояния должника установлено, что стоимость имущества должника недостаточна для покрытия судебных расходов, кредиторы вправе принять решение о введении внешнего управления только при определении источников покрытия судебных расходов.

Если кредиторами не определен источник покрытия судебных расходов или за счет определенного ими источника оказалось невозможным их покрытие, проголосовавшие за решение о введении внешнего управления кредиторы несут солидарную обязанность по покрытию этих расходов.

Кредиторы вправе предъявлять свои требования к должнику в течение тридцати дней с даты опубликования сообщения о введении наблюдения. Эти требования направляются в арбитражный суд, должнику и временному управляющему и включаются в реестр требований кредиторов. Они рассматриваются арбитражным судом, который выносит определение о включении требований в реестр.

Временный управляющий определяет дату проведения первого собрания кредиторов не позднее чем за десять дней до даты окончания наблюдения. Участниками первого собрания кредиторов с правом голоса являются конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, а без права голоса руководитель должника, представитель учредителей (участников) должника или представитель собственника имущества должника – унитарного предприятия и представитель работников должника.

Первое собрание кредиторов может принять решение с ходатайством в арбитражный суд:

- о введении финансового оздоровления;
- о введении внешнего управления;
- о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства,
- об образовании комитета кредиторов, его состава и исполнителей;
- об определении требований к кандидатурам административного управления (внешнего, конкурсного);
- об определении саморегулируемой организации, которая будет представлять кандидатуры арбитражных управляющих;
- выбор реестродержателя из числа реестродержателей, аккредитованных саморегулируемой организацией.

Содержание решений первого собрания кредиторов о применении процедур банкротства приводится в таблице 5.6.

Таблица 5.6. Содержание решений первого собрания кредиторов

Решение первого собрания кредиторов	Содержание решения
Введение финансового оздоровления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предлагаемый срок финансового оздоровления;</li> <li>- утвержденный план финансового оздоровления;</li> <li>- график погашения задолженн</li> </ul>

	ости; - требования к кандидатуре административного управляющего
Введение внешнего управления	- Предлагаемый срок внешнего управления; - требования к кандидатуре внешнего управляющего
Признание должника банкротом и открытие конкурсного производства	- Предлагаемый срок конкурсного производства; - требования к кандидатуре конкурсного управляющего

Арбитражный суд на основании решения первого собрания кредиторов выносит определение о введении финансового оздоровления или внешнего управления, либо принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, либо утверждает мировое соглашение и прекращает производство по делу о банкротстве.

В случае если первым собранием кредиторов принято решение о введении внешнего управления или о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства, арбитражный суд может вынести определение о введении финансового оздоровления при условии предоставления ходатайства учредителей (участников) должника, собственника имущества должника – унитарного предприятия, уполномоченного государственного органа, а также третьих лиц и предоставления банковской гарантии в качестве обеспечения исполнения обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности. Сумма, на которую выдана банковская гарантия, должна превышать размер обязательств должника, включенных в реестр требований кредиторов, не менее чем на двадцать процентов.

С даты введения финансового оздоровления, внешнего управления, признания арбитражным судом должника банкротом и открытия конкурсного производства или утверждения мирового соглашения наблюдение прекращается.

Приведенная процедура наблюдения может быть прокомментирована текстом из книги Бандурина В.В. и Ларицкого В.Е. [4] «Целью процедуры наблюдения является обеспечение сохранности имущества должника и проведение анализа финансового состояния должника. При осуществлении наблюдения уста-

навливается также наличие признаков фиктивного или преднамеренного банкротства.» При процедуре наблюдения «требования кредиторов в индивидуальном порядке не удовлетворяются, они только выявляются. Тем самым должнику предоставляется возможность работать без долгов, что способствует изучению истинной картины возможности восстановления платежеспособности и продолжения деятельности должника, установления реального срока такого восстановления.

Если кризис должника не так глубок, либо появилась, например, возможность взыскать дебиторскую задолженность, найти инвесторов, то работая без выплат долгов, должник может расплатиться с кредиторами и тем самым избежать банкротства. Изучение финансового состояния должника поручается квалифицированному специалисту – временному управляющему. Описывая в докладе кредиторам истинную картину финансового состояния, он дает им возможность принять приемлемое для них решение. Ведь далеко не всегда кредиторам выгодна ликвидация должника. Иногда более выгодно подождать, когда платежеспособность организации восстановится, и затем получить долги, проценты и возмещение убытков в полном размере, либо преследуются цели не потерять рынок сбыта, поставщика комплектующих изделий и т.п. Все эти вопросы могут быть решены именно в период наблюдения.

В этот же период арбитражному суду предоставляется возможность тщательно подготовиться к разбирательству дела, рассмотреть спорные требования, установить истинный размер требований кредиторов и тем самым определить задолженность должника еще до судебного разбирательства. Таким образом, перед вынесением решения арбитражный суд и каждый участник процесса могут иметь определенное представление о финансовом состоянии должника.

Не менее важная задача наблюдения – принятие эффективных мер по сохранению имущества должника. Простой арест имущества, если он применялся, – недостаточная мера для обеспечения сохранности имущества. Должник часто применяет разнообразные способы сокрытия имущества, например, путем создания филиалов, дочерних компаний, продажи акций и т.п. Он может укрыть имущество у родственников или деловых партнеров, удовлетворить требования отдельных кредиторов. Должник еще не признан банкротом, руководитель не отстранен от должности, а деятельность организации продолжается в полном объеме, в связи с этим он вынужден совершать сделки. Поскольку

должник находится в затруднительном положении, такие сделки могут совершаться либо на кабальных условиях, либо с повышенной степенью риска. Поэтому в период наблюдения крупные сделки должны контролироваться временным управляющим.» [4]

Еще одна важная задача наблюдения – анализ финансового состояния должника с определением возможности финансового оздоровления. Бандурин В.В. и Ларицкий В.Е. рекомендуют для этих целей методику анализа возможностей, включающую анализ продукции, анализ внутренней структуры и анализ внешнего окружения должника.

Цель анализа продукции в определении направления выхода на рынок, стратегии продвижения видов продукции, в оценке объемов покупательного спроса, количества производимой продукции. Оценивается качество и ассортимент продукции, спрос на них. Оценивается объем платежеспособного спроса. Если производство продукции неэффективно, то рассматривается структура спроса на те виды продукции, которые можно производить на имеющемся оборудовании без принципиального изменения технологии. Если такое производство не эффективно, то изучается структура спроса на продукцию смежных отраслей. Основным критерием отбора вида продукции и организации его производства является улучшение финансового состояния предприятия за счет снижения доли дорогостоящих кредитов должника.

Цель анализа внутренней структуры должника – выявление тех внутренних резервов, которые можно использовать для улучшения финансового состояния предприятия и обеспечения выпуска необходимого количества продукции, т.е. выявление потенциала должника. Потенциал должника рассматривается как совокупность возможностей, связанных с местонахождением должника, степенью его известности, производственным потенциалом, технологическим оборудованием, длительностью процесса изготовления продукции, качеством продукции, персоналом должника и уровнем расходов. Вся эта информация сравнивается со среднеотраслевыми показателями и показателями предприятий других отраслей. Например, местоположение должника позволяет оценить транспортные расходы и более эффективно планировать маршруты транспортирования продукции. Степень известности оценивает эффективность маркетинговой политики. Качество и количество производственного потенциала и технологического оборудования оценивается степенью износа оборудования. Длительность изготовления определяется по технологическим нормам. Качество продукции может быть оценено коэффициентом

возврата – отношением затрат на ремонт и замену возвращенной продукции к общей сумме отгруженной продукции. Персонал оценивается по средней производительности производственного персонала и по средней выручке на одного работника.

Анализ внешнего окружения включает изучение поставщиков сырья и потребителей продукции. Например, поставщики сырья выбираются по отпускной цене на складе поставщика и по транспортным расходам от склада поставщика до склада должника. Эффективность производства здесь можно повысить за счет улучшения работы снабжения.

Таким образом осуществляется анализ возможностей должника по всем направлениям его деятельности. После анализа возможностей и потребностей рынка выбираются те производства, которые могут дать экономический эффект и сократить затраты на внешнее финансирование производства. На основании выполненного анализа разрабатывается прогноз оздоровления должника путем использования внутренних резервов и без существенной перестройки работы должника. Очень важная сторона такого прогноза заключается в обращении внимания на резервы, которые не учтены в балансах и отчетах – на нереализованные изобретения, рационализаторские предложения, научно-технические разработки смежных отраслей. Прогноз может включать частичное или полное репрофилирование должника.

Таким образом работа, проводимая в рамках процедуры наблюдения, является необходимой фундаментальной основой для проведения других судебных процедур банкротства.

#### 5.4.2. Финансовое оздоровление

В ходе наблюдения должник на основании решения своих учредителей вправе обратиться к первому собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления. Это ходатайство представляется также временному управляющему и в арбитражный суд не позднее чем за пятнадцать дней до даты проведения собрания кредиторов. Ходатайство учредителей должника о введении финансового оздоровления принимается на общем собрании большинством голосов учредителей. Это общее собрание учредителей должника вправе досрочно прекратить полномочия руководителя должника и назначить нового руководителя должника. Решение об обращении к первому собранию кредиторов о введении финансового оздоровления должно содержать:

- Сведения о предполагаемом обеспечении использования должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

- Предполагаемый срок финансового оздоровления и срок удовлетворения требований кредиторов.

К решению об обращении к первому собранию кредиторов прилагается:

- план финансового оздоровления;
- график погашения задолженности;
- протокол общего собрания учредителей должника;
- перечень учредителей должника, голосовавших за обращение к собранию кредиторов.

По согласованию с должником ходатайство о введении финансового оздоровления может быть подано третьими лицами, которые сообщают в нем о предлагаемом обеспечении или исполнении должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

Исполнение должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности может быть обеспечено залогом (ипотека), банковской гарантией, государственной или муниципальной гарантией, поручительством и не может быть обеспечено удержанием, задатком или неустойкой. В качестве предмета обеспечения должником обязательств не могут выступать имущество и имущественные права, принадлежащие должнику на праве собственности или на праве хозяйственного ведения.

Финансовую помощь должнику в первую очередь могут оказать собственники имущества и учредители должника до момента подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом. Финансовая помощь может быть оказана в виде возвратной финансовой помощи – займа (процентного и беспроцентного), в виде безвозвратного поступления, путем принятия решения о выпуске и размещении облигаций и векселей, об увеличении уставного капитала (увеличение номинальной стоимости акций или дополнительный выпуск акций).

Соглашение об обеспечении обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности заключается в письменной форме в течение пятидесяти дней с даты введения финансового оздоровления и передается в арбитражный суд не позднее чем через двадцать дней с даты его заключения. Арбитражный суд вместе с определением о введении финансового оздоровления утверждает административного управляющего, устанавливает срок финансового оздоровления и утверждает график погашения задолженности со сведениями о лицах, предоставивших обеспечение, размере и способах такого обеспечения. Определение арбитражного суда о введении финансового оздо-



рвления подлежит немедленному исполнению. Финансовое оздоровление вводится на срок не более чем два года.

С даты введения финансового оздоровления наступают следующие последствия:

- Требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения которых наступил на эту дату, могут быть предъявлены к должнику в соответствии с порядком, установленным Федеральным законом.

- Отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов.

- Аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве.

- Приостанавливается исполнение документов по имущественным взысканиям, за исключением решений, вступивших в силу ранее взыскания задолженности по заработной плате, выплате авторских вознаграждений, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещение морального вреда.

- Запрещается удовлетворение требований учредителя должника о выдаче доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей, выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая).

- Запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам.

- Не допускается прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, если при этом нарушается установленная Федеральным законом очередность удовлетворения кредиторов.

- Не начисляются неустойки (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные финансовые санкции, за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, возникших до даты введения финансового оздоровления.

Требования кредиторов, предъявленные в ходе финансового оздоровления и включенные в реестр требований кредиторов, удовлетворяются не позднее чем через месяц с даты окончания исполнения обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия со следующими огра-

нениями:

1. Арбитражный суд может отстранить руководителя должника от должности на основании ходатайства собрания кредиторов, административного управляющего или сведений о ненадлежащем исполнении плана финансового оздоровления.

2. Должник не вправе без согласия собрания кредиторов:

- совершать сделки, в совершении которых у него есть заинтересованность или которые связаны : с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более пяти процентов балансовой стоимости должника; влекут за собой выплату займов (кредитов), поручительств и гарантий, а также учредительство доверительного управления имуществом должника.

- принимать решения о своей реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании)

- совершать иные сделки, влекущие возникновение новых обязательств должника, превышающие двадцать процентов суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов.

3. Должник не вправе без согласия административного управляющего совершать сделки:

- влекущие за собой увеличение кредиторской задолженности должника более чем на пять процентов суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований;

- связанные с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения имущества должника, за исключением реализации готовой продукции, изготавливаемой в процессе обычной хозяйственной деятельности;

- влекущие за собой уступку прав требований, перевод долга;

- влекущие за собой получение займов (кредитов).

Административный управляющий, действующий с даты его утверждения арбитражным судом имеет права и обязанности, указанные в таблице 5.7.

Таблица 5.7 Права и обязанности административного управляющего

Обязанности	Права
1	2

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вести реестр требований кредиторов;</li> <li>- созывать собрание кредиторов;</li> <li>- рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности и предоставлять заключения об их выполнении;</li> <li>- предоставлять на рассмотрение собранию кредиторов информацию о ходе выполнения плана финансового</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности;</li> <li>- принимать участие в информатизации, проводимой должником;</li> <li>- согласовывать сделки и решения должника и предоставлять об этом информацию кредиторам;</li> <li>- обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника;</li> </ul>
<p>оздоровления и графика погашения задолженности;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять контроль: за своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов; за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности; за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств по погашению требований кредиторов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обращаться в арбитражный суд о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, а также об отмене этих мер;</li> <li>- предъявлять в арбитражный суд требования о признании недействительными сделок и решений, заключенных должником с нарушением Федерального закона.</li> </ul>

Административный управляющий может быть освобожден арбитражным судом от своих обязанностей по его заявлению и отстранен от своих обязанностей на основании решения собрания кредиторов в случае ненадлежащего исполнения им своих обязанностей.

План финансового оздоровления утверждается собранием кредиторов и должен предусматривать способы получения должником средств, необходимых для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности.

Графиком погашения задолженности предусматривается погашение всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, не позднее чем за месяц до окончания срока финансового оздоровления, а также погашение требований

кредиторов первой и второй очереди не позднее чем через шесть месяцев с даты введения финансового оздоровления. Предусматривается пропорциональное погашение требований кредиторов в очередности, установленной Федеральным законом.

В случае не исполнения должником графика погашения задолженности учредитель должника не позднее чем через четырнадцать дней с даты, предусмотренной графиком, вправе обратиться к собранию кредиторов с ходатайством об утверждении изменений, внесенных в график погашения задолженности. Копия ходатайства направляется административному управляющему, который должен созвать собрание кредиторов.

В случае отказа собрания кредиторов утвердить изменения графика погашения задолженности, оно принимает решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о досрочном прекращении финансового оздоровления.

#### Досрочное окончание финансового оздоровления

В случае погашения должником всех требований кредиторов, предусмотренных графиком погашения задолженности, до истечения установленного срока должник представляет отчет о досрочном окончании финансового оздоровления. По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления и жалоб кредиторов арбитражный суд выносит одно из определений:

- о прекращении производства по делу о банкротстве,
- об отказе в прекращении производства по делу о банкротстве, если выявлено наличие непогашенной задолженности и жалобы кредиторов признаны обоснованными.

#### Досрочное прекращение финансового оздоровления

Основаниями для досрочного прекращения финансового оздоровления являются:

- непредставление в арбитражный суд соглашения об обеспечении обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности;
- неоднократное или существенное ( на срок более пятнадцати дней) нарушение сроков удовлетворения требований кредиторов, установленных графиком погашения задолженности.

Административный управляющий обязан в течение пятнадцати дней с даты возникновения оснований созвать собрание кредиторов для рассмотрения вопроса об обращении в арбитражный суд с ходатайством о досрочном прекращении финансового оздоровления. Должник обязан представить собранию кредиторов отчет об итогах выполнения графика погашения задолженности и плана финансового оздоровления. К отчету должен прилагаться

баланс должника на последнюю отчетную дату, отчет о прибылях и убытках должника, сведения о размере погашенных требований кредиторов и документы, подтверждающие погашение требований кредиторов. Одновременно административный управляющий представляет собранию кредиторов свое заключение о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности. Собрание кредиторов по итогам рассмотрения отчета должника и заключения административного управляющего принимает решение об обращении в суд:

- о введении внешнего управления;
- о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

К ходатайству собрания кредиторов прилагается копия протокола заседания и список кредиторов, голосовавших против решения или не принимавших участие в голосовании по данному вопросу.

Арбитражный суд принимает одно из следующих судебных актов:

- определение об отказе в случае, если в судебном заседании выявлено исполнение должником требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности и жалобы кредиторов признаны необоснованными;

- определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника;

- решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

Окончание финансового оздоровления

Не позднее чем за месяц до истечения срока финансового оздоровления должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления. К отчету прилагается отчет должника на последнюю отчетную дату: отчет о прибылях и убытках должника; документы, подтверждающие погашение требований кредиторов. Административный управляющий составляет заключение о выполнении плана финансового оздоровления, графика погашения задолженности и об удовлетворении требований кредиторов и направляет его кредиторам, включенным в реестр, и в арбитражный суд.

Если требования кредиторов не удовлетворены на дату рас-

смотрения отчета должника, то административный управляющий созывает собрание кредиторов, которое принимает одно из решений:

- ходатайство в арбитражный суд о введении внешнего управления;

- ходатайство в арбитражный суд о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Арбитражный суд назначает дату заседания по рассмотрению результатов финансового оздоровления и жалоб кредиторов на действия должника и административного управляющего, на котором принимает один из следующих актов:

- определение о прекращении производства по делу о банкротстве в случае, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными;

- определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника;

- решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

Переход к внешнему управлению

По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления арбитражный суд вправе вынести определение о введении внешнего управления: если установлена реальная возможность восстановления платежеспособности должника; если собрание кредиторов приняло ходатайство о переходе к внешнему управлению; если собрание кредиторов приняло ходатайство о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, но появились обстоятельства, полагающие возможность восстановления платежеспособности должника.

Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать два года. Если с даты введения финансового оздоровления до рассмотрения судом вопроса о введении внешнего управления прошло более чем восемнадцать месяцев, то арбитражный суд не может вынести определения о введении внешнего управления.

#### 5.4.3. Внешнее управление

Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов с целью восстановления платежеспособности должника на срок совокупный с периодом финансового оздоровления не более двух лет. Если период фи-

нансового оздоровления составлял более восемнадцати месяцев, то вводить внешнее управление нельзя.

С даты введения внешнего управления:

- управление делами должника возлагается на внешнего управляющего;

- органы управления должника, временный управляющий, административный управляющий в течение трех дней обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации должника, печатей и штампов, материальных и иных ценностей внешнему управляющему;

- отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;

- аресты на имущество и другие имущественные ограничения могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;

- вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов. Он распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, сроки исполнения которых наступили до введения внешнего управления. Мораторий не распространяется на требования о взыскании задолженности по заработной плате, выплаты авторских вознаграждений, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о возмещении морального вреда.

Внешний управляющий утверждается арбитражным судом одновременно с введением внешнего управления.

Внешний управляющий может быть освобожден от исполнения обязанностей по его заявлению и может быть отстранен от исполнения обязанностей внешнего управляющего:

- на основании решения собрания кредиторов в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения внешним управляющим возложенных на него обязанностей или невыполнение плана внешнего управления по восстановлению платежеспособности;

- в связи с жалобой лица, участвующего в деле о банкротстве, о нарушении его прав или законных интересов в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения обязанностей внешнего управляющего.

Права и обязанности внешнего управляющего сведены в таблицу 5.8.

Таблица 5.8 Права и обязанности внешнего управляющего

Права	Обязанности
1	2

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Распоряжаться имуществом должника в соответствии с планом внешнего управления и ограничениями, предусмотренными Федеральным законом;</li> <li>- заключать от имени должника мировое соглашение;</li> <li>- заявлять отказ от исполнения договоров должника;</li> <li>- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, заключенных или исполненных должником с нарушением норм Федерального закона.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Принять в управление имущество должника и провести его инвентаризацию;</li> <li>- разработать план внешнего управления и представить его для утверждения собранию кредиторов;</li> <li>- вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность;</li> <li>- заявлять в установленном порядке возражения относительно предъявляемых к должнику требований кредиторов;</li> <li>- принимать меры по взысканию задолженности перед должником;</li> <li>- вести реестр требований кредиторов;</li> <li>- реализовывать мероприятия, предусмотренные планом внешнего</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>управления;</li> <li>- информировать комитет кредиторов о реализации мероприятий плана внешнего управления;</li> <li>- предоставлять собранию кредиторов отчет об итогах реализации плана внешнего управления.</li> </ul>

Кредиторы вправе предъявлять свои требования к должнику в любой момент в ходе внешнего управления. Эти требования направляются в арбитражный суд и внешнему управляющему с приложением документов, подтверждающих обоснованность этих требований. На основании определения арбитражного суда эти требования включаются внешним управляющим в реестр требований кредиторов.

Крупные сделки, а также сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, заключаются внешним управляющим



щим только с согласия собрания кредиторов. К крупным сделкам относятся сделки по приобретению, отчуждению или возможностью отчуждения прямо или косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более десяти процентов балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату. Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, считаются сделками, стороной которых являются заинтересованные лица по отношению к внешнему управляющему или конкурсному кредитору.

Сделки, влекущие за собой получение или выдачу займов, выдачу поручительств или гарантий, уступку прав требований, перевод долга, отчуждение или приобретение акций, долей хозяйственных товариществ и обществ, учреждение доверительного управления совершаются внешним управляющим после согласования с собранием кредиторов или без согласования, если возможность и условия заключения таких сделок предусмотрены планом внешнего управления.

Имущество, являющееся предметом залога, продается только на открытых торгах при согласовании кредитора, требования которого обеспечены залогом этого имущества. Требования такого кредитора погашаются за счет стоимости проданного имущества преимущественно перед иными кредиторами после продажи предмета залога за исключением кредиторов первой и второй очереди, право требований по которым возникли до заключения соответствующего договора залога.

Регулирование фондов потребления должника и другие решения, влекущие за собой увеличение расходов должника, не предусмотренные планом внешнего управления, могут быть приняты внешним управляющим только с согласия собрания кредиторов.

План внешнего управления, разрабатываемый внешним управляющим, должен быть представлен собранию кредиторов не позднее чем через месяц после назначения внешнего управляющего.

План внешнего управления должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника, условия и порядок реализации указанных мер, расходы на их реализацию и иные расходы должника.

Платежеспособность должника признается восстановленной при отсутствии признаков банкротства.

План внешнего управления должен: соответствовать требованиям Федеральных законов; предусматривать срок восстанов-

ления платежеспособности должника; содержать обоснование возможности восстановления платежеспособности должника в установленный срок. Этот план должен также предусматривать разграничение компетенции между собранием кредиторов и комитетом кредиторов в части утверждения сделок должника, если такое разграничение не установлено собранием кредиторов или имеются основания для перераспределения компетенции между собранием кредиторов и комитетом кредиторов.

План внешнего управления рассматривается собранием кредиторов, которое созывается внешним управляющим не позднее чем через два месяца с даты утверждения внешнего управляющего. Собрание кредиторов имеет право принять одно из следующих решений:

- об утверждении плана внешнего управления;
- об отклонении плана внешнего управления и обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства
- об отклонении плана внешнего управления и назначении нового срока созыва следующего собрания кредиторов для рассмотрения нового плана внешнего управления не позднее чем через два месяца после принятия указанного решения.
- об отклонении плана внешнего управления и отстранении внешнего управляющего с одновременным утверждением саморегулируемой организации, из числа членов которой должен быть утвержден внешний управляющий, и требований к кандидатуре внешнего управляющего.

Если в течение четырех месяцев с даты введения внешнего управления в арбитражный суд не представлен план внешнего управления, утвержденный собранием кредиторов, суд может принять решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Планом внешнего управления могут быть предусмотрены следующие меры по восстановлению платежеспособности должника:

- репрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника, учредителями должниками или третьими лицами;

- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- продажа предприятия должника;
- замещение активов должника.

Продажа предприятия должника может быть включена в план внешнего управления на основании решения органа управления должника с указанием минимальной цены продажи предприятия.

При продаже предприятия отчуждаются все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности, в том числе земельные участки, здания, строения, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукция, права требования, а также права на обозначения, индивидуализирующие должника, его продукцию, работы и услуги, другие исключительные права должника. При продаже предприятия денежные обязательства и обязательные платежи должны не включаться в состав предприятия. Все трудовые договоры, действующие на дату продажи предприятия, сохраняют силу при продаже предприятия. Права и обязанности работодателя переходят к покупателю предприятия. Продажа предприятия осуществляется путем проведения открытых торгов в форме аукциона. Если в состав имущества входит ограниченно работоспособное имущество, то его продажа осуществляется только путем проведения закрытых торгов. Начальная цена продажи предприятия устанавливается решением собрания кредиторов или комитета кредиторов на основании рыночной стоимости имущества, определенной независимым оценщиком с оплатой его услуг за счет имущества должника. Начальная цена продажи предприятия не может быть ниже минимальной цены, определенной органами управления должника. Внешний управляющий обязан опубликовать сообщение о продаже предприятия на торгах не позднее чем за тридцать дней до даты проведения торгов. Внешний управляющий проводит торги, подводит итоги и определяет победителя, а также подписывает протокол об итогах торгов.

В случае, если на торгах не получено ни одной заявки или получена одна заявка, то внешний управляющий признает торги не состоявшимися и проводит повторные торги.

Лицо, являющееся победителем торгов, и внешний управляющий не позднее чем через десять дней с даты подведения итогов торгов подписывают договор купли-продажи предприятия.

Денежные средства, вырученные от продажи предприятия, включаются в состав имущества должника.

Планом внешнего управления может быть предусмотрена продажа части имущества должника после проведения инвентаризации и оценка этого имущества. Продажа имущества должника не должна приводить к невозможности осуществления должником своей хозяйственной деятельности.

Внешний управляющий с согласия собрания кредиторов может приступить к уступке прав требования должника путем их продажи.

Собственник имущества должника, учредители должника либо третьи лица в любое время до окончания внешнего управления в целях прекращения производства по делу о банкротстве вправе удовлетворить все требования кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов или предоставить должнику денежные средства, достаточные для удовлетворения всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов. Кредиторы должника обязаны принять такое удовлетворение, а должник должен удовлетворить требования кредиторов за счет предоставленных ему средств. Денежные средства считаются предоставленными должнику на условиях договора беспроцентного займа, срок которого определен моментом востребования, но не ранее срока окончания процедуры внешнего управления.

В целях восстановления платежеспособности должника планом внешнего управления может быть предусмотрено увеличение уставного капитала должника путем размещения дополнительных обыкновенных акций. Размещение дополнительных обыкновенных акций должника может проводиться только по закрытой подписке в срок, не превышающий трех месяцев. Акционеры должника имеют преимущественное право на приобретение этих акций в срок до сорока дней. Оплата дополнительных определенных акций может осуществляться только денежными средствами.

Замещение активов должника в соответствии с планом внешнего управления проводится путем создания на базе имущества должника одного открытого акционерного общества или нескольких открытых акционерных обществ. В случае создания одного открытого акционерного общества в его уставной капитал вносится все имущество, в том числе имущественные права, входящие в состав предприятия и предназначенные для осуществления предпринимательской деятельности. Планом внешнего управления может быть предусмотрено создание нескольких от-

крытых акционерных обществ с оплатой их уставных капиталов имуществом должника, предназначенным для осуществления отдельных видов деятельности. Состав имущества должника, вносимого в оплату уставных капиталов создаваемых открытых акционерных обществ определяется планом внешнего управления. Величина уставных капиталов указанных обществ определяется на основании рыночной стоимости вносимого имущества, определенной на основе отчета независимого оценщика. При замещении активов должника все трудовые договоры, действующие на дату принятия решения о замещении активов должника, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к вновь создаваемым акционерным обществам.

Акции созданных на базе имущества должника открытых акционерных обществ включаются в состав имущества должника и могут быть проданы на открытых торгах. Продажа этих акций должна обеспечить накопление денежных средств для погашения требований всех кредиторов.

Внешний управляющий обязан представить на рассмотрение собрания кредиторов отчет внешнего управляющего, который составляется:

- по результатам проведения внешнего управления;
- при наличии оснований для досрочного прекращения внешнего управления;
- по требованию лиц, имеющих право на созыв собрания кредиторов;
- в случае накопления денежных средств, достаточных для удовлетворения всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов.

Отчет внешнего управляющего должен содержать:

- баланс должника на последнюю отчетную дату;
- отчет движения денежных средств;
- отчет о прибылях и убытках должника;
- сведения о наличии свободных денежных средств и иных средств должника, которые могут быть направлены на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей должника;
- расшифровку оставшейся дебиторской задолженности должника и сведения об оставшихся нереализованными правах требования должника;
- сведения об удовлетворенных требованиях кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов;
- иные сведения о возможности погашения оставшейся кре-

диторской задолженности должника.

В отчете внешнего управляющего должно содержаться одно из предложений:

- о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами;

- о продлении установленного срока внешнего управления;

- о прекращении производства по делу в связи с удовлетворением всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов;

- о прекращении внешнего управления и об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Собрание кредиторов рассматривает отчет и принимает одно из решений:

- об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами;

- об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении производства по делу в связи с удовлетворением всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов;

- об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;

- о заключении мирового соглашения.

Отчет внешнего управляющего подлежит обязательному рассмотрению арбитражным судом, который утверждает его в случае если:

- все требования кредиторов, включенные в реестр, удовлетворены;

- собранием кредиторов принято решение о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами;

- между кредиторами и должником заключено мировое соглашение;

- собрание кредиторов принято решение о продлении срока внешнего управления.

По результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего арбитражный суд выносит определение:

- о прекращении производства по делу о банкротстве в слу-

чае удовлетворения всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов или в случае утверждения арбитражным судом мирового соглашения;

- о переходе к расчетам с кредиторами в случае удовлетворения ходатайства собрания кредиторов о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами;

- о продлении срока внешнего управления в случае удовлетворения ходатайства о продлении срока внешнего управления;

- от отказе в удовлетворении отчета внешнего управляющего в случае, если судом будут выявлены обстоятельства, препятствующие утверждению отчета внешнего управляющего.

Расчеты с кредиторами производятся внешним управляющим в соответствии с реестром требований кредиторов начиная со дня вынесения арбитражным судом определения о переходе к расчетам с кредиторами или определения о начале расчетов с кредиторами определенной очереди.

После удовлетворения требования кредитора, включенного в реестр требований кредиторов внешний управляющий или рестродержатель исключает такое требование из этого реестра.

В случае, если в установленный арбитражным судом срок не произведены расчеты с кредиторами определенной очереди или не произведены расчеты в определенной пропорции, кредитор вправе требовать начисления на невыплаченную сумму процентов.

Прекращение производства по делу о банкротстве или принятии арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства влечет за собой прекращение полномочий внешнего управляющего. Если внешнее управление завершается заключением мирового соглашения или погашением требований кредиторов, внешний управляющий продолжает исполнять свои обязанности до даты избрания или назначения нового руководителя должника. В случае если арбитражный суд принял решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства и утвердил конкурсным управляющим другое лицо, то внешний управляющий обязан передать дела конкурсному управляющему.

#### 5.4.4. Конкурсное производство

Принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом влечет за собой открытие конкурсного производства сроком на один год. Срок конкурсного производства может

быть продлен по ходатайству лица, участвующего в деле, не более чем на шесть месяцев.

С даты принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства наступают следующие последствия:

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

- прекращается начисление неустоек ( штрафов, пеней), процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника;

- сведения о финансовом состоянии должника не считаются конфиденциальными или составляющими коммерческую тайну;

- прекращается исполнение по исполнительным документам;

- все требования кредиторов по денежным обязательствам об уплате обязательных платежей, иные имущественные требования могут быть предъявлены должнику только в рамках конкурсного производства. Исключения составляют признание прав собственности, взыскание морального вреда, истребование имущества из незаконного владения, ничтожные сделки;

- снимаются ранее наложенные аресты имущества должника и иные ограничения по распоряжению имуществом должника.

Арбитражный суд утверждает конкурсного управляющего, который в течение трех дней должен принять у руководителя должника, или временного управляющего, или у административного управляющего, или внешнего управляющего бухгалтерию и другую документацию должника, печати, штампы, материальные и другие ценности. Конкурсный управляющий не позднее чем через десять дней должен опубликовать сведения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Права и обязанности конкурсного управляющего приведены в таблице 5.9.

Таблица 5.9 Права и обязанности конкурсного управляющего

Права	Обязанности
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Распоряжаться имуществом должника в порядке и на условиях Федерального закона;</li> <li>- увольнять работников должника, в т.ч. руководителя должника в порядке и на условиях Федерального закона;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Принять в управление имущество должника, провести его инвентаризацию;</li> <li>- привлечь независимого оценщика для оценки имущества должника;</li> <li>- уведомить работников</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- передать на хранение документы должника, подлежащие обязательному хранению;</li> <li>- заявлять отказ от исполнения договоров и сделок, кроме обязательств, препятствующих восстановлению платежеспособности должника;</li> <li>- предъявлять иски о признании недействительными сделок, совершенных должником об истребовании имущества должника у третьих лиц, о распоряжении договоров и совершать другие действия, направленные на возврат имущества должника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>должника о предстоящем увольнении не позднее месяца с даты введения конкурсного производства;;</li> <li>- принимать меры по сохранению имущества должника;</li> <li>- анализировать финансовое состояние должника;</li> <li>- предъявлять к третьим лицам, имеющим задолженность перед должником, требования об ее взыскании;</li> <li>- вести реестр требований кредиторов;</li> <li>- принимать меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц..</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

В ходе конкурсного производства конкурсный управляющий осуществляет инвентаризацию и оценку имущества должника, привлекая для этого независимых оценщиков. Все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства, составляет конкурсную массу.

Из имущества должника, которое составляет конкурсную массу, исключается имущество, изъятое из оборота, и имущественные права, связанные с личностью должника.

Имущество, являющееся предметом залога, оценивается и учитывается отдельно. Социально значимые объекты( дошкольные образовательные учреждения, общеобразовательные учреждения, лечебные учреждения, спортивные сооружения, объекты коммунальной инфраструктуры, относящиеся к системе жизнеобеспечения) продаются путем проведения торгов в форме конкурса с условием сохранения их целевого назначения. Цена продажи социально значимых объектов определяется независимым оценщиком. Средства, полученные от продажи социально значимых объектов, включаются в конкурсную массу.

Конкурсный управляющий обязан использовать только один счет должника в банке. Другие известные или обнаруженные в ходе конкурсного производства счета должника в кредитных организациях подлежат закрытию с переводом остатков денежных

средств на основной счет должника. На этот основной счет должника зачисляются денежные средства, поступающие в ходе конкурсного производства. С основного счета должника осуществляются выплаты кредиторам.

Очередность удовлетворения требований кредиторов приведена в таблице 5.10.

Таблица 5.10 Очередность удовлетворения требований кредиторов

Вне очереди	Очередь
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Судебные расходы;</li> <li>- выплата вознаграждений арбитражным управляющим и реестродержателем;</li> <li>- текущие коммунальные и эксплуатационные платежи;</li> <li>- требования кредиторов, возникшие в ходе наблюдения, внешнего управления и конкурсного производства;</li> <li>- задолженность по заработной плате, возникшая после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, и по оплате труда работников должника, начисленная за период конкурсного производства;</li> <li>- погашение расходов по</li> </ul>	<p>Первая очередь. Требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за нанесение вреда их жизни или здоровью, а также компенсация морального вреда.</p> <p>Вторая очередь. Выплата выходных пособий и оплата труда работающих по трудовому договору. Выплата авторских и лицензионных вознаграждений.</p> <p>Третья очередь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- расчеты с другими кредиторами;</li> <li>- требования кредиторов по обязательствам, обеспеченных</li> </ul>
<p>едению мероприятий по недопущению техногенных, экологических катастроф и гибели людей, связанных с прекращению деятельности должника.</p>	<p>залогом имущества должника, удовлетворяются за счет стоимости предмета залога преимущественно перед иными кредиторами за исключением обязательств перед кредиторами первой и второй очереди, права требования по которым возникли до заключения соответствующего договора залога.</p>

После проведения инвентаризации и оценки имущества должника конкурсный управляющий приступает к продаже иму-

щества должника на открытых торгах с начальной ценой имущества, определенной независимым оценщиком.

Конкурсный управляющий производит расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов. Требования кредиторов каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди, за исключением случаев удовлетворения требований кредиторов, обеспеченных залогом имущества должника.

При недостаточности денежных средств должника для удовлетворения требований кредиторов одной очереди денежные средства распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам их требований, включенных в реестр.

Погашенными требованиями кредиторов считаются удовлетворенные требования, а также те требования, в связи с которыми достигнуто соглашение об отступном, или конкурсным управляющим заявлено о зачете требований, или имеются иные основания для прекращения обязательств.

В качестве отступного может быть предоставлено только имущество должника, не обремененное залогом.

Зачет требования, а также погашение требования предоставлением отступного допускается только при условии соблюдения очередности и пропорциональности удовлетворения требований кредиторов.

Погашение требований кредиторов путем заключения соглашения об отступном допускается в случае согласования данного соглашения с собранием кредиторов. Требования кредиторов, неудовлетворенные по причине недостаточности имущества должника, считаются погашенными. Погашенными считаются также требования кредиторов, не признанные конкурсным управляющим, если кредитор не обращался в арбитражный суд или такие требования признаны арбитражным судом необоснованными.

Конкурсный управляющий представляет собранию кредиторов отчет о своей деятельности, информацию о финансовом состоянии должника и его имущества на момент открытия конкурсного производства и в ходе конкурсного производства не реже чем один раз в месяц, если собранием кредиторов не установлены более продолжительные сроки предоставления отчета.

В случае если в отношении должника не вводилось финансовое оздоровление или внешнее управление, а в ходе конкурс-

ного производства появились основания, подтвержденные данными финансового анализа, о том, что платежеспособность должника может быть восстановлена, конкурсный управляющий обязан созвать собрание кредиторов с рассмотрением вопроса о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

На основании ходатайства собрания кредиторов арбитражный суд может вынести определение о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению при наличии у должника имущества, необходимого для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности. При прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению:

- прекращаются ограничения органов управления должника;

- открывается реестр требований кредиторов;
- требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, возникшие в ходе конкурсного производства, считаются текущими;

- требования, удовлетворенные в ходе конкурсного производства, считаются погашенными.

После завершения расчетов с кредиторами, а также при прекращении производства по делу о банкротстве конкурсный управляющий обязан представить в арбитражный суд отчет о результатах проведения конкурсного производства, к которому прикладываются:

- документы, подтверждающие продажу имущества должника;

- реестр требований кредиторов с указанием размера погашенных требований кредиторов;

- документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.

На основании отчета конкурсного управляющего арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства, а в случае погашения требований кредиторов определение о прекращении производства по делу о банкротстве.

Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника.

#### 5.4.5. Мирное соглашение

Мирное соглашение – это добровольное соглашение должника с конкурсными кредиторами о прекращении дела о банкротстве.

стве на основе взаимных уступок.

На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве, его конкурсные кредиторы и уполномоченные органы вправе заключить мировое соглашение. Решение о заключении мирового соглашения со стороны конкурсных кредиторов и уполномоченных органов принимается собранием кредиторов большинством голосов в соответствии с реестром требований кредиторов и считается принятым, если за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника. Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается руководителем должника, внешним управляющим или конкурсным управляющим. Мировое соглашение утверждается арбитражным судом.

Мировое соглашение, заключенное в ходе наблюдения и финансового оздоровления, не требует согласования с временным управляющим и административным управляющим. Если мировое соглашение заключается в ходе внешнего управления и конкурсного производства, то со стороны должника оно принимается внешним управляющим и конкурсным управляющим соответственно.

При заключении мирового соглашения с участие третьих лиц, являющихся заинтересованными лицами по отношению к должнику, арбитражному управляющему (соответственно временному, административному, внешнему и конкурсному управляющему), конкурсному кредитору, собрание кредиторов должно быть проинформировано о наличии и характере заинтересованности в совершении сделки, а мировое соглашение должно содержать информацию о том, что мировое соглашение является сделкой, в совершении которой имеется заинтересованность, и определено указывать на характер такой заинтересованности. Мировое соглашение заключается в письменной форме. Оно должно содержать положение о порядке и сроках исполнения должника в денежной форме. В мировом соглашении содержится положение о прекращении обязательств должника путем предоставления отступного, обмена требований на доли в уставном капитале должника, акций, конвертируемые в акции облигации или иные ценные бумаги, прощения долга. Мировое соглашение может содержать положения об изменении сроков и порядка уплаты обязательных платежей, включенных в реестр требований кредиторов.

Мировое соглашение может быть утверждено арбитражным судом только после погашения задолженности по требованиям

кредиторов первой и второй очереди. К заявлению об утверждении мирового соглашения прилагаются:

- текст мирового соглашения;
- протокол собрания кредиторов;
- список всех известных конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, не заявивших своих требований к должнику, с указанием их адресов и сумм задолженности;
- реестр требований кредиторов;
- документы, подтверждающие погашение задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди;
- возражения в письменной форме конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, которые голосовали против заключения мирового соглашения или не принимали участия в голосовании.

Последствия утверждения мирового соглашения:

1. Утверждение мирового соглашения арбитражным судом в ходе процедур банкротства является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве.

2. В случае утверждения мирового соглашения арбитражным судом в ходе финансового оздоровления прекращается исполнение графика погашения задолженности.

3. В случае утверждения мирового соглашения в ходе внешнего управления прекращается действие моратория на удовлетворение требований кредиторов.

4. В случае, если мировое соглашение утверждено арбитражным судом в ходе конкурсного производства, то с этой даты решение арбитражного суда о признании должника банкротом о об открытии конкурсного производства не подлежит дальнейшему исполнению.

5. С даты утверждения мирового соглашения арбитражным судом прекращаются полномочия временного управляющего, административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего. Лицо, исполняющее обязанности внешнего управляющего и конкурсного управляющего исполняет обязанности руководителя должника до даты назначения или избрания нового руководителя должника. С этой даты должник является процессуальным правопреемником по отношению к искам, заявленным ранее арбитражным управляющим.

6. С даты утверждения мирового соглашения должник или третье лицо приступает к погашению задолженности перед кредиторами.

В случае неисполнения обязанности по погашению задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди

арбитражный суд отказывает в утверждении мирового соглашения. Мировое соглашение тогда считается незаключенным. Определение суда об отказе в утверждении мирового соглашения не препятствует заключению нового мирового соглашения.

Отмена определения об утверждении мирового соглашения является основанием для возобновления производства по делу о банкротстве. О возобновлении производства по делу о банкротстве арбитражный суд выносит определение, подлежащее немедленному исполнению.

По новому делу о банкротстве конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, участвующие в заключении мирового соглашения, вправе заявить свои требования в новом деле о банкротстве. Требования кредиторов, в отношении которых были произведены отсрочка или рассрочка причитающихся им платежей или скидка с долгов, восстанавливаются в их неудовлетворенной части. Требования кредиторов, с которыми произведены расчеты на условиях мирового соглашения, считаются непогашенными.

Расторжение мирового соглашения, утвержденного арбитражным судом, по соглашению между отдельными кредиторами и должником не допускается. Мировое соглашение может быть расторгнуто арбитражным судом в отношении всех конкурсных кредиторов и уполномоченных органов по заявлению конкурсного кредитора или конкурсных кредиторов, обладающих на дату утверждения мирового соглашения не менее чем одной четвертой требований конкурсных кредиторов и уполномоченных органов к должнику.

В целом мировое соглашение создает условия для восстановления финансово-хозяйственной деятельности должника и является перспективной процедурой предотвращения ликвидации предприятия как юридического лица.

## ГЛАВА VI

# ДЕЛОВАЯ И ОБЩЕСТВЕННО – СОЦИАЛЬНАЯ СРЕДА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### 6.1 Роль государства в антикризисном управлении предприятием

Среди экономистов идет постоянный спор о степени влияния государства и рынка на развитие экономики. Абсолютизация рыночных сил и государственного регулирования, так же как и их отрицание, не приводит к желаемому результату развития. Необходимо их сочетание. Там, где рынок не может обеспечить оптимальное распределение ресурсов, рыночное саморегулирование должно быть дополнено различными формами участия государства. Например, существуют такие экономические задачи, которые наилучшим образом могут быть решены государством. Это:

- защита основ рыночной экономики (частной собственности, свободного ценообразования и конкуренции);
- обеспечение населения товарами и услугами общественного пользования;
- регулирование нерыночных ситуаций (обеспечение обороноспособности и экологической безопасности);
- помощь нуждающимся;
- стабилизация экономики;
- лицензирование отдельных видов предпринимательства;
- определение минимального уровня заработной платы;
- регулирование экспортно – импортных операций.

В работе Короткова Э.М. [2] приводится перечень атрибутов и функций государства, связанных с экономикой. К экономическим атрибутам государства относятся:

- стабильное антимонопольное, торговое, трудовое, финансовое, хозяйственное и другие виды права;
- уважение и соблюдение нормативных правил деловых отношений, зафиксированных в законах и подзаконных актах;
- лояльность административных органов и их служащих к государству, а через него к населению, чьи интересы оно защищает;
- надзор за экономическими субъектами со стороны административных органов, наделенных правами на санкции;



- высокая деловая культура и профессиональная этика;
- профессиональный, коллегиальный самоконтроль отраслевых гильдий, ассоциаций и других неправительственных организаций.

К функциям государства, связанных с экономикой относятся:

- нормативная – законодательное установление правил экономических отношений;

- клиентская – проявляющаяся когда государство выступает как заказчик и покупатель продукции национального хозяйства для армии, милиции, образования, здравоохранения, культуры;

- имущественная, обусловленная наличием смешанной экономики с различным отношением частной и общественной собственности;

- финансово - распорядительная – обеспечение денежными ресурсами институциональных образований, включая функционирование государственного строя;

- социальная – создание условий для воспроизводства и развития человеческого капитала, включая социальное обеспечение, здравоохранение, образование;

- планово – прогнозная – проектирование перспективного состояния национального хозяйства;

- ресурсно – распределительная – разработка и реализация правил распределения лимитированных национальных природных ресурсов;

- координирующая – обеспечение пропорциональности национального хозяйства в отношении экономических секторов, отраслей, продуктовых групп, рынков, социально – экономической структуры общества;

- лицензионная – конкретизация в интересах общества общих правил применительно к организации определенного вида деятельности;

- контрольная – обеспечение соответствия фактически осуществляемой деятельности правилам ее организации;

- инвестиционно – технологическая – формирование национальной научно – исследовательской, инвестиционной и инновационно - технологической политики;

- сертификационно – стандартизационная – установление технико – эксплуатационных норм и обеспечение обязательной унификации изделий;

- правозащитная – обеспечение юридических гарантий и

защиты экономических интересов участников хозяйственных отношений;

- охранно–защитная – определение правил и организация охраны имущества экономических субъектов;
- экологозащитная – установление правил и требований по защите окружающей природной среды;
- медико–санитарная – определение требований по технике безопасности и охране труда, фитосанитарной защите;
- мотивационно – пропагандистская – информирование и мотивация населения в целях поддержки правительственных инициатив.

Реализация этих функций в их определенной совокупности может вызывать кризисы государственного управления. При этом наиболее слабым местом являются взаимосвязи и взаимодействие государственного аппарата и общества, государства и рынка. Общество более динамично и активно в преобразованиях чем государственный аппарат. Поэтому требуется опережающее государственное управление процессами экономического развития. Принципы такого управления включают [2]:

- формирование знаний, управленческих концепций, проектов, планов и программ;
- развитие управленческих отношений;
- мотивация творческой деятельности в сфере управления;
- воспитание в обществе уважения к государству, законам, институтам, морали;
- разработка и внедрение управленческих технологий, организующих процесс управления и объединяющих в одно целое управленческие знания, отношения и творческую активность, работу общественных институтов.

На основе этих принципов государство может регулировать частную активность, финансовую поддержку или трансферт благ или услуг.

Рыночные отношения не могут эффективно развиваться без участия государства. В сферу государственного регулирования попадают хозяйственные вопросы, влияющие на предприятие: денежное обращение, торговля, товарообменные операции, агропромпроизводство, освоение природных ресурсов, транспорт, промышленность, энергетика. Потребность в государственном регулировании диктуется социальными интересами, такими как занятость, зарплата, жилье, уровень

жизни.

Важна роль государства в формировании механизмов, обеспечивающих разрешение социальных противоречий, поддержание экономической безопасности, политическую стабильность и ориентацию на правовую защиту личности, социализацию хозяйственной деятельности. Поэтому требуется постоянный государственный мониторинг и анализ возможных последствий принимаемых властями решений.

Управленческие функции государство реализует в нескольких сферах:

- на предприятиях федерального подчинения;
- на предприятиях с государственной долей участия;
- государственное недвижимое имущество;
- земельные отношения;
- регулирование отношений собственности в регионах.

К видам государственного регулирования кризисных ситуаций относят:

- нормативно – законодательную деятельность;
- финансовое регулирование;
- деятельность в сфере производства и перераспределения доходов.

Нормативно – законодательная деятельность заключается в издании законов и подзаконных актов и выражается наличием: Гражданского кодекса РФ, трудового кодекса РФ, законами «Об акционерных обществах», «О защите прав потребителей», «О несостоятельности (банкротстве)» и других.

К числу основных нормативных документов государственного регулирования кризисных процессов на предприятиях можно отнести:

- основной «экономический закон» - Гражданский кодекс РФ;
- Указ Президента от 14 июня 1992 г. «О мерах по поддержке и оздоровлению несостоятельных государственных предприятий (банкротов) и применению к ним специальных процедур»;
- Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» (введен с 1 марта 1993 г.);
- Указ Президента РФ от 22 февраля 1993 г. «О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий»
- Указы Президента РФ от 22 мая 1994 г.: «О реформе государственных предприятий»; «О некоторых вопросах

налоговой политики»; «О дополнительных мерах по нормализации расчетов и укреплению платежной дисциплины»; «Об осуществлении комплексных мер по своевременному и полному внесению в бюджет налогов и иных обязательных платежей»;

- Указ Президента РФ от 2 июня 1994 г. «О продаже государственных предприятий – должников»;

- Постановление Правительства РФ от 20 мая 1994 г. «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий».

Институт банкротства получил правовое закрепление в ст. 61 и ст. 62 Гражданского кодекса Российской Федерации и в Законе «О несостоятельности (банкротстве)» от 8 января 1998 г. №6 – ФЗ. В декабре 2002 г. вступил в силу новый Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» №127 – ФЗ. Он распространяется на физических и юридических лиц, за исключением казенных предприятий, учреждений, политических партий и религиозных организаций. Процедуры банкротства способствуют преодолению кризиса неплатежей, прекращению роста просроченной задолженности и предотвращению негативных социальных последствий.

В условиях кризиса особое значение приобретает государственное нормативное регулирование в сфере социальных ценностей, особенно в занятости, трудовых отношениях и развитии домохозяйств. Оно осуществляется с помощью широкого арсенала законодательных и административно – правовых мер, политики цен и тарифов, налогов, социальных трансфертов, экологических правил.

Финансовое регулирование охватывает несколько областей:

- общественные финансы, ориентированные на решение определенных социально – политических проблем, не связанных с получением прибыли;

- институциональные финансы – средства банков, бирж, кредитных союзов, страховых компаний, пенсионных фондов и других финансовых институтов, оказывающих специфические финансовые услуги;

- международные финансы – денежные средства, пересекающие границы, конвертирование валют, баланс внешней торговли, налогообложение иностранных граждан и т.д.

- анализ финансовых инструментов и инвестиций;

- область разработки и совершенствования методов

финансового анализа для определения риска и прибыльности вложения средств в акции, облигации и другие ценные бумаги и проведения финансовых операций в условиях неполной и неточной информации.

- финансовый менеджмент – система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов предприятия и организацией оборота его денежных средств.

В целом финансовое регулирование – это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия и государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

Финансовое регулирование, как средство государственного воздействия, включает:

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

Финансовые ресурсы собираются бюджетной системой страны, которая обеспечивает их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями. Бюджетная политика государства направлена на концентрацию и централизацию финансовых ресурсов, воздействие на экономический рост и занятость, обеспечение политических и экономических функций государства. В случае развития кризиса бюджет подвергается сокращению, что ведет к снижению уровня заработной платы и задержки ее выплаты, упадку здравоохранения и образования.

Дефицит бюджета государство покрывает за счет операций с ценными бумагами и получением иностранных кредитов. Важным фактором снижения финансовой напряженности является стимулирование накопления капитала. Накопление капитала или инвестиции есть функция соотношения действительной нормы процента (цены денег, взятых в займы

– процентной ставки за кредит) к естественной норме процента (ожидаемой норме прибыли на вновь создаваемый капитал). Когда естественная норма процента становится выше платы за кредит, то начинается накопление капитала. Чтобы капитал накапливался, нужно управлять соотношением действительной и естественной норм прибыли в пользу последней. Однако деньги на российском банковском рынке стоят еще довольно дорого. Высокие ставки по внутренним государственным займам на рынке кредитного капитала привлекают значительные денежные средства банков, предприятий и населения, отвлекая их от кредитования производства и делая их недоступными для инвестирования в основные и оборотные средства предприятий.

Дефицит бюджета страны можно устранить устойчивым экономическим ростом, базой для которого является возможность инвестирования. Важное значение в осуществлении антикризисных мер в финансовой сфере имеет снижение налоговой нагрузки развития финансового рынка, как механизма трансформации сбережений в инвестиции.

В работе Короткова Э.М. [2] также отмечается, что сейчас экономика России не является единым народнохозяйственным комплексом, в ней проявляются черты фрагментарности, что мешает экономическому росту. Внутренний спрос и предложение не ориентированы друг на друга, нескоординированы и развиваются по разным траекториям. Решение этих проблем по силам только государству. В сфере производства государство должно иметь долгосрочную стратегию партнерства с бизнесом, имеющую экономические стимулы для всех участников. Принципами такой стратегии должны быть:

- обеспечение учета интересов всех участников;
- социально – экономическая направленность;
- сочетание мер государственного регулирования и рыночных механизмов;
- создание благоприятных условий для повышения уровня жизни населения;
- адресный характер мероприятий и высокая ответственность участников за конечные результаты их проведения;
- система договорных отношений и конкурсная основа для участников процесса преобразований в промышленности;
- обоснованная централизация ресурсов в целях обес-

печения и предотвращения дальнейшего разрушения научно – производственного и интеллектуального потенциала;

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

Обязательным условием реализации промышленной политики являются скоординированные действия всех органов власти, банков и предприятий.

Средствами государственного воздействия на производство могут быть:

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

Важной областью государственного влияния является развитие социальной сферы, где действие рынка не всегда состоятельно, где требуется регулирование рыночных сил и где необходимо организовывать процесс перераспределения доходов.

В поле зрения государства постоянно должны оставаться такие социальные проблемы как:

- занятость;
- пенсии, пособия, стипендии;
- медицина;
- образование;
- домохозяйство;
- трудовые отношения;
- коммунальные услуги.

Деятельность государства должна быть направлена на повышение жизненного уровня населения, на вовлечение граждан в экономику и предоставление возможности за счет своего труда увеличивать свое благосостояние.

## 6.2 Принципы работы предприятия с заказчиками и поставщиками

Экономическая практика показывает, что кризисное состояние предприятия может ухудшиться вследствие ошибок в работе с заказчиками и поставщиками. Стратегия поведения предприятия в такой работе изложена Коротковым Э.М. [2].

Главный принцип в работе предприятия с заказчиками и поставщиками состоит в определении их надежности, заключающейся в их платежеспособности, дееспособности и нефиктивности.

Платежеспособность заказчиков и поставщиков проверяется через организацию постоянного мониторинга их финансовых отчетов, публикуемых ежегодно открытыми акционерными обществами. Если публикация финансовой отчетности отсутствует, то можно использовать следующие косвенные приемы, позволяющие выявить реакцию партнера по сделке на это предложение и по его реакции определить степень платежеспособности. [2]

1. Предложение предоставить банковские гарантии оплаты или поручительства по поставке с оплатой этих услуг стороной, обращающейся с этой просьбой, даже на небольшую часть стоимости контракта.

«Если партнер по сделке (при условии компенсации ему стоимости гарантии) изъявит принципиальную готовность представить гарантию, то это является признаком его достаточной платежеспособности. Если же он отреагирует резко отрицательно, то это может быть признаком его недостаточной платежеспособности. Гарантом не должен выступать банк, крупным акционером или клиентом которого является партнер по сделке, или дочерняя компания партнера.»

2. Предложение перейти на платежи по документарным аккредитивам с открытием документарных активов в банке, обслуживающим клиента. Банк, обслуживающий партнера по сделке и знающим его финансовое состояние, никогда не откроет документарного аккредитива, не возьмет на себя обязательства по платежам в отношении закупок ненадежного плательщика. Поэтому принципиальное отклонение партнером указанного предложения также может служить признаком его недостаточной платежеспособности.

3. Проявление инициативы по взаимному страхованию крупных сделок в компаниях, страхующих контрактные риски.

Отказ от взаимного страхования контрактных



рисков способен насторожить того, кто стремится определить платежеспособность партнера по крупной сделке, потому что любая специализированная страховая компания может более эффективно определить платежеспособность страхователей.

4. Информирование партнера по сделкам о найме банка «фактор – фирмы» на право получения денежных средств по платежным документам за поставленную продукцию. Это отпугнет неплатежеспособных и недобросовестных партнеров.

Предупреждение партнера о возможности передачи третьему лицу права востребования долга с компенсацией просроченного платежа с учетом процентов и возмещения прямого и косвенного имущественного ущерба может также отпугнуть неплатежеспособных или недобросовестных партнеров.

Дееспособность партнеров по сделкам проверяется прямыми и косвенными приемами [2]:

- требование всех документов, подтверждающих его дееспособность (действующая лицензия, устав предприятия, документы, подтверждающие полномочия ведущего переговоров, свидетельство о правах собственности);

- получение от партнера письменных заверений в виде ответов на письменные запросы в деловой переписке, специальной преамбулы в контракте и др.;

- наведение справок в регистрационных палатах о выданных государственных лицензиях на право операций определенного лица;

- обращение в судебные органы по месту юридического адреса партнера с запросом о принятых судом исках к партнеру;

- проверка патентной чистоты предлагаемого продукта, проверка каталогов зарегистрированных товарных знаков и авторских прав;

- проверка прав собственности партнера на надежность в соответствующих общедоступных региональных реестрах недвижимости;

- требование к партнеру предоставить страховку титулов собственности на имущество, ключевое для контрактных отношений с ним.

Большое значение имеет проверка нефиктивности партнера. В современных условиях появляются подставные фирмы – поставщики, которые создаются для прикрытия истинных получателей средств заказчика. Для получения мошенниче-

ских доходов создаются фиктивные фирмы, которые после получения аванса могут срочно ликвидироваться. При заключении договоров для перечисления авансов или оплаты по факту поставки товара, качество которого определяется позже, эти фиктивные фирмы могут указать вполне реальные банковские счета третьих лиц.

Требует тщательного изучения вопрос заключения договора не с материнской фирмой, а с ее дочерней структурой, которая не обладает имущественной базой и не несет ответственности по договору.

### **6.3 Работа с персоналом кризисного предприятия**

Основные принципы работы с персоналом предприятия изложены в работе Попова Р.А. [29].

«Центральное положение любой организации занимает ее персонал. Именно люди с их определенным образом подобранными знаниями, навыками, между которыми существуют определенные вертикально - подчинительные и горизонтально – консультативные связи, составляют лицо организации и ее содержание.

В совокупности люди, составляющие организацию, их интересы, мотивы поведения, формы реагирования на управленческие воздействия и другие проявления среды обитания составляют человеческий фактор организации, который в периоды кризиса чрезвычайно усиливается.

Особенностью персонала организации как живого организма является обязательная непрерывность его функционирования. Всякие остановки, даже кратковременные, влекут отмирание или отдельных фрагментов, или всего организма. Мировая практика свидетельствует, что остановившиеся заводы, уволив персонал, в последующем не оживают, не возрождаются. Это обуславливает необходимость специального подхода к оценке функционирования персонала организации как исходного содержательного элемента производительных сил.

В организациях, находящихся в кризисном состоянии, персонал выступает главной производительной силой в осуществлении изменений по преодолению кризиса. Это объясняется тем, что именно персонал организации представляет собой целостное формирование, обладающее особым качеством, способностью к структурированным действиям по выполнению задач.» [29]

В условиях кризиса кадровые процессы обостряются, ускоряя или замедляя процессы развития предприятия. Из кризисных предприятий в первую очередь уходят наиболее квалифицированные рабочие и специалисты, переходя в сферу деятельности со стабильной занятостью и высокими зарплатами.

Развитие кризисных факторов повышает текучесть кадров и развивает дестабилизирующие факторы: неуверенность, настороженность, враждебность к коллегам и руководству, обособленность, безразличие к интересам предприятия, нежелание работать на перспективу. Все это осложняет проведение антикризисных мероприятий финансовой стабилизации и реструктуризации предприятия, ухудшает производственные процессы и инициирует углубление кризиса.

В такой ситуации для руководства предприятия важно осуществлять мониторинг и анализ кадровых процессов, по результатам которых корректировать стратегию управления персоналом. В общем виде управление персоналом кризисного предприятия включает:

- оценку персонала в кризисной динамике;
- планирование перспективной кадровой структуры (кризисной и посткризисной);
- прием и увольнение работников;
- общую подготовку и обучение работе в экстремальных условиях;
- профилактику конфликтов.

Управленческие решения по персоналу в кризисном предприятии принимают на основе оценки его динамического состояния. Осуществляется общий анализ состава персонала и тенденций его количественных и качественных изменений:

- численность рабочих базовых профессий основного и вспомогательного производств;
- численность специалистов технологических структур;
- качественный состав линейных работников (мастеров, начальников участков);
- качественный состав сотрудников маркетинговых и коммерческо-сбытовых структур.

Универсальная система оценки персонала должна содержать подсистемы работников разных категорий: высших руководителей, руководителей среднего звена, специалистов, технических работников, рабочих. Разделение оценочных подсистем позволяет более четко определить степень полезности

каждой группы в работе по преодолению кризиса.

К числу основных методов оценки персонала относят:

- прогностический метод с использованием анкетных данных, характеристик, мнений сотрудников;
- практический метод с оценкой работника на конкретном рабочем месте, в конкретной должности, на конкретной специальности;
- имитационный метод с экспертной оценкой качеств работника по результатам деловой игры;
- аттестация руководителей и специалистов через 3 – 4 года по заключению руководителя или эксперта. Аттестация может проводиться снизу коллегами и подчиненными.
- Психологическое тестирование осуществляется профессиональными психологами с помощью тестов, собеседований, и упражнений для выявления определенных качеств и определения потенциала экзаменуемого.
- Управление посредством установки целей. Метод сводится к установлению работнику конкретных целей, исполнению этих целей и подтверждению итогов реализации.

Результаты оценки персонала являются основой для планирования качественного состава кадров предприятия. Формирование персонала осуществляется кадровым планированием и перестановками (прием, увольнение и перемещение) работников. Эта работа проводится с различной интенсивностью в зависимости от финансовых (фазовых) состояний предприятия, которую выявил Мордовин С.К. [25] и представил таблицей 6.1.

Таблица 6.1 – Интенсивность работы по направлениям развития персонала кризисного предприятия [25]

№ п/п	Жизненный цикл персонала	Фазовые состояния организации				
		Нормальное	Предкризисное	Кризисное «вниз» (ухудшение)	Кризисное «вверх» (выход)	Посткризисное
<b>А. Уровень отдельного работника</b>						
1	Подбор	+	++	++	++	+
2	Оформление	+	++	+++	++	+

3	Адаптация, организационная культура	+	++	+++	+++	+
4	Обучение	+	+	+	+++	+
5	Социальные льготы	+	+	++	+	+
6	Ротация	+	++	++++	+++	+
7	Повышение квалификации	+	+	+	++	+
8	«Двойная лестница»	+	++	++	+	+
9	Механизм подачи рекомендации	+	+	+	++	+
10	Увольнение	+	+++	++++	+	+
<b>Б. Уровень фирмы</b>						
1	Организационная культура	+	++	++++	++++	++
2	Бизнес-консалтинг фирмы	+	++	++	+	+
3	Бизнес-консалтинг дирекции	+	++	++	+	+
4	Индивидуальное консультирование	+	++	+	+	+
5	База данных документов	+	++	+	+	+
6	Информационная система	+	++	++	+	+
7	Диагностика проектов	+	++	++	+	+
8	Правовые вопросы	+	++	+++	++	+

Примечание: число звездочек (+) указывает на интенсивность работы по данному направлению.

Формирование кадровой структуры кризисного предприятия проводится на основе оценки возможностей работников и аттестации рабочих мест. Сопоставление этих параметров

ров дает возможность установить дефицитные и избыточные возможности различных работников и позволяет разработать планы развития персонала путем увольнения, перемещения, обучения, набора. Обычно линейные руководители мало связаны с текущей кадровой работой, но в условиях кризисного развития необходима плотная координация действий кадровых служб и линейных руководителей. При формировании персонала необходимо также добиваться сближения целей работодателей и наемных работников для повышения эффективности работы предприятия.

Важной составляющей работы по формированию персонала кризисного предприятия является выделение ключевых групп работников (специалистов и рабочих) во всей технологической цепочке производства и управления. Это необходимо для сохранения их в самых тяжелых кризисных условиях (остановка производства, массовые увольнения, недостаток средств на заработную плату). Главным критерием такого отбора выступает профессиональная подготовка работника и стаж работы на данном предприятии, т.к. ветераны предприятия меньше склонны к перемене мест работы. Руководство кризисного предприятия вынуждено изыскивать дополнительные средства не только для того, чтобы удержать ключевые группы работников, но и для стимулирования их творческого и высокопроизводительного труда.

В этих условиях приобретает особое значение одна из основных функций управления – мотивация персонала. Создание системы мотивации персонала к антикризисной деятельности сводится к следующим мероприятиям:

- ранжирование персонала по группам работников равной профессиональной квалификации (рабочие, специалисты, служащие, руководители);
- создание механизмов поддержания положительного морально - психологического климата в коллективе (гашение нервозности, распрей, скандалов);
- создание условий раскрытия творческого потенциала, профессионального и карьерного роста;
- четкое определение конечных и промежуточных целей работы и соответствующих вознаграждений;
- обеспечение равного подхода к оценке работников, их вознаграждению и порицанию;
- расширение коммуникативных связей (возможностей общения).

Для стимулирования персонала кризисного предприятия рекомендуется применять следующие формы:

- участие в собственности (персонал, имеющий акции своего предприятия более лоялен к изменениям, вызванным антикризисными мероприятиями);
- гибкие системы организации труда для максимальной занятости персонала и удобства режима работы членов коллектива;
- частичная оплата досуга и отдыха работников;
- гарантии по занятости путем реализации систем подобно «пожизненного найма», «не выдавливания пенсионеров»;
- гарантии по заработной плате;
- скидки цен на собственную продукцию членам коллектива.

Наряду с применением прямой сдельной системы оплаты труда в кризисном предприятии предпочтительнее использовать повременно – премиальные и аккордно – премиальные системы, которые могут в условиях неопределенности более точно оценить действительные трудозатраты, в том числе связанные с новаторством, неординарным мышлением и предпринимательством.

Развитие кризисного процесса на предприятии связано со все большим несоответствием его кадрового состава по качеству и количеству изменившимся условиям работы. Это вынуждает руководителей предприятия стимулировать персонал к антикризисной активности путем ротации, набора и увольнения работников.

Наиболее трудным в морально – психологическом отношении является увольнение работников, ставших лишними. Как правило, по собственному желанию увольняются лучшие работники, а наименее полезных работников приходится принуждать к увольнению. Практика выработала предпочтительные приемы этой работы:

- предложить длительный отпуск без сохранения содержания;
- предложить выход на работу с оформлением акта о простое (бездеятельность может повлиять на принятие решения об увольнении или оформлении отпуска без сохранения содержания);
- начать процедуру увольнения ненужных работников по инициативе администрации;

- поэтапно увольнять по сокращению штатов остальных ненужных работников.

Наиболее удобной для менеджмента формой увольнения ненужных работников служит реорганизация организационной структуры предприятия. Однако, увольнение работников по инициативе администрации – это жестокая акция, лишаящая работника средств к существованию, поэтому необходимо предусматривать комплекс мер по трудоустройству и другим формам материальной поддержки.

Практика работы кризисных предприятий отмечает полезность такой категории работающих как пенсионеры, которые не требуют высоких заработков, доброкачественно работают, лучше понимают причины кризисности, авторитетны, способны обучать молодежь.

Обучение кадров и повышение квалификации является одним из основных средств управления персоналом, так как выступает дополнительным стимулом к высокорезультативной деятельности и повышению своего благосостояния.

Однако эта работа сдерживается на кризисном предприятии из – за крайней ограниченности финансовых ресурсов. Практика показывает, что в этих условиях эффективной формой повышения квалификации инженерно – технических работников могут стать регулярно – проводимые научно-технические советы, на которых помимо конкретных научно-технических вопросов обсуждаются общетехнические проблемы и передовые достижения отрасли.

Эффективной формой подготовки квалифицированных рабочих в отсутствие системы ПТУ остаются внутризаводские учебные центры, позволяющие систематически обучать весь персонал и ориентировать его на инновацию.

#### **6.4 Роль профсоюзов в антикризисном управлении предприятием**

Профсоюзы России в своей деятельности руководствуются следующими убеждениями [2]:

- «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 трудящихся 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» [2].

Перед профсоюзом кризисного предприятия с одной стороны стоит задача оказывать давление на работодателей по выполнению норм законодательства, а с другой стороны сдерживать элементы экстремизма и не допустить ухудшения в связи с этим положения предприятия. Интересы администрации предприятия совпадают с интересами профсоюза по вопросу преодоления кризисной ситуации. Однако интересы администрации и профсоюзов расходятся в вопросах о путях и цене мер преодоления кризиса, что видно в таблице 6.1, приведенной в работе Попова Р.А. [29].

Таблица 6.1 Интересы топ – менеджера и профкома предприятия [29]

№ п/п	Проблемные вопросы и мероприятия антикризисного управления	Степень поддержки или возражения	
		Топ-менеджер	Профком
1	Преодоление кризиса	+++	+++
2	Соблюдение режима экономии	+++	+
3	Реорганизация производства, слияние цехов и отделов	++	++
4	Сокращение оборудования	++	++
5	Сокращение персонала	++	-
6	Замена руководителей	+	+
7	Внедрение технологических процессов, сокращающих живой труд	+++	+-
8	Освоение продукции, добавляющей рабочие места	+	+++

9	Интеллектуализация производства	+++	++
10	Упрощение (деинтеллектуализация) производства	+	+
11	Замена высшего руководства	-	-
12	Разделение фирмы на части	++	+
13	Создание дочерних фирм и филиалов	+++	++
14	Продажа объектов соцкультбыта (базы отдыха, общежития, пионерлагеря, поликлиники и т.п)	+	--
15	Оказание спонсорской помощи внешним организациям	+-	-
16	Учеба персонала	+++	+++
17	Охрана труда	+	+++
18	Отношение к забастовкам	--	+-
19	Отношение к единичным акциям неповиновения	--	+
20	Сокращение зарплаты персонала	+++	--
21	Повышение норм выработки	+++	-

Примечание: количество плюсов (+) и минусов (-) соответствует степени поддержки и возражения.

Через профсоюзы реализуются ряд прав человека, установленных законодательством:

- свободно распоряжаться своими способностями к труду;
- выбирать род деятельности и профессию;
- получать гарантию занятости и защиту от безработицы;
- получать вознаграждение за труд без дискриминации и не ниже минимального размера оплаты труда;
- иметь право на охрану труда и безопасность на производстве;
- иметь право на благоприятную окружающую среду и на возмещение вреда, причиненного здоровью в связи с работой;
- иметь право на обучение и повышение квалификации;
- получение информации;

- отдых.

Профсоюзные организации для защиты экономических и социальных интересов работников могут использовать: собрания, митинги, демонстрации, шествия, пикетирования, обращения, петиции, забастовки, коллективные договоры и коллективные трудовые споры. При использовании этих средств профсоюзы придерживаются следующих принципов [2]:

- продуманность позиции с ясной и понятной для всех целью, четким планом и готовностью вернуться за стол переговоров, возможностью пойти на обоснованный компромисс с учетом удовлетворения основных выдвигаемых требований;

- солидарность, заключающаяся в единстве большинства трудящихся, в их сознательной дисциплине, в помощи от других участников профсоюзного движения в противоборстве с работодателями;

- законность, заключающаяся в недопущении профсоюзами действий, противоречащих действующему законодательству;

- гласность, заключающаяся в общественной поддержке действий профсоюзов и обеспечении распространения информации о причинах конфликта и требованиях трудящихся.

Главными вопросами деятельности профсоюзов на кризисном предприятии являются вопросы оплаты труда и гарантии занятости, вопросы социально – экономического положения наемных работников. В то же время заводские профсоюзы вынуждены считаться с финансовым состоянием предприятия. Деятельность профсоюза может быть эффективна только в случае знания ими финансово – экономического состояния предприятия на основе получения необходимой информации. Основными элементами профсоюзной работы служат дискуссии, способствующие формированию мнений внутри коллектива и их публичному изложению, и переговоры, позволяющие прийти к компромиссному решению с учетом интересов обеих сторон.

Профсоюз защищает права своих членов в сфере социально - трудовых отношений, а работодатель обязан принять решение с учетом мнения профсоюзной организации. Кроме этого профсоюз представляет своим членам бесплатную юридическую помощь и консультации в области трудового права. Профсоюзы контролируют соблюдения на предприятии работодателем норм трудового законодательства, условий и норм охраны труда. Они участвуют в работе по предупреждению

производственного травматизма и профессиональных заболеваний, проявляют заботу об организации детского и семейного отдыха, спортивных и культурных мероприятий.

Развитие кризисного процесса на предприятии связано с падением объемов производства, возникновением неплатежеспособности, снижением конкурентоспособности, с ростом трудностей по обеспечению нормального функционирования предприятия. Все это негативно сказывается на процедурах социально – трудовых отношений, связанных с наймом и увольнением, переводом и перемещением работника, рабочим временем и временем отдыха, нормами труда и заработной платы, с дисциплиной труда и трудовым распорядком, гарантиями и компенсациями работников, охраной труда, материальной ответственностью работодателя и работника. Профсоюзы должны контролировать прохождение этих процедур на кризисном предприятии, оспаривать решение администрации, принятые с нарушением действующего законодательства.

Например, при проведении процедур банкротства и реализации мер по восстановлению платежеспособности предприятия – должника приходится сокращать штаты, уменьшая численность персонала. Правильное применение положений трудового кодекса РФ в этих случаях должно быть под особым контролем профсоюза.

## 6.5 Социальное партнерство

В условиях развивающегося кризиса наиболее эффективным средством решения обострившихся социально – экономических проблем и регулирования противоречий между наемным трудом, работодателем и государством, служит социальное партнерство. Философия социального партнерства изложена в книге Короткова Э.М. [2]. Принципами социального партнерства являются:

- преимущественно переговорный характер разрешения разногласий;
- согласование социально – экономической политики, особенно политики распределения доходов;
- согласование критериев и показателей социальной справедливости;
- установление мер гарантированной защиты интересов всех субъектов социального партнерства;
- утверждение системы общечеловеческих ценностей в производстве и в других сферах общественного труда;

- участие наемных работников в управлении.

Реализация этих принципов философии партнерства позволяет обеспечить:

- взаимную заинтересованность наемных работников и работодателей в эффективном экономическом росте, в повышении конкурентоспособности своего предприятия, социальном благополучии;

- рост трудовой и социальной активности;

- оздоровление процесса конкуренции;

- улучшение условий труда и жизни;

- снижение уровня и смягчения остроты социальных конфликтов, перевод забастовочных ультиматумов в конструктивные предложения.

В России социальное партнерство осуществляется сотрудничеством между государством, объединением предпринимателей и профсоюзами. Однако, такое построение таит угрозу подмены всего комплекса элементов социального партнерства верхушечной надстройкой. Создание верхушечной структуры социального партнерства в форме федеральной трехсторонней комиссии, отраслевых и региональных комиссий по ускорению построения надежного нижнего основания из – за следующих причин, указанных в работе [2]:

- недоверие населения политическим и общественным организациям;

- правовая незащищенность низовых структур, неэффективность обращений в суд за восстановлением прав;

- доминирование краткосрочных целей в деятельности государственных и частных компаний;

- господство в сознании большинства населения патерналистского убеждения (убеждения в том, что государство, правительство обязаны заботиться о гражданах и обеспечивать удовлетворение их потребностей за государственный счет).

Действенным механизмом социального партнерства являются коллективно – договорные отношения между администрацией предприятия и его трудовым коллективом, интересы которого представляет профсоюз. Действующее законодательство предусматривает для предприятий договоры двух уровней: индивидуальный трудовой договор и коллективный трудовой договор.

Индивидуальный трудовой договор это соглашение, заключенное в письменной форме между работником и работо-

дателем, по которому работодатель обязуется выплачивать работнику, выполняющему определенную работу, заработную плату и обеспечивать его условиями трудами в соответствии с законодательством, работник обязуется выполнять трудовую функцию, подчиняясь внутреннему трудовому распорядку. Индивидуальный трудовой договор содержит:

- права и обязанности работника;
- права и обязанности работодателя;
- размер тарифной ставки или должностного оклада;
- доплата и надбавки, поощрительные выплаты;
- режим рабочего времени, продолжительность ежегодного отпуска;
- условия повышения квалификации;
- льготы по социальному обслуживанию, социальному обеспечению, медицинскому страхованию.

Основой для систематических трудовых отношений руководство предприятия (работодателя) и персонала является коллективный договор о социальном партнерстве. Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами, однако в Законе РФ «О коллективных договорах и соглашениях» указаны основные позиции взаимных обязательств:

- форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, указанных в коллективном договоре;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков;
- улучшение условий и охрана труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);
- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- льготы для работников, совмещающих работу с обучением;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядком внесения в него изменений и дополнений, ответ-

ственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормальных условий функционирования представителей работников;

- отказ от забастовок по условиям, включенным в данный коллективный договор, при своевременном и полном их выполнении.

В коллективном договоре могут содержаться и другие обязательства, связанные с экономическими возможностями предприятия. В ряде случаев такие коллективные договоры могут носить патерналистский характер, в которых отражена инициатива работодателей о предоставлении работникам дополнительных благ (льгот или улучшений условий труда) сверх предусмотренных трудовым законодательством.

В договор запрещается включать условия, ухудшающие положение работника по сравнению с действующим законодательством.

Эффективность социального партнерства во многом зависит от равноправия работников и нанимателей, свободы предпринимательства и социальной защиты наемного труда, участия персонала предприятия в управлении, разрешение возникающих противоречий посредством переговоров, нахождения путей общего согласия при решении задач по выходу их кризисного состояния и дальнейшему развитию предприятия.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В ПРИМЕРАХ РЕАЛИЗАЦИИ МЕТОДОВ И МОДЕЛЕЙ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

#### Бухгалтерский баланс предприятия

АКТИВ	Код стр.	На начало года	На конец года
1	2	3	4
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	110	-	-
Основные средства	120	1 962 677	1 829 617
Незавершённое строительство	130	55 149	23 521
Доходные вложения в материальные ценности	135	-	-
Долгосрочные финансовые вложения	140	-	-
Отложенные налоговые активы	145	-	-
Прочные внеоборотные активы	150	-	-
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>190</b>	<b>2 017 826</b>	<b>1 853 138</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	210	643 594	827 615
в том числе:			
сырьё, материалы и другие аналогические ценности	211	622 798	543 767
затраты в незавершенном производстве	213	2 462	2 570
готовая продукция и товары для перепродажи	214	375	238 450
товары отгруженные	215	-	-
расходы будущих периодов	216	17 959	42 828
Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	220	96 560	88 811



Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчётной даты)	230	-	-
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчётной даты)	240	711 040	156 380
Краткосрочные финансовые вложения	250	-	-
Денежные средства	260	11 327	7 061
Прочие оборотные активы	270	-	-
ИТОГО по разделу II	290	1 462 521	1 079 867
<b>БАЛАНС</b>	<b>300</b>	<b>3 480 347</b>	<b>2 933 005</b>
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	410	975	975
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	-	-
Добавочный капитал	420	797 588	797 431
Резервный капитал	430	49	49
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	470	656 268	766 172
ИТОГО по разделу III	490	1 454 880	1 564 627
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	510	-	-
Отложенные налоговые обязательства	515	146 269	180 070
ИТОГО по разделу IV	590	146 269	180 070
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	610	881 980	450 196
Кредиторская задолженность	620	993 786	735 295
в том числе: поставщики и подрядчики	621	547 098	331 786
задолженность перед персоналом организации	622	7	-

задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	7	3
задолженность по налогам и сборам	624	446 555	344 515
прочие кредиторы	625	119	58 991
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630	581	571
Доходы будущих периодов	640	207	192
Резервы предстоящих расходов	650	2 644	2 054
ИТОГО по разделу V	690	1 879 198	1 188 308
<b>БАЛАНС</b>	<b>700</b>	<b>3 480 347</b>	<b>2 933 005</b>

### Отчет о прибылях и убытках

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
Наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	5 115 580	5 904 575
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуги	020	(4 438 436)	(4 957 280)
Валовая прибыль	029	677 144	947 295
Коммерческие расходы	030	(35 291)	(37 694)
Управленческие расходы	040	(357 940)	(378 253)
Прибыль (убыток) от продаж	050	283 913	531 348
1	2	3	4
Прочие доходы и расходы			
Проценты к получению	060	99	71

Проценты к уплате	070	(33 581)	(94 618)
Доходы от участия в других организациях	080	-	-
Прочие операционные доходы	090	26 480	10 127
Прочие операционные расходы	100	(96 253)	(103 151)
Внереализационные доходы	120	56 135	136 317
Внереализационные расходы	130	(68 107)	(118 017)
Чрезвычайные доходы	131	-	-
Чрезвычайные расходы	132	-	(186)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	168 686	361 891
Отложенные налоговые обязательства	142	(33 801)	(79 090)
Текущий налог на прибыль	150	(26 074)	(55 951)
Налог на прибыль за предыдущие годы	151	1 351	17 438
Налоговые санкции	160	(415)	(1 014)
Чистая прибыль (убыток) отчётного периода	190	109 747	243 274

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ

Адаптация	- процесс приспособления к существующим или изменяющимся условиям
Административный управляющий	- арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления предприятия предприятия
Администрация	- совокупность должностных лиц, наделенных правами и обязанностями по руководству предприятием в целях осуществления возложенных на них функций
Актив	- часть (левая сторона) бухгалтерского баланса, отражающая на определенную дату в денежном выражении все средства, материальные ценности, долговые требования предприятия, их состав и размещение
Активизация	- это функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности
Активы	- собственность в виде движимого и недвижимого имущества производственного и непроизводственного назначения, все то, что имеет денежную стоимость
Акцизы	- косвенные налоги, включенные в цену товара и оплачиваемые покупателем

Акции обыкновенные	- вид акций, позволяющий их владельцу иметь право голоса на собрании акционеров и получать соответствующие дивиденды
Акция	- это ценная бумага, свидетельствующая о внесении ее владельцем пая в капитала акционерного общества и дающая право на долю прибыли в форме дивиденда
Амортизация основных средств	- это процесс постепенного изнашивания основных средств и перенесении их стоимости на изготовленную продукция с целью накопления средств для обновления
Анализ финансовых коэффициентов	- это один из наиболее распространенных методов финансового анализа, основанный на расчетах соотношений определенных финансовых показателей, характеризующих различные аспекты финансовой деятельности предприятия
Антикризисное управление	- система принципов и методов разработки и реализации комплекса управленческих решений, направленных на предупреждение и преодоление кризисного развития предприятия и минимизации негативных последствий кризиса
Арбитражный суд	- орган, осуществляющий судебную власть при разрешении споров, возникающих в процессе предпринимательской деятельности, вытекающих из сложившихся правоотношений

Арбитражный управляющий (временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий, конкурсный управляющий)	- гражданин Российской Федерации, утвержденный Арбитражным судом для проведения процедур банкротства и являющийся членом одной из саморегулируемых организаций
Аренда	- это предоставление имущества его собственником во временное пользование другим лицом на договорных условиях за плату
Арест имущества должника	- действие, заключающееся в описи имущества, денежных средств и объявление запрета распоряжаться ими
Ассортимент	- состав и соотношение по видам продукции, выпускаемой на предприятии
Ассоциация	- добровольное объединение физических или юридических лиц с целью взаимного сотрудничества, позволяющего сохранить им самостоятельность и независимость
Аттестация	- комплексная оценка деятельности, отвечающая установлению критерия нормативам и требованиям
Аудит	- независимая экспертиза финансовой деятельности предприятия, проводимая профессионалами (аудиторами)
Аукцион	- способ продажи с публичных долгов за наивысшую цену, предложенную покупателем

Банкротство (несостоятельность)	- признанная Арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторам по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей
Бенчмаркинг	- исследование передового опыта в технологии, организации производства, сбыте продукции на лучших предприятиях-конкурентах в целях повышения эффективности деятельности собственного предприятия
Бизнес	- это экономическая деятельность в условиях рыночной экономики, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуги
Бизнес - план	- это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса (развития предприятия)
Биржа	- это регулярно функционирующий оптовый рынок однородных товаров, на котором заключаются сделки купли – продажи крупных партий товара
Бюджет	- это смета денежных расходов и доходов на определенный срок
Валюта баланса	- это итоговая сумма по активу и пассиву баланса
Вексель	- это письменное долговое обязательство (ценная бумага), выдаваемое заемщиком кредитору и дающая ему право требовать с заемщика определенной суммы денег к определенному сроку

Венчур	- коммерческая инновационная организация, специализирующаяся на создании и внедрении сложных научно – технических задач
Внешнее управление	- процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности
Внешние инвестиции	- вложение капитала в реальные активы других предприятий
Внешний управляющий	- арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления
Внутренние инвестиции	- вложение капитала в развитие операционных активов самого предприятия – инвестора
Внутренние источники формирования финансовых ресурсов	- состав собственных и заемных средств, формируемых самим предприятием и включающих прибыль, амортизационные отчисления и текущие обязательства по расчетам
Внутренние механизмы финансовой стабилизации	- система методов стабилизации финансового состояния предприятия без внешней помощи
Временный управляющий	- арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения наблюдения
Дебитор	- физическое или юридическое лицо, имеющее денежную или имущественную задолженность перед другим хозяйствующим субъектом
Денежное обязательство	- обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско–правовой сделке



Экономика и менеджмент

Денежный поток	- разница между суммами поступлений и выплат денежных средств за определенный период времени
Диверсификация	- разнообразие форм деятельности, видов товаров и услуг
Дивиденды –	- часть общей суммы чистой прибыли предприятия, распределяемая между акционерами в соответствии с их акциями
Жизненный цикл предприятия	- общий период времени от начала деятельности предприятия до естественного прекращения его существования
Залог	- вид сделки, обеспечивающий выполнение обязательств возврата предоставляемых займы денежных средств. Это также имущество, ценности, передаваемые должником в распоряжение кредитора на срок возвращения долга
Идентификация финансового состояния предприятия	- установление соответствия текущего финансового состояния предприятия с определенными состояниями (нормальное, предкризисное, кризисное, несостоятельное)
Имущество предприятия	- собственность предприятия в виде основных и оборотных средств
Инвентаризация	- периодическая проверка соответствия фактического наличия материальных ценностей данным бухгалтерского учета
Инвестиции	- долгосрочное вложение капитала в предприятие с целью получения прибыли

## Экономика и менеджмент

Инновация	- это новая техника, технологии, вложение средств в новую технику
Институт	- совокупность норм в какой – либо области общественных отношений
Инфляция	- обесценивание бумажных денег, находящихся в обращении, падение их покупательной способности
Иск	- обращение за защитой своего нарушенного права в судебный арбитраж
Капитализация прибыли Коллектив	- преобразование дохода в капитальные вложения - компактная социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретной общественной задачи
Конкурентоспособность	- способность продукции соответствовать потребности рынка, способность предприятия осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для совершенствования производства и продукции
Конкурсная масса	- имущество предприятия, объявленного банкротом по решению арбитражного суда, предназначенного к реализации для обеспечения удовлетворения требования кредиторов
Конкурсное производство	- процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов

Конкурсные кредиторы	кредиторы	- кредиторы по денежным обязательствам, за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, морального вреда, имеет обязательства по выплате вознаграждения по авторским договорам, а также учредителей (участников) должника по обязательствам, вытекающим из такого участия
Конкурсный управляющий		- арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства
Кредит		- ссуда в денежной или товарной форме на условиях возвратности и с выплатой процента
Кредиторская задолженность	за-	- денежные средства, временно привлеченные предприятием и подлежащие возврату. Обычно это неосуществленные платежи поставщикам за отгруженные товары, неоплаченные налоги, невыплаченная начисленная заработная плата, невнесенные страховые взносы, неоплаченные долги
Кредиторы		- лица, имеющие по отношению к должнику права требования по денежным и иным обязательствам, об уплате обязательных платежей, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору

Кредитоспособность	- наличие условий для получения кредита и возможностей вернуть его в срок
Ликвидационная комиссия	- специальная комиссия, создаваемая для ликвидации предприятия с целью оценки и реализации имущества
Ликвидационный баланс	- бухгалтерский отчетный баланс, характеризующий имущественное состояние предприятия на дату его существования как юридического лица
Ликвидность	- способность предприятия погасить в срок свои краткосрочные обязательства
Маркетинг	- комплексная система управления предприятием по разработке, производству и сбыту продукции на основе изучения рынка и воздействия на спрос, направленная на максимизация прибыли и расширение доли рынка
Менеджер	- управляющий, обеспечивающий выполнение работ, организующий других людей и руководя ими
Менеджмент	- управление в условиях рыночной экономики, опирающееся на социально – экономические интересы; аппарат управления предприятием
Механизм антикризисного управления предприятием	- совокупность средств и методов воздействия на процесс разработки и реализации управленческих решений в кризисных ситуациях

Мировое соглашение	- процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами
Мониторинг финансовой деятельности	- механизм осуществления постоянного наблюдения за важнейшими текущими результатами финансовой деятельности
Мораторий	- приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей
Мотивация	- побуждение к активной и эффективной деятельности
Наблюдение	- процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведение анализа финансового состояния должника, составление реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов
Обеспечение	- ценные бумаги и товары, гарантирующие погашение кредита
Обязательные платежи	- налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет
Обязательство	- совокупность финансовых требований к предприятию, подлежащих к погашению в предстоящем периоде
Превентивные механизмы	- механизмы, предупреждающие или опережающие наступление события

Представитель комитета кредиторов	- лицо, уполномоченное комитетом кредиторов участвовать в арбитражном процессе по делу о банкротстве должника от имени комитета кредиторов
Представитель работников должника	- лицо, уполномоченное работниками должника представлять их законные интересы при проведении процедур банкротства
Представитель собрания кредиторов	- лицо, уполномоченное собранием кредиторов участвовать в арбитражном процессе по делу о банкротстве должника от имени собрания кредиторов
Представитель собственника имущества должника	- лицо, уполномоченное собственником имущества должника на представлении его законных интересов при проведении процедур банкротства
Представитель учредителей (участников) должника	- представитель совета директоров (коллегиального органа власти) должника, либо лицо, избранное советом директоров или учредителями (участниками) должника для представления их законных интересов при проведении процедур банкротства
Процент	- плата за пользование ссудным капиталом во всех его формах
Процентная ставка	- фиксированная ставка, по которой в установленные сроки выплачивается сумма процента
Регулирующий орган	- федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих

Реорганизация	- изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования
Реструктуризация задолженности долга	- соглашение кредитора с заемщиком, испытывающим затруднение с погашением своих финансовых обязательств о новой схеме погашения этих обязательств
Реструктуризация	- стратегия преобразования предприятия путем реструктуризации задолженности, реструктуризации капитала и реорганизации предприятия
Руководитель должника	- единоличный исполнительный орган юридического лица или руководитель коллегиального исполнительного органа, а также лицо, осуществляющее деятельность от имени юридического лица без доверенности
Саморегулируемая организация арбитражных управляющих	- некоммерческая организация, основанная на членстве созданная гражданами Российской Федерации, включенная в государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, целями деятельности которых является регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих
Санация	- система мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, направленных на предотвращение объявления предприятия – должника банкротом

Экономика и менеджмент

Социальное партнерство	парт-	- согласование интересов работодателя и работников на основе коллективно договорного регулирования трудовых отношений
Умышленное банкротство	банк-	- преднамеренное создание собственником или руководителем предприятия его неплатежеспособности с нанесением предприятию экономического ущерба в личных интересах или в интересах других лиц
Уполномоченные органы	ор-	- федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные Правительством РФ, органы исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять в деле о банкротстве и в процедурах банкротства требования по денежным обязательствам соответственно субъектов РФ и муниципальных образований
Фиктивное банкротство	банкрот-	- заведомо ложное объявление о своей несостоятельности с целью уклонения от оплаты обязательств или получения от кредиторов отсрочки платежей и скидок с долгов
Финансовое оздоровление	оздо-	- процедура банкротства применяемая к должнику в целях восстановления платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности
Чистые активы		- разность между суммой активов и суммой обязательств
Эмиссия		- выпуск в обращение денежных средств, ценных бумаг



## ЛИТЕРАТУРА

1. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решения на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. – 1999 - № 4
2. Антикризисное управление: Учебник – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. Проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М., 2005 – 620 с.
3. Антикризисный менеджмент / под ред. Грязновой А.Г. - М.: Ассоциация авторов и издателей, «ТАНДЕМ». Издательство ЭКСМОС, 1999
4. Бандурин В.В., Ларицкий В.Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. – М.: Наука и экономика. - 1999. – 164 с.
5. Бендигов М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития // Менеджмент в России и за рубежом. - 2000 - № 2
6. Бендигов М.А., Джамай Е.В. Совершенствование диагностики финансового состояния промышленного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001 - № 5
7. Бланк И.А. Концептуальные основы финансового менеджмента, - К.: Ника – Центр, Эльга, 2003 – 448 с. («Энциклопедия финансового менеджера: Вып. 1).
8. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия, - К.: Ника – Центр, Эльга, 2003 – 496 с. («Энциклопедия финансового менеджера: Вып. 4).
9. Борисов Л. Анализ финансового состояния предприятия. Экономика и жизнь, № 5 (185), февраль 2001
10. Вишневецкая О.В. Взаимосвязь финансовых показателей // Финансовый менеджмент. - 2004 - № 6
11. Вишневецкая О.В. Контроль финансовой устойчивости и текущей ликвидности предприятия по унифицированному графику// Финансовый менеджмент. - 2004 - № 6=3
12. Вишневецкая О.В. Направленность стратегического развития предприятия: модели, контроль и управляющие воздействия// Менеджмент в России и за рубежом. - 2004 - № 5
13. Вишневецкая О.В. Механизмы антикризисного управления// Менеджмент в России и за рубежом. - 2007 - № 3
14. Грачев А.В. Основы финансовой устойчивости предприятия // Финансовый менеджмент. - 2003 - № 4
15. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние

предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998 - № 1

16. Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2000 - 384

17. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 768 с.

18. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедура. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560 с.

19. Комаха А. Антикризисное управление // Финансовый директор // <http://www.kareta.com.ua>

20. Кондрашев А. Формирование системы индикаторов оценки угрозы банкротства предприятия <http://telecom.kondrashov.ru/companies/biver/html>

21. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. Санкт – Петербург, Питер, 2001

22. Кукукина И.Г., Астраханцева И.А. Учет и анализ банкротств: Учеб. пособие. – 2-е изд. испр. И доп. / Под. ред. И.Г. Кукукиной. – М.: Финансы и статистика. - 2006 – 304 с.

23. Курганская Н.И., Волкова Н.В., Вишневецкая О.В. Планирование и анализ производственной деятельности: Учеб. пособие. Н.И. Курганская. – Ростов н/Д: Издательский центр ДГТУ, 2007 г. – 242 с.

24. Лузин А., Ляпунов С. Новый подход к реструктурированию российских предприятий // Проблемы теории и практики управления, № 2, 2000 г.

25. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16 – М. ИНФРА – М, 1999.

26. Никифорова Н.А. Анализ в антикризисном управлении // Финансовый менеджмент. - 2004 - № 6

27. О введении мониторинга финансового состояния организации и учета их платежеспособности. Распоряжение ФУДН РФ от 31.03.1999 г. № 13 – р

28. О несостоятельности (банкротстве): Сборник федеральных законов (по состоянию на 15 апреля 2005 года). – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2005 – 269 (Кодекс законов России)

29. Попов Р.А. Антикризисное управление: Учебник / Р.А. Попов. – М.: Высш. шк., 2003 - 429 с.

30. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. 5-е изд. / Г.В. Савицкая. – Минск: ООО «Новое

знание», 2001. – 688с

31.Трененков Е.М, Дведенидова С.А., Диагностика в антикризисном управлении // Корпоративный менеджмент. – 2002 - № 1

32.Шагиахмедова Л.А. Комплексность мероприятий для преодоления кризиса на предприятии // ПАК, 2002 г // <http://www.pai.ru>

33.Эйтингон В.Н., Анюхин С.А. Обзор методик предсказания банкротства // <http://www.economics.com.ua>

34.Яковец Ю.В. Циклы, кризисы, прогнозы. – М.: Наука, 1999