

ИННОВАЦИОННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА



Проект 1: инновационная среда университета в регионе и эффективное управление

Цель: развитие инноваций и инновационных образовательных программ на основе интеграции образования, науки и бизнеса для организации подготовки и переподготовки кадров по широкому спектру специальностей и направлений.

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

Владимирский государственный университет

И. В. ПАНЬШИН

О. Б. ЯРЕСЬ

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

Владимир 2008

УДК 658
ББК 65.291.931я7
П16

Рецензенты:

Доктор экономических наук,
зав. кафедрой экономики Владимирского филиала Российской
академии государственной службы
при Президенте Российской Федерации (г. Владимир)
О.Б. Дигилина

Доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой финансов и экономики туризма
Владимирского государственного университета
О.В. Лускатова

Печатается по решению редакционного совета
Владимирского государственного университета

Паньшин, И. В.

П16 Антикризисное управление : учеб. пособие / И. В. Паньшин,
О. Б. Ярьс ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос.
ун-та, 2008. – 92 с.
ISBN 978-5-89368-808-5

Подготовлено в соответствии с государственным стандартом и программой курса «Антикризисное управление». В доступной форме раскрыта сущность кризисных явлений в современной экономике и рассмотрены факторы, приводящие к их возникновению. Исследованы организационно-правовые вопросы банкротства и теоретико-методические вопросы антикризисного управления организациями. Приведены варианты стратегических и тактических решений по выводу организации из кризиса. Разобраны конкретные практические задачи, связанные с диагностикой вероятности банкротства организации, технологиями антикризисного управления и пр.

Предназначено для студентов старших курсов экономических и управленческих специальностей вузов всех форм обучения, экономистов и руководителей организаций.

Ил. 8. Табл. 3. Библиогр.: 15 назв.

УДК 658
ББК 65.291.931я7

ISBN 978-5-89368-808-5

© Владимирский государственный
университет, 2008

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая действительность вынуждает организации функционировать в условиях неопределенности и финансовой нестабильности. В связи с этим перед руководством фирм, органами государственной и муниципальной власти встают задачи предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое финансовое положение организаций. На практике банкротство одних организаций вызывает ухудшение финансового состояния (платежеспособности) многих других, порождая так называемый «эффект домино».

Решение задач по предотвращению кризисных явлений или смягчению их влияния на результаты деятельности организаций возможно с помощью системы мер, именуемой за рубежом «кризис-менеджментом», а в России – «антикризисным управлением». А поскольку кризисным явлениям подвержены организации любых организационно-правовых форм, видов деятельности и масштабов, проблема управления организациями в таких условиях для России весьма актуальна.

Процедура банкротства, а также сам термин «несостоятельное предприятие» в восприятии большинства людей ассоциируются с разрушением. Однако банкротство организации – уже почти финал процесса несостоятельности, который к этому моменту времени нередко длится более года. Но этот финал не является неотвратимым. На протяжении всего периода, когда в арбитражном суде слушается дело о банкротстве, законодательство дает организации возможность остановить этот процесс и выбрать другой путь, если появится возможность выхода из кризиса. На практике действующим законодательством предусмотрена возможность применения различных реорганизационных процедур для вывода организации из состояния кризиса, не приводящих к ликвидации.

Существует множество реорганизационных процедур, применяемых при финансовой несостоятельности организации. Вместе с тем имеется ряд смежных вопросов реструктуризации фирмы. К сожалению, необходимо

признать, что огромный потенциал, заложенный в реорганизационных процедурах, до сих пор не используется на практике в полной мере.

Основной целью антикризисного управления организацией является обеспечение на длительный период её конкурентного преимущества, которое позволит за счет реализации продукции получать достаточно денежных средств для оплаты всех обязательств, сохранения прочной финансовой устойчивости и дальнейшего развития производства.

„Антикризисное управление”, „антикризисный менеджмент”, „антикризисная стратегия и тактика”, „антикризисный управляющий” – эти термины, привнесенные зарубежными экономистами и менеджерами, стали весьма популярными в деловых кругах России. При этом некоторые экономисты считают, что антикризисное управление следует применять тогда, когда перспективы банкротства организации стали реальными и её уже надо выводить из кризисного состояния, почему-то игнорируя возможности диагностики финансового состояния организации для предупреждения банкротства.

С нашей точки зрения, в основе антикризисного управления должно лежать управление на базе постоянного мониторинга деятельности организации для своевременного диагностирования причин ухудшения финансового состояния и определения путей его восстановления, обеспечения достаточного уровня рентабельности деятельности, а также экономического роста и развития организации.

Таким образом, цель учебного пособия – ознакомление с основами антикризисного управления и диагностики вероятности банкротства организаций с учетом специфики экономики России. Большое внимание уделяется вопросам адекватного восприятия несостоятельности всеми субъектами антикризисного управления.

При освоении курса рекомендуется пользоваться литературой из приведенного библиографического списка, а также текущей правовой и экономической информацией.

ГЛАВА 1. КРИЗИС ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Цель: раскрыть сущность и содержание «кризиса организации» как объекта специального раздела менеджмента «Антикризисное управление»

Задачи:

- выявить причины возникновения кризисов в организации;
- определить понятие „кризис” и классифицировать кризисы организации;
- охарактеризовать возможные последствия кризиса;
- раскрыть содержание понятия «антикризисное управление»

1.1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии

Проблемы обеспечения выживания и достижения необходимых темпов развития российских организаций наблюдаются сегодня практически во всех отраслях и сферах деятельности. Несмотря на наметившиеся положительные тенденции макроэкономического роста, продолжают оставаться актуальными вопросы, связанные со спадом производства, дефицитом финансовых средств и, как следствие, с возникновением кризисных ситуаций на российских предприятиях. Рыночные реформы и введение процедуры банкротства в практику экономической жизни России сделали актуальной проблему неэффективного управления организацией в кризисных ситуациях.

Организацию необходимо рассматривать как относительно обособленное звено национальной и мировой экономических систем. Критериями такого обособления являются экономическая самостоятельность, организационная целостность (существование внутренней и внешней среды), наличие специализированных информационных структур, возможность выделения для организации общего результата работы. Каждая организация имеет свой потенциал развития и условия его осуществления, при этом она подчиняется закономерностям функционирования и циклического развития всей социально-экономической системы, к которой она принадлежит.

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций организации, определяющих её целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие организации – это процесс её управляемого приближения к поставленным целям, а также приобретение нового качества, укрепляющего позиции организации в условиях изменяющейся среды.

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений.

Понятие „*кризис*” имеет множество трактовок и происходит от греческого «*krisis*», что означает «приговор, решение по какому-либо вопросу». Это понятие также может означать «выход, решение конфликта». Но современное значение слова наиболее частое применение находит в медицине (критическая фаза развития болезни). В этом смысле речь заходит о кризисе тогда, когда болезнь усиливает свою интенсивность и приводит либо к летальному исходу, либо наступает стадия выздоровления.

Наиболее полное представление признаков организационного кризиса дают Винер и Каан [11, с. 94], поскольку кризис:

- это переломный пункт в развивающейся смене событий и действий;
- часто образует ситуацию, при которой огромное значение имеет неотложность, срочность действий;
- угрожает целям и ценностям организации;
- последствия негативно влияют на будущее задействованных в нём участников;
- состоит из событий, которые создают новые условия для достижения успеха;
- приносит неопределенность в оценку ситуации и в разработку необходимых альтернатив для преодоления кризиса;
- снижает контроль над событиями и степень влияния на них;
- сокращает время на ответную реакцию до минимума, вызывает стресс у людей;
- имеющаяся в распоряжении участников информация, как правило, недостаточна;
- нехватка времени, имеющегося в распоряжении участников;
- изменяет отношения между участниками кризиса;
- повышает уровень напряжённости в коллективе.

Таким образом, практически любую ситуацию, в которой организация не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной.

Экономический кризис – одна из фаз воспроизводственного цикла, включающего последовательно кризис, депрессию, оживление и подъем. Экономический кризис проявляется в перепроизводстве товарного капитала (рост объемов нереализованной продукции), перераспределении производственного капитала (увеличение недогрузки производственных мощностей, рост безработицы), перераспределении денежного капитала (увеличение количества денег, не вложенных в производство).

Кризис может проходить различные стадии:

- 1) латентная (скрытая), когда организация выглядит ещё здоровой, однако не отслеживает изменения во внешней среде и не адаптируется к ним;
- 2) формирование предпосылок для возникновения кризиса (например хронический недостаток денежных средств, несвоевременное выполнение обязательств и пр.);
- 3) переход к активной фазе кризиса (разрыв контрактов, отказ банков в выдаче кредитов, открытое проявление недовольства работников и т.д.);
- 4) развитие кризиса (изменение количества и масштабов кризисных явлений);
- 5) зрелость кризиса (кризисные явления обострены максимально, каждое управленческое решение может как «разрушить», так и «спасти» организацию);
- 6) разрешение кризиса (восстановление финансового положения, реорганизация, ликвидация и т.д.);
- 7) спад (затухание) кризиса (быстрое или постепенное снижение объемов или масштабов кризисных явлений в организации вплоть до полного их исчезновения).

Ясное понимание причин кризиса помогает наметить адекватные меры его предупреждения и преодоления. Применительно к конкретной организации причины возникновения кризисов обычно подразделяют на объективные и субъективные, внутренние и внешние. Это позволяет классифицировать кризисы на управляемые, частично управляемые и неуправляемые, а также выработать стратегию и тактику выживания. Стоит отметить, что жесткой границы между объективными и субъективными причинами возникновения кризисов, на наш взгляд, нет.

К субъективным причинам можно отнести те, которые в большей степени обусловлены последствиями принятия ошибочных управленческих решений, например невыгодный для организации контракт, несвоевременный выход на рынок с новой продукцией, разрыв отношений с по-

ставщиками. Последствия данных кризисов обычно не являются катастрофическими, подвержены управленческому воздействию и могут быть устранены в краткосрочной перспективе.

К объективным причинам возникновения кризисов могут быть отнесены те, которые складываются под воздействием многих разнонаправленных факторов, не зависящих от исследуемой организации (например макроэкономический кризис, изменение налогового законодательства, административное вмешательство и т.д.). Их устранение и смягчение возможны, но не в ближайшей перспективе, не только и не столько силами самой организации. В агрегированном виде классификация внешних причин возникновения кризисов организации представлена в табл. 1.

Таблица 1

Причины возникновения кризисов в организации

		ОБЪЕКТИВНЫЕ	СУБЪЕКТИВНЫЕ
Внешние	1. Международные		
	<i>1.1. Политические и социальные</i>		
	Наличие кризиса в других странах		Международная политика по отношению к стране и её стабильность
	<i>1.2. Экономические</i>		
	Наличие (отсутствие) международных экономических соглашений (образование свободных экономических зон, заключение тарифных соглашений и т.п.)		Финансово-экономическая политика. Международная конкуренция
	2. Национальные		
	<i>2.1. Политические и социальные</i>		
	Декларация доминирующего уклада		Нестабильность политического курса. Не устоявшееся, часто меняющееся законодательство
	<i>2.2. Экономические</i>		
	Относительно низкий платежеспособный спрос или его спад. Чрезмерный монополизм. Слабый бюджет, не формирующий государственный заказ в требуемом объеме. Диспропорции финансовой системы. Падающий валютный курс, провоцирующий отток средств из реального сектора. Отсутствие развитого рынка страховых услуг. Неспособность государства отвечать по своим обязательствам		Нарушение партнерских связей. Относительно высокий уровень инфляции. Неадекватная налоговая, кредитная, валютная политика. Несоответствие денежной массы потребностям экономики. Коррупция, криминализация экономики. Низкий уровень предпринимательской активности

	ОБЪЕКТИВНЫЕ	СУБЪЕКТИВНЫЕ
Внутренние	Жизненный цикл отрасли. Длительность производственного цикла	Конкурентные позиции организации (низкое качество продукции, малая доля рынка). Неудачная маркетинговая политика. Низкий уровень применяемых технологий, физический и моральный износ фондов. Несоответствующая квалификация руководства и персонала, непрофессиональный менеджмент. Неадекватная структура управления и производства, нерациональная структура активов и пассивов. Сокращение инвестиций. Отсутствие диверсификации производства. Неконкурентоспособные цены на продукцию. Отсутствие инновационной деятельности и адаптивных возможностей. Ограниченность ресурсов. Слабые кредитные возможности. Недоучет финансовых рисков

В нашей стране кризис начала 90-х гг. XX в. приобрел общесистемный характер. Деградация доминирующего (командно-административного) уклада привела к потере идеологических ориентиров, политическому и экономическому хаосу. Эти процессы имели следующие проявления [8, с. 18]:

1. Крушение административно-командной экономической и унитарной политической системы.
2. Технологическая отсталость многих производств.
3. Деформированная воспроизводственная структура (гипертрофия военно-промышленного комплекса).
4. Инфляция, падение производства и снижение уровня жизни большинства населения.
5. Разрушение традиционно сложившихся связей между регионами.
6. Разрушение централизованной системы снабжения и сбыта, отсутствие оптовой торговли средствами производства.
7. Несовершенство финансово-банковской системы, сокращение сферы денежного обращения и развитие бартера.
8. Чрезвычайно высокая степень концентрации и специализации производства, монополизм в большинстве отраслей.
9. Крах советской идеологии, криминализация экономики.
10. Невыполнение государством социальных гарантий.

В начале 90-х гг. XX в. все перечисленные кризисные явления приближались к критической точке. Порождался дополнительный синергетический эффект разрушительного характера.

Однако наряду с недостаточно благоприятными макроэкономическими факторами, безусловно, существуют и внутренние причины кризисного состояния организаций (рис. 1).



Рис. 1. Внутренние причины кризисного состояния организации

Тем не менее кризис – важнейший элемент механизма саморегулирования рыночной экономики. Он обнаруживает не только предел, но и даёт импульс развитию экономики, выполняя стимулирующую функцию.

1.2. Особенности и виды экономических кризисов

В зависимости от масштабов и иерархического уровня социально-экономической системы выделяют *кризисы первого порядка* (местные кризисы, кризисы предприятий и их групп), *второго порядка* (отраслевые региональные), *третьего порядка* (национальные и групп стран) и *глобальные* (мировые).

По сфере хозяйственной деятельности кризисы делятся на *общехозяйственные, научно-технические и научно-технологические, промышленные, сельскохозяйственные, финансовые, инвестиционные* [11, с. 48].

Существуют также *структурные и конъюнктурные* кризисы. При структурных кризисах наблюдаются значительный долгосрочный дисбаланс и нарушение пропорций между сложившимися на данный момент времени соотношениями и взаимосвязями в сфере производства и потреб-

ления. Это глубокие и затяжные кризисы в отличие от конъюнктурных кризисов, сопровождающихся непродолжительным и неглубоким нарушением пропорциональности. Обычно структурный кризис затрагивает один из элементов экономической системы, например энергетику, экологию, сельское хозяйство, промышленность и другие, и кризис именуют в соответствии с областью его возникновения.

В переходной экономике на общий ход экономического цикла накладывается ряд специфических факторов и противоречий, которые деформируют структуру цикла, делают кризисную фазу особенно длительной и разрушительной.

Резонансный кризис наблюдается при наложении различных организационных циклов, находящихся в негативной фазе. Этот кризис можно отнести к катастрофическому виду, когда он выходит за определенные границы, определяющие относительную устойчивость и целостность экономической системы, и сопровождается разрушением этой системы без сохранения или с частичным сохранением её основных характеристик.

Циклические кризисы определяются как фазы циклов, оказывающих негативное воздействие на экономическую систему.

Следует отметить, что кризисы не обязательно имеют циклическую природу, и поэтому необходимо выделить объективные *закономерные* кризисы, а также *случайные (флуктуационные)*, имеющие субъективную природу.

Организационный кризис можно также понимать как незапланированный, нежелательный, ограниченный по времени процесс, который в состоянии существенно помешать или даже сделать невозможным функционирование предприятия. Вид находящихся под угрозой основополагающих (концептуальных) целей организации и размер этой угрозы определяют силу и глубину кризиса.

Кризис организации представляет собой переломный момент в последовательности процессов, событий и действий. Типичным для кризисной ситуации являются два варианта выхода из нее: ликвидация организации как экстремальная форма или успешное преодоление кризиса.

Возможность зарождения кризисной ситуации в организации имеет как объективную, так и субъективную стороны. Объективные коренятся в постоянно изменчивой и неопределенной внешней среде, субъективные же связаны с эффективностью проведения управленческого процесса в фирме. В целом зарождение несостоятельности следует рассматривать как результат взаимодействия целого ряда различных факторов.

Критическую ситуацию на российских предприятиях за последние несколько лет создают трудно прогнозируемая динамика рынка; лавина новых директивных решений и законодательных актов; тающие внутренние ресурсы и рост агрессивности внешней среды, особенно в финансовой сфере.

О возможных трудностях, в частности финансовых, руководство организации обязано знать задолго до их наступления, прогнозировать их, разрабатывать заранее антикризисные программы, принимать соответствующие предупредительные меры. Российскому предпринимателю необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе, и принять меры еще до внешнего проявления трудностей.

Кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск управления. Обострение его в России вызвало потребность в новом типе управления, которое было бы эффективно в сложившейся ситуации. Такой тип управления и назвали антикризисным управлением.

Исходя из сложившихся условий, можно выделить следующие виды кризиса, присущие многим российским организациям:

1. *Структурный* связан со сменой формы собственности организации, что дает возможность самостоятельного выбора поля деятельности, привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

2. *Финансовый*, связанный с отсутствием системы эффективного финансового планирования в организации и возникающий в результате нерационального использования собственных и заемных средств, неэффективного использования прибыли.

3. *Кризис самостоятельности*, который связан с начальным периодом перехода на рыночные отношения. В этих условиях первостепенной задачей реструктуризации предприятий является по возможности более четкое внутриорганизационное деление на подразделения, при этом целесообразно создать условия их экономической независимости.

4. *Стратегический* характеризуется потерей заказчиков и рынков сбыта, сильным технологическим отставанием, разрушением интеллектуального и кадрового потенциала.

5. *Технологический* (производственный), при возникновении которого устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную продукцию.

6. *Организационный* возникает в результате несовершенства производственной структуры управления, неэффективного распределения полномочий и ответственности между уровнями управления, подразделениями аппарата и т.д.

7. *Информационный*, являющийся следствием ситуации, в которой получаемая информация не отражает изменений, происходящих на рынке.

8. *Кризис взаимодействия* между собственниками организации или с властью, противоречия в их интересах, что не позволят проводить эффективную политику и в результате наносит существенные потери организации.

Развитие и углубление кризиса чаще всего происходит по пути, представленному на рис. 2.

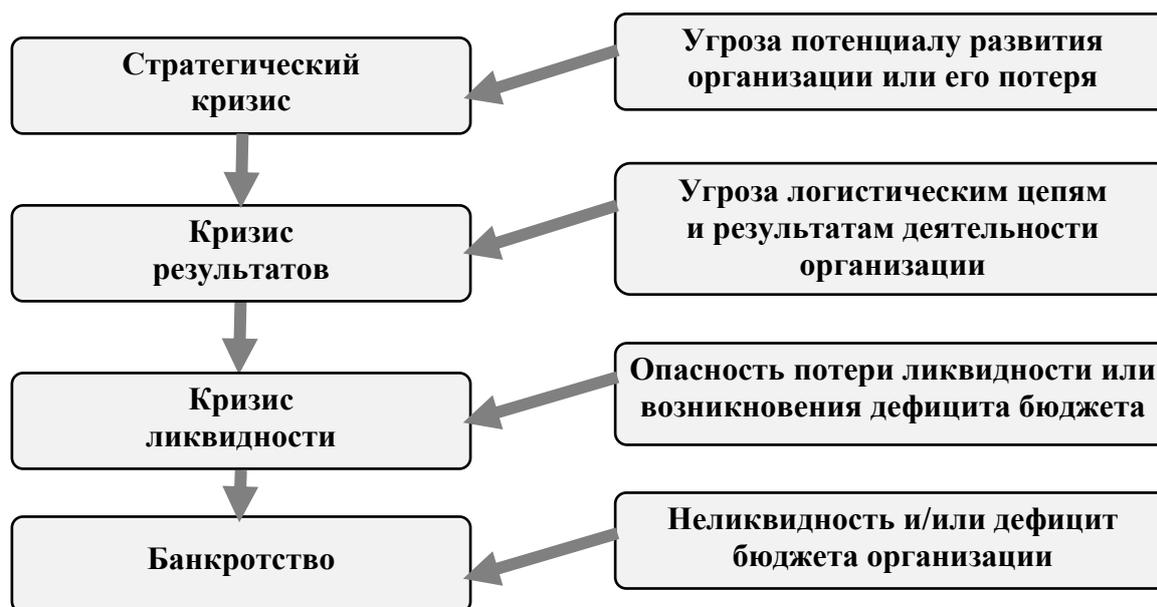


Рис. 2. Траектории развития и углубления кризиса организации

О *кризисе стратегий* (стратегическом кризисе) речь идет тогда, когда потенциал развития организации (инновационный потенциал), который мог бы быть использован в течение продолжительного времени, существенно поврежден, исчерпан и (или) нет возможности создать новый. Параметры критичности, определяющие стратегический кризис, различны. К примеру, это упущенное технологическое развитие или отставание от него, неадекватная изменяющимся требованиям рынка стратегия маркетинга [15, с. 176].

Кризис результатов, или, как его еще можно назвать, оперативный кризис, описывает экономическое состояние, при котором организация имеет убытки и из-за постоянного уменьшения собственного капитала движется к ситуации дефицита баланса (превышения пассивов над активами). Когда подобная ситуация возникает, говорят о кризисе ликвидности или дефицита бюджета. Дальнейшее углубление кризиса, ухудшение ликвидности организации приводят к банкротству.

Типичная схема развития кризисной ситуации в организации выглядит следующим образом:

- неожиданность появления кризисной ситуации;
- недостаток информации;
- наращивание событий;
- потеря контроля над ситуацией;
- усиление внешнего контроля (преимущественно со стороны государственных органов);
- блокирование работы организации;
- возникновение паники.

Существуют как продолжительные, слабо ускоряющиеся кризисные процессы, так и неожиданно возникающие кризисные процессы, с высокой интенсивностью и коротким сроком развития. Кризис может абсолютно неожиданно проявиться во время гармоничного развития организации и носить характер непреодолимой катастрофы или возникнуть в соответствии с предположениями и расчетами. Но чаще всего кризис появляется неожиданно, то есть без какого-либо предупреждения для специалистов организации.

Процесс кризиса представляет собой общее развитие ситуации, которое изменяет, разрушает имеющуюся структуру связей (отношений) или заново формирует её.

Внешняя среда выступает в качестве элемента, формирующего потребности в экономической системе, и определяет эффективность работы самой организации, оценивая результат её деятельности – представленный на рынке товар, полученный как результат взаимодействия постоянно изменяющихся в зависимости от требований внешней среды внутренних характеристик фирмы. Отсутствие гармоничной связи порождает несоответствие организации требованиям экономической системы и способствует развитию кризисной ситуации.

Внешние факторы – это условия, на возникновение которых организация практически не может повлиять, как и предотвратить их наступление собственными силами, но обязано их учитывать, поскольку их воздействие сказывается на эффективности процесса его функционирования. В свою очередь, внешние факторы по своему воздействию на организацию неоднозначны. Из всей совокупности внешних факторов предлагается выделять факторы прямого и косвенного воздействия.

К числу факторов прямого воздействия, оказывающих непосредственное влияние на возникновение и развитие несостоятельности, можно отнести следующие:

- изменения в законодательной базе, регулирующей предпринимательскую деятельность вообще и деятельность в том секторе экономики, в котором действует организация, в частности;
- непредвиденные действия органов государственной власти и органов местного самоуправления; конкуренция в этом секторе экономики; взаимоотношения с фирмами-партнёрами и т. д.

Факторы косвенного воздействия, как правило, не оказывают прямого немедленного воздействия на организацию. К этой группе факторов в первую очередь, следует отнести:

- политические условия;
- экономическую ситуацию в стране;
- экономическое развитие отрасли, в которой действует организация;
- неэффективную финансовую политику.

Чёткое разделение внешних и внутренних причин несостоятельности является непростой задачей, однако выявление ошибок управления позволяет организации начать эффективно функционировать на рынке даже при различных неблагоприятных внешних обстоятельствах.

При наступлении кризисных ситуаций необходимо иметь резервы для их преодоления, а также владеть системой управления для их использования в деятельности организации в условиях наступившего кризиса.

Результаты наступившего кризиса могут быть различными. Правильно организованный менеджмент может ослабить влияние кризиса и добиться восстановления нормального функционирования организации, может произойти обновление организации при сохранении собственников и руководителей или реструктуризация организации. При других условиях кризис может привести к полной ликвидации организации или смене собственника и перестройке процесса функционирования организации. Следует отметить, что кризис в организации не обязательно приводит к негативным последствиям.

1.3. Сущность и назначение антикризисного управления

Антикризисное управление в современной экономике – это целенаправленный управляемый процесс, осуществляемый на различных уровнях. В связи с этим выделяют два понятия: „антикризисное управление” и „антикризисное регулирование”.

Антикризисное управление – это совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретной организа-

ции. Антикризисное управление является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия от момента его создания и до момента ликвидации.

Антикризисное регулирование – это макроэкономическая категория и содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту организаций от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидации в случае нецелесообразности их дальнейшего функционирования. Основная идеология государственного антикризисного регулирования намечена в Федеральной программе первоочередных мер по стабилизации социально-экономического положения в стране.

Антикризисную стратегию управления можно определить как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сфер, средств и форм её деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции в окружающей среде, смягчающее кризисную ситуацию и способствующее его финансовому благополучию.

Антикризисное управление можно определить как процесс, имеющий четыре ярко выраженных элемента:

1. Прогнозирование кризиса (банкротства).
2. Профилактика кризиса (банкротства).
3. Непосредственно кризис.
4. Вывод организации из кризиса.

Уже около двухсот лет назад в США и Европе возникло такое направление, как кризис-менеджмент, под которым понимается технология создания кризисных ситуаций у конкурентов. В число основных наступательных задач данной технологии входят захват новых рынков с вытеснением с них конкурентов, доведение конкретного конкурента до банкротства, поглощение фирмы-конкурента.

В этом контексте можно предложить такое определение: антикризисное управление – это процесс предотвращения или преодоления кризиса организации. В этом определении объединены две составляющие антикризисного управления: предотвращение ещё не наступившего кризиса и преодоление уже случившегося кризиса. Обобщая вышеизложенное, можно сказать:

во-первых, целью антикризисного управления является предвидение и недопущение кризиса, а если организация уже оказалась в кризисной ситуации, то задачей антикризисного управления является вывод её из данного положения;

во-вторых, особую роль в антикризисном управлении играют механизмы финансового оздоровления и банкротства неплатежеспособных организаций, позволяющие спасти те из них, которые могут производить конкурентоспособную продукцию и приносить прибыль, а также выводить с рынка нежизнеспособные предприятия, ставящие под угрозу судьбу своих партнеров и порождающие лавину неплатежей в масштабе всей страны.

Таким образом, суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства управления;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Под *функциями антикризисного управления* понимается совокупность определенных видов деятельности, специальных обязанностей, направленных на осуществление задач, обусловленных целями антикризисного управления. Каждая общая функция включает совокупность конкретных повторяющихся видов управленческой деятельности, обязанностей (конкретных функций), обусловленных специфичностью структуры управления.

Планирование в антикризисном управлении представляет собой разработку на перспективу вариантов изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей. Особенностью планирования антикризисных мероприятий является также альтернативность в построении финансовых показателей и параметров, определяющая разные варианты развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций. Управление на основе предвидения этих изменений требует выработки у менеджера определенного чутья к рыночным механизмам и интуиции, а также принятия гибких экстренных решений.

Организация в антикризисном управлении включает такие операции, как формирование команд, совместно реализующих программу по выходу из кризиса, создание органов управления, построение структуры аппарата

управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка норм, нормативов, методик, выбор технических средств управления, регламентация и т.п.

Регулирование в антикризисном управлении представляет собой воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонений от заданных параметров. Регулирование, главным образом, охватывает текущие мероприятия по устранению возникших отклонений.

Координация в антикризисном управлении представляет собой согласованность работы всех звеньев системы управления кризисом, аппарата управления и специалистов.

Стимулирование в управлении кризисными ситуациями представляет собой побуждение финансовых менеджеров, других специалистов и работников к заинтересованности в выживании, а главное, к лояльному отношению к своей организации в момент кризиса.

Контроль в антикризисном управлении представляет собой проверку и оценку хода работ по выходу из кризиса. Посредством контроля собирается информация о степени выполнения намеченной программы действий, на основании которой вносятся изменения в финансовые программы, организацию финансовой работы и антикризисного управления. Контроль предполагает анализ результатов мероприятий по преодолению кризиса.

Объем и содержание функций на разных ступенях антикризисного управления неодинаковы, они зависят от компетенции соответствующего субъекта управления. Функциональная система антикризисного управления находится в постоянном развитии, так как динамизм социально-экономических процессов порождает новые задачи, меняется характер связей, роль и значение функций.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные признаки организационного кризиса?
2. В чем суть разделения причин возникновения кризисов на субъективные и объективные?
3. Какие виды кризисов присущи большинству современных российских организаций?
4. Какова типичная схема развития кризисной ситуации на предприятии?

ГЛАВА 2. ВЫБОР СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Цель: рассмотреть особенности формирования антикризисной программы организации в рамках принятой стратегии управления в условиях кризиса

Задачи:

- *дать определения антикризисного управления и регулирования;*
- *определить требования к системе, механизму и процессу антикризисного управления;*
- *рассмотреть стратегический и тактический подходы в антикризисном управлении;*
- *изложить типовые тактические приемы выхода из кризиса*

2.1. Механизмы, стратегия и тактика антикризисного управления

В современных условиях преодоление кризисных ситуаций требует принятия важных решений стратегического характера. Чаще всего они связаны с долговременной перспективой развития организации, пересмотром её миссии, целей, структуры, основных направлений деятельности, взаимоотношений со стейкхолдерами, внутриорганизационной политики, методов управления человеческими ресурсами и со многими другими аспектами, определяющими сущность стратегического менеджмента в организации [10, с. 26].

Под *стейкхолдерами (stakeholders)* в антикризисном управлении будем понимать любую группу людей или индивида, которые заинтересованы в тех или иных аспектах протекания или разрешения кризисной ситуации в организации, могут оказывать на неё влияние или сами зависеть от её результатов.

Стратегические решения принимаются в организации и в период отсутствия каких-либо признаков кризиса, однако выбор антикризисной стратегии – существенно более сложная задача, чем выбор стратегии стабильно функционирующего предприятия. Трудности в принятии таких решений связаны с необходимостью действовать быстро в условиях неопределенности и риска, недостатка информации, зачастую при нехватке ресурсов. Исходя из этого антикризисному менеджеру необходимо четко представлять, каков спектр стратегических антикризисных решений и какие из этих решений будут оптимальны в конкретных условиях.

Невозможно однозначно указать, какие конкретные действия следует предпринимать в каждом отдельном случае, однако можно дать рекомендации относительно того, какое стратегическое направление будет оптимальным в определенных условиях.

Методология антикризисного управления (в широком смысле) находит выражение в его функциях, цели, основном принципе, стратегиях и этапах. Целью антикризисного управления можно считать нейтрализацию наиболее опасных явлений. Основные элементы механизма антикризисного управления организацией представлены на рис. 3.

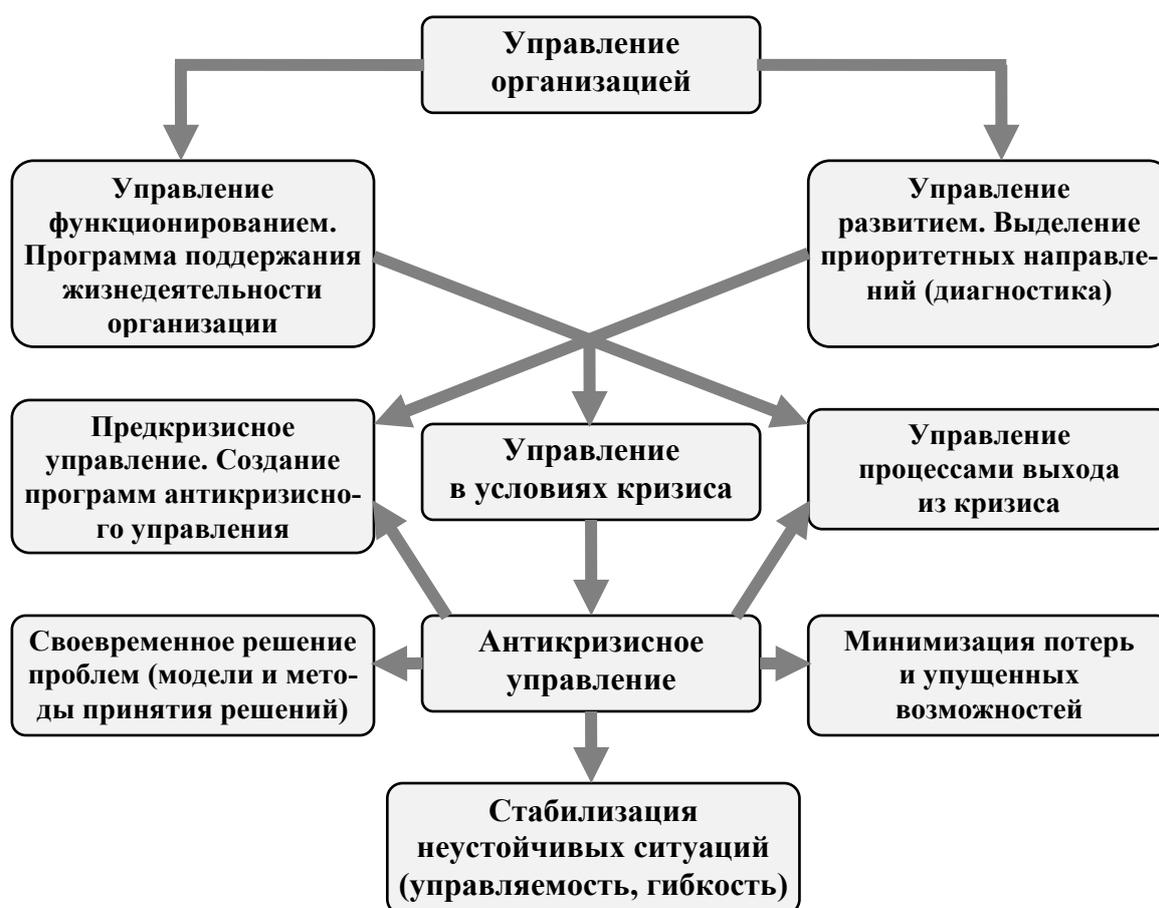


Рис. 3. Механизм антикризисного управления организацией

В сложившихся в России условиях хозяйствования наиболее актуальным является вопрос об антикризисном управлении как о выводе организации из уже создавшейся кризисной ситуации.

Сразу возникает вопрос о своевременности начала арбитражного процесса по делу о банкротстве фирмы. На сегодняшний день начало процедуры банкротства, как правило, отодвигается на максимально возможные сроки. Основной внешней причиной этого является нежелание испол-

нительных органов власти России инициировать дело о банкротстве для ряда предприятий. Объясняется это тем, что у данных фирм наблюдается удовлетворительная структура баланса (как правило, из-за превышения суммы активов предприятия над его долгами, что обуславливает нормативные значения расчетных финансовых показателей, определяющих удовлетворительность или неудовлетворительность баланса).

Однако, как показывает практика, у большинства таких организаций данная сумма активов складывается из неликвидных непроизводственных и низколиквидных производственных фондов, сформировавшихся во времена централизованной плановой экономики. Как правило, это нефункционирующая в рыночной экономике инфраструктура предприятия, объекты жилищного и социального фондов (например общежития, дома отдыха, санатории, детские лагеря отдыха, дома культуры и пр.), приносящие сегодня колоссальные убытки. Таким образом, по формальным признакам (т.е. по расчетным коэффициентам) организация может не иметь признаков банкротства, тогда как на практике её деятельность убыточна и нуждается в срочной поддержке.

Существует и внутренняя причина этого явления – это нежелание самих организаций (точнее, их руководства) начинать судебное дело о банкротстве. Очевидно, многие руководители считают, что процедура банкротства напрямую ведет к ликвидации фирмы.

Подчеркнем, что в рамках внешнего управления возможно частично или полностью оздоровить организацию, так как на период внешнего управления согласно российскому законодательству она имеет право на мораторий по уплате кредиторской задолженности, пеней и штрафов, а также ряд дополнительных возможностей для выхода из кризисного состояния. Даже если внешнему управляющему не удастся восстановить платежеспособность организации в рамках внешнего управления, он имеет огромные возможности как минимум увеличить конкурсную массу, что позволит максимально удовлетворить требования кредиторов различных очередей.

Затягивание начала процесса банкротства ведет зачастую к необратимым для организации последствиям:

- увеличению кредиторской задолженности;
- уменьшению доходной части бюджета;
- снижению производственного потенциала предприятия;
- аресту расчетного счета и части имущества;

- ухудшению общей экономической и политической ситуации в стране, что усугубляет проблемы предприятия.

Изучение опыта преодоления кризисных ситуаций многих организаций позволяет сформулировать некоторые общие обязательные для каждой фирмы процедуры, на основании которых можно выделить две наиболее распространенные реакции на кризисное состояние: защитную и наступательную.

Отечественные авторы предлагают использовать организации защитную реакцию в качестве тактики в момент вхождения в кризис, а наступательную реакцию – в качестве стратегии последующих действий [6, с. 97]. Обобщая имеющийся опыт, составим схему, по которой можно предложить действовать организации для выхода из финансового кризиса (рис. 4).



Рис. 4. Стратегия и тактика управления кризисными ситуациями организации

Предложенная модель дифференцирует уровень и масштаб решений руководства при выборе стратегических ориентиров антикризисной программы.

2.2. Выбор стратегии преодоления кризиса

Существует множество факторов, определяющих тип стратегии выхода из кризиса, которая должна быть реализована. Их можно подразделить на факторы внешнего окружения и внутренние факторы. Рассмотрим подробнее обе группы.

Факторы внешнего окружения связаны с характеристиками спроса и предложения. В свою очередь, основные характеристики спроса связаны с покупателями и товарами. Среди определяющих факторов выделяют характер падения уровня спроса на товар (услугу), структуру отрасли, стабильность цен, индивидуализацию продукции, сегменты спроса, модели интеграции.

Среди *внутренних факторов* выделяют четыре ключевых, влияющих на вероятность того, что компания справится с проявлениями кризиса и спада производства: уровень избыточности мощности, характеристики активов, положение с затратами в отрасли, позиция менеджеров.

Чтобы сделать заключение о том, что компания сможет оправиться от спада, необходимо рассмотреть такие факторы, как причины спада, степень остроты кризиса, отношение групп поддержки и т.п. Компания может выйти из спада скорее, если существует одна, а не несколько его причин, если кризис мягкий, а не острый и т.д.

Условия и факторы выхода из кризиса представлены на рис. 5, где иллюстрируются неустойчивость, нестабильность промежуточных состояний на примере неразрывности процесса «банкротство-оздоровление».



Рис. 5. Факторы, определяющие возможность выхода из кризиса

Предложены две группы факторов: способствующие выходу из кризиса и препятствующие выходу. Чем большее число благоприятствующих выходу факторов действует, тем более вероятно смещение прогнозируемой ситуации от выживания к устойчивому оздоровлению. И наоборот, чем больше факторов, препятствующих выходу, тем более вероятно движение от выживания в течение короткого промежутка времени к банкротству.

Все возможные антикризисные стратегии можно условно разделить на две большие группы: стратегии поворота и выхода. Выбор стратегии в каждом конкретном случае будет определяться множеством внешних и внутренних факторов, и эффективность антикризисного управления будет во многом зависеть от того, насколько верно определена антикризисная стратегия [10].

Стратегии поворота базируются на стратегиях сокращения расходов и обычно включают в себя изменения в общих усилиях по сбыту, переоборудованию или перенацеливанию существующих товаров (услуг) с одновременной разработкой новых. Стратегии сокращения расходов чаще всего рассчитаны на краткосрочное действие и созданы для быстрого достижения результатов. Стратегии сокращения расходов и поворота могут реализовываться одновременно.

Компания может использовать стратегию поворота с целью:

- превысить уровень предыдущих достижений, если это возможно;
- сосредоточить стратегические решения на функциональных улучшениях и сокращении убыточных бизнес-единиц и подразделений;
- продолжать обслуживать потребителей тем же ассортиментом товаров и услуг, хотя при этом она может испытывать необходимость сокращений;
- перейти в большую стратегическую группу в данной отрасли;
- перейти в меньшую стратегическую группу в данной отрасли;
- более эффективно конкурировать в существующей стратегической группе в отрасли, используя различные методы конкуренции и ключевые компетенции.

Решение вопроса о том, какой вид стратегии поворота должен быть принят, зависит от конкретной ситуации.

Рассмотрим несколько конкретных *стратегий поворота*.

1. *Изменение ценообразования* может осуществляться по первому требованию и привести к увеличению доходов. Для того чтобы эффективно осуществлять подобные действия, необходимо знать величину эластичности спроса на отдельные товары (услуги). Возможность повысить цены связана с масштабами существующей индивидуализации и вероятностью

осуществления дальнейшей индивидуализации. Повышение цен обычно обеспечивается рекламной поддержкой, изменениями в товаре, а иногда и изменениями в упаковке.

Перед тем как принять эту стратегию, фирма должна учесть:

- как воспринимается товар покупателями, продаваемый по более низким ценам, чем у конкурентов;
- какова будет реакция конкурентов;
- повысится ли привлекательность товара в определенных сегментах рынка.

2. *Переориентация.* Основной идеей, стоящей за этой стратегией поворота, является концентрация усилий на конкретных покупателях и конкретных продуктах. При этом необходимо знать ответы на вопросы:

- Почему люди приобретают товар (услугу)?
- Имеются ли возможности для индивидуализации, сегментации и конкурентного преимущества?
- Каковы возможный потенциал доходов и роста, а также валовая прибыль?
- Каковы масштабы и тип конкуренции в данном сегменте или нише, а также потенциал ответных мер на действия в сфере маркетинга?

3. *Разработка нового товара* может быть приемлемым вариантом стратегии поворота в том случае, когда компания теряет конкурентоспособность в области обновления или улучшения товара. Усовершенствование товара также будет действенным вариантом и может помочь компании сосредоточиться на тех конкретных сегментах рынка, которые до сих пор являются относительно устойчивыми.

4. *Рационализация ассортимента товаров.* Сокращение ассортимента товаров может оказаться полезным при сосредоточении усилий компании на более устойчивых сегментах рынка, для чего она должна:

- иметь полную ясность относительно понимания расходов компании;
- понять, какие из отдельных товаров (услуг) являются наименее или наиболее прибыльными;
- выяснить, как ценообразование при внутрифирменном движении товара искажает прибыльность.

5. *Сосредоточение на продажах и рекламе.* Эта стратегия требует дополнительных расходов, чтобы вызвать увеличенный доход, а также изучения текущих расходов по маркетингу для оценки их эффективности.

Даже не оставляющий надежды на благополучный исход прогноз посткризисного развития не отменяет рационального подхода к построению последовательности действий корпорации перед угрозой банкротства. Такие просчитанные рациональные действия называются *стратегиями выхода*. Выход из отрасли ставит перед корпорацией задачу минимизировать ущерб. Это достигается рассмотрением и анализом альтернатив действий по изъятию инвестиций или выкупом организации у собственников. Рассмотрим рекомендации по проведению этих операций.

1. *Изъятие инвестиций* может быть определено как продажа организацией ее части другой стороне. Оно может быть внутренним, таким как закрытие не приносящих прибыли бизнес-единиц или подразделений, или же внешним – продажей части фирмы. В табл. 2 представлены варианты изъятия инвестиций, которые более подробно будут рассмотрены ниже.

Таблица 2

Антикризисные операции стратегии выхода

Тип операции	Разделение собственности	Относительная частота изъятия инвестиций	Новая форма собственности
Договор о франшизе	Полное; ограниченный период	Высокая	Дочерняя или независимая компания
Передача подрядов	Полное, однако сохраняются торговые связи	Высокая	Дочерняя компания
Продажи	Полное, обычно постоянное	У малых предприятий – высокая; у больших – в зависимости от кризиса	То же
Выкуп управляющими (выкуп за счет заемных средств)	Обычно полное и постоянное; материнская компания может оставить за собой долю в капитале	У малых предприятий – высокая; у больших – все возрастающая в Европе; высокая – в США	Независимая компания
Отделение-разделение	Скорее разрыв, чем разделение; может включать дробление собственности; обычно постоянное	У малых предприятий – высокая, особенно в передовых технологиях, где управляющие получают долю акций	Псевдонезависимая компания
Обмен активами (стратегическая торговля)	Полное, но обмен не ведет к изменению размеров материнской компании	Небольшие обмены активами возникают при антирастовых изъятиях; крупные обмены средств добровольны	Дочерняя компания

Договор о франшизе может принимать множество форм, но в своей основе представляет деловое соглашение, по которому одна сторона разрешает другой осуществлять деятельность, используя ее товарный знак, логотип, продукцию, а также методы ведения операций в обмен на вознаграждение. Если лицензирование связано с производственным компонентом деятельности, то договор о франшизе – со сбытом.

Передача подрядов. Этот вид изъятия схож с договором о франшизе тем, что фирмы участвуют в торгах на право производства услуги. Отличие состоит в том, что после продажи фирмы продавец требует от него поставки определенного количества товаров (услуг) по фиксированной цене в течение определенного периода времени. Контрагент приобретает на период действия контракта монопольное положение. Такой вариант может обеспечивать эффект масштаба. Он устраивает компанию, потому что она может «отделаться» от той части своих операций, которые она не желает вести внутри своей структуры, но хотела бы оставить за собой выгоды владения ими.

Продажи. Это обычное соглашение, которое включает в себя продажу материнской компанией принадлежащего ей предприятия другой компании и, таким образом, разделение существующих связей. Совершать подобные действия могут подразделения, размеры которых по сравнению с материнской компанией невелики, а продажи могут осуществляться путем серии изъятий инвестиций, единичного изъятия инвестиций или крупномасштабной продажи.

Выкуп управлением (выкуп за счет заемных средств). В настоящее время это очень популярный вариант действий в российских условиях. Он подразумевает ситуацию, в которой значительная часть компании продается ее руководству или объединению стейкхолдеров. Материнская компания может сохранить за собой на короткий или средний срок долю в капитале, равную обычно сумме отсроченных платежей.

Отделение-разделение. При отделении-разделении не возникает вопроса о немедленном и полном изменении владельца. Часть материнской компании становится самостоятельным юридическим лицом, но в большинстве случаев продолжает принадлежать прежним акционерам материнской компании. Отделенная часть может рассматриваться как псевдо-независимая, так как она все-таки может сама определять собственную структуру управления и иметь собственные активы.

Обмен активами (стратегическая торговля). В этом случае передача собственности осуществляется в форме обмена некоторых активов одной компании на некоторые активы другой компании. При данных обстоятельствах необходимо наличие соответствия между тем, что компания имеет и хочет продать, и тем, какую часть предложенного может принять другая компания, и наоборот. Масштабность такого варианта ограничена в связи с необходимостью соответствия активов.

Причины, по которым происходит изъятие инвестиций, могут быть разделены на оборонительные и наступательные. Наступательные являются предвосхищающими в ожидании надвигающегося события, оборонительные – реакцией по принципу обратной связи и требуют от организации ответа на происходящие события. Рассмотрим основные причины, ведущие к выбору наступательной или оборонительной антикризисной стратегии выхода.

Наступательные причины:

- необходимость мобилизовать значительные денежные средства для увеличения оборотного капитала;
- желание повысить уровень отдачи инвестиций собственников организации;
- технологические инновации требуют вклада больших ресурсов, чем компания способна вложить;
- прибыль ниже, чем у других стратегических хозяйственных единиц (бизнес-единиц), и возможны лучшие варианты инвестирования.

Оборонительные причины:

- компания не соответствует и не может соответствовать стандартам прибыльности;
- необходимо продать подразделение (бизнес-единицу), чтобы избежать банкротства организации в целом;
- контроль управляющих над организацией стал слишком сложным;
- дальнейшее расширение деятельности подразделения ожидается на таком уровне, который не устраивает компанию;
- доля рынка недостаточна для построения оптимистичных прогнозов развития.

В качестве следующей стратегии выхода можно рассматривать *выкуп управляющими*. Этот процесс требует более глубокого анализа уже потому, что является популярным средством вложения и в него включается

значительное число сторон. Выкуп обычно осуществляет команда управляющих, которая может включать служащих, организации, обеспечивающие большую часть акционерного капитала, а также банки и другие учреждения, которые кредитуют организацию.

Выкуп управляющими создает некоторые преимущества.

Для продавца:

- предлагает быстрый и гибкий подход к выходу из кризиса;
- нет необходимости искать покупателя, все лица, вовлеченные в действие, знакомы компании;
- выкуп часто рассматривается как положительное явление с точки зрения общественных отношений;
- может уменьшить заемные средства, изъять вложения из убыточного дела и предоставить возможность для специализации или концентрации;
- переговоры обычно сосредотачиваются на финансовом комплексе вопросов, а не на «закрытой повестке дня»;
- в случае если существует взаимосвязь с теми сферами деятельности, которые сохранены, должна обеспечиваться преемственность.

Для команды управляющих:

- её может привлекать перспектива постоянной занятости;
- она сохраняет преданность предприятию в связи с перспективами личного финансового участия;
- покупатели находятся в гораздо лучшей ситуации для определения ожидаемого движения денежных средств в предприятии;
- управляющие в курсе проблем и, вероятно, должны будут повысить производительность и уменьшить накладные расходы;
- выкуп может привести к значительной долгосрочной прибыли;
- команда управляющих может оказаться в лучшем положении при переговорах, если знание ими дела столь глубоко, что их отставка может привести к падению цены компании.

Необходимо различать выкуп управляющими от покупок организации «под команду управляющих», которые происходят тогда, когда бизнес создается для того, чтобы купить какую-либо компанию. Обычно эта процедура начинается с работы финансистов, которые выявляют стратегические возможности развития компании, а затем создают команду управляющих для реализации этих возможностей.

Выкупы финансируются за счет совокупности капиталовложений, обеспечиваемых управляющими, институциональными акционе-

рами и займами. Основные проблемы, возникающие в связи с финансированием выкупа:

- пакет акций обычно составляется из обыкновенных акций, привилегированных и обыкновенных акций с фиксированным дивидендом (привилегированные акции обычно приносят фиксированный ежегодный дивиденд);
- характерная особенность предоставляемых акций связана с имеющимся риском, ожидаемой прибылью и возможностью для инвестора выйти из дела без финансового ущерба;
- доля управляющих в акционерном капитале может меняться через механизм пропорциональности: там, где применяется этот принцип, количество обыкновенных акций, выпущенных для управляющих, возрастает, если достигаются определенные показатели по таким критериям, как прибыль или доход; цель этого механизма – обеспечить стимулы для команды управляющих, особенно в случае, если их доля в акционерном капитале составляет всего лишь незначительный процент финансирования;
- необходимо учитывать пути выхода, особенно важные для финансовых организаций, которым, как правило, необходима гибкость; укажем основные его варианты:
 - 1) ликвидация предприятия;
 - 2) продажа другой организации;
 - 3) выкуп из прибыли, когда управляющие используют прибыль для выкупа доли финансистов;
 - 4) использование управляющими собственных средств для выкупа доли финансистов;
 - 5) торговля акциями между управляющими и служащими;
 - 6) размещение акций на фондовой бирже.

Успех выбора и последующей реализации антикризисной стратегии во многом зависит от того, насколько организация в целом готова к преобразованиям, в том числе радикальным. Антикризисные менеджеры должны быть готовы к тому, что им придется действовать в напряженной обстановке и, возможно, столкнуться с сопротивлением сотрудников организации. Ни одна стратегия не будет действенной, если она не находит поддержки и ключевых стейкхолдеров, и прежде всего – сотрудников. Поэтому при выборе стратегии крайне важно учитывать не только ее финансовую и экономическую эффективность, но и восприятие ее основными стейкхолдерами, без поддержки которых даже самая продуманная стратегия не приведет к желаемым результатам.

2.3. Тактические решения при выходе из кризиса

Решение проблем конкретного предприятия существенно зависит от выбора путей финансового оздоровления компании. С.Г. Беляев и В.И. Кошкин определили два крайних варианта, между которыми будет находиться конкретный путь оздоровления предприятия, с учётом которого будет разрабатываться его восстановительная тактика¹:

1) после реструктуризации (отсрочки) накопленной задолженности предприятие получает возможность нормально функционировать (имеется в виду, что задолженность возникла в связи с отдельными ошибочными действиями руководства предприятия или некоторыми негативными проявлениями внешней среды, вероятность появления которых вновь оценивается как незначительная);

2) переход на принципиально новую продукцию (перепрофилирование) происходит в самой крайней форме: полная замена оборудования и перестройка пассивной части основных фондов, замена или переподготовка кадров, полная смена рынков сбыта и снабжения и пр. (имеется в виду полная замена всех элементов предпринимательства).

На основе выбранного пути финансового оздоровления строится индивидуальная тактика по выводу конкретного предприятия из кризиса. Однако существуют некоторые типичные приемы, которые срабатывают в большинстве случаев. Выделяют следующие мероприятия:

- смена руководства, если кризис произошел по внутренним причинам;
- изменение организационной структуры предприятия, сокращение аппарата управления, централизация контрольно-плановых функций;
- установление жесткого контроля затрат;
- изменение культуры работы (переподготовка персонала, психологическая переориентация);
- сокращение номенклатуры продукции и услуг;
- усиленный маркетинг.

Особый интерес вызывают тактические приемы выхода из кризиса, предложенные А.З. Беляловым².

¹ Кошкин В.И. и др. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. – М.: Инфра-М, 1999. – 560 с.

² Белялов А.З. Как убыточному предприятию выйти из кризиса и стать прибыльным: Практик. рук. – М.: Айтолан, 1992. – 45 с.

1. Перестройка структуры предприятия, внедрение эффективной технологии и организации предприятия

1.1. Перестройка структуры предприятия. Следует радикально упростить имеющуюся структуру предприятия, структурно разделить его на отдельные составные части – бизнес-единицы. Сеть таких бизнес-единиц имеет ряд преимуществ в условиях нестабильной экономики.

Во-первых, как единое предприятие сеть имеет возможность оптовых закупок сырья и материалов по оптовым ценам со значительными скидками.

Во-вторых, в случае кризиса отдельные бизнес-единицы могут объединиться для борьбы либо быстро и безболезненно разбиться на ряд отдельных предприятий, часть из которых может погибнуть от кризиса, но часть все равно останется на плаву.

1.2. Внедрение эффективной технологии и организации производства. Необходимо оптимизировать производство и его организацию, объединив однородные службы различных филиалов в единые обслуживающие центры; оптимизировать транспортные перевозки и пр.

2. Ликвидация платежного кризиса

2.1. Использование предоплаты и аккредитивной формы расчетов. Многие предприятия уже перешли на расчеты с покупателями на условиях 100%-ной предоплаты. Однако для покупателей такие условия связаны с неудобством и большим риском, так как предоплата может привести к тому, что средства будут использоваться, а поставка товаров или услуг задерживаться (по различным причинам, включая недобросовестность продавца).

В этой ситуации наиболее выгодным и для покупателя, и для продавца является использование аккредитивной формы расчетов за товары. Эта форма расчетов более надежна, так как товары отгружаются только после открытия покупателем аккредитива в банке. Следует отметить, что при таком условии оплата поставок производится банком, в котором открыт аккредитив, автоматически после получения документов об отправке товаров покупателю, а не тогда, когда эти товары дойдут до последнего и будут им приняты.

Проблема изменения цены с учетом инфляции решается путем включения в договор поставки «особых условий» о том, что сумма аккредитива будет автоматически увеличиваться при повышении поставщиком цен на свои товары в соответствии с согласованной сторонами формулой инфляционного изменения цен.

2.2. Использование услуг банков по факторинговому обслуживанию. Факторинговое обслуживание направлено на ликвидацию несвоевременных

платежей клиентов. Факторинг представляет собой разновидность торгово-комиссионной операции, сочетающейся с кредитованием оборотного капитала клиента. Он включает инкассирование дебиторской задолженности клиента, кредитование и гарантию от кредитных и валютных рисков. В основе операции факторинга лежит так называемое дисконтирование фактур – покупка факторинговой компанией счетов-фактур клиента на условиях немедленной оплаты около 80 % стоимости отфактурированных поставок и уплаты оставшейся части (за вычетом процентов за кредит) в строго обусловленные сроки независимо от поступления выручки от дебиторов.

3. Применение финансово-правовых рычагов (приемов) стабилизации экономического положения предприятия

3.1. Привлечение дополнительных денежных средств путем выпуска акций. Размещать подобные акции удобнее всего среди покупателей продукции, которые больше других заинтересованы в том, чтобы предприятие-поставщик не разорилось и не поставило под угрозу их собственное существование.

Выпуск акций является действенной мерой для предприятия, попавшего в кризисную ситуацию, но не находящегося еще в процессе производства по делу о несостоятельности. В последнем случае речь может идти не о выпуске акций, а об обмене долгов на акции или доли участия. Однако применение этой процедуры крайне затруднительно, практически заблокировано рядом положений законодательства. Так, например, М.В. Телюкина пишет: «Часть 2 ст. 100 ГК РФ предусматривает, что увеличение уставного капитала акционерного общества для покрытия им убытков не допускается. Вследствие этого, если компания-должник является акционерным обществом, которое понесло убытки (в принципе возможна, хотя и маловероятна, неплатежеспособность компании и при отсутствии по балансу убытков), то акционирование долга становится, по общему правилу, невозможным. Обмен долгов на акции возможен лишь тогда, когда компания по балансу не несла убытков, что случается довольно редко» [8, с. 111]. Обращает внимание на себя тот факт, что ограничения ст. 100 ГК не распространяются на другие организационно-правовые формы, кроме акционерного общества. Таким образом, на данный момент в принципе возможно произвести увеличение уставного капитала для покрытия убытков, например в обществе с ограниченной ответственностью.

3.2. Использование лизинговых операций. По мере того как совершенствовалась практика лизинговых операций и расширялись их масшта-

бы, многие предприятия поняли, что иногда выгоднее быть не хозяином, а арендатором. В кризисной ситуации предприятие может пользоваться частью своих фондов на условиях возвратного лизинга. Схема его такова: предприятие продает свои фонды лизинговой компании при одновременном заключении с ней соглашения о передаче этих фондов предприятию же в долгосрочную аренду. Это позволяет бывшему владельцу фондов один раз получить крупную сумму денег для инвестирования: на закупку нового оборудования, модернизацию технологии или освоение новой перспективной продукции. Полученная благодаря этому в будущем прибыль может окупить затраты по арендной плате. При этом продать фонды можно не по балансовой, а по опережающей рыночной стоимости, что в условиях нынешней инфляции весьма выгодно.

4. *Снижение себестоимости продукции (издержек производства)*

4.1. Правильный учет затрат, входящих в себестоимость. Постановлением Правительства России от 5 августа 1992 г. № 552 было утверждено Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли (на сегодняшний день к этому Положению действует ряд различного рода поправок, дополнений и изменений). Наличие подобного перечня затрат позволяет предприятию квалифицированно определять статьи расходов, включение которых в себестоимость уменьшает подлежащую налогообложению прибыль.

Также себестоимость продукции можно скорректировать, грамотно используя порядок отнесения на себестоимость продукции износа основных средств. Задача руководителя в данном случае состоит в выявлении и анализе резервов снижения издержек производства и на основе этого – в устранении непроизводительных потерь и убытков, рациональном использовании материально-технических и трудовых ресурсов.

4.2. Сокращение материальных затрат. Наиболее распространены три основных направления снижения материальных затрат:

- во-первых, поиск и покупка на рынке относительно недорогих сырья и материалов;
- во-вторых, сокращение потерь материалов за счет недопущения их перерасхода при приемке, перевозке и хранении на складе и в рабочей зоне, а также при их непосредственном использовании;

- в-третьих, сокращение затрат на сырье и материалы за счет их экономии на основе упрощения и облегчения конструкций, применения новых прогрессивных видов материалов, конструкций и деталей.

4.3. Снижение расходов на оплату труда. Для снижения расходов на оплату труда следует в первую очередь минимизировать выплаты работникам, не включаемые в себестоимость продукции (например материальная помощь, подарки, вознаграждения по итогам работы за год и пр.). Также следует сокращать выплаты, на которые не начисляются взносы в Фонд социального страхования (такие, как вознаграждения за открытия, пособия уходящим на пенсию ветеранам труда и другие единовременные выплаты).

4.4. Снижение затрат на эксплуатацию машин, механизмов, станочного оборудования. В целях выявления резервов повышения эффективности использования техники и оборудования следует проверить:

- нет ли завышений в затратах на возведение временных устройств и приспособлений, которые по действующему положению относятся на эксплуатационные расходы как единовременные затраты;
- не допускается ли перерасход топлива и смазочных материалов;
- причины простоев оборудования, выявив конкретных виновников;
- выполнены ли все предусмотренные сметой ремонтные работы и не превышает ли их фактическая стоимость сметную;
- правильно ли распределены расходы на эксплуатацию машин и механизмов по отдельным объектам и др.

4.5. Снижение транспортных расходов, экономия командировочных расходов.

5. Совершенствование ценообразования на выпускаемую продукцию

С этой целью на предприятии необходима активно действующая служба маркетинга, отслеживающая, как идет продажа продукции, каковы финансовые результаты и сколь удачна выбранная предприятием ценовая стратегия. В рыночной экономике ситуация меняется постоянно, и цены – как раз тот элемент в хозяйственной политике предприятия, который дает возможность оперативно откликаться на все колебания спроса и предложения, предупреждая возникновение финансовых трудностей.

6. Оптимизация налогообложения предприятия.

Оптимизация налогообложения предприятия зачастую снижает общую сумму налоговых отчислений, что благоприятно воздействует на экономику предприятия.

7. Решение кадровых вопросов

Еще при реструктуризации предприятия необходимо оптимизировать структуру кадрового состава предприятия. Для этого производится сокращение до 70 % имеющегося персонала. Увольнение работников, являющихся владельцами акций предприятия, должно быть невыгодно директору. Однако в таком случае можно прибегнуть к внутренней скупке акций руководителями предприятия у коллектива, что в условиях невыплаты зарплаты становится если не финансово, то стратегически выгодной для директора сделкой.

Далее (в случае улучшения ситуации) необходимо производить набор высококвалифицированных работников, которые смогут выполнять широкий спектр функций (а не на каждую функцию одного работника с узкой специализацией). Естественно, что после оптимизации структуры кадров необходимы активная мотивация и стимулирование имеющегося (или оставшегося) персонала.

В заключение можно отметить, что в случае кризиса все эти меры достаточно действенны, однако максимального эффекта от их применения можно добиться при внедрении их до попадания предприятия в кризисную ситуацию.

Сравнение возможных мероприятий с целью принятия обоснованных антикризисных решений является одной из наиболее сложных проблем при выборе наилучшей антикризисной программы для промышленного предприятия. Времени на корректировку ошибочных решений у кризисного предприятия нет. Сопоставление и ранжирование вариантов должны осуществляться с учетом совокупности характеристик, отражающих различные стороны их деятельности при реализации антикризисных мероприятий.

Исходя из специфики промышленного производства можно выделить несколько относительно универсальных антикризисных мероприятий, представленных в табл. 3.

Таблица 3

Специфика антикризисных мероприятий на промышленных предприятиях

Антикризисное мероприятие	Специфика осуществления
Продажа избыточных производственных запасов	Для маневра прошлыми и будущими денежными средствами в целях обеспечения непрерывного производства необходимо реализовать часть запасов одних видов сырья, даже по цене ниже покупной и несмотря на то что через некоторое время их опять придется закупать, вероятно, по более высокой цене. Это делается в том случае, если взаимодополняющие виды сырья будут расходоваться неравномерно

Антикризисное мероприятие	Специфика осуществления
Подготовка и передача части имущества, которое не приносит прибыли, в аренду	Позволяет изыскать возможности увеличения доходов путем более эффективного использования имущества промышленного предприятия. Включает выявление свободных площадей и неиспользуемого оборудования, а также земельных участков. Позволяет увеличивать доходы от каждого метра, оптимизировать структуру площадей, сдаваемых в аренду
Остановка нерентабельных производств	Первый шаг, который необходимо совершить, если убыточное производство нецелесообразно или его невозможно продать, – это его остановка. Такая мера позволяет немедленно исключить дальнейшие убытки. Мероприятие не относится к объектам, остановка которых приведет к остановке всего предприятия или аварии
Продажа (передача) объектов непромышленной сферы	Предполагает особый подход по передаче объектов ЖКХ и социально-культурной сферы, например, в муниципальную собственность, или выделение их в самостоятельное юридическое лицо. Промышленное предприятие получает снижение непромышленных издержек в первую очередь по содержанию объектов социальной сферы (что сокращает и без того недостаточные оборотные средства предприятия). Результат чаще всего выражается не в доходе от реализации имущества, а, например, в погашении суммы долга перед бюджетами разных уровней
Выведение из состава предприятия затратных объектов, не участвующих в процессе основного производства	Избавление от балласта является еще одним способом снять непроизводительные издержки на объекты, которые пока не удалось продать (или передать). Мероприятие осуществляется в форме учреждения дочерних компаний и передачи им части имущественного комплекса. Имущество снимается с баланса самого предприятия. Проводится независимая оценка имущества для включения его в уставный капитал дочернего общества. Причем новые общества могут создаваться с участием основных кредиторов, которым в счет погашения долгов промышленного предприятия передается часть его имущества (незавершенное строительство, объекты социальной сферы и др.) и акции общества
Выкуп долговых обязательств (в том числе просроченных) с дисконтом	<p>Наиболее желательная мера, позволяющая уменьшить сумму претензий кредиторов предприятия. Кризисное состояние предприятия-должника обесценивает его долги, поэтому возникает возможность выкупить их со значительным дисконтом. К наиболее благоприятным условиям, на которых можно провести выкуп, относятся следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выкупаются только те долги, которые кредиторы непосредственно требуют погашать, а не те, срок платежа или взыскания по которым относительно удален во времени; • допустимая цена выкупа долгов обуславливается собственным дисконтом предприятия, т.е. выкуп долгов должен рассматриваться как инвестиционный проект

Антикризисное мероприятие	Специфика осуществления
Перевод задолженности в долгосрочную форму	При невозможности погашения краткосрочной кредиторской задолженности в установленные сроки желательно переоформление договора с кредиторами (поставщиками) и перевод ее в долгосрочную форму. Это предполагает заключение мирового соглашения с кредиторами промышленного предприятия о предельных сроках проведения платежей по просроченным обязательствам, т. е. распределении выплаты сумм долговых обязательств во времени
Рассрочка платежей в бюджет и внебюджетные фонды	Предприятие может получить в уполномоченных государственных органах право на рассрочку задержанных платежей по налогам, пеням и штрафам на достаточно длительный срок и на льготных условиях (с 1-го числа месяца подачи заявления). Единственным условием предоставления рассрочки является внесение текущих обязательных платежей в течение двух месяцев до даты подачи заявления. Выполнив его, предприятие имеет право основной долг оплачивать в рамках шести лет. Причем проценты взимаются только на основную сумму задолженности, а начисление пеней в этот период приостанавливается

Разработка комплекса текущих антикризисных мероприятий обусловлена совокупностью следующих факторов:

1. Наличием дефицита денежных средств, который определялся на основании данных бухгалтерского учета о потребностях предприятия в обеспечении производственной и финансовой деятельности в ближайшем году.
2. Рядом требований кредиторов по возврату просроченных обязательств и своевременной уплате текущих долгов.
3. Статусом предприятия (является ли градообразующим предприятием или включено в перечень социально значимых предприятий и т.д.).

При анализе задолженности перед кредиторами следует обратить внимание на три группы факторов:

- доля задолженности отдельных кредиторов в общей сумме долгов;
- качество задолженности (удельный вес просроченных долгов);
- требования кредитора (предупреждение о возможных санкциях или возбуждении дела о банкротстве).

Исходные предпосылки для формирования варианта антикризисной программы производственного предприятия сводятся к следующему:

- антикризисные мероприятия проводятся во внесудебном порядке по согласованию с кредиторами (досудебная санация);
- требование краткосрочности: на преодоление кризиса предприятию отводится не более одного года;
- требование непрерывности производства: остановка предприятия недопустима и чревата большими материальными потерями; основные производства предприятия не могут быть остановлены или проданы;
- требование сохранения масштабов выпуска: предприятие обязано выполнять взятые на себя обязательства перед потребителями;
- требование рациональности структуры предприятия: вспомогательные производства могут и должны быть подвергнуты тщательному анализу и ранжированию по степени необходимости сохранения их в производственной структуре или возможной передачи.

Цель краткосрочной антикризисной программы – обеспечить нормальную финансовую устойчивость организации и возможность развития.

Контрольные вопросы

1. К каким последствиям обычно приводит затягивание начала процесса банкротства?
2. Какие факторы определяют возможность выхода организации из кризиса, и какие здесь могут использоваться антикризисные стратегии?
3. Какова специфика антикризисных мероприятий на отечественных промышленных предприятиях?

ГЛАВА 3. ОСНОВЫ ПРАВЕРЕГУЛИРОВАНИЯ ПОРЯДКА ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕДУР БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Цель: изложить методические аспекты диагностики вероятности банкротства и раскрыть сущность арбитражных процедур

Задачи:

- обосновать внешние признаки финансовой несостоятельности;
- рассмотреть методики диагностики вероятности банкротства;
- классифицировать организационные процедуры на реорганизационные и ликвидационные;
- охарактеризовать условия их применения

3.1. Финансовая несостоятельность предприятий и диагностика вероятности банкротства

Несостоятельность, или банкротство, – это признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей (ст. 2³). Состояние неплатежеспособности трансформируется в банкротство только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника. Внешним признаком неплатежеспособности предприятия является приостановление его текущих платежей по требованиям кредиторов в течение трех месяцев (ст.3⁴) со дня наступления сроков их исполнения, при этом сумма платежа в совокупности составляет не менее ста тысяч рублей (ст.6⁵).

Производство по делу о банкротстве возбуждается арбитражным судом в течение пяти дней с момента поступления заявления о признании должника банкротом. Правом на обращение в арбитражный суд обладают должник, конкурсный кредитор, уполномоченные органы.

Дело о банкротстве должно быть рассмотрено на заседании арбитражного суда в срок, не превышающий семи месяцев с даты поступления

³ Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. №127-ФЗ.

⁴ Там же.

⁵ Там же.

заявления. В законодательной и финансовой практике выделяют следующие виды банкротства предприятий [9, с. 17]:

1. *Реальное* банкротство характеризуется полной неспособностью организации восстановить в предстоящем периоде свою финансовую устойчивость и платежеспособность в силу реальных потерь используемого капитала.

2. *Техническое* банкротство характеризует состояние неплатежеспособности предприятия, вызванное существенной просрочкой его дебиторской задолженности. При этом размер дебиторской задолженности превышает размер кредиторской 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 юридическому его банкротству.

3. *Умышленное, или преднамеренное*, банкротство характеризует преднамеренное создание (или увеличение) руководителем или собственником предприятия его неплатежеспособности; заведомо некомпетентное финансовое управление. Выявленные факты умышленного банкротства преследуются в уголовном порядке.

4. *Фиктивное* банкротство характеризует заведомо ложное объявление предприятием о его 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.

Хотя банкротство предприятия является юридическим фактом, в его основе лежат преимущественно финансовые причины. К основным из них относятся:

1. Серьезное нарушение финансовой устойчивости предприятия, препятствующее нормальному осуществлению его хозяйственной деятельности.

2. Существенная несбалансированность в рамках относительно продолжительного периода времени положительного и отрицательного денежных потоков и отсутствие перспектив перелома этой негативной тенденции.

3. Продолжительная неплатежеспособность предприятия, вызванная низкой ликвидностью его активов.

Оценка кризисных факторов финансового развития и прогнозирование возможного банкротства предприятия осуществляются задолго до проявления его явных признаков. Диагностика банкротства представляет собой систему целевого финансового анализа, направленного на выявление параметров кризисного развития предприятия, генерирующих угрозу его банкротства в предстоящем периоде.

Нормативная система критериев для оценки несостоятельности (неплатежеспособности) предприятия определена в Постановлении Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» [5]. В соответствии с данным Постановлением и Положением «О порядке предъявления требований по обязательствам РФ в делах о банкротстве и в процедурах банкротства» [4] анализ и оценка структуры баланса производятся на основе двух показателей:

- коэффициента текущей ликвидности;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами.

Оценка структуры баланса организации осуществляется на основании её бухгалтерского баланса, заверенного в налоговой инспекции по месту регистрации.

Коэффициент текущей ликвидности K_1 определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов A_{II} (итог раздела II актива баланса) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог раздела V P_V за вычетом строк: 640 – «Доходы будущих периодов»; 650 – «Фонды потребления»; 660 – «Резервы предстоящих расходов и платежей») P_V :

$$K_1 = \frac{A_{II}}{P_V - P_{V \text{ стр. } 640, 650, 660}}.$$

Структура баланса считается удовлетворительной при $K_1 \geq 2$.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами K_2 характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Коэффициент обеспеченности собственными средствами определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств P_{III} и внеоборотных активов A_I к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств A_{II} . Нормальным считается значение $K_2 > 0,1$.

$$K_2 = \frac{\Pi_{III} - A_I}{A_{II}}.$$

Структура баланса признается *неудовлетворительной*, а предприятие – *неплатежеспособным*, если один из этих показателей оказывается ниже своего нормативного значения: если коэффициент текущей ликвидности меньше 2 или коэффициент обеспеченности собственными средствами меньше 0,1.

Если структура баланса по приведенным показателям признается *неудовлетворительной*, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период, установленный равным шести месяцам:

$$K_3^{BOCCT} = \frac{K_1^\phi + 6/T(K_1^\phi - K_1^H)}{K_1^{HOPM}},$$

где K_3^{BOCCT} – коэффициент восстановления платежеспособности;

K_1^ϕ – фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности K_1 ;

K_1^H – значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода;

K_1^{HOPM} – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности;

T – отчетный период в месяцах ($T = 3, 6, 9, 12$).

Коэффициент восстановления платежеспособности, принимающий значения больше единицы, рассчитанный на период, равный шести месяцам, свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность.

Если коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами имеют значения, соответствующие нормативным, следовательно, структура баланса предприятия признается *удовлетворительной*. Тогда рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности K_3^{YTP} за период, установленный равным трём месяцам:

$$K_3^{YTP} = \frac{K_1^\phi + 3/T(K_1^\phi - K_1^H)}{K_1^{HOPM}}.$$

Если структура баланса признана *удовлетворительной*, но коэффициент утраты платежеспособности K_3^{YTP} имеет значение меньше единицы, то может быть принято решение о том, что предприятие в ближайшее

время не сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами (об утрате платежеспособности предприятием).

На основании указанной выше системы показателей принимаются решения:

- о признании структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия – неплатежеспособным;
- наличии реальной возможности у предприятия-должника восстановить свою платежеспособность;
- наличии реальной возможности утраты платежеспособности, когда предприятие в ближайшие три месяца не сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами.

Признание предприятия неплатежеспособным и имеющим неудовлетворительную структуру баланса не означает признание предприятия несостоятельным (банкротом), не изменяет юридического статуса предприятия, не влечет за собой таких последствий, как наступление гражданско-правовой ответственности. Это лишь зафиксированное Федеральной службой по делам о несостоятельности (банкротстве) или ее территориальным агентством состояние неплатежеспособности предприятия.

Анализ практических ситуаций оценки структуры баланса по официально утвержденным критериям показывает, что структура баланса многих российских предприятий оказывается неудовлетворительной. Это может означать, с одной стороны, что финансовое состояние анализируемых предприятий действительно близко к банкротству, а с другой – возможно неадекватное отражение реального финансового состояния по применяемым для оценки структуры баланса критериям.

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

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

что это соответствует подходу к оценке имущества, вытекающему из Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)».

Осторожнее нужно обращаться и с коэффициентом обеспеченности собственными средствами (а по сути – обеспеченности собственными оборотными средствами). Хорошо, когда они формируются за счет собственных источников финансирования. Но известны примеры, когда предприятие, не имеющее собственных оборотных средств, является платежеспособным. На этот показатель заметно влияет отраслевая принадлежность предприятия. В качестве примера можно привести оптовую и розничную торговлю, полностью формирующую оборотные активы за счет заемных источников.

При расчете коэффициента обеспеченности собственными средствами собственный капитал рассчитывается без учета статей пассива, приравненных к собственным средствам, каковыми являются фонды потребления (стр. 640 ф. № 1), доходы будущих периодов (стр. 650 ф. № 1), резервы предстоящих расходов и платежей (стр. 660 ф. № 1).

Поскольку часть внеоборотных активов может быть покрыта долгосрочными кредитами и займами, на момент анализа они должны прибавляться к собственным средствам.

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

Специальные нормативы должны устанавливаться для предприятий с длительным циклом работ – НИИ, КБ, опытных предприятий.

В-третьих, анализ текущей платежеспособности должен *дополняться оценкой общей платежеспособности*. Общая платежеспособность – способность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом предприятия, оцененным по рыночной стоимости. Она может измеряться отношением стоимости такого имущества к внешним обязательствам предприятия.

При оценке финансового состояния неплатежеспособных предприятий часто возникает ситуация, когда одни оценочные показатели превышают нормативное значение, а другие, наоборот, достигают критической черты. В этом случае целесообразно использовать однокритериальные оценки вероятности банкротства.

Самой простой моделью диагностики банкротства является двухфакторная, анализ применения которой исследован в работах М.А. Федотовой⁶. При построении модели учитываются два показателя, от которых зависит вероятность банкротства, – коэффициент текущей ликвидности (покрытия) и отношение заемных средств к активам.

$$Z = -0,877 - 1,0736K_1 + 0,0579 \frac{\text{заемный капитал}}{\text{валюта баланса}} 100 \%$$

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

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

В практике финансово-хозяйственной деятельности западных фирм широко используется для оценки банкротства Z-счет Альтмана [7, с. 184].

Z-счет Альтмана представляет собой пятифакторную модель, построенную по данным 33 обанкротившихся предприятий США (1968 г.). Z-счет рассчитывается:

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

где X_1 – доля собственного оборотного капитала в активах предприятия;

$$X_1 = \frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{Валюта баланса}};$$

X_2 – доля нераспределенной прибыли в активах предприятия (рентабельность активов);

$$X_2 = \frac{\text{Нераспределенная прибыль}}{\text{Валюта баланса}};$$

X_3 – отношение прибыли от реализации к активам предприятия:

$$X_3 = \frac{\text{Прибыль до уплаты процентов по кредитам и налогов}}{\text{Валюта баланса}};$$

X_4 – отношение рыночной стоимости обычных и привилегированных акций к пассивам предприятия:

$$X_4 = \frac{\text{Рыночная стоимость акций}}{\text{Пассивы предприятия}}$$

⁶ Федотова М.А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия // Финансы. – 2004. – № 6. – С. 13.

(в учебной литературе в отношении данного коэффициента встречаются разночтения. Иногда вместо *пассивов предприятия* используется *величина заёмного капитала*);

X_5 – отношение объема продаж к активам:

$$X_5 = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Валюта баланса}}.$$

В зависимости от значения Z -счета дается оценка вероятности банкротства предприятия по определенной шкале.

$Z \leq 1,8$ – вероятность наступления банкротства за один год очень высокая;

$1,8 < Z \leq 2,675$ – вероятность наступления банкротства высокая;

$2,675 < Z \leq 2,99$ – вероятность наступления банкротства возможная;

$Z > 2,99$ – вероятность наступления банкротства очень низкая.

В диапазоне от 1,81 до 2,99 прогноз банкротства на основе индекса кредитоспособности Альтмана может с большой вероятностью привести к ошибочным выводам (это так называемая «тёмная зона»).

В российской практике предпринимались различные попытки использования Z -счета Альтмана для оценки платежеспособности и диагностики банкротства. Однако различия во внешних факторах, оказывающих влияние на функционирование предприятия (степень развития фондового рынка: главным образом, отсутствие вторичного рынка ценных бумаг, налоговое законодательство, нормативное обеспечение бухгалтерского учета), а следовательно, на экономические показатели, используемые в модели Альтмана, искажают вероятностные оценки.

3.2. Понятия и виды правовых антикризисных процедур

Условия и порядок признания предприятия банкротом основываются на определенных законодательных процедурах. Рассмотрение дел о финансовой несостоятельности (банкротстве) предприятия производится арбитражным судом. В наиболее общем виде законодательно предусмотренные процедуры банкротства включают:

1. *Подачу заявления о возбуждении судебного производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия.* Такое заявление в соответствии с действующим законодательством может быть подано предприятием-должником, кредитором и прокуратурой в случае обнаружения признаков преднамеренного или фиктивного банкротства.

2. *Судебное разбирательство по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия*, целью которого является установление реальных причин неплатежеспособности предприятия, возможностей и форм их устранения.

3. *Принятие арбитражным судом решения по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия*. Принципиально это решение может иметь следующие формы:

а) отклонение заявления при выявлении финансовой состоятельности предприятия-должника;

б) приостановление производства по делу в связи с осуществлением реорганизационных процедур;

в) признание предприятия-должника банкротом и его ликвидация.

В процессе антикризисного управления в зависимости от стадии финансовой несостоятельности предприятия, от существующих взаимоотношений между руководством предприятия, собственниками, кредиторами, степени доверия между ними различают досудебные процедуры, судебные (арбитражные), внесудебные (собственники предприятия сами принимают решения о процедурах банкротства).

Действующий закон является комплексным актом, содержащим нормы материального и процессуального права для юридических и физических лиц, если таковые попадают в сферу его действий, и распространяется на организации всех форм собственности (кроме казенных учреждений). Он устанавливает основания для признания организации-должника банкротом, регулирует отношения между должником и кредитором при рассмотрении дел о банкротстве, определяет права, обязанности и ответственность всех лиц этого процесса.

Закон не преследует цели обязательной ликвидации организации при наличии признаков банкротства. Практика дел о несостоятельности предприятий, прежде всего, исходит из положения, что если возможно поддержать и оздоровить деятельность предприятия-должника, то целесообразно применять не ликвидационные процедуры, а другие меры – предупредительные, реорганизационные. При этом следует сочетать интересы предприятия-должника и его кредиторов, помочь должнику [9, с. 263].

К реорганизационным процедурам относят наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, мировое соглашение. Ликвидационные процедуры – это принудительная ликвидация организации через конкурсное производство, реорганизация юридического лица. Выделяют

также и внесудебные ликвидационные процедуры: мировое соглашение, добровольную ликвидацию организации собственниками, учредителями.

Процедуры банкротства – наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление имуществом организации-должника, конкурсное производство, мировое соглашение – применяются по решению арбитражного суда и под его контролем (рис. 6).

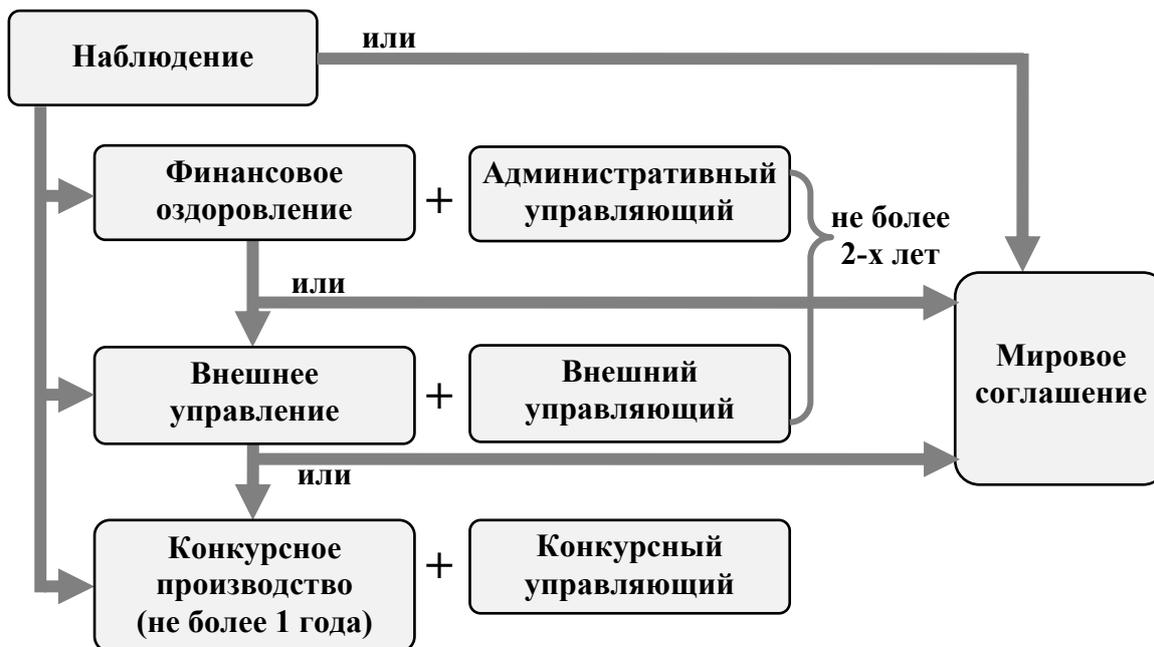


Рис. 6. Этапы процедуры банкротства

Организация-должник на любом этапе арбитражного производства по делу о банкротстве может заключить с кредиторами при их согласии мировое соглашение. Использование процедур направлено на улучшение экономического положения организации-должника, является последними попытками со стороны арбитражного суда помочь организации ликвидировать неудовлетворительную структуру баланса, устранить неплатежеспособность организации, повысить финансовую устойчивость в краткосрочном и долгосрочном временном периоде.

Наблюдение

Наблюдение является процедурой, направленной в первую очередь на обеспечение сохранности имущества должника и проведение тщательного анализа его финансового состояния с целью выявления возможности восстановить платежеспособность предприятия. При осуществлении наблюдения устанавливается также наличие признаков фиктивного либо

преднамеренного банкротства. Наблюдение – это обязательная стадия разбирательства дела о банкротстве, вводится с момента принятия арбитражным судом заявления на срок до семи месяцев.

Наблюдение осуществляет назначенный арбитражным судом арбитражный управляющий, который не подменяет органы управления предприятия-должника. Однако требуется согласие временного управляющего для совершения определенных сделок, связанных:

- с передачей недвижимого имущества в аренду, залог, с внесением указанного имущества в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственных обществ и товариществ или с распоряжением таким имуществом иным образом;
- распоряжением иным имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 5 % балансовой стоимости активов должника;
- получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требований, переводом долга, а также с учреждением доверительного управления имуществом должника.

Органы управления должника не вправе принимать решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;
- создании юридических лиц или об участии в иных юридических лицах;
- создании филиалов и представительств;
- выплате дивидендов;
- размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- выходе из состава участников должника юридического лица, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций.

В период наблюдения необходимо провести анализ финансового состояния должника с целью определения достаточности принадлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения арбитражным управляющим, а также возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника.

По окончании наблюдения арбитражный суд на основании первого решения собрания кредиторов принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства или выносит определение о введении финансового оздоровления или внешнего управления, либо утверждает мировое соглашение и прекращает конкурсное производство.

Финансовое оздоровление

В ходе процедуры наблюдения должник, учредители (участники) должника, собственник имущества должника, а также иное третье лицо (лица), по согласованию с должником вправе обратиться к собранию кредиторов и (или) к арбитражному суду с ходатайством о введении финансового оздоровления. Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд назначает *административного управляющего* [12, с. 43].

К ходатайству должника о введении процедуры финансового оздоровления должника должны быть приложены:

1. План финансового оздоровления должника с указанием предлагаемого срока (сроков) финансового оздоровления, в котором изложены способы получения должником средств, необходимых для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности, в ходе финансового оздоровления.

План финансового оздоровления подлежит одобрению собранием кредиторов. Он может предусматривать продажу предприятия (бизнеса) должника или части его имущества.

2. График погашения задолженности, который является односторонним обязательством должника погасить задолженность перед кредиторами, подлежит утверждению арбитражным судом.

График погашения задолженности должен предусматривать погашение всех требований кредиторов, заявленных в период наблюдения и в ходе финансового оздоровления до истечения срока финансового оздоровления.

3. Доказательства обеспечения третьими лицами исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

Не позднее чем за 15 дней до истечения установленного срока финансового оздоровления должник обязан представить в арбитражный суд отчет о результатах проведения финансового оздоровления. К отчету должника прилагаются:

- баланс на последнюю отчетную дату;
- отчет о прибылях и убытках;
- реестр требований кредиторов с указанием размера погашенных требований;
- документы, подтверждающие погашение требований кредиторов;
- заключение временного управляющего по отчету руководителя должника;
- жалобы кредиторов, чьи требования не были погашены.

Если требования кредиторов не удовлетворены на отчетную дату, то собрание кредиторов вправе обратиться в суд с ходатайством о введении внешнего управления или об открытии конкурсного производства.

Учитывая то обстоятельство, что совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать 24 месяцев, и если с момента введения финансового оздоровления прошло более чем 18 месяцев, арбитражный суд не сможет вынести определение о введении внешнего управления

Внешнее управление (судебная санация)

Внешнее управление имуществом организации-должника вводится в случае, если есть основания полагать, что причиной тяжелого финансового положения явилось неудовлетворительное управление организацией и имеется реальная возможность восстановить платежеспособность организации в целях продолжения её деятельности путем осуществления производственных, организационных и экономических мероприятий.

Эта процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, осуществляется с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему. Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом.

Внешнее управление вводится на срок не более 12 месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев. С момента введения внешнего управления:

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

2) прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника, полномочия руководителя должника и иных органов управления должника переходят к внешнему управляющему, за исключением полномочий, переходящих в соответствии с федеральным законом к другим лицам (органам). Органы управления должника в течение трех дней с момента назначения внешнего управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации юридического лица, печатей и штампов, материальных и иных ценностей внешнему управляющему;

3) отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;

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

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

Мораторий означает, что в период внешнего управления штрафы и пени не увеличиваются. По окончании этого периода кредиторы могут требовать выплаты неустоек, штрафов и пеней, накопившихся к моменту введения внешнего управления. Мораторий распространяется на «старые» долги предприятия, срок которых наступил до введения внешнего управления. При этом не допускаются безакцептные списания средств со счета должника, а исполнение ряда имущественных взысканий приостанавливается. Мораторий не затрагивает только интересы отдельных лиц: зарплата, алименты и компенсация за вред жизни и здоровью должны быть выплачены в первую очередь.

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

Не позднее одного месяца с момента своего назначения внешний управляющий должен разработать *план внешнего управления*, который представляется на утверждение собранию кредиторов. План внешнего управления должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника и срок восстановления его платежеспособности.

Реализация плана внешнего управления не должна приводить к прекращению хозяйственной деятельности должника, за исключением случаев, когда к покупателю имущества должника переходят обязанности по уплате текущих платежей должника.

Мерами по восстановлению платежеспособности должника могут быть [1]:

- 1) репрофилирование производства;
- 2) закрытие нерентабельных производств;
- 3) взыскание дебиторской задолженности;
- 4) продажа части имущества должника;
- 5) уступка прав требования должника;
- 6) исполнение обязательств должника *собственником имущества должника* – унитарного предприятия, *учредителями* (участниками) должника – юридического лица или *третьим лицом* (третьими лицами);
- 7) размещение дополнительных акций должника;

- 8) продажа предприятия (бизнеса) должника;
- 9) замещение активов организации.

По результатам деятельности внешнего управляющего, исполнения плана внешнего управления, на основании его отчета может быть вынесено определение о переходе к расчетам с кредиторами, если имеются в наличии признаки восстановления платежеспособности организации-должника.

В случае если платежеспособность организации-должника в установленный период внешнего управления не была восстановлена и при наличии ходатайства собрания кредиторов о признании должника банкротом, арбитражный суд принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Конкурсное производство

Конкурсное производство направлено на принудительную ликвидацию предприятия-должника по решению арбитражного суда. Основной целью этой процедуры является обеспечение имущественных интересов кредиторов предприятия-должника путем сохранности оставшегося имущества, его реализации и последующего справедливого распределения этого имущества между конкурсными кредиторами.

В результате принудительной ликвидации предприятия-должника последнее прекращает свое существование как субъект права и больше не может участвовать в гражданском обороте. Его имущество реализуется с публичных торгов, а средства, вырученные от реализации, направляются на удовлетворение требований кредиторов.

С момента принятия арбитражным судом решения об открытии конкурсного производства:

- 1) правовое положение юридического лица значительно ограничивается;
- 2) срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника считается наступившим;
- 3) прекращается начисление неустоек (штрафов, пеней), процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника;
- 4) снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения на распоряжение его имуществом.

С даты принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства прекращаются полномочия руководителя должника.

Руководитель должника, а также временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий в течение трех дней с даты утверждения конкурсного управляющего обязаны обеспечить передачу конкурсному управляющему бухгалтерской и иной документации должника, печатей, штампов, материальных и иных ценностей.

Конкурсное производство вводится сроком на 12 месяцев и может быть продлено не более чем на шесть месяцев. Арбитражный суд при открытии конкурсного производства утверждает конкурсного управляющего. Конкурсный управляющий имеет широкие права:

- 1) распоряжаться имуществом должника;
- 2) увольнять работников должника, в том числе руководителя должника;
- 3) заявить отказ от исполнения договоров и иных сделок;
- 4) предъявлять иски о признании недействительными сделок, совершенных должником, об истребовании имущества должника у третьих лиц, о расторжении договоров, заключенных должником, и совершать иные действия, направленные на возврат имущества должника.

Основной задачей конкурсного управляющего является определение активов и пассивов в имуществе ликвидируемого должника, выделение конкурсной массы, т.е. имущества, которое может быть направлено на удовлетворение требований конкурсных кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов.

В составе имущества должника отдельно учитывается имущество, являющееся предметом залога. В ходе конкурсного производства конкурсный управляющий осуществляет инвентаризацию и оценку имущества должника с привлечением независимых оценщиков и иных специалистов с оплатой их услуг за счет имущества должника.

После проведения инвентаризации и оценки имущества должника производится утверждение на собрании (комитете) кредиторов предложений о порядке, сроках и об условиях продажи имущества.

Продажа имущества должника осуществляется на открытых торгах. Начальная цена продажи имущества на торгах определяется независимым оценщиком.

Продажа имущества должника может производиться целым имущественным комплексом, поскольку в этом случае выручается наибольший размер денежных средств. Если продажа имущественного комплекса по установленным ценам невозможна из-за отсутствия покупателей на торгах, происходит продажа имущества по частям (отдельных производств), а также отдельных зданий и сооружений, оборудования и инвентаря.

Все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства, составляет конкурсную массу. В конкурсную массу не включаются социально значимые объекты, если они используются по назначению:

- 1) дошкольные образовательные учреждения;
- 2) общеобразовательные и лечебные учреждения;
- 3) спортивные сооружения;
- 4) объекты коммунальной инфраструктуры, относящиеся к системам жизнеобеспечения района (например котельная);
- 5) жилищный фонд социального использования.

Указанные объекты продаются путем проведения торгов в форме конкурса, условием которого является обязанность покупателя содержать и обеспечивать их эксплуатацию и использовать в соответствии с целевым назначением объектов. Средства, полученные от продажи указанных объектов, включаются в конкурсную массу.

Если указанные объекты не проданы, то подлежат передаче в собственность соответствующего муниципального образования в лице органов местного самоуправления. Передача объектов осуществляется по договорной цене, за исключением объектов, эксплуатация которых является убыточной. Средства, выплаченные органом местного самоуправления, включаются в конкурсную массу. Практика дел о банкротстве организаций-должников показывает, что органы местного самоуправления очень редко могут оплатить из своего бюджета хотя бы минимальную цену за указанные объекты, в лучшем случае могут принять на содержание социально значимые объекты [9, с. 284].

Расчеты с кредиторами конкурсный управляющий производит в соответствии с реестром требований кредиторов.

Требования кредиторов каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди.

Вне очереди погашаются следующие текущие обязательства:

- судебные расходы должника и расходы по выплате арбитражному управляющему и реестродержателю;
- текущие коммунальные и эксплуатационные платежи, необходимые для осуществления деятельности должника;
- требования кредиторов, возникшие в период после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, а также требования кредиторов по денежным обязательствам, возникшим в ходе конкурсного производства;

- задолженность по заработной плате, возникшая после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, начисленная за период конкурсного производства.

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности.

Первая очередь – требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью.

Вторая очередь – расчеты по выплате выходных пособий и оплата труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору.

Третья очередь – расчеты с другими кредиторами (требования конкурсных кредиторов и уполномоченных органов).

Требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, удовлетворяются за счет стоимости предмета залога преимущественно перед иными кредиторами, за исключением обязательств перед кредиторами первой и второй очереди, которые возникли до заключения соответствующих договоров залога.

При недостаточности денежных средств должника для удовлетворения требований кредиторов одной очереди денежные средства распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам, включенным в реестр требований кредиторов.

Отчет конкурсного управляющего включает в себя результаты конкурсного производства, документы, подтверждающие продажу имущества должника, реестр требований кредиторов с указанием размера погашенных требований и документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.

После окончания расчетов с кредиторами и рассмотрения арбитражным судом отчета о результатах проведения конкурсного производства выносится определение о завершении конкурсного производства, которое является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц решения о ликвидации организации-должника.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под несостоятельностью (банкротством) в российской юридической практике?

2. Какие финансовые коэффициенты рассчитываются согласно нормативной системе критериев для оценки несостоятельности (неплатежеспособности) предприятия?

3. Какие процедуры банкротства установлены законодательством РФ?

4. Что такое мораторий и на какие виды долгов организации он распространяется?

ГЛАВА 4. ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Цель: раскрыть сущность и содержание основных форм санации

Задачи:

- *определить этапы финансовой стабилизации предприятия;*
- *охарактеризовать внутренние механизмы, соответствующие каждому этапу финансовой стабилизации предприятия;*
- *изложить формы санации, направленные на рефинансирование долгов организации и реструктуризацию*

4.1. Этапы и меры по возможной стабилизации кризисного финансового состояния организации

В системе стабилизационных мер, направленных на вывод предприятия из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации.

Санация представляет собой систему мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, реализуемых с помощью сторонних юридических или физических лиц и направленных на предотвращение объявления предприятия-должника банкротом и его ликвидации [9, с. 180].

В системе финансового оздоровления организации в первую очередь необходимо максимально использовать внутренние резервы финансовой стабилизации. Это связано с тем, что успешное их применение позволяет не только снять финансовую угрозу банкротства, но и в значительной мере уменьшить зависимость от использования заемного капитала.

Финансовая стабилизация предприятия в условиях кризисной ситуации осуществляется по следующим основным этапам:

1. Устранение неплатежеспособности.
2. Восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия).
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде (т.е. создание предпосылок стабильного снижения стоимости используемого капитала и постоянного роста рыночной стоимости предприятия).

Каждому этапу финансовой стабилизации предприятия соответствуют определенные внутренние механизмы, которые в практике финансового менеджмента принято подразделять на оперативные, тактические и стратегические.

Внутренние механизмы финансовой стабилизации носят «защитный» или «наступательный» характер.

1. *Оперативный* механизм финансовой стабилизации представляет собой защитную реакцию предприятия на неблагоприятное финансовое развитие и лишен каких-либо наступательных управленческих решений. Он представляет собой систему мер, направленную, с одной стороны, на уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств предприятия в краткосрочном периоде, а с другой стороны, на увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих срочное погашение этих обязательств. Принцип «отсечения лишнего», лежащий в основе этого механизма, определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в денежную форму).

Выбор соответствующего направления оперативного механизма финансовой стабилизации диктуется характером реальной неплатежеспособности предприятия, индикатором которой служит *коэффициент чистой текущей ликвидности (платежеспособности)*. Он отличается от традиционного коэффициента текущей ликвидности организации. Из состава оборотных активов исключается следующая неликвидная (в краткосрочном периоде) их часть:

- безнадежная дебиторская задолженность;
- неликвидные запасы товарно-материальных ценностей;
- расходы будущих периодов.

Из состава краткосрочных финансовых обязательств исключается следующая их внутренняя часть, которая может быть перенесена на период завершения финансовой стабилизации:

- расчеты по начисленным дивидендам и процентам, подлежащим выплате;
- расчеты с дочерними предприятиями (филиалами).

С учетом полученного значения коэффициента чистой текущей ликвидности $K_{чтл}$ организации оперативный механизм её финансовой стабилизации включает следующие мероприятия:

1. При $K_{\text{чТЛ}} > 1$ следует обеспечить повышение ликвидности оборотных активов, обеспечивающее рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, что достигается за счет следующих основных мероприятий:

- ликвидации портфеля краткосрочных финансовых вложений;
- ускорения инкассации дебиторской задолженности;
- снижения периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;
- увеличения размера ценовой скидки при осуществлении наличного расчета за реализуемую продукцию;
- снижения размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;
- уценки труднореализуемых видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации и пр.

2. При $K_{\text{чТЛ}} < 1$ рекомендуется ускоренное частичное дезинвестирование внеоборотных активов, обеспечивающее рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, что достигается за счет следующих основных мероприятий:

- реализации высоколиквидной части долгосрочных финансовых инструментов инвестиционного портфеля;
- проведения операций возвратного лизинга, в процессе которых ранее приобретенные в собственность основные средства продаются лизингодателю с одновременным оформлением договора их финансового лизинга;
- ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;
- аренды оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств и др.

3. Независимо от полученного значения коэффициента чистой текущей ликвидности оперативный механизм финансовой стабилизации предполагает сокращение размера краткосрочных финансовых обязательств, обеспечивающее снижение объема отрицательного денежного потока в краткосрочном периоде, что достигается за счет следующих основных мероприятий:

- пролонгации краткосрочных финансовых кредитов;
- реструктуризации портфеля краткосрочных финансовых кредитов с переводом некоторых из них в долгосрочные;

- увеличения периода предоставляемого поставщиками товарного (коммерческого) кредита;
- отсрочки расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности предприятия и др.

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

2. *Тактический* механизм финансовой стабилизации при использовании отдельных защитных мероприятий в основном представляет собой наступательную тактику, направленную на перелом неблагоприятных тенденций финансового развития и выход на рубеж финансового равновесия предприятия, а также систему мер, направленных на достижение точки финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде.

Восстановление финансовой устойчивости происходит за счет сокращения потребления финансовых ресурсов и увеличения положительного потока прироста собственных финансовых ресурсов. В упрощенном виде модель финансового равновесия предприятия, к достижению которой оно стремится в кризисной ситуации, может быть представлена в следующем виде: возможный объем генерирования собственных финансовых ресурсов предприятия больше необходимого объема потребления собственных финансовых ресурсов предприятия или равен ему.

Однако на практике возможности существенного увеличения объема генерирования собственных финансовых ресурсов в условиях кризиса ограничены. Поэтому основным направлением обеспечения достижения точки финансового равновесия предприятием в кризисных условиях является сокращение объема потребления собственных финансовых ресурсов. Такое сокращение связано с уменьшением объема как операционной, так и инвестиционной деятельности предприятия и поэтому характеризуется термином «сжатие предприятия».

Увеличение объема генерирования собственных финансовых ресурсов достигается за счет следующих основных мероприятий:

- оптимизации ценовой политики предприятия, обеспечивающей дополнительный размер операционного дохода;

- сокращения суммы постоянных издержек (включая сокращение управленческого персонала, расходов на текущий ремонт и т.п.);
- снижения уровня переменных издержек (включая сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений; повышение производительности труда и т.п.);
- осуществления эффективной налоговой политики, обеспечивающей минимизацию налоговых платежей по отношению к сумме дохода и прибыли предприятия (направленной на возрастание суммы чистой прибыли предприятия);
- проведения ускоренной амортизации активной части основных средств с целью возрастания объема амортизационного потока;
- своевременной реализации выбывающего в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества;
- осуществления эффективной эмиссионной политики за счет дополнительной эмиссии акций (или привлечения дополнительного паевого капитала) и др.

Сокращение необходимого объема потребления собственных финансовых ресурсов может быть достигнуто за счет следующих основных мероприятий:

- снижения инвестиционной активности предприятия во всех основных ее формах;
- обеспечения обновления операционных внеоборотных активов преимущественно за счет их аренды (лизинга);
- осуществления дивидендной политики, адекватной кризисному финансовому развитию предприятия с целью увеличения чистой прибыли, направляемой на производственное развитие;
- сокращения объема участия наемных работников в прибыли (в период кризисного развития должны быть существенно снижены суммы премиальных выплат за счет этого источника);
- отказа от внешних социальных и других программ предприятия, финансируемых за счет его прибыли;
- снижения размеров отчислений в резервный и другие страховые фонды, осуществляемых за счет прибыли, и др.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если фирма вышла на рубеж финансового равновесия, предусматриваемый целевыми показателями финансовой структуры капитала и обеспечивающий достаточную его финансовую устойчивость.

3. *Стратегический* механизм финансовой стабилизации представляет собой исключительно наступательную стратегию финансового развития, обеспечивающую оптимизацию необходимых финансовых параметров, подчиненную целям ускорения всего экономического роста предприятия. Этот механизм базируется на использовании модели устойчивого экономического роста предприятия, обеспечиваемого основными параметрами его финансовой стратегии.

Устойчивый экономический рост предприятия обеспечивается следующими основными параметрами его финансового развития:

- коэффициентом рентабельности реализованной 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 организации, можно добиться приемлемых темпов её экономического развития в условиях финансового равновесия.

Все параметры модели устойчивого экономического 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.

Цель этого этапа финансовой стабилизации считается достигнутой, если в результате ускорения темпов устойчивого экономического роста предприятия обеспечивается соответствующий рост его рыночной стоимости в долгосрочной перспективе.

Рассмотренные методы антикризисного управления свидетельствуют о широком диапазоне возможностей финансовой стабилизации предприятия за счет использования его внутренних механизмов.

4.2. Финансовое оздоровление организации за счет использования внешней помощи

Если полная реализация внутренних возможностей выхода организации из кризисного финансового состояния не позволяет восстановить платежеспособность и финансовую устойчивость в необходимом объеме для успешного её функционирования, то в этом случае следует прибегнуть к внешней помощи.

Санация предприятия проводится в трех основных случаях:

1) до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если фирма в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе;

2) если сама организация, обратившись в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации (такие случаи санации наиболее характерны для государственных предприятий);

3) если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику и погасить его обязательства перед бюджетом.

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

Санация, инициируемая самой организацией до возбуждения кредиторами дела о его банкротстве, носит упреждающий характер, полностью согласуется с целями и интересами предприятия, подчинена задачам антикризисного его управления и сочетается с осуществляемыми мерами внутренней финансовой стабилизации. К основным этапам управления санацией, инициируемой организацией, могут быть отнесены:

1. Определение целесообразности и возможности осуществления санации.
2. Обоснование концепции и возможных направлений санации.
3. Выбор формы и схемы проведения санации.
4. Подбор «санатора».
5. Подготовка бизнес-проекта санации и обоснование её эффективности.
6. Согласование и утверждение плана санации.
7. Мониторинг реализации плана санации с осуществлением необходимых корректировок.

Целесообразность проведения санации обуславливается тем, что использование внутренних механизмов финансовой стабилизации организации не достигло целей и кризисное финансовое состояние фирмы продолжает углубляться.

Возможность осуществления санации определяется перспективами выхода из кризисного финансового состояния и успешного развития организации при оказании ей существенной внешней помощи на современном

этапе. Если по результатам объективной оценки такая перспектива имеется, то иницилируемая организацией санация имеет шансы на успех.

Оборонительная концепция санации направлена на сокращение объемов операционной и инвестиционной деятельности фирмы, обеспечивающее сбалансированность денежных потоков на более низком объемном их уровне. Эта концепция предполагает привлечение внешней финансовой помощи для соответствующей реструктуризации организации, в процессе которой она избавляется от ряда производственных структурных подразделений, незавершенных реальных инвестиций и других видов активов в целях финансовой стабилизации.

Наступательная концепция санации направлена на диверсификацию операционной и инвестиционной деятельности предприятия, обеспечивающую увеличение размера чистого денежного потока в предстоящем периоде за счет роста эффективности хозяйственной деятельности. В этом случае внешняя финансовая помощь и другие реорганизационные мероприятия, осуществляемые в процессе санации, используются в целях расширения ассортимента конкурентоспособной продукции, выхода на другие региональные рынки, быстрого завершения начатых реальных инвестиционных проектов. Наступательная концепция санации не противоречит основным параметрам общей стратегии экономического развития предприятия.

Различают две основные формы санации:

Санация, направленная на рефинансирование долга организации. Такая санация осуществляется обычно, чтобы помочь фирме устранить неплатежеспособность, если кризисное состояние идентифицировано как временное и не носит катастрофического характера. Это направление санации не меняет статус юридического лица saniруемой организации.

Санация, направленная на реструктуризацию (реорганизацию) фирмы. Осуществляется при более тяжелых масштабах кризисного финансового состояния организации и требует осуществления ряда реорганизационных процедур, обеспечивающих более эффективные организационные формы её хозяйственной деятельности. Как правило, этот вид санации связан с изменением статуса юридического лица saniруемой организации.

Форма санации непосредственно характеризует тот механизм, с помощью которого достигаются её основные цели. Эти формы избираются в рамках конкретного направления санации, избранного собственниками и руководством организации, с учетом особенностей её кризисной ситуации.

Санация, направленная на рефинансирование долга организации, может иметь несколько форм (рис. 7).



Рис. 7. Основные формы санации, направленной на рефинансирование долга организации

В форме дотаций и субвенций за счет средств бюджетов saniруются в основном государственные предприятия (хотя законодательно не воспрещена государственная финансовая поддержка предприятий и альтернативных форм собственности). Эта форма санирования связана со следующими основными условиями: необходимостью обеспечения дальнейшего развития приоритетных отраслей экономики; отраслевой и межотраслевой переориентацией деятельности предприятия; осуществлением антимонопольных мероприятий; с другими целями по инициативе органов, уполномоченных управлять государственным имуществом.

Государственное льготное кредитование осуществляется, как правило, по той же группе предприятий и при таких же условиях, что и в предшествующем случае. Отличием этой формы санирования является лишь возвратный характер предоставляемых финансовых ресурсов и значительно более льготный режим кредитования в сравнении с условиями финансового рынка.

При отсутствии у государства, региональных или местных властей возможностей осуществить прямое финансирование или кредитование санлируемой организации, а также в случае, если финансовый кризис носит

временный характер и может быть преодолен фирмой при оказании ей финансовой помощи, используются различные формы *гарантий коммерческим банкам по кредитам, выдаваемым ими санируемой организации*.

Целевой банковский кредит как форма санации выделяется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим организацию, после тщательного её аудита. Так как предоставление такого целевого санационного кредита имеет очень высокий уровень риска, ставка процента по нему обычно достигает максимального уровня, используемого в кредитной политике банка. Для осуществления контроля и помощи санируемой организации коммерческий банк при высоком размере кредита в перечне условий санации может потребовать введения в состав её руководства своего представителя или уполномоченного лица.

Реструктуризация краткосрочных кредитов в долгосрочные используется обычно только по финансовым кредитам, где кредитором выступает коммерческий банк, осуществляющий обслуживание организации. В процессе такой формы реструктуризации долга по долгосрочному кредиту существенно повышаются ставки процента.

Списание части долга предпринимается санатором-кредитором в том случае, если требование о полном погашении долга нереально и приведет организацию к финансовому краху. Обычно санация в форме списания части долга сопровождается соглашением между кредитором и организацией об иных формах его компенсации на последующих этапах.

Перевод долга на другое юридическое лицо применяется, когда находится хозяйствующий субъект, который пожелал принять участие в санации организации-должника. Условия такого перевода долга оговариваются специальным договором. Однако для этой формы рефинансирования долга требуется обязательное согласие кредитора (если кредитор не дает согласия на перевод долга на другое лицо, то организация-должник не может использовать эту форму санации, так как это означало бы одностороннее изменение согласованных условий кредитного договора). В случае согласия кредитора на перевод долга другому лицу новый должник имеет право выдвигать против требований кредитора все возражения, основанные на договорных отношениях между кредитором и первым должником.

Выпуск облигаций и других долгосрочных ценных бумаг под гарантию санатора осуществляется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим организацию, если по каким-либо причинам предоставление ему прямого банковского кредита или реструктуризация его долга невозможны. В роли такого гаранта-санатора может выступать и страховая компания.

Санация, направленная на реструктуризацию (реорганизацию) фирмы, может иметь следующие основные формы [9, с. 187].

- Слияние осуществляется путем объединения организации-должника с другим финансово-устойчивым предприятием. В результате такого объединения фирма-должник теряет свой самостоятельный юридический статус. Различают *слияние горизонтальное*, в процессе которого объединяются предприятия одной отрасли; *вертикальное*, которое объединяет предприятия смежных отраслей (например производителей и потребителей сырья); *конгломератное*, в процессе которого объединяются предприятия, не связанные между собой ни отраслевыми, ни технологическими особенностями. Для предприятия-санатора побудительным мотивом этой формы санации является обычно достигаемый кооперационный (синергетический) эффект, а для санируемой фирмы – возможность сохранения рабочих мест и направленности хозяйственной деятельности. В процессе слияния организации консолидируют свою бухгалтерскую отчетность.

- Поглощение осуществляется путем приобретения организации-должника фирмой-санатором (для последнего это является одной из форм инвестиций – приобретение целостного имущественного комплекса или основной части его активов).

Санируемая организация при поглощении обычно теряет свой самостоятельный статус, хотя как юридическое лицо может сохраниться в виде дочернего предприятия. Мотивы слияний и поглощений представлены на рис. 8.



Рис. 8. Основные мотивы слияний и поглощений

- Разделение может быть использовано для организаций, осуществляющих многоотраслевую хозяйственную (производственную) деятельность. Эффект такой формы санации состоит в том, что за счет существенного сокращения общехозяйственного управленческого аппарата, производственных и вспомогательных служб значительно сокращается сумма постоянных издержек, в связи с чем за счет эффекта операционного леввериджа каждое новое выделенное подразделение быстрее может достичь безубыточности своей деятельности. Выделенные в процессе разделения фирмы получают статус новых юридических лиц, а имущественные права и обязанности переходят к каждому из них на основе разделительного баланса.

- Преобразование организации в открытое акционерное общество осуществляется по инициативе группы учредителей, позволяет существенно расширить финансовые возможности предприятия, обеспечить пути его выхода из кризиса и дать новый импульс его экономическому развитию. Условием такой санации выступает необходимость обеспечения учредителями минимального размера уставного фонда, установленного законодательством.

Подбор санатора осуществляется исходя из выбранных форм санации и предшествует разработке бизнес-плана санации предприятия, в которой санатор должен принимать обязательное участие. В реальной практике разработка бизнес-плана санации часто осуществляется до выбора санатора и лишь представляется ему на рассмотрение.

Результаты санации (хотя и направлены на устранение неплатежеспособности и восстановление финансовой устойчивости предприятия) в конечном итоге могут быть оценены размером дополнительной прибыли (разницей между ее суммой после и до осуществления санации). Дополнительная прибыль в этом случае получается за счет нормализации хозяйственной деятельности предприятия при соответствующей финансовой поддержке (в сравнении с суммой прибыли, получаемой в условиях кризисного его развития). В процессе расчета эффективности санации сумма дополнительной прибыли предприятия приводится к настоящей стоимости.

Затраты на осуществление санации определяются путем разработки специального бюджета (бюджета санации). Принципиально эти затраты могут рассматриваться как инвестиции санатора в saniруемое предприятие с целью получения прибыли (в прямой или косвенной форме) в предстоящем периоде⁷.

⁷ Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. В 2 т. Т.2. Киев: Ника-Центр, 1999.– 592 с.

Такой подход позволяет применять для оценки эффективности санации те же методы, которые используются при оценке эффективности реальных инвестиций. Определенный нюанс в расчетах эффективности санации – определение кооперационного эффекта синергизма, который сопутствует таким ее формам, как слияние и поглощение. Этот эффект рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЭС}_C = \text{РС}_0 - (\text{РС}_1 + \text{РС}_2),$$

где ЭС_C – сумма кооперационного эффекта синергизма, достигаемого в процессе слияния (поглощения);

РС_0 – прогнозируемая рыночная стоимость вновь создаваемого предприятия в процессе слияния (поглощения);

РС_1 ; РС_2 – оценка рыночной стоимости отдельных объединяемых предприятий.

Сравнение эффективности различных форм санации позволяет выбрать наиболее оптимальный вариант её осуществления с учетом риска [13, с. 131].

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

Контрольные вопросы

1. Что такое санация и каковы условия её применения?
2. Какие формы санации направлены на реорганизацию деятельности организации?
3. Как оценить эффективность санации, направленной на рефинансирование долгов организации?

ЗАДАЧИ И РЕШЕНИЯ

В данном разделе предлагаются задачи с решениями, позволяющие разобраться в финансовых аспектах диагностики вероятности банкротства конкретных организаций с использованием различных методов. Особое внимание уделяется анализу структуры баланса несостоятельных организаций, а также диагностике возможности восстановления или утраты платежеспособности предприятий. В задаче 9 рассматривается распределение конкурсной массы организации.

Задача 1

Проанализируйте изменение финансового состояния предприятия с помощью финансовых коэффициентов при показателях работы предприятия, приведенных в таблице.

Показатель	Значение, тыс. руб.	
	на начало периода	на конец периода
Внеоборотные активы	13500	16600
Основные средства	12000	15000
Долгосрочные финансовые вложения	1500	1600
Оборотные активы	11800	14400
Запасы	4500	6700
Сырье, материалы	2000	4000
Затраты в незавершенном производстве (НЗП)	1200	2000
Готовая продукция	700	300
Товары отгруженные	500	200
Расходы будущих периодов	100	200
Дебиторская задолженность более года	1000	1500
Дебиторская задолженность менее года	3000	4000
Денежные средства	3000	2000
Прочие оборотные активы	300	200
Баланс	25300	31000
Капитал и резервы	15000	18000
Долгосрочные пассивы	4500	4500
Краткосрочные пассивы	5800	8500
Заемные средства	4000	5000
Кредиторская задолженность	1700	3200
Прочие краткосрочные пассивы	100	300
Баланс	25300	31000

Решение

Проследим изменение устойчивости финансового положения предприятия за анализируемый период и рассчитаем финансовые коэффициенты на начало и конец периода.

Коэффициент	На начало периода	На конец периода
<p><i>Коэффициент автономии</i> ($0,4 \leq K_{\text{авт}} \leq 0,6$)</p> $\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}}$ <p>Показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования</p>	15000/25300=0,59	18000/31000=0,58
<p><i>Коэффициент капитализации</i></p> $\frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$ <p>Демонстрирует, сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных собственных средств</p>	(5800+4500)/15000= =0,69	(4500+8500)/18000= =0,72
<p><i>Коэффициент маневренности</i></p> $\frac{\left(\begin{matrix} \text{Собств.} \\ \text{капитал} \end{matrix} \right) + \left(\begin{matrix} \text{Долгосроч.} \\ \text{кредиты} \end{matrix} \right) - \left(\begin{matrix} \text{Внеоборот.} \\ \text{активы} \end{matrix} \right)}{\text{Собственный капитал}}$	(15000+4500- -13500)/15000 = 0,4	(18000+4500- -16600)/18000= =0,327
<p><i>Коэффициент абсолютной ликвидности</i> (рекомендуемые значения 0,1 - 0,5)</p> $\frac{\left(\begin{matrix} \text{Денежные} \\ \text{средства} \end{matrix} \right) + \left(\begin{matrix} \text{Краткосрочные} \\ \text{финансовые} \\ \text{вложения} \end{matrix} \right)}{\text{Текущие обязательства}}$ <p>Показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений</p>	3000/5800 = 0,52	2000/8500 = 0,24
<p><i>Коэффициент «критической оценки» (срочной ликвидности)</i> (рекомендуемые значения 0,5 - 0,8)</p> $\frac{\left(\begin{matrix} \text{Денежные} \\ \text{средства} \end{matrix} \right) + \left(\begin{matrix} \text{Текущие} \\ \text{финансовые} \\ \text{вложения} \end{matrix} \right) + \left(\begin{matrix} \text{Краткосрочная} \\ \text{дебиторская} \\ \text{задолженность} \end{matrix} \right)}{\text{Текущие обязательства}}$ <p>Характеризует прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами</p>	3000+3000/5800 = =1,03	2000+4000/8500= = 0,705

Коэффициент	На начало периода	На конец периода
<i>Коэффициент текущей (общей) ликвидности (или покрытия)</i> (рекомендуемое значение 2 - 3,5) $\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$	11800/5800 = 2,03	14400/8500 = 1,69
Показывает достаточность оборотных средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств		
<i>Коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения</i>	$12000+2000+1200/25300 = 0,6$	$15000+2000+4000= = 0,68$

Анализ финансовых коэффициентов по данным расчетов позволяет сделать вывод об общем ухудшении финансового положения предприятия. Снижение *коэффициента автономии* с 0,59 до 0,58 свидетельствует о некотором уменьшении финансовой независимости предприятия, повышении риска финансовых затруднений в будущем. Такая тенденция, с точки зрения кредиторов, снижает гарантии погашения предприятием его обязательств.

Незначительное повышение *коэффициента капитализации* на конец периода (0,72) по сравнению с началом (0,69) свидетельствует о сохраняющейся достаточности собственных средств предприятия для покрытия его обязательств.

Коэффициент маневренности снизился, что свидетельствует об уменьшении величины собственных средств предприятия, находящихся в мобильной форме, и понижении возможностей в маневрировании этими средствами.

Коэффициент абсолютной ликвидности снизился с 0,52 до 0,24, но удовлетворяет нормативному значению. Уменьшение *коэффициента срочной ликвидности* с 1,03 до 0,7 свидетельствует о снижении платежных возможностей предприятия при условии своевременных расчетов с дебиторами и реализации в случае необходимости пополнения материальных оборотных средств. В такой ситуации акции и облигации предприятия неликвидны.

Коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения на начало года составляет 0,6 на конец периода 0,68, что выше нормативного значения (0,5). Необходимо провести дополнительный анализ, чтобы выяснить, не является ли причиной общего ухудшения финансового состояния избыток имущества производственного назначения.

Задача 2

Рассчитать сумму и вид кредита (долгосрочного или краткосрочного), необходимого предприятию для улучшения его финансового состояния, при следующих показателях.

Показатель	Значение, тыс. руб.	
	на начало периода	на конец периода
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	13500	16600
запасы и НДС	4500	6700
сырье, материалы и НДС	1200	2000
затраты в незавершенном производстве	2000	4000
расходы будущих периодов	100	200
готовая продукция	700	300
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	15000	18000
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	4500	4500
Краткосрочные кредиты и займы	1000	1500

Решение

Наиболее обобщающим показателем финансового состояния, а именно финансовой устойчивости предприятия, является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат на осуществление производственной деятельности. Этот излишек или недостаток образуется в результате определения разницы величины источников средств и величины запасов и затрат, при этом имеется в виду обеспеченность запасами и затратами определенными видами источников.

Алгоритм расчета степени финансовой устойчивости предприятия

1. Источники собственных средств
2. Внеоборотные активы
3. Н1. Наличие собственных оборотных средств (стр.1 – стр.2)
4. Долгосрочные кредиты и займы
5. Н2. Наличие собственных оборотных средств, а также долгосрочных кредитов и займов (стр.3 + стр.4)
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства
7. Н3. Общая величина источников формирования запасов и затрат (стр.5 + стр. 6)
8. Общая величина запасов и затрат
9. Е1. Излишек или недостаток собственных оборотных средств (стр.3 – стр.8)
10. Е2. Излишек или недостаток собственных оборотных средств, а также долгосрочных кредитов и займов (стр.5 – стр.8)
11. Е3. Излишек или недостаток общей величины источников формирования запасов и затрат (стр.7 – стр.8)
12. Трехкомпонентный показатель ситуации { Е1; Е2; Е3 }

По степени финансовой устойчивости предприятия можно выделить четыре типа ситуации:

- $E1 > 0, E2 > 0, E3 > 0$ – абсолютная финансовая устойчивость (трехкомпонентный показатель ситуации $\{1;1;1\}$).
- $E1 < 0, E2 > 0, E3 > 0$ – нормальная финансовая устойчивость (трехкомпонентный показатель ситуации $\{0;1;1\}$).
- $E1 < 0, E2 < 0, E3 > 0$ – неустойчивое финансовое состояние, связанное с нарушением платежеспособности (трехкомпонентный показатель ситуации $\{0;0;1\}$).
- $E1 < 0, E2 < 0, E3 < 0$ – кризисное финансовое состояние (трехкомпонентный показатель ситуации $\{0;0;0\}$).

Рассчитаем тип финансовой устойчивости предприятия на начало и конец анализируемого периода. Расчеты приведем в таблице.

Расчет степени финансовой устойчивости предприятия

Показатель	Значение, тыс. руб.	
	на начало периода	на конец периода
1. Источники собственных средств	15000	18000
2. Внеоборотные активы	13500	16600
3. Н1. Наличие собственных оборотных средств	1500	1400
4. Долгосрочные кредиты и займы	4500	4500
5. Н2. Наличие собственных оборотных средств, а также долгосрочных кредитов и займов	6000	5900
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	1000	1500
7. Н3. Общая величина источников формирования запасов и затрат	7000	7400
8. Общая величина запасов и затрат	4500	6700
9. Е1. Излишек или недостаток собственных оборотных средств	-3000	-5300
10. Е2. Излишек или недостаток собственных оборотных средств, а также долгосрочных кредитов и займов	1500	-800
11. Е3. Излишек или недостаток общей величины источников формирования запасов и затрат	2500	700
12. Трехкомпонентный показатель ситуации $\{E1; E2; E3\}$	$\{0;1;1\}$	$\{0;0;1\}$

Приведенные расчеты позволяют сделать вывод, о том, что на начало анализируемого периода предприятие находилось в нормальном устойчивом финансовом состоянии. Однако на конец анализируемого периода ситуация меняется и предприятие попадает в зону финансовой неустойчи-

ности, характеризующуюся нарушением платежеспособности. Данную ситуацию можно исправить привлечением кредитных ресурсов для финансирования запасов и затрат производственной деятельности.

Ответ. Из приведенных расчетов следует, что за рассматриваемый период финансовое состояние предприятия ухудшилось: из нормального оно перешло в допустимо неустойчивое на конец периода. Для улучшения финансового состояния необходимо привлечь долгосрочный кредит на сумму 800 тыс. руб. (в размере недостатка перманентных оборотных средств), что позволит предприятию обрести нормальное устойчивое состояние.

Задача 3

При следующих финансовых показателях предприятия выявите тенденции его ликвидности за анализируемый период.

Показатель	Значение, тыс. руб.	
	на начало периода	на конец периода
Оборотные активы	584	678
Дебиторская задолженность менее года	200	250
Краткосрочные финансовые вложения	37	23
Денежные средства	3	25
Прочие оборотные активы	10	25
Краткосрочные пассивы	548	617

Решение

Коэффициент абсолютной ликвидности:

на начало года $(3+37)/548=0,073$;

на конец года $(25+23)/617=0,078$.

Коэффициент срочной ликвидности:

на начало года $(3+37+10+200)/548=0,46$;

на конец года $(25+25+23+250)/617=0,52$.

Коэффициент общей ликвидности (покрытия):

на начало года $584/548=1,07$;

на конец года $678/617=1,01$.

Ответ. Показатели ликвидности предприятия за анализируемый период улучшились, но значения коэффициентов значительно ниже рекомендуемых.

Задача 4

В таблице представлены коэффициенты, характеризующие структуру баланса предприятия на начало и конец года. Оцените платежеспособность предприятия (структуру баланса). В зависимости от сделанных выводов рассчитайте коэффициенты восстановления или утраты платежеспособности.

Показатель	На начало года	На конец года
Коэффициент текущей ликвидности	1,32	1,91
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,08	0,16

Решение

Платежеспособность предприятия определяется значением коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами.

Значение коэффициента текущей ликвидности, как на начало, так и на конец года ниже нормативного, следовательно, предприятие неплатежеспособно и имеет неудовлетворительную структуру баланса.

Вместе с тем на предприятии наметилась тенденция роста коэффициентов. На конец анализируемого периода значение коэффициента текущей ликвидности приблизилось к нормативному, а значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами превысило нормативное значение.

Оценить возможность восстановления платежеспособности организации возможно с помощью специального коэффициента

$$K_3^{\text{восст}} = \frac{K_1^{\text{ф}} + 6/T(K_1^{\text{ф}} - K_1^{\text{н}})}{K_1^{\text{норм}}} = 1,1025.$$

Значение коэффициента восстановления платежеспособности выше единицы, следовательно, у организации существует возможность восстановления платежеспособности.

Ответ. Структура баланса предприятия в течение всего анализируемого периода является неудовлетворительной, однако у предприятия есть возможность восстановить платежеспособность.

Задача 5

В рамках разработки финансовой стратегии предприятия оцените нижеперечисленные предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрана кредитоспособность:

- приобретение новых станков на сумму 10 000 тыс. руб. за счет долгосрочного кредита;
- погашение 20 % кредиторской задолженности за счет привлечения краткосрочного кредита.

Показатель	Значение, тыс. руб.	
	на начало периода	на конец периода
Долгосрочные финансовые вложения	1000	1500
Запасы	11200	18500
Расходы будущих периодов	200	600
Дебиторская задолженность более года	200	300
Дебиторская задолженность менее года	14000	32000
Краткосрочные финансовые вложения	50	150
Денежные средства	50	25
Прочие оборотные активы	150	200
Долгосрочные пассивы	100	100
Краткосрочные заемные средства	75	120
Краткосрочная кредиторская задолженность	30500	43500
Прочие краткосрочные пассивы	25	75
Прибыль от реализации продукции	300	600

Решение

Оценим влияние предложений на состояние баланса предприятия при неизменности остальных показателей:

1. Реализация первого предложения предполагает увеличение внеоборотных активов и соответствующее увеличение долгосрочных пассивов на сумму 10000 тыс. руб.

2. Реализация второго предложения уменьшит величину кредиторской задолженности на $43500 \cdot 0,2 = 8700$ тыс. руб. и увеличит статью «Заемные средства» в «Краткосрочных пассивах» на 8700 тыс. руб.

3. Приведем изменившиеся показатели прогнозного баланса:

Долгосрочные пассивы $10000 + 100 = 10100$ тыс. руб.

Краткосрочные заемные средства $8700 + 120 = 8820$ тыс. руб.

Кредиторская задолженность $43500 - 8700 = 34800$ тыс. руб.

Сведем в таблицу рассчитанные показатели.

Показатели прогнозного баланса

Показатель	Значение, тыс. руб.	
	на конец периода	прогноз с учетом предложений
Долгосрочные пассивы	100	$100+10000 = 101000$
Краткосрочные заемные средства	120	$120 + 8700 = 8820$
Краткосрочная кредиторская задолженность	43500	$43500 - 8700=34800$
Прочие краткосрочные пассивы	75	75

4. С помощью коэффициента срочной ликвидности на начало и конец отчетного периода и с учетом предложений в прогнозируемом периоде определим кредитоспособность предприятия:

Коэффициент срочной ликвидности:

на начало периода $50+50+14000/30500=0,46$;

на конец периода $150+25+32000/43500= 0,74$;

прогноз $150+25+32000/34800= 0,92$.

Ответ. Динамика кредитоспособности складывается в пользу предложенных мероприятий, но не удовлетворяет нормальному ограничению $0,46 < 0,74 < 0,92 < 1$. Предложенных мероприятий недостаточно для выхода организации на нормальный уровень кредитоспособности.

Задача 6

По данным агрегированного баланса оценить платежеспособность машиностроительного предприятия на начало и конец года. Если предприятие неплатежеспособно, оцените, существует ли возможность восстановления платежеспособности, в противном случае – вероятность её утраты.

Агрегированный баланс предприятия

Показатель	Значение, тыс. руб.	
	на начало года	на конец года
1. Внеоборотные активы	273	341
2. Оборотные активы	362	449
Баланс	635	790
3. Капитал и резервы	295	427
4. Долгосрочные пассивы	23	40
5. Краткосрочные пассивы. В том числе:	317	323
краткосрочные кредиты и займы	68	36
кредиторская задолженность	200	210
доходы будущих периодов	9	15
фонд потребления	12	20
Баланс	635	790

Решение

Платежеспособность предприятия определяется значением коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами (согласно нормативной системе критериев).

Структура баланса признается *неудовлетворительной*, а организация – *неплатежеспособной*, если один из этих показателей оказывается ниже его нормативного значения: если коэффициент текущей ликвидности меньше 2 или коэффициент обеспеченности собственными средствами меньше 0,1.

Расчет коэффициентов представлен в таблице.

Показатель	На начало года	На конец года
Коэффициент текущей ликвидности	$362/(68+200)=1,35$	$449/(936+210)=1,83$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$(295-273)/362=0,06$	$(427-341)/449=0,19$

Значение коэффициента текущей ликвидности как на начало, так и на конец года ниже нормативного значения, следовательно, структура баланса организации неудовлетворительная и она неплатежеспособна. Для оценки перспектив рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности

$$K_3^{\text{восст}} = \frac{K_1^{\phi} + 6/T(K_1^{\phi} - K_1^{\text{н}})}{K_1^{\text{норм}}} = \frac{1,83 + 6/12(1,83 - 1,35)}{2} = 1,04.$$

Следовательно, предприятие сможет нормализовать структуру баланса и стать платежеспособным. На практике рекомендуется учитывать отраслевую специфику анализируемых организаций (см. нижеследующую таблицу).

Рекомендуемые значения финансовых коэффициентов
для некоторых отраслей и сфер экономики [9, с. 115]

Коэффициент	Отрасль				
	Торговля	Машиностроение	Строительство	Легкая промышленность	Химическая промышленность
Общий коэффициент платежеспособности	0,9–0,8	1,1–0,9	1,2–1,0	1,0–0,8	1,2–1,1
Коэффициент быстрой ликвидности	1,4–1,3	1,6–1,4	1,5–1,4	1,4–1,3	1,6–1,5
Коэффициент текущей ликвидности	1,8–1,6	2,3–2,1	2,5–2,1	2,0–1,8	2,5–2,1
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,15–0,08	0,25–0,15	0,25–0,15	0,2–0,15	0,2–0,15
Коэффициент финансовой устойчивости	0,45–0,35	0,7–0,5	0,75–0,6	0,6–0,5	0,7–0,55

Ответ. Структура баланса является неудовлетворительной по нормативной системе критериев и по таблице рекомендуемых значений, однако организация располагает реальной возможностью восстановления платежеспособности.

Задача 7

Оцените вероятность банкротства предприятия в ближайшие два года, используя данные таблицы, агрегированного баланса, модель Альтмана.

Данные отчета о финансовых результатах предприятия

Показатель	Значение
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	2700
2. Проценты по кредитам и займам, тыс. руб.	54
3. Налогооблагаемая прибыль, тыс. руб.	180
4. Рыночная цена акции, руб.:	
обыкновенной	257
привилегированной	905,3
5. Число размещенных обыкновенных акций, тыс. шт.	5
6. Число привилегированных акций, тыс. шт.	0,1

Агрегированный баланс предприятия, млн руб.

Актив	На начало года	Пассив	На начало года
I. Внеоборотные активы	1170	III. Капитал и резервы. В том числе:	810
		нераспределенная прибыль:	
		отчетного года	108
		прошлых лет	487
II. Оборотные активы	630	IV. Долгосрочные пассивы	720
		V. Краткосрочные пассивы	270
Валюта баланса	1800	Валюта баланса	1800

Решение

Оценить вероятность банкротства можно, используя пятифакторную модель Э. Альтмана:

$$Z = 1,2 \frac{810 + 720 - 1170}{1800} + 1,4 \frac{487 + 108}{1800} + 3,3 \frac{180 + 54}{1800} + 0,6 \frac{257 \cdot 5 + 905,3 \cdot 0,1}{720 + 270} + \frac{2700}{1800} = 0,24 + 0,46 + 0,43 + 0,83 + 1,5 = 3,46.$$

Ответ. Так как полученное значение больше величины верхней границы по Альтману, то при сохранении сложившихся тенденций предприятию в течение ближайших двух лет опасность банкротства не грозит.

Задача 9

Распределить конкурсную массу предприятия, используя следующие данные.

1. Выручка от реализации конкурсной массы, тыс. руб.	3000
2. Обязательства предприятия, тыс. руб.	
– по заработной плате	600
– по налогам перед бюджетом:	
федеральным	400
городским	300
– по взносам во внебюджетные фонды:	
Пенсионный фонд	220
Фонд обязательного медицинского страхования	120
Фонд социального страхования	100
– перед контрагентами:	
Банк «А» (кредит залоговый)	600
Банк «Б» (кредит бланковый)	800
Банк «В» (кредит гарантированный)	300

Решение

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

1. Требования граждан, перед которыми юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью (путем капитализации соответствующих повременных платежей).
2. Выплата выходных пособий, зарплаты.
3. Удовлетворение требований кредиторов, обеспеченных залогом из имущества ликвидируемого лица.
4. Платежи в бюджет и внебюджетные фонды.
5. Прочие кредиторы.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

Если средств от реализации имущества ликвидируемого предприятия недостаточно, они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению, если иное не установлено законом.

1-я очередь: требования граждан за причинение вреда здоровью. Задолженности нет.

Остаток: $3000 - 0 = 3000$ тыс. руб.

2-я очередь: задолженность по оплате труда 600 тыс. руб. Направляется на погашение 600 тыс. руб.

Остаток: $3000 - 600 = 2400$ тыс. руб.

3-я очередь: задолженность, обеспеченная залогом (банк «А») 600 тыс. руб. Направляется на погашение 600 тыс. руб.

Остаток $2400 - 600 = 1800$ тыс. руб.

4-я очередь: задолженность в бюджет и внебюджетные фонды составляет: $400 + 300 + 220 + 120 + 100 = 1140$ тыс. руб. Направляется на погашение 1140 тыс. руб. Остаток: $1800 - 1140 = 660$ тыс. руб.

5-я очередь: прочие кредиторы (банк «Б» и банк «В») задолженность составляет $800 + 300 = 1100$ тыс. руб. Направлено на погашение 660 тыс. руб.

В том числе:

Банк «Б» $(800/1100)660 = 480$ тыс. руб.

Банк «В» $(300/1100)660 = 180$ тыс. руб.

Итого 660 тыс. руб.

Задача 10

Составить баланс предприятия, исходя из следующих условий: доли разделов актива баланса в его итоге составляют: $A_1 - 48\%$, $A_2 - 52\%$, коэффициент рентабельности всего капитала предприятия 0,3, прибыль 600 тыс. руб., внеоборотные активы составляют $4/5$ собственного капитала, коэффициент рентабельности перманентного капитала 0,4.

Решение

1. Из формулы рентабельности перманентного (инвестиционного) капитала найдем его величину $R_{ПК} = \Pi / (\Pi_3 + \Pi_4)$; $0,4 = 600 / (\Pi_3 + \Pi_4)$, следовательно, сумма собственных средств и долгосрочных пассивов составляет 1500 тыс. руб.

2. Исходя из рентабельности всего капитала найдем итог баланса и величину краткосрочных пассивов. $R_K = \Pi / (\Pi_3 + \Pi_4 + \Pi_5)$; подставляя в формулу известные величины, получим: $0,3 = 600 / (1500 + \Pi_5)$; $\Pi_5 = 500$ тыс. руб.; итог баланса ИБ = $\Pi_3 + \Pi_4 + \Pi_5 = 2000$ тыс. руб.

3. $A_1 - 48\%$, $A_2 - 52\%$ от итога баланса по условию задачи, следовательно: $A_1 = 0,48 \cdot 2000 = 960$ тыс. руб.; $A_2 = 0,52 \cdot 2000 = 1040$ тыс. руб.

4. Так как внеоборотные активы составляют $4/5$ величины собственного капитала, следовательно, $СК = 960 \cdot 5/4 = 1200$ тыс. руб.

5. Балансовым методом находим величину долгосрочных пассивов $П_4 = ИБ - П_3 - П_5 = 2000 - 1200 - 500 = 300$ тыс. руб.

Результаты расчетов сведем в баланс.

Актив	Значение, тыс. руб.	Пассив	Значение, тыс. руб.
Внеоборотные активы, A_1	960	Капитал и резервы, $П_3$	1200
Оборотные активы, A_2	1040	Долгосрочные пассивы, $П_4$	300
		Краткосрочные пассивы, $П_5$	500
Баланс	2000	Баланс	2000

ЗАДАЧИ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Задача 1. Оценить платежеспособность предприятия в динамике при следующих значениях показателей.

Показатель	Значение, тыс. руб.	
	на начало периода	на конец периода
Внеоборотные активы	13500	16600
Запасы и НДС:	4500	6700
сырье, материалы и НДС	1200	2000
затраты в незавершенном производстве	2000	4000
расходы будущих периодов	100	200
готовая продукция	700	300
Капитал и резервы	15000	18000
Долгосрочные обязательства	4500	4500
Краткосрочные кредиты и займы	1000	1500

Задача 2. Определите, какому из двух предприятий при следующих финансовых показателях требуется долгосрочный кредит в размере 8 млн руб. для улучшения финансового состояния.

Показатель	Значение, млн руб.	
	Предприятие 1	Предприятие 2
Внеоборотные активы	548	855
Запасы и НДС	30	13
Капитал и резервы	575	860
Долгосрочные обязательства	86	1
Краткосрочные кредиты и займы	1	9

Задача 3. Рассчитать коэффициенты ликвидности и дать оценку кредитоспособности при приведенных финансовых показателях работы предприятия, с точки зрения:

- а) акционера;
- б) поставщика сырья.

Показатель	Значение, млн руб.	
	на начало периода	на конец периода
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	930	545
Дебиторская задолженность менее года	200	200
Краткосрочные финансовые вложения	75	50
Денежные средства	25	30
Прочие оборотные активы	130	60
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	530	505

Задача 4. Распределить конкурсную массу предприятия, используя следующие данные.

1. Выручка от реализации конкурсной массы, тыс. руб.	20000
2. Обязательства предприятия, тыс. руб.	
– по заработной плате	6000
– по налогам перед бюджетами:	
федеральным	4000
городским	3000
– по взносам во внебюджетные фонды:	
Пенсионный фонд	2200
Фонд обязательного медицинского страхования	1200
Фонд социального страхования	1000
– перед контрагентами:	
Банк «А» (кредит залоговый)	5000
Банк «Б» (кредит бланковый)	6000

Задача 5. Выбрать лучшее из двух однопрофильных предприятий по показателям их работы, приведенным в таблице. Критериями выбора являются показатели рентабельности и деловой активности.

Показатель	Значение, тыс. руб.	
	Предприятие 1	Предприятие 2
Внеоборотные активы	41000	47500
Оборотные активы:	38800	62400
Запасы	11200	18500
Готовая продукция	2600	6000
Дебиторская задолженность менее года	14000	32000
Капитал и резервы	44200	56000
Долгосрочные обязательства	100	100
Краткосрочная кредиторская задолженность	30500	43500
Баланс	79000	109900
Выручка от продажи	55000	75000
Прибыль от продажи	21000	32000

Задача 6. Оцените вероятность банкротства предприятия в ближайшие два года, используя пятифакторную модель Э. Альтмана, по данным таблицы и агрегированного баланса.

Данные отчета о финансовых результатах предприятия

Показатель	Значение
1. Выручка от реализации, млн руб.	2500
2. Проценты по кредитам и займам, млн руб.	25
3. Налогооблагаемая прибыль, млн руб.	200
4. Рыночная цена акции, руб.:	
обыкновенной	100
привилегированной	250
5. Число размещенных обыкновенных акций, млн шт.	20
6. Число привилегированных акций, млн шт.	1

Агрегированный баланс предприятия, млн руб.

Актив	На начало года	Пассив	На начало года
I. Внеоборотные активы	1200	III. Капитал и резервы. В том числе:	800
		нераспределенная прибыль отчетного года	100
		прошлых лет	480
II. Оборотные активы	600	IV. Долгосрочные пассивы	720
		V. Краткосрочные пассивы	280
Валюта баланса	1800	Валюта баланса	1800

Задача 7. В рамках разработки финансовой стратегии предприятия оценить нижеперечисленные предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрана рентабельность и предприятие имеет следующие показатели.

Показатель	Значение, млн руб.	
	на начало периода	на конец периода
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	148	854
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	184	863
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	66	75
БАЛАНС	310	1500
Выручка от продажи	615	2200
Прибыль (убыток) от продажи	300	600

Предполагаемый темп прироста выручки 110 %, рост доли прибыли в выручке – 10 пунктов. В планируемом периоде необходимо погасить 1/3 долгосрочного кредита.

Предложения:

1. Продажа неиспользуемой части оборудования на сумму 28 млн руб. и покупка на эти средства сырья и материалов.
2. Снижение затрат в незавершенном производстве за счет уменьшения производственного цикла на 5 млн руб.

Задача 8. В рамках разработки финансовой стратегии предприятия оценить нижеперечисленные предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрана платежеспособность и предприятие имеет следующие показатели.

Показатель	Значение, млн руб.	
	на начало периода	на конец периода
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	765	646
Запасы	183	165
КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	885	699
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	13	100
Краткосрочные кредиты и займы	1	150

Предложения:

1. Приобретение лицензии на право использовать новую технологию за 24 млн руб.
2. Снижение запасов за счет покупки новой технологии на 12 млн руб.
3. Привлечение в качестве собственника на правах долевого участия владельца новой технологии со взносом в уставный капитал предприятия 24 млн руб.

Задача 9. Составьте баланс предприятия, если известно, что выручка равна 2000 тыс. руб.; коэффициент оборачиваемости материальных запасов 8; запасы составляют 30 % оборотных средств предприятия; коэффициент покрытия 2; коэффициент соотношения заемных и собственных средств 0,5.

Задача 10. Составьте баланс предприятия, при следующих данных: коэффициент автономии 0,4; коэффициент фондоотдачи внеоборотных средств 4; коэффициент оборачиваемости собственного капитала 3; доля прибыли в выручке 40 %; коэффициент рентабельности перманентного капитала 1,2; выручка 6000 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Экономическая ситуация в России такова, что без объединения усилий по наиболее эффективному использованию финансовых ресурсов подъем российской экономики и достижение целей государства невозможны. Четкий контроль за использованием предоставляемых ресурсов, а также внутренний контроль финансовых потоков позволяет предприятиям осуществлять текущую деятельность без ущерба для контрагентов и партнеров по бизнесу.

При ослаблении финансового контроля возникают перебои с поступлениями финансовых средств и, как следствие, с погашением долгов предприятия. В этой ситуации возникает угроза банкротства и признания предприятия несостоятельным, что, в свою очередь, грозит осложнением социально-политической ситуации как в регионе, так и в стране.

В этой связи одним из главных условий успешного функционирования предприятия является четкий контроль за обязательствами и своевременное предупреждение признаков несостоятельности. Таким образом, диагностика вероятности банкротства и методология управления несостоятельными предприятиями на сегодняшний день очень востребованы и актуальны.

Методология представляет собой систему правил определения степени качества финансового состояния, комплексного анализа качества финансового состояния, стабилизации финансового состояния в случае обнаружения его ухудшения, анализа возможностей финансового оздоровления предприятия, определения потребностей во внешнем финансировании для реализации инвестиционных программ по выводу предприятия из состояния кризиса. Методика финансовой стабилизации заключается в своевременной диагностике причин несостоятельности и механизмов их устранения.

Авторы считают, что процесс финансового оздоровления является универсальным механизмом повышения качества финансового состояния предприятия. Несостоятельные предприятия имеют возможность своевременной диагностики причин несостоятельности и финансовой стабилизации, а управленческие решения по антикризисному управлению будут более обоснованы, если им предшествует экономический анализ возможностей.

Однако следует заметить, что методические рекомендации, варианты управленческих воздействий и предложения должны регулярно уточняться по мере изменения социально-экономической и политической ситуации в стране.

Библиографический список

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ от 26 октября 2002 г. – М. : Эксмо, 2007. – 192 с. – ISBN 978-5-699-24104-0.
2. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» № 40-ФЗ от 18 сентября 1998 г. – М. : Приор, 2005. – 80 с. – ISBN 5-9490-9479-4.
3. Федеральный закон «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей» № 83-ФЗ от 20 июня 2002 г. // Рос. газ. – 2002. – 13 июля.
4. Положение «О порядке предъявления требований по обязательствам РФ в делах о банкротстве и в процедурах банкротства». Утверждено Постановлением Правительства РФ № 257 от 29 мая 2004 г. // Рос. газ. – 2004. – 1 июня.
5. Постановление Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» № 498 от 20 мая 1994 г. // Рос. газ. – 2002. – 5 сент.
6. *Александров, Г. А.* Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура : учеб.-практ. пособие / отв. ред. Г. А. Александров. – М. : БЕК, 2002. – 544 с. – ISBN 5-85639-319-8.
7. *Балдин, К. В.* Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учеб. пособие / К. В. Балдин, В. С. Зверев, А. В. Рукосуев. – М. : Дашков и К°, 2007. – 280 с. – ISBN 5-91131-237-9.
8. *Бобылева, А. З.* Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика : учеб. пособие / А. З. Бобылева. – М. : Дело, 2004. – 256 с. – ISBN 5-7749-0314-1.
9. *Жарковская, Е. П.* Антикризисное управление : учебник / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – М. : Омега-Л, 2004. – 336 с. – ISBN 5-98119-119-8.
10. *Зуб, А. Т.* Антикризисное управление организацией : учеб. пособие / А. Т. Зуб, Е. М. Панина. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 256 с. – ISBN 978-5-16-003090-9.
11. *Коротков, Э. М.* Антикризисное управление : учеб. пособие / Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 620 с. – ISBN 5-16-002459-X.
12. *Ларионов, И. К.* Антикризисное управление : учеб. пособие / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Т. Алиев [и др.]. – М. : Дашков и К°, 2007. – 292 с. – ISBN 5-31131-144-5.
13. *Маренков, Н. Л.* Антикризисное управление : учеб. пособие / Н. Л. Маренков, В. В. Касьянов. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 512 с. – ISBN 5-222-04126-3.
14. *Орехов, В. И.* Антикризисное управление : учеб. пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Н. П. Гапоненко. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 544 с. – ISBN 978-5-16-002624-4.
15. *Томпсон, А. А.* Стратегический менеджмент : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 576 с. – ISBN 5-85173-059-5.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. КРИЗИС ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	5
1.1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии.....	5
1.2. Особенности и виды экономических кризисов	10
1.3. Сущность и назначение антикризисного управления	15
Контрольные вопросы.....	18
Глава 2. ВЫБОР СТРАТЕГИИ И ТАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА	19
2.1. Механизмы, стратегия и тактика антикризисного управления ..	19
2.2. Выбор стратегии преодоления кризиса	23
2.3. Тактические решения при выходе из кризиса	31
Контрольные вопросы.....	39
Глава 3. ОСНОВЫ ПРАВЕРЕГУЛИРОВАНИЯ ПОРЯДКА ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И ПРОВЕДЕНИЯ ПРОЦЕДУР БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	40
3.1. Финансовая несостоятельность предприятий и диагностика вероятности банкротства	40
3.2. Понятия и виды правовых антикризисных процедур	47
Контрольные вопросы.....	57
Глава 4. ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	58
4.1. Этапы и меры по возможной стабилизации кризисного финансового состояния организации.....	58
4.2. Финансовое оздоровление организации за счет использования внешней помощи	63
Контрольные вопросы.....	70
Задачи и решения.....	71
Задачи для самоконтроля.....	85
Заключение.....	89
Библиографический список.....	90

Учебное издание

ПАНЬШИН Илья Владимирович
ЯРЕСЬ Ольга Борисовна

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

Подписано в печать 12.09.08.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 5,35. Тираж 100 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета.

600000, Владимир, ул. Горького, 87.