**ДИПЛОМ**

**Тема: «Антикризисное управление в России: институциональные, правовые и финансовые механизмы обеспечения»**

**Содержание**

Введение

Глава 1 Основы становления и развития в России института антикризисного управления

1.1 Методологические аспекты антикризисного управления

1.2 Правовое регулирование процедур банкротства компаний

1.3 Отраслевые особенности системы антикризисного управления

Глава 2 Концептуальные подходы антикризисного управления в современных условиях

2.1 Основы формирования программ антикризисного управления

2.2 Пути реализации стратегии антикризисного управления

2.3 Развитие свойств внутреннего антикризисного аудита для продуктивного управления бизнесом

Глава 3 Антикризисное управление в России: механизмы обеспечения

3.1 Институциональные механизмы обеспечения

3.2 Правовые механизмы обеспечения

3.3 Финансовые механизмы обеспечения

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Понятие «антикризисное управление» появилось сравнительно недавно. Причиной для возникновения данного понятия послужило реформирование российской экономики и образования большого числа предприятий, которые находятся на грани банкротства.

Экономическая ситуация которая сложилась сегодня в России заставляет руководителей предприятий постоянно принимать управленческие решения в условиях риска и неопределенности. При финансовой нестабильности деятельность коммерческих предприятий подвержена разным кризисным ситуациям, в результате которых оно может подвергнуться банкротству или несостоятельности.

Понятие «несостоятельное предприятие» и сама процедура банкротства в восприятии многих людей ассоциируется с разрушением. Частично это верно, так как объявление предприятия несостоятельным – значит признание его банкротом, как факт и не предполагает никакой иной путь, кроме как ликвидация.

Все таки такой финал процесса банкротства не всегда обязательный. Все же даже при начавшемся процессе несостоятельности, предприятие может ввести план спасения и привести его в действие. Этот план спасения основан на предусмотренной действующим законодательством возможности применения различных реорганизационных процедур.

Очевидно, что существует множество реорганизационных процедур, применяемых при банкротстве. Вместе с тем, существует также ряд смежных вопросов реструктуризации предприятия. Реорганизационные процедуры – это борьба за сохранение жизни предприятию, находящемуся на грани банкротства. К сожалению, необходимо признать, что огромный потенциал, заложенный в реорганизационных процедурах, до сих пор не используется практикой в полной мере.

Сегодня в России около 80% всех предприятий по существующим меркам давно следует считать несостоятельными, об этом говорит и растущее количество дел о банкротстве. Можно сказать, что разработка теории антикризисной политики и финансового оздоровления предприятия − это заказ практики, причем потребность в антикризисном управлении возникает не только в российской экономике переходного периода, но в развитых рыночных экономиках западных стран. Особую роль в антикризисной политике играет финансовый менеджмент, представляющий сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные денежные решения. Усиление контроля за денежными средствами крайне необходимо любому предприятию, тем более находящиеся в стадии кризиса.

Причиной банкротства российских предприятий в период общего кризиса являются слишком неблагоприятные макроэкономические условия: нарушение традиционных хозяйственных связей, спад спроса, резкие трудно прогнозируемые изменения экономической политики правительства, нестабильность финансового рынка.

Только применение комплекса методов из различных разделов экономики может дать сегодня тот необходимый экономический эффект и вывести российские предприятия из того кризисного состояния, в котором они находятся.

Из всего вышесказанного очевидно, что тема диплома сегодня актуальна как никогда, в связи с мировым финансовым кризисом очень многие предприятия находятся в кризисном состоянии, и только грамотное антикризисное управление может помочь предприятиям выйти из кризиса с наименьшими потерями, и России в целом.

Общим проблемам антикризисного управления, посвящены работы таких российских и зарубежных ученых как Ансоффа И., Астахова В., Гительмана Л., Ковалева А., Уткина Э. и многих других.

Решению проблем, возникающих в рамках антикризисного управления, посвящены работы Богачева В., Иванова В., Панагушина В., Грязновой А., Короткова Э., Богдановой Т.А., Градова А. и многих других.

Но работ, посвященных организации процесса управления предприятиями, находящимися в кризисном состоянии, в настоящее время очень мало. Поэтому возникла практическая необходимость написания данной работы, посвященной обобщению теоретических исследований и практических наработок антикризисного управления в современных экономических условиях.

Цель дипломной работы – рассмотреть механизмы обеспечения антикризисного управления в России.

В связи с поставленной целью дипломной работы можно поставить следующие задачи:

- рассмотреть основы становления и развития в России института антикризисного управления;

- изучить концептуальные подходы антикризисного управления в современных условиях;

- рассмотреть механизмы обеспечения антикризисного управления в России.

**Глава 1 Основы становления и развития в России института антикризисного управления**

* 1. **Методологические аспекты антикризисного управления**

Понятие «антикризисное управление» в российских условиях еще не устоялся.[[1]](#footnote-1) Причиной терминологических разночтений является отсутствие прочных научных традиций и практического опыта в антикризисном менеджменте. Необходимость антикризисного управления определяется целями развития социально-экономических систем и существованием опасности возникновения кризиса. Однако неоднозначность и многообразие содержания кризиса дают в науке разные основания для классификации экономических кризисов и циклов.[[2]](#footnote-2)

Как показывает отечественная и мировая практика, банкротство предприятий - это один из элементов развития рыночной экономики. Ликвидация значительной части фирм, в особенности, вновь возникших, зафиксирована статистикой банкротств во многих странах. Устойчивая тенденция к возникновению и ликвидации предприятий без ущерба для экономики в целом, причем, независимо от стадии развития фирмы, говорит о том, что процессы банкротства естественны для рыночной экономики в той степени, в какой они являются необходимыми. Европейские исследователи отмечают, что до конца второго года доживают не более 20-30% вновь возникших фирм, а в течение пяти лет 50% прекращают свою производственную деятельность.

Стратегические цели реализации международного законодательства о финансовом оздоровлении корпораций

1. Препятствование процедурам банкротства в корыстных целях

2. Предоставление должнику всех правовых возможностей изыскания финансовых ресурсов для удовлетворения претензий кредиторов

3. Уравновешивание в арбитражных судах прав собственников, акционеров, с одной стороны, и кредиторов, с другой стороны

4. Создание правовых основ открытых процедур банкротств предприятий

5. Учет общенациональных промышленных интересов и отраслевых особенностей развития (создание особых технологий банкротства предприятий, относящихся к стратегическим, оборонным отраслям это: нефтегазовые предприятия, предприятия оборонной промышленности и другие аналогичные предприятия)

6. Обеспечение правовой защиты финансовых интересов и прав добросовестных собственников, включая миноритарных акционеров и мелких собственников

7. Развитие механизмов оптимизации прав, способов защиты интересов кредиторов

8. Защита в целом добросовестных участников процедуры банкротства от недобросовестных действий сторонних заинтересованных лиц (включая и чиновников)

9. Совершенствование государственного регулирования процедуры банкротства

10. Изменение процедуры регулирования деятельности арбитражных управляющих с целью обеспечения их действий в рамках правовых требований, предъявляемых к участникам процессов банкротства

11. Укрепление основ правового государства, рыночных принципов хозяйствования и демократического стиля управления

Ранние признаки банкротства, одновременно являющиеся экономическими, финансовыми, юридическими и психологическими аспектами общего нездоровья фирмы, могут вылиться в конкретные причины ее несостоятельности. Причины банкротства - это гораздо более осязаемая

характеристика по сравнению с признаками банкротства, но и одновременно более сложная.

Успехи и неудачи деятельности фирмы следует рассматривать как взаимодействие целого комплекса факторов, одни из которых являются внешними по отношению к ней, другие - внутренними. Критерий, который может быть положен в основу деления причин банкротства на внутренние и внешние, - способность предприятия качественно изменить ситуацию за долговременный период. Причины внутреннего характера, как правило, зависят от организации работы самой фирмы, где на первый план выходят способы рационального использования ограниченных ресурсов для достижения максимально выгодного результата. Как правило, банкротство -результат совместных ошибок менеджеров компании, наряду с негативным воздействием внешних факторов, однако, доля каждого из них, естественно, различается.

В развитых капиталистических странах с устойчивой экономической системой и политической обстановкой к банкротству причастны на 1/3 внешние факторы, а на 2/3 - внутренние. Соответственно, при таком раскладе сил, умения фирмы приспосабливаться к экономической конъюнктуре достаточно для успешного функционирования.

Неплатежеспособность может рассматриваться как фактическая невозможность оплаты долгов. Банкротство же, в отличие от фактической неплатежеспособности, проистекает из судебного решения, возлагающего вину за крах на ошибки или противоправные действия несостоятельного должника.

Факторы, определяющие наступление рискового порога деятельности компании

ВНЕШНИЕ

Автор книги "Основы маркетинга" Ф. Котлер отмечает, что "уровень цен и возможность получения кредита также самым существенным образом влияют на предпринимательскую активность. Экономическое поведение должно учитывать фазу экономического цикла, в которой находится экономика страны. Падение спроса, характерное для соответствующей фазы, может привести к обострению конкуренции, следовательно, к росту числа банкротств"

Уровень доходов и накоплений населения, определяющий состояние экономики

Демография, состояние которой определяет размер и структуру потребностей, совокупную покупательную способность, а при определенных экономических предпосылках и платежеспособный спрос населения

Политическая стабильность и ориентированность внутренней политики, и то, канона реализуется через законодательство. Сюда следует отнести отношение государства к частной собственности, следовательно, к предпринимательству во всех формах и размерах; принципы государственного регулирования экономики (запретительно-конфискационную или стимулирующую ориентацию); степень социальных прав и гарантий трудящихся в обществе

Культура, которая находит свое проявление в привычках и нормах потребления отдельных видов благ, предпочтение определенного вида услуг.

Развитие науки и техники, которое определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность не только на национальном, но и на мировом рынке

Изменения в технологии производства, которые фирма вынуждена осуществлять под влиянием конкурентов, требуют больших капитальных вложений, могут отрицательно влиять на прибыльность фирмы. Устойчивость малых фирм, особенно на первоначальном этапе, формируется под влиянием кредитного финансирования.

При совмещении всех этих факторов в один и в одном временном отрезке могут возникнуть следующие последствия:

утрата уровня предпринимательской культуры, включающей квалификацию персонала, уровень технологизации производства, психологический настрой 'руководства и всей компании в целом

резкий рост издержек производства и сбыта товара из-за применения, например, нерациональной структуры управленческого аппарата, использования дорогостоящих технологий, высоких накладных расходов и ТЗР

наличие или отсутствие стимулов к эффективной трудовой деятельности в условиях конкретной компании

возникновение убытков в связи с неудовлетворительной работой на рынке, неспособностью товара успешно конкурировать, ошибками маркетинга и т.п.

В толковом экономическом и финансовом словаре С.Бернара и Ф.-Ж. Колли есть следующее определение банкротства: "Банкротство - это состояние неплатежеспособности по вине дебитора, установленное в судебном порядке". Применительно к российским условиям, термин "банкротство" используется для обозначения состояния прекращения обязательств должника с вытекающими из него последствиями со стороны государственных и частных кредиторов.

В словаре С. Аризмяна дается следующее определение банкротства: "Банкротство - это долговая несостоятельность, отказ предпринимателя платить по своим долговым обязательствам из-за отсутствия средств". На наш взгляд, это определение раскрывает с общих методологических позиций смысл банкротства.

Надо полагать, что определение понятия "банкротство" должно раскрывать еще и методико-правовое содержание этого процесса. Уточнение смысла понятия "банкротство" сводится нами к следующему. Во-первых, это - действительно, финансовая несостоятельность предприятия. Однако, во-вторых, это состояние, требующее правового регулирования со стороны государственно-властных органов, наряду с принятием мер оперативного антикризисного управления со стороны собственников предприятия. Следовательно, в-третьих, банкротство предприятия можно определить как утрату собственником права на владение, распоряжение и пользование принадлежащим ему имущественным комплексом по причине отсутствия финансовых возможностей для своевременного и полного удовлетворения законных претензий кредиторов по истечении срока их исковой давности.

При вынесении судебного решения о неспособности компании рассчитываться по своим долговым обязательствам перед всеми кредиторами, оно объявляется банкротом на формальных основаниях и начинается процесс судебных доказательств.

В связи с этим, определение несостоятельности необходимо рассматривать в двух аспектах. Во-первых, как отсутствие денег на счетах для оплаты своих обязательств, т.е. состояние финансовой необеспеченности. Во-вторых, с юридических позиций как процесс антикризисного управления, ставящего своей целью ликвидацию банкротства. В целом же финансовая несостоятельность - это удостоверенная арбитражным судом неспособность дебитора погасить в момент заявлений претензий со сторон кредиторов предъявленные ему финансовые счета.

Таким образом, исходя из исследований понятий банкротства, можно выделить, что в одних случаях банкротство трактуется как состояние, а в других - как юридическая процедура. Кроме того, банкротство часто отождествляется с понятием долговой (в основном - финансовой) несостоятельности. Категорию банкротства можно представить как систему, состоящую из целей, принципов, методического, юридического и нормативного обеспечения, участников, методов диагностики и предотвращения банкротства, антикризисной стратегии.

Экономическая теория и практика свидетельствуют о том, что банкротство - процесс не одномоментный, он вызревает постепенно. В связи с этим, крайне важно собственнику владеть инструментарием выявления и предупреждения неплатежеспособности. В этом направлении управленческие системы корпоративного менеджмента выработали множество теорий и механизмов их реализации применительно к условиям конкретной практики. Это - очень важное обстоятельство, поскольку конкретное предприятие имеет совершенно особые источники прироста капитала, способы автоматизация бизнес консалтинг его приращения, наряду с отраслевой спецификой формирования затрат и выведения среднеотраслевой ценовой составляющей. Последняя является фундаментальным элементом выручки от продаж. Сопоставление динамики роста выручки от продаж с долговыми выплатами предприятия своим экономическим контрагентам дает сводный показатель финансовой прочности. Главное влияние на этот показатель исторически оказывали долговые обязательства предприятия перед казной государства. В настоящее время рост совокупной налоговой нагрузки, неустойчивость и противоречивость положений налогового законодательства нами рассматривается в качестве главного негативного фактора внешнего воздействия на финансовое благополучие бизнеса.

Как показывают наши исследования, предприятие может быть несостоятельно в конкретный отчетный период, когда наступают сроки погашения финансовых обязательств по налогам, по поставленным материальным ценностям, по полученным кредитам и другим показателям. Однако недостаточность финансовых ресурсов на этот конкретный момент еще не означает наступление предбанкротного состояния. Зачастую причины текущего финансового ухудшения кроются в недостатках финансового менеджмента или полного отсутствия на предприятии новых технологий управления активами.

Комплекс внутренних причин, влияющих на развитие кризисных ситуаций в финансовой сфере.

Неверный, частично или полностью выбор сферы деятельности, не соответствующий потенциалу предприятия

Ошибочная оценка емкости рынка и экономически неоправданное завышение спроса

Поспешный выбор поставщиков, неотработанность финансовой стороны договоров купли-продажи, форм их оплаты и сроков выполнения договорных обязательств

Нерациональная организация управления, определяемая в литературе термином "плохой менеджмент"

Ошибки в ценовой политике, обусловленные затратностью отдельных товаров

Устранить влияние внутренних причин каждая компания может в сравнительно короткий временной отрезок. Его длительность определяется совершенством менеджмента во всем его многообразии функциональных сфер: финансового, налогового, кредитного, страхового менеджмента в компании. В дополнение к этому достаточно прогрессивной должна быть маркетинговая политика компании, его кадровый потенциал, система поощрительных выплат, применение других стимулирующих рычагов. От полноты набора рычагов продуктивного управления бизнесом зависит наступление (не наступление) кризисного порога в деятельности компании.

Как известно, банкротство зарождается в период финансового здоровья, если оно не подкреплено постоянной аналитической работой, направленной на выявление и нейтрализацию скрытых негативных тенденций, а результаты анализа не сопровождаются тщательным финансовым контролем. С экономической точки зрения, вероятность банкротства может рассматриваться как один из финансовых рисков предприятия. Нахождение дополнительных инвестиций способствует не только предотвращению таких рисков, но и укрепляет конкурентные способности предприятия.

Конкуренция, как известно, неотъемлемый элемент рыночных отношений, поэтому она предполагает обязательное наличие экономическо-финансового динамизма. Конкуренция свободных товаропроизводителей предполагает естественное и постоянное наличие риска в процессе индивидуального воспроизводства, который может существенным образом повлиять на общую устойчивость предприятия.

Одним из рычагов такой динамики служат правовые основы защиты интересов собственников. В российских условиях, как уже отмечалось, закон еще не обеспечивает равных прав между государственно-властным принуждением и экономической свободой субъектов бизнеса.

Аналитики выделяют следующие области риска.

1. Область допустимого риска характеризуется уровнем потерь, не превышающим ожидаемую прибыль, а предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность.

2. Область критического риска характеризуется возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли и достигающих в пределе величины полной расчетной выручки от предпринимательства. Иными словами, область критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и в максимуме могут привести к безвозвратной потере всех средств, вложенных предпринимателем в дело. Реально такой вид риска проявляется в трудностях с наличностью, которые могут увеличиться очень резко, если кредиторы сочтут опасным возобновлять контракт даже при повышенном проценте (так как с уменьшением стоимости собственного капитала фирмы риск возврата средств увеличивается) и фирме придется выплатить не только проценты, но и сумму основного долга. Находясь в этой области предпринимательского риска, фирма в кризисе ликвидности войдет в состояние "технической" или"абсолютной" неплатежеспособности, что может рассматриваться как банкротство, а это повод обращаться в суд. Такое впадение в предбанкротное состояние именуется в литературе "банкротством бизнеса". Это состояние возникает в результате непродуктивного управления компанией, маркетинговой политики или нерационального использования трудовых, природных и денежных ресурсов. Для обеспечения стабильного воспроизводства рынок требует определенных затрат реальных ресурсов. В случае неуплаты некоторыми предприятиями этих затрат возникает возможность их банкротства.

3. Область катастрофического риска представляет область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной имущественному состоянию предприятия. В данном случае снижение прибыльности фирмы означает снижение цены фирмы. Цена фирмы как имущественного комплекса в условиях развитой рыночной экономики определяется достаточно просто, это – произведение количества простых акций (N) на их рыночную цену (Р). Рыночная стоимость фирмы = NP. В этой области риска цена фирмы может упасть ниже суммы обязательств кредиторам. Это означает, что акционерный капитал исчезает. Это есть банкротство акционеров или банкротство собственника. Такой вариант возможен в результате недостатка у собственника ресурсов на осуществление расширенного или даже простого воспроизводства, притом, что на рынке есть потребность в данном виде продукции. Правда, здесь возможны некоторые уточнения. В связи с падением цены фирмы, последняя может упасть ниже ликвидационной стоимости активов. Тогда ликвидация фирмы становится выгоднее ее эксплуатации, и если ликвидационная стоимость фирмы ниже цены обязательств, то акционеры лишаются всего своего капитала. Такое падение в банкротство бизнеса характеризуется банкротством производства. Также к категории катастрофического риска следует относить риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф, что вполне возможно в силу устаревших морально и физически средств производства.

На практике все выше названные риски могут иметь место в результате воздействия объективных и субъективных факторов. Объективные факторы -это те, на которые предприятие не в состоянии оказывать влияния. Например, это - социально-политическая и демографическая ситуация, нормативно-правовая база, природные условия, покупательная способность рубля, соотношение курсов валют, состав потребительского рынка, уровень предпринимательской активности. Субъективные факторы - это те, которые компания в состоянии изменить в лучшую сторону или полностью устранить их воздействие. В свою очередь комплекс субъективных факторов делится на две группы: внешние (на них компания в состоянии оказывать косвенное управление) и внутренние (изменяемые напрямую).

К определяющим факторам можно отнести стратегическую и тактическую цель предприятия: отрасль, к которой принадлежит анализируемое предприятие, способ реализации продукции, срок реализации продукции на рынке. Дополняющими факторами можно считать рыночную и балансовую стоимость активов компании, а также стоимостные запасы оборотных средств, собственного и заемного капитала, дебиторской и кредиторской задолженности, выручки от продаж, продолжительность операционного и финансового цикла, себестоимость продукции и др.

К результирующим факторам, как правило, относятся показатели, характеризующие прибыль во всех ее вариациях (плановую, фактическую, бухгалтерскую, налоговую и т.д.), а также величина дивидендов и социальных выплат.

Следовательно, банкротство предприятий с полным основанием можно рассматривать как социально-экономическую категорию, объективно отражающую характерные черты и стороны, свойственные переходному периоду рыночной экономики России. На этом основании можно дать новое определение категории банкротства. Банкротство - это такое состояние экономики и финансов предприятия, отражающее низкую эффективность использования ресурсов, низкое качество менеджмента, разбалансированность экономического механизма воспроизводства, следствием которого является неспособность предприятия финансировать хозяйственную деятельность и обязательства в сроки, предусмотренные договорами и действующим законодательством.

Таким образом, понятие банкротства намного шире высказанных выше определений и его можно рассматривать в качестве взаимосвязанных аспектов: социального, имущественного и финансового.

В случае сокращения рабочих мест или же массового увольнения при ликвидации предприятия присутствует угроза остаться без работы наемным работникам, кроме того, постоянные неплатежи или же случаи задержки с выплатой заработанных средств и других социальных выплат несут в себе социальную напряженность. Такой аспект можно назвать социальным.

Имущественный аспект банкротства представляет собой механизм трансформации отношений собственности. Если предприятие попадает в разряд финансово-неустойчивых, вносит диссонанс в развитие отрасли, то встает вопрос о защите социально-экономических интересов и замене управления на более эффективное, а собственника - на более рачительного.

Финансовый аспект характеризует неплатежеспособность и финансовую неустойчивость предприятий, что в целом ведет к сокращению производства или же очень часто к прекращению его. Помимо экономического содержания, банкротство имеет вполне определенную правовую сущность, с юридической точки зрения представляя собой метод разрешения конфликта между предприятием и его кредиторами.

В условиях, когда большая часть российских предприятий многие годы находится в состоянии глубокого, но скрытого банкротства, следствием чего является падение производства, низкая заработная плата, сокращенный рабочий день, прекращение деятельности, приведение в действие системы банкротства не только неотвратимо, но и необходимо, поскольку банкротство предприятий должно стать оздоровительной процедурой и может быть предложено как один из методов реформирования предприятий. Спад производства, рост количества убыточных предприятий, неурегулированность взаимных расчетов и другие причины увеличивают неплатежеспособность предприятий.

Общая просроченная задолженность по платежам в бюджет предприятий промышленности равнялась в первом квартале 1999 г. 196,1 млрд. руб., а в аналогичном периоде 2002 г. она увеличилась на 38%. Наличие такой бюджетной задолженности свидетельствует о неблагополучном финансовом положении и реальной угрозе банкротства. Недопоступление средств в бюджет фактически означает невозможность проводить крупные затраты по поддержке неплатежеспособных предприятий, их санации в случае имеющихся перспектив развития. Финансовое положение предприятий характеризуют объем и динамика кредиторской задолженности. Кредиторская задолженность по состоянию на тот же период крупных и средних предприятий составила 1943,3 млрд. руб., из нее просроченная - 978,1 млрд. руб. или 53% общей суммы задолженности. При этом в общей сумме просроченной кредиторской задолженности на долю задолженности поставщикам -44,3%, бюджету - 20%, банкам - 3,7%. Дебиторская задолженность по состоянию на 1 марта 1999 г. достигла 1143,8 млрд. руб., в том числе просроченная - 598,8 млрд. руб. или 52,4%. Тем самым, создалась ситуация взаимной финансовой зависимости предприятий друг от друга и образования цепочки банкротств.

Многие предприятия оказались в тяжелом финансовом положении по вине своих неплатежеспособных партнеров (рост дебиторской задолженности). Кризис в отечественной промышленности характеризуется не только спадом производства. Наблюдается постоянный рост неплатежей, который можно характеризовать как кризис неплатежей.

В основе возникающих неплатежей лежат две основные причины: задержка платежей со стороны партнеров (внешние причины отсутствия денежных средств, обусловленные "правилами игры" в условиях нестабильности отечественной экономики) и отсутствие достаточного количества оборотных средств (внутренние причины, обусловленные замедлением оборачиваемости оборотных средств и отсутствием источников их пополнения).

Кризис неплатежей состоит из неплатежей предприятий друг другу, бюджетных неплатежей, неплатежей работникам. Понятие неплатежей включает себя не только просроченную, но и обычную задолженность, являющуюся результатом коммерческого кредитования покупателя продавцом. В условиях чрезмерно жесткой финансовой политики, а также вызванных ею острого недостатка денег и систематического невыполнения государством своих обязательств значительно возрастает просроченная кредиторская задолженность.

Несмотря на существенный рост доли собственных оборотных средств в общей величине основных источников формирования запасов и затрат недостаток собственных оборотных средств в крупных и средних предприятиях промышленности по состоянию на начало 2009 г. составил 16,32% величины запасов и затрат. Особенно остро эта проблема стоит в черной металлургии, машиностроении и металлообработке, легкой и пищевой промышленности. Вместе с тем отмечается тенденция к снижению недостатка собственных оборотных средств, как в абсолютных величинах, так и в процентах к величине запасов и затрат.

Для того, чтобы за счет собственных средств формирования запасов и затрат повысить финансовую устойчивость крупных и средних предприятий, необходимо увеличить примерно на 15-20% собственные оборотные средства в целом по промышленности, в том числе: в черной металлургии - на 40-50%, машиностроении и металлообработке - на 10-15%, в пищевой и легкой промышленности - на 20-30%.

Решение проблемы увеличения собственных оборотных средств в крупных и средних предприятиях промышленности заключается в необходимости преодоления негативной тенденции ежегодного сокращения собственного капитала и резервов, сложившейся за последние годы. Одной из основных причин такого положения является существенное снижение прибыли от реализации на рубль выручки за годы рыночных преобразований, что оказывает негативное влияние на пополнение за счет прибыли собственного капитала и, в свою очередь, приводит к дефициту собственных оборотных средств. Низкая рентабельность продаж сохраняется на протяжении всех лет рыночных реформ во всех отраслях промышленности. Резко упала эффективность использования всего капитала (имущества). На снижении коэффициента рентабельности всего капитала сказывается снижение коэффициента рентабельности продаж и перенакопление активов.

В приватизированных и акционированных предприятиях прибыль не стала основой экономического роста и развития предприятий. Прибыль за последние годы практически утратила свою роль как основного источника собственных средств. Отнесение ряда налогов на чистую прибыль (налога на имущество предприятий, налога на перепродажу автомобилей, вычислительной техники и персональных компьютеров и других), множество сборов, уплата из чистой прибыли процентов по кредитам, полученным на восполнение недостатка собственных оборотных средств, на приобретение основных средств, а также авансовые платежи налога на прибыль приводят к отвлечению оборотных средств предприятий на непроизводственные расходы.

Отвлечение оборотных средств на непроизводственные расходы вынуждает предприятия прибегать к займам под большие проценты, искать внеплановые источники средств, идти на нарушение финансовой дисциплины. Отвлечение оборотных средств ведет к замедлению их оборачиваемости, снижает эффективность работы предприятия, ухудшает его финансовое состояние.

Одной из основных причин роста задолженности предприятий, в том числе и просроченной, перед государством, поставщиками, кредитными и страховыми органами, перед рабочими и служащими, является убыточность.

Коэффициенты ликвидности и покрытия в крупных и средних предприятиях промышленности за последние два года оставались низкими в сравнении с принятыми нормативными значениями. Так, коэффициент ликвидности (при нормативе > 0,8 - 1) составил: к началу 2008 г. - 0,6; 2009 г. - 0,7; на 1.02.2010 г. - 0,7. Коэффициент покрытия (при норме > 2) на предприятиях составил: на начало 2008 г. -1,0; 2009 г. - 1,0; на 1.02.2010 г. - 1,2. В связи с этим перспективы платежных возможностей крупных и средних предприятий промышленности России с позиции принятых критериев оценки платежеспособности в отечественной практике невелики.

Следует отметить, что вне зависимости от экономической ситуации и тягот финансового кризиса, при исполнении своих обязательств перед федеральным бюджетом субъекты экономики в значительной степени копируют стиль государственно-властного управления и просчеты финансовой политики Администрации государства. Значительная часть неплатежей бюджета приходится как раз на сферу государственных заказов и закупок.

Рост задолженности по оплате труда является наиболее болезненным и опасным проявлением кризиса неплатежей. Если, например, неплатежи между предприятиями могут быть формой взаимного кредитования, то задолженность перед работниками является свидетельством тяжелого финансового положения предприятия. По этой причине в обществе нарастают процессы социально-политической напряженности. Долги населению в целом рассматриваются как один из основных критериев степени жесткости финансовой политики государства. Основная причина невыплаты зарплаты состоит не только в недостатках финансовых средств, поступающих на счета предприятий, но и очень часто в нежелании менеджеров компании своевременно погашать долговые обязательства по заработной плате.

Проблема платежей получает свое развитие в ухудшении финансового состояния предприятий и снижении их платежеспособности и проявляется в двух взаимосвязанных аспектах:

1. Достаточно сложно различить предприятия, которые используют проблему неплатежей для пополнения своих оборотных средств в качестве"беспроцентного" товарного кредита, и те предприятия, которые, по сути, являются скрытыми банкротами;

2. Трудно поддается фиксированию момент перехода предприятия из категории "потенциальных банкротов" в категорию "скрытого" банкротства, поскольку предприятия, вовлеченные в кризис платежей, оказываются награни банкротства.

Среди круга предприятий, вовлеченных в кризис платежеспособности, существует две принципиально различающихся группы неплатежеспособных предприятий:

1. Потенциальные банкроты - это предприятия, адаптировавшиеся к условиям развития отечественной экономики и использующие преимущества, связанные с задержкой платежей;

2. Реальные (скрытые) банкроты - предприятия, вовлеченные в замкнутый круг неплатежей, сочетающихся с низкой конкурентоспособностью выпускаемой продукции, а также испытывающие ситуацию затоваривания готовой продукции и простаивания основных фондов.

Таким образом, собственнику предприятия важно определить, к которой из двух обозначенных выше групп оно относится и, исходя из этого, строить политику взаимоотношений предприятия с его многочисленными партнерами по бизнесу. Одним из наиболее доступных и часто используемых инструментов при аналитическом исследовании ситуации неплатежеспособности предприятия являются методы финансового анализа состояния предприятий, с помощью которого формируется первоначальное суждение о состоянии неплатежеспособности.

* 1. **Правовое регулирование процедур банкротства компаний**

Новые поправки, вносимые сегодня в Закон "О несостоятельности (банкротстве)" ФЗ от 8.01.1998 г. № 6-ФЗ, представляют собой, по сути, новую редакцию всего документа. Опубликованные новации успели стать объектом многочисленных комментариев, большинство экспертов придерживаются весьма негативных оценок. Еще действующие сегодня нормы Закона № 6-ФЗ, разумеется, имеют свои положительные стороны, поскольку достаточно широко представляет правовой регламент процедур банкротства. Само наличие этого Закона можно квалифицировать как позитивное продвижение законодательства по регулированию несостоятельности бизнеса компаний во всех отраслях экономики.

Оценка содержания статей еще действующего Закона 1998 года по многим позициям не стыкуется с правовой базой гражданского, налогового, бюджетного и другого законодательства. По отдельным нормам существует целый комплекс несогласованностей и прямых противоречий. По мнению ученых и практиков, этот "Закон существенно подрывает финансовые интересы собственников и негативно сказывается на интересах как акционеров, так и бюджета соответствующего уровня, куда фирма наплавляет свои налоговые платежи".

Так, при соотношении с ГК РФ выявляется следующее: в ст. 120 Закона о банкротстве (действующая редакция) говорится о мировом соглашении, которое несостоятельный должник может заключить с кредиторами на любой стадии производства по делу о банкротстве; в п. 2 ст. 122 предусматривается, что в рамках мирового соглашения требования кредиторов можно обменять на акции. Если речь идет о новых акциях должника, выпускаемых для этих целей, то данная идея прямо противоречит ГК РФ поскольку ст. 99 ГК отмечает: "не допускается освобождение акционера от обязанности оплаты акций общества, в том числе... путем зачета требований к обществу".

Еще один пример расхождений ГК РФ и Закона о банкротстве - ст. 188 Закона "О банках и банковской деятельности". Она посвящена банкротству организаций, незаконно привлекавших средства граждан. Напомним, что наряду с банками существовали еще и так называемые небанковские финансовые компании - организации, без лицензии собиравшие деньги населения ("Русский дом Селенга", "Тибет" и др.). Статья 64 ГК РФ определяет общий порядок удовлетворения требований кредиторов и особо оговаривает очередность платежей при ликвидации банков и других кредитных учреждений. Однако финансовые компании "кредитными учреждениями" как раз не являются, так как кредитная организация - это юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) ЦБ РФ имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные Законом РФ "О банках и банковской деятельности".

Проблемы возникают и при соотношении между собой положений ст. 124,127,128 Закона о банкротстве и ст. 85 Арбитражного процессуального кодекса (АПК) РФ. Речь идет о прекращении производства по делу в связи с утверждением мирового соглашения. По общему правилу, если мировое соглашение судом утверждено, производство по делу подлежит прекращению и вторичное рассмотрение этого же спора не допускается. А по Закону о банкротстве мировое соглашение можно признать недействительным (кстати, ни сроки такого признания, ни конкретный порядок его применения Законом не предусмотрены) - и тогда производство по делу возобновляется. Но ст. 86 АПК РФ, где говорится о последствиях прекращения производства по делу, содержит закрытый перечень последствий и не предусматривает возобновления производства.

Таким образом, есть определенные расхождения в правовом отношении законодательных актов при применении Закона о банкротстве. Поэтому можно сделать вывод, что рассмотренные противоречия Закона № 6-ФЗ с правовыми актами требуют устранения, потому что имеющиеся существенные недостатки не позволяют в полной мере заработать механизму банкротства. Двоякое толкование правовых норм, как правило, не дает желаемого результата с точки зрения оздоровления предприятий-банкротов.

Безусловно, действие Закона о банкротстве заключается в том, чтобы стимулировать экономических агентов, в частности, крупные предприятия, самим браться за реформирование своего предприятия при появлении тревожных симптомов финансовой нестабильности или уходить из бизнеса, не доводя до того момента, когда возмущение действиями данного предприятия придет со стороны его партнеров. Законодательство о банкротстве развитых индустриальных стран учитывает и соблюдает интересы обеих сторон: как кредитора, так и должника - как равноправных партнеров по исправлению экономической ситуации для данной компании, ибо в ситуации банкротства они оказываются зависимыми друг от друга. Такой принципиальный подход к ситуации банкротства позволяет выделить следующие цели законодательства о банкротстве.

1. Сохранить жизнеспособность фирмы, то есть с помощью юридических и экономических механизмов помочь фирме оставаться в деле, когда это благоприятнее для ее собственников, чем ее уход с рынка. Для современной фирмы характерно разделение собственности и управления, вследствие чего затруднительная ситуация может быть создана плохим управлением, а не самими собственниками, интересы которых не должны пострадать при банкротстве.

2. Обеспечить наблюдение за тем, чтобы активы фирмы, испытывающей финансовые трудности, использовались наиболее эффективным образом для предотвращения их распыления в процессе самого банкротства.

3. Обеспечить защиту интересов кредиторов, удовлетворив оптимальным образом их требования по отношению к данной фирме.

В российском Законе о банкротстве административные расходы не различаются по существу, но в очередности платежей занимают место "вне очереди". А в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми предприятие-должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, по так называемым регрессным листам. Во вторую очередь - оплата труда, выходного пособия лицам, с которыми заключены трудовые договоры, контракты, авторские договоры. В третью очередь -требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника. Требования по уплате платежей в бюджет и внебюджетные фонды удовлетворяются в четвертую очередь. И так же, как и в американском законодательстве, в пятую очередь удовлетворяются расчеты с другими кредиторами.

Исследуя процесс банкротства в России и за рубежом, сопоставляя законодательства разных стран, учитывая имеющуюся практику применения Закона о банкротстве в России, можно сделать вывод, что нормы Закона № 6-ФЗ в большей степени отражают американскую модель законодательства о банкротстве, то есть направлены на сохранение, оздоровление предприятий, имеющих критическое финансовое состояние.

Рассмотрение дел о банкротстве предприятий в арбитражном суде осуществляется в соответствии с Арбитражным процессуальным кодексом

РФ от 5.05.1995 г. № 70-ФЗ и ФЗ РФ "О несостоятельности (банкротстве)" от 8.01.1998 г. № 6-ФЗ. Заявление о банкротстве юридических лиц подается в арбитражный суд по месту нахождения должника - юридического лица. В деле о банкротстве участвуют следующие лица: должник, арбитражный управляющий, конкурсные кредиторы, налоговые и иные уполномоченные органы по требованиям по обязательным платежам, прокурор (в случае рассмотрения дела о банкротстве по его заявлению), государственный орган по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению (в случаях предусмотренных Законом о банкротстве), а также иные лица (представитель работников должника, представитель собственника имущества должника -унитарного предприятия и другие).

Производство по делу о банкротстве возбуждается арбитражным судом на основании заявления, поданного должником-предприятием, кредитором, прокурором, налоговым органом и иным уполномоченным органом. Заявления в арбитражный суд вышеуказанными лицами подаются в порядке, установленном Законом № 6-ФЗ и Арбитражным процессуальным кодексом.

При несоблюдении установленных законодательством требований АС РФ может отказать в принятии заявления о признании должника банкротом, возвратить заявление о признании должника банкротом. Дело о банкротстве должно быть рассмотрено им в срок, не превышающий трех месяцев со дня поступления заявления о признании предприятия-должника банкротом. По результатам рассмотрения дела о банкротстве арбитражный суд может принять следующие акты:

o решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсногопроизводства;

o решение об отказе в признании должника банкротом;

o определение о введении внешнего управления;

o определение о прекращении производства по делу о банкротстве.

Статьей 23 Закона № 6-ФЗ в РФ предусмотрены следующие процедуры банкротства: наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

**Основные процедуры банкротства**

**Наблюдение**

Срок - от момента принятия АС РФ заявления о признании должника банкротом до составления заключения о его финансовом состоянии. Цель -обеспечение сохранности имущества должника. Эта процедура не служит основанием для отстранения руководителя и иных органов управления должника, они продолжают осуществлять свои полномочия. Однако для соблюдения интересов кредиторов руководитель должника может осуществлять ряд сделок исключительно с согласия временного управляющего.

Внешнее управление

**Мировое соглашение**

Принимается собранием кредиторов после погашения задолженности первой и второй очереди. Мировое соглашение может быть расторгнуто по решению арбитражного суда в случае неисполнения должником условий мирового соглашения в отношении не менее одной трети требований кредиторов.

Срок - не более 12 месяцев (продление - не более полугода). Снимаются ранее принятые меры по удовлетворению требований кредиторов. Цель -восстановление платежеспособности должника. Внешний управляющий обязан принять в ведение имущество должника и провести его инвентаризацию, открыть специальный счет для проведения внешнего управления и расчетов с кредиторами; разработать купить готовый диплом в месячный срок и предъявить на утверждение собранию кредиторов план внешнего управления; вести бухгалтерский, финансовый учет, рассматривать требования кредиторов; представить собранию кредиторов отчет по итогам реализации плана внешнего управления.

**Конкурсное производство**

Срок - не более 12 месяцев. АС РФ может продлевать этот срок на 6 месяцев. Прекращается начисление финансовых санкций.

Цель - соразмерение возможностей удовлетворения требований кредиторов. Составление конкурсных финансовых планов, их оценка.

Сроки и условия продажи имущества должника определяет суд

Арбитражный суд прекращает производство по делу о банкротстве в двух случаях: при восстановлении платежеспособности предприятия- должника и при заключении мирового соглашения. Следовательно, эти процедуры являются крайне важными в реализации мер антикризисного управления, поскольку они сохраняют сложившиеся структуры собственников и представителей отраслей на всех сегментах рынка (товаров, труда, капиталов и так далее). Арбитражный суд вправе отказать в утверждении мирового соглашения в случаях:

o неисполнения обязанности по погашению задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди;

o нарушения порядка заключения мирового соглашения;

o несоблюдения формы мирового соглашения;

o нарушения прав третьих лиц;

o противоречия условий мирового соглашения федеральным законам и иным правовым актам РФ.

Признание мирового соглашения недействительным является основанием для возобновления производства по делу о банкротстве. Сообщение о возобновлении производства по делу о банкротстве должника публикуется арбитражным судом за счет должника в "Вестнике ВАС РФ" и официальном издании государственного органа по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению. По заявлению должника, кредитора или прокурора мировое соглашение может быть признано арбитражным судом недействительным:

> если мировое соглашение содержит условия, предусматривающие преимущества для отдельных кредиторов или ущемление прав и законных интересов отдельных кредиторов;

> если исполнение мирового соглашения может привести должника к банкротству;

> при наличии иных оснований недействительности сделок.

Рассмотренные процедуры банкротства имеют не только правовое, но и глубокое экономическое содержание. Так, например, наблюдение - это мера по сохранению активов, подготовке к исполнению других процедур, решение о которых будет принято арбитражным судом в процессе производства по делу о банкротстве предприятия-должника. Учитывая кризисное состояние российской экономики, следует заметить, что внешние признаки несостоятельности присущи практически всем предприятиям производственной сферы. Все они имеют большие или меньшие суммы просроченной задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные фонды. Таким образом, применение ликвидационных процедур является крайней мерой и поэтому, учитывая необходимость сохранения производственного потенциала российской экономики, прежде всего, должна рассматриваться возможность проведения реорганизационных мероприятий. Тем не менее, проведение ликвидационных процедур может иметь место в тех случаях, когда полностью отсутствует возможность восстановления платежеспособности предприятия, однако подходить к такому решению проблемы надо с большой осторожностью.

Для доказательства в суде необходимости ликвидационных процедур и открытия конкурсного производства в порядке экспертизы исследуется соотношение имущества предприятия и его обязательств, включая непокрытые убытки и другие обязательства, которые не всегда отражаются в публичной финансовой отчетности предприятия. Кроме того, существенное значение при доказательстве необходимости открытия конкурсного производства имеет невозможность продолжения функционирования предприятия по выпуску продукции, традиционной для данного производства. Признаками последнего обстоятельства служат значительные размеры запасов готовой продукции на складах предприятия, дебиторской задолженности, что говорит об отсутствии спроса или о неплатежеспособном спросе на продукцию предприятия. Возможной причиной может быть частичное разрушение технологического комплекса предприятия, что выявляется дополнительными исследованиями.

Наиболее "мягкой" и экономически целесообразной в условиях современной российской экономики является процедура внешнего управления имуществом предприятия-должника, учитывая, что она призвана решать двуединую задачу - удовлетворение требований кредиторов и продолжение функционирования предприятия, даже в случае его продажи как бизнеса.

Добровольное объявление о банкротстве предприятия и его ликвидации может объявить руководитель предприятия при наличии признаков банкротства предприятия. Добровольное объявление о банкротстве должника и его ликвидации может быть сделано на основании решения собственника имущества должника - унитарного предприятия или органа, уполномоченного в соответствии с учредительными документами должника на принятие решения о ликвидации. Руководитель предприятия-должника не имеет права добровольно объявлять о банкротстве и ликвидации, если от всех его кредиторов не получено письменное согласие.

При наличии письменного возражения хотя бы одного кредитора против ликвидации должника, руководитель должника обязан обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом в двухнедельный срок с момента окончания срока для заявления требований кредиторов и возражений кредиторов против ликвидации должника. Когда же все кредиторы дали письменное согласие на добровольное объявление о банкротстве должника, руководитель должника публикует в "Вестнике ВАС РФ" и официальном издании Федеральной службы РФ по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению добровольное объявление о банкротстве должника и его ликвидации.

Руководитель предприятия-должника обязан рассмотреть все требования кредиторов, включить их в реестр требований кредиторов и приступить к расчетам с кредиторами. Организацией всех процедур при добровольном банкротстве и ликвидации должника, вместо конкурсного управляющего занимается председатель ликвидационной комиссии (ликвидатор). В соответствии с ФЗ любой кредитор должника в любой момент до завершения процедуры ликвидации должника может обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании его банкротом.

В том случае, если заявление должника подано им в арбитражный суд при наличии возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме (фиктивное банкротство), то заявитель (должник) несет перед кредиторами ответственность за ущерб, причиненный подачей такого заявления. В соответствии с УК РФ заведомо ложное объявление руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности (фиктивное банкротство) в целях введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки с долгов, а равно для неуплаты долгов, если это деяние причинило крупный ущерб, наказывается штрафом в размере от 500 до 800 МРОТ или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от 5 до 8 месяцев, либо лишением свободы на срок до 6 лет со штрафом до 100 МРОТ или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до одного месяца или без такового.

Кроме того, в УК РФ установлена ответственность за преднамеренное банкротство, то есть умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем в личных интересах или в интересах иных лиц, причинившее крупный ущерб либо иные тяжкие последствия. Такое деяние наказывается штрафом в размере от 500 до 800 МРОТ или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от 5 до 8 месяцев, либо лишением свободы на срок до 6 лет со штрафом в размере до 100 МРОТ или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период до одного месяца либо без такового.

Если при осуществлении процедур добровольного объявления о банкротстве должника и его ликвидации произошло нарушение требований статей ФЗ № 6, сокрытие должником имущества, незаконная передача им своего имущества третьим лицам, собственник имущества должника -унитарного предприятия, учредители должника, руководитель должника несут перед кредиторами ответственность в размере неудовлетворенных требований кредиторов. Указанные требования кредиторов могут быть предъявлены в течение 10 лет с момента ликвидации должника.

Неисполнение или ненадлежащее исполнение арбитражным управляющим возложенных на него в соответствии с законодательством обязанностей, что повлекло возникновение убытков для должника и кредиторов, может являться основанием для отзыва лицензии арбитражного управляющего и отстранения его арбитражным судом от исполнения своих обязанностей. Должник и его кредиторы вправе потребовать от арбитражного управляющего возмещения убытков, причиненных действиями(бездействием) арбитражного управляющего, нарушающими законодательство РФ.

* 1. **Отраслевые особенности системы антикризисного управления**

Как известно, жизненный цикл предприятия складывается, согласно теории А.Адизиса, из двух главных и равновеликих периодов: рост, старение. Вероятность кризисных ситуаций присутствует и на стадии роста, и на стадии старения предприятия. Особенно велика вероятность кризисных ситуаций на первых этапах роста предприятия, когда оно находится в так называемом младенчестве и не накопило ни инвестиционный, ни профессиональный капитал. У таких предприятий отсутствует и опыт управления бизнесом. В большинстве своем российские предприятия переживают стадию младенчества, а унитарные предприятия все еще развиваются по традиционным социалистическим принципам хозяйствования, когда структура кругооборота их средств напрямую зависит от государственного финансирования и надзора. На крупных предприятиях собственники постепенно осознают необходимость перехода на западные, чисто капиталистические способы управления бизнесом, когда к управлению привлекаются наемные менеджеры, а за собственником остается главная функция - определение генеральной линии развития и обеспечение устойчивой финансовой стратегии. Такого важного фактора обеспечения бескризисного развития унитарные предприятия лишены, поскольку все их имущество находится в оперативном управлении, а не в собственности. Такое положение унитарных предприятий предопределяет необходимость разработки специальных антикризисных мер и особых методов финансового управления.

Методология "кризиса предприятия" основывается на формировании конфликта интересов, что означает, в свою очередь, обострение внутренних противоречий в управлении сегментами бизнеса, а также внешних противоречий, проявляющихся в разрыве связей управленцев предприятий и тем министерством, которое его финансирует и определяет практически все направления деятельности.

Главными показателями кризиса финансового оборота являются падение темпов роста рентабельности продаж и, как следствие, сужение рынка сбыта товарного продукта, низкая оборачиваемость активов и, наконец, устойчивая неплатежеспособность. Снижение запасов оборотных активов для обеспечения текущей хозяйственной деятельности предприятия не позволяет своевременно и в полном объеме выполнять долговые обязательства перед своими работниками (финансирование социальных программ и отчислений в накопительные пенсионные фонды), перед поставщиками и подрядчиками, перед бюджетами всех уровней и внебюджетными фондами.

При разработке программ антикризисного развития и управления компаниями определяющее значение имеет учет их отраслевой принадлежности и деятельности в определенной организационно-правовой форме.

В современный процесс развития рыночных отношений вовлечены не только субъекты частного права, но и большинство государственных предприятий.

В связи с этим особую актуальность приобретает для предприятия адаптация наиболее прогрессивных методов менеджмента. Для обеспечения должного уровня рентабельности и поддержания платежеспособности каждое предприятие стремится обеспечить продуктивное управление издержками, оптимизирует схемы бюджетирования, изыскивает резервы повышения суммарной отдачи с каждого рубля собственных и бюджетных вложений.

Решить эту главную задачу позволяет оперативный контроль за состоянием материальных запасов, расходованием финансовых средств по согласованной смете как на уровне предприятия в целом, так и по отдельным сегментами бизнеса. Как показывают проведенные нами исследования и подтверждают многочисленные научно-практические публикации, государственным российским предприятиям крайне не хватает ни опыта рыночного управления всем технологическим циклом создания товарного продукта, ни современных навыков в области финансового менеджмента. Это касается всех управленческих аппаратов практически каждого производственного предприятия. Все они нуждаются в методиках продуктивного управления финансовыми ресурсами, запасами и затратами. Современные инструменты финансового менеджмента позволяют сформировать банк достоверной и своевременной информации о текущем финансовом положении предприятия, так необходимой для выработки хотя бы среднесрочной стратегии. Система российских научных знаний о методологии финансового менеджмента до сих пор развивается по пути адаптации зарубежных теорий и практических технологий управления заказ дипломная работа денежными потоками, издержками создания и реализации товарного продукта.

В настоящее время в мировой практике применяются различные технологии и методики, разработанные в целях повышения продуктивности использования материальных, денежных и людских ресурсов на предприятиях различных отраслей. Одной из них является система управления ресурсами предприятия - "СУРП", которая, базируясь на принципах контроллинга, позволяет выявлять внутренние резервы снижения издержек и повышения рентабельности каждого цикла научно-исследовательских, опытно-конструкторских, экспериментальных, производственных и других предусмотренных Уставом предприятия работ (то есть одной точки заказа). Такой методологический подход к управлению бизнесом способствует освоению методов стратегического планирования и прогнозирования, что в свою очередь обеспечивает более результативный контроль над всей научно-производственной деятельностью предприятия.

Методом эффективного управления денежными потоками является внедрение системы бюджетирования и внутреннего корпоративного контроля. Это координирует работу всех служб в отслеживании денежных потоков для своевременного и полного погашения обязательств, прогнозирования результатов работы и предотвращения различных чрезвычайных ситуаций (например, резкого изменения налогового законодательства в сторону увеличения налогового бремени). Комбинирование методов производственного и финансового управления предприятием, включая современные методы финансового контроллинга, позволяет принимать рациональные и взвешенные решения, что доказано практикой большого числа экономических субъектов различных стран мира, не исключая и Россию.

В то же время совместное применение этих методик предполагает наличие оперативной и качественной информационной поддержки высшего и среднего управленческого звена, единство в понимании сущности бизнес-процессов и приведение нормативно-справочных данных к единым стандартам. Таким образом, полноценное внедрение методов производственного и финансового контроллинга невозможно без использования специализированной информационной системы.

Одной из отечественных информационных систем подобного класса является комплекс "БЭСТ-ПРО". Этот программный продукт позволяет автоматизировать такие направления хозяйственной деятельности, как логистика и учет имущества компании, управление производством, управление финансовыми средства и ведение бухгалтерского учета, управление расчетами по обязательствам и управление персоналом. Все перечисленные задачи решаются в единой информационной среде. Комплекс "БЭСТ-ПРО" учитывает взаимоувязку методов производственного и финансового управления, ориентируется на многогранность бизнес-процессов компании.

Техническая подготовка производства подразумевает создание нормативно-справочной базы для бизнес план грузовых автомобильных перевозок производственного планирования и учета в системе, то есть на данном этапе описываются структура производственных служб, структура продукции и маршрутная технология ее изготовления.

Структура производственных служб описывается через так называемые рабочие центры, имеющие несколько уровней иерархии, например, цех, участок, станок или группа станков. Каждому центру ставится в соответствие рабочий календарь, в котором определяется его нормативная производственная мощность. Конструкторский состав выпускаемых видов изделий отражается в спецификациях на продукцию. Здесь указывают технологическую схему ее производства, компонентный состав - материалы, узлы, полуфабрикаты, детали, необходимые нормы трудозатрат, нормативные издержки на брак и отходы, отличительные характеристики (свойства) продукции. При этом поддерживается несколько видов спецификаций на одно и то же изделие.

Модули оперативного производственного планирования в системе "БЭСТ-ПРО" реализованы по стандартам СУРП и адаптированы к особенностям производственных процессов российских предприятий.

Производственное планирование является многоэтапным процессом и базируется на взаимосвязанной иерархии планов. На верхнем уровне этой иерархии располагается планирование продаж и объемов производства. В активе системы - два метода производственного планирования: "на заказ" и "на склад". Первый метод используется для единичного производства, второй - для серийного исполнения. В первом случае основой для формирования плана являются производственные заказы, открытые в текущем периоде, а во втором - список заказов на готовую продукцию или внутренние заказы службы сбыта. Далее происходит расчет план-графика производства, то есть построение оптимального графика работ для выпуска запланированного объема продукции в точно установленный срок, с учетом нормативных производственных мощностей и объемов запускаемых партий.

Следующий уровень производственного планирования определение общей потребности в материально-производственных запасах (МПЗ) и формирование плана их потребления на протяжении всего планируемого периода. Такие планы необходимо составлять с максимально возможной степенью их детализации по видам запасов на одну "точку заказа". Детализация может производиться и в разрезе научно-производственных единиц предприятия (конструкторское бюро, проектно-расчетный отдел, экспериментально-производственный отдел и др.). Для контроля за отпуском МПЗ на выполнение НИОКР, изготовление оборудования, оказание услуг используются лимитно-заборные карты, сформированные в соответствии с рассчитанными объемами на одну "точку заказа".

Далее идет уровень бюджетирования (финансового или бюджетного планирования и контроля). Как известно, для выпуска запланированных объемов научно-технической продукции в установленный срок требуется специальное оборудование. В связи с этим, в управляющем комплексе СУРП важное место отведено расчету плана загрузки оборудования. Конкретные расчеты осуществляются на основе плана-графика исполнения "единицы заказа" и технологической схемы полного завершения одной отчетной работы (вплоть до момента ее передачи заказчику и внедрения).

Эффективное управление научно-производственным процессом невозможно без оперативного и систематического контроля за выполнением планов-заказов. Этот контроль обеспечивается путем документирования всех этапов научно-производственной и финансовой деятельности и регистрации задокументированных показателей в СУРП. Операционная система, в которую закладываются информационный банк данных по СУРП (в нашем варианте это - "БЭСТ-ПРО"), позволяет осуществлять внутрицеховой учет операций (по научным отделам, конструкторским бюро, производственным участкам и другим подразделениям), учет движения этапов выполнения этих работ, учет МПЗ, финансовых ресурсов, суммы экономии средств и дополнительно привлеченных инвестиций со стороны (в ряде случаев).

В процессе обработки названных выше данных используется информация из таких документов, как наряд-заказы (маршрутные карты), приемо-сдаточные накладные, требования на отпуск материалов, акты замены, акты на безрезультатный научный или технологический эксперимент. Эти документы являются информационной основой для подготовки отчетов (рапортов) по всему научно-производственному циклу на отчетный период. На государственных предприятиях, функционирующих в основном на базе бюджетного финансирования, решение задач снижения издержек на "единицу заказа" затрудняется из-за низкой степени вероятности полного финансирования. Это не позволяет своевременно и точно детализировать данные о себестоимости и построить график движения денежных платежей. С такими трудностями сталкиваются практически все российские предприятия, функционирующие в условиях неуправляемого рынка. Кроме того, учет затрат на производство товаров, работ и услуг отличается высокой трудоемкостью и так называемым "пост-фактумным" характером бухгалтерского учета себестоимости.

**Глава 2 Концептуальные подходы антикризисного управления в современных условиях**

**2.1 Основы формирования программ антикризисного управления**

В структуре корпоративного менеджмента главенствующая роль при выявлении и регулировании влияния факторов на состояние бизнеса отведена корпоративной системе принятия решений (КСПР). Данная система представляет собой взаимодействующий комплекс нескольких блоков: технологического, финансового, инновационного и других. Оценить продуктивность функционирования КСПР - означает провести глубокий анализ слагаемых экономической стратегии фирмы, являющихся составной частью стратегического планирования. При этом следует учитывать тот факт, что при оценке каждого структурного блока КСПР в условиях современной стратифицированной экономики России весьма затруднительно использовать систему показателей, широко применяемых в экономике западных стран. Проведенные расчеты показывают, что оценку продуктивности стратегии бизнеса можно осуществить на основе принятой системы участия каждого индивидуального блока КСПР в капитале фирмы.

На наш взгляд, при оценке продуктивности стратегии бизнеса необходимо разделять общую эффективность КСПР и показатели внутренней продуктивности по структурным блокам системы, а также в разрезе конкретных участников (контрагентов).

Целесообразно выделять следующие группы показателей:

o показатели продуктивности стратегии КСПР как сложной системыкорпоративного типа;

o показатели финансовых результатов деятельности материнской компаниии ее дочерних подразделений;

o показатели продуктивности структурных блоков КСПР: финансового,технологического, инновационного и других.

Алгоритм постановки корпоративного менеджмента

1-ый этап. Сбор и анализ внутренней и внешней информации

2-ой этап. Задание показателей налогового бремени применительно к разным планируемым финансово-хозяйственным ситуациям

3-ий этап. Сопоставление и ранжирование полученных данных, выбор показателей для разработки бизнес-плана и стратегии развития

4-ый этап. Расчет и анализ коэффициентов эластичности разных налогов по обязательствам предприятия

5-ый этап. Оптимизация налоговых обязательств для обеспечения минимальных финансовых и налоговых рисков

6-ой этап. Составление операционного бюджета организации на месяц с учетом требований федерального законодательства и финансовой стратегии предприятия (увязка всех разделов бюджета организации с бюджетом движения денежных средств (БДДС) на общегосударственном уровне) - встраивание в гос.стратегию

7-ой этап. Составление сроков погашения долговых обязательств и внутреннего налогового календаря согласно НК РФ

8-ой этап. Анализ исполнения долговых обязательств

9-ый этап. Выход на очередной расчетный период

Составление баланса предприятия, других отчетных документов и документов по расчетно-платежным обязательствам

Необходимые исходные данные для выработки стратегии ведения бизнеса включают консолидированную бухгалтерскую (финансовую) отчетность, которая должна содержать балансы всех участников КСПР только в той степени, в которой объединяются активы для совместной деятельности. При составлении отчета головной (центральной) компании учитываются особенности дочерних структур, их различия, местоположение и др. Результатом анализа экономического потенциала КСПР является экономическая интерпретация: оценка соотношения собственных и заемных средств группы с позиции ее финансовой устойчивости и кредитоспособности; общее заключение относительно платежеспособности и ликвидности группы; характеристика наметившихся тенденций изменения ликвидности корпорации, а также факторов, их определивших.

Детальная оценка требует составления программы углубленного анализа финансово-хозяйственной деятельности КСПР, зависящей от продуктивности ее производственно-финансовой стратегии. Такая программа должна включать:

o предварительное ознакомление с экономическим и финансовымположением КСПР, перечень слагаемых финансово-хозяйственной политики,выявление "узких мест" в финансовой отчетности фирмы;

o анализ экономического потенциала КСПР, который дает четкоепредставление об имущественном и финансовом положении фирмы(особенно важны здесь показатели ликвидности, платежеспособностифирмы);

o анализ продуктивности производственно-финансовой деятельностиКСПР: оценка производственных и инвестиционных возможностей, а такжерентабельности, себестоимости и усредненного по верхнему пределу уровняцен на единицу продукции (товара, услуги).

При выборе стратегии из альтернативно возможных целесообразно использовать в качестве метода оценивания, прежде всего, экспресс-анализ, так как стратегия разрабатывается на достаточно длительный период, и исходной информации присуща большая степень неопределенности. Поэтому целью экспресс-анализа должна быть наглядная и простая оценка финансового состояния и прогнозируемая динамика развития финансов корпоративной системы. По мере реализации стратегии необходимо осуществлять переход к более детальному методу оценки ее продуктивности, которая является более подробной характеристикой имущественного и финансового положения КС, результатов деятельности в истекшем отчетном периоде, а также потенциала развития на перспективу, конкретизацией и дополнением отдельных процедур экспресс-анализа.

Оценку продуктивности стратегии на основе финансового состояния КСПР целесообразно осуществлять по четырем взаимоувязанным этапам:

1. выбор показателей, подходящих для анализа финансового состояния;

2. расчет этих показателей (желательно различными методами);

3. сравнение полученных результатов с аналогичными показателями данной группы за предыдущие периоды, среднеотраслевыми, конкурентными и рекомендуемыми величинами;

4. определение способов реализации стратегии, решения финансовых проблем и будущих возможностей корпоративной системы.

Систему показателей финансового состояния участника корпоративной системы целесообразно представить в виде четырех групп показателей, характеризующих ликвидность (краткосрочную платежеспособность), оборачиваемость (хозяйственную активность), доходность (прибыльность, рентабельность), рыночную активность. Особое внимание в предлагаемой системе уделяется показателям ликвидности и оборачиваемости оборотных средств. Расчеты показателей производятся на основе аналитического баланса (форма № 1) и отчета о прибылях и убытках (форма № 2).

В развитых странах система показателей для анализа финансового состояния предприятия выбирается корпорацией на основе накопленного собственного опыта с учетом особенностей производственной деятельности, что затрудняет их использование в российских условиях. В опубликованной зарубежной и отечественной литературе рекомендуется использовать свыше 50 критериев (показателей, коэффициентов), имеющих большое разнообразие групп, названий и алгоритмов расчета.

Для оценки продуктивности КСПР холдинга, как правило, используются показатели, применяемые в мировой практике. Так, например, в состав этих показателей по российским фирмам можно включать:

> рыночную стоимость активов корпоративной системы;

> величину общего оборота в определенный период времени;

> валовую прибыль.

По результатам оценки финансовой стратегии фирмы возможна разработка рейтинговых таблиц российских КСПР, хотя для этого требуется вести сложные расчеты, поскольку отечественные КСПР не соответствуют международным стандартам, принятым для систем такого типа. Методика оценки эффективности КСПР, опирающаяся на объемные показатели, не может являться показательной, поскольку ее участники осуществляют качественно разнообразную деятельность. Выходом из этого положения может быть применение метода экспертных оценок. На основании полученных показателей целесообразно сформировать рейтинговые таблицы. Таким методом можно оценить продуктивность каждой КСПР и впоследствии свести их воедино как свод финансовых ориентиров развития корпоративного бизнеса.

Конкретная методика оценки стратегии КСПР достаточно сложна. Ее можно значительно упростить, если перейти от частных показателей того или иного блока КСПР к его обобщенным характеристикам. Например, для рассматриваемого анализа финансового состояния центральной компании или отдельного предприятия-участника вместо большого количества частных показателей, оценивающих ликвидность, оборачиваемость, доходность и активность компании, рассмотреть одну обобщенную характеристику. Естественно, что эта обобщенная характеристика должна учитывать различия содержания единиц измерения частных показателей, а также диапазоны их изменения в зависимости от выбранной стратегии КСПР.

Метод выбора стратегии КСПР заключается в следующем. Рассчитываются сводные характеристики Xt для каждого варианта S1\*. Затем проводится сравнительная характеристика их продуктивности с применением критериев проверки статистических гипотез. Методика сравнительной оценки и выбора рационального варианта стратегии включает следующие этапы.

1. Ранжирование частных показателей Xj вектора X по важности и определение их "весовых" коэффициентов. При этом самый важный частный показатель занимает первое место, самый второстепенный - последнее место, а "весовые" коэффициенты ряда показателей определяются в соответствии с экспоненциальной зависимостью (экспоненциальное сглаживание):

2. Нормирование значения каждого j-го частного показателя для i-ro варианта стратегии КС осуществлять таким образом, чтобы - 0< х"<1 (8) и при этом большее значение частного показателя х у соответствовало лучшему варианту стратегии корпоративной системы. Необходимость нормирования значений частных показателей обусловлена тем фактором, что они отражают отличающиеся направления финансового состояния центральной компании (например, ликвидность, оборачиваемость и т.д.) и в силу этого имеют различную размерность и природу (случайные или детерминированные величины). В качестве правила нормирования необходимо принять следующие условия:

максимальное значение частного показателя (в случае, если большее его значение соответствует лучшему варианту стратегии КСПР) или минимальное значение частного показателя (в случае, если меньшее его значение соответствует лучшему варианту стратегии КСПР) должно быть равным "1";

минимальное (максимальное) значение должно быть равным "0" только в случае, когда нормируемое значение частного показателя равно "0" (бесконечности).

В соответствии с этим правилом нормированное значение частного показателя определяется следующим образом. Так, если большее значение частного показателя соответствует лучшему варианту стратегии, то ху = Хц / XNjmin

3. Расчет для i-го варианта стратегии КСПР оценок обобщенной характеристики Х-, в частности: оценки математического ожидания:

Если для расчета оценки ssXi нет необходимой информации, то рекомендуется принимать ssxi = (0,03 - 0,05)

4. Проверка статистической гипотезы о равенстве оценок математического ожидания обобщенных характеристик и выбор рационального варианта стратегии КСПР. Оценка статистического различия между вариантами стратегии КСПР осуществляется с использованием критерия Стьюдента, а полученное значение этого критерия затем сравнивается со значением квантиля распределения Стьюдента tqqik для уровня доверительной вероятности qq и числа степеней свободы к (для qq = 0,9;k = m-liVtqq>k).

Таким образом, если для i-го и к-го вариантов стратегий корпорации t > 3, то I и к стратегии статистически различимы, и рациональным является тот вариант, для которого выше значение обобщенной характеристики, например, вариант S\*x, если Л} > X,. Если для i-го и к-го вариантов стратегий t 3, то 1 и к стратегии статистически неразличимы, и рациональным является тот вариант, для которого в первой половине ряда обобщенной характеристики преобладают большие значения нормированных частных показателей. Сравнение эффективности вариантов стратегии КСПР осуществляется последовательно для всего спектра i = 1У ,7V.

Следует учитывать, что сами неудовлетворительные финансовые показатели не являются причиной неудач КСПР. Они всего лишь индикаторы неблагополучия, глубинные причины которого кроются в финансовой деятельности фирмы. Следовательно, такие показатели должны послужить в первую очередь для пересмотра стратегии КСПР. Кроме того, анализ должен быть дополнен прогнозом ее финансовой деятельности: краткосрочным и среднесрочным. Такой прогноз должен показать степень опасности складывающихся, но еще не явных тенденций, а также вероятное усиление еще малозаметных положительных тенденций.

В конечном итоге, применяя КСПР и вариационные методики исследования состояния бизнеса, менеджмент компании формирует информационный банк данных, подвергаемый дальнейшей обработке с помощью новейших информационных технологий, например, нейросетевых технологий, называемых в российской практике "искусственным интеллектом".

Из проведенного нами опроса менеджеров разных компаний, участвующих в научно-практической конференции, было определено процентное соотношение между различными мерами, которые, по мнению интервьюируемых, могут существенно повысить продуктивность системы управления бизнесом. Разброс мнений был достаточно широк, однако, по большинству совпадающих оценок нами ранжированы меры по критерию "число голосов, отданных за то или иное мероприятие", которое при внедрении в практику даст максимальный управленческий эффект.

Разработка новых технологий управления бизнесом, адекватных современной социоэкономической среде России, включает поиск современных организационно-методических форм такого управления, разработку специальных программ антикризисного управления.

При разработке конкретных рекомендаций по антикризисному управлению необходимо исследовать возможность перепрофилирования производства, ликвидации нерентабельных производств или непрофильных подразделений, продажи или передачи в лизинг части имущественного комплекса предприятия, выделения в самостоятельные юридические лица по обслуживающих подразделений, вхождения в состав холдинга или финансово-промышленной группы и так далее.

Важным слагаемым антикризисного управления считается разработка программ обновления технологий производства и повышение конкурентоспособности товарного продукта. Другим не менее важным слагаемым является совершенствование методов управления персоналом, а именно: оптимизация численности сотрудников предприятия, разработка программ подбора и расстановки кадров, повышения их квалификации и переквалификации, а также применение обновленных систем оплаты и стимулирования труда, обеспечивающих рост заинтересованности работников в конечных результатах деятельности предприятия.

**2.2 Пути реализации стратегии антикризисного управления**

При проведении любых процедур, предусмотренных законодательством о банкротстве, ключевым моментом является выработка стратегии компании. Стратегическое антикризисное планирование - это управленческий процесс разработки специфических стратегий различного временного горизонта на основе соизмерения целей, ресурсов и возможностей реализации производственно-финансового потенциала компании.

Как показали проведенные нами исследования, в условиях российской практики сложились специфические подходы к выработке стратегии антикризисного управления. В этой связи необходимо отметить следующие особенности стратегического антикризисного планирования:

o основная цель такого планирования заключается в моделировании будущей успешной деятельности компании;

o стратегическое планирование в качестве единого целого рассматривает все компании или его отдельные стратегические области хозяйствования;

o стратегическое планирование ориентировано на перспективу, при этом"горизонт" планирования может быть различным;

o стратегические планы определяют основные направления развития предприятия, в них обозначаются определенные "ниши" для хозяйственной деятельности, которые в дальнейшем подлежат заполнению средствами оперативного планирования и контроля.

Основой любого стратегического плана развития компании является ее базовая стратегия, выбор которой зависит от компетенции и профессионализма руководителей, их реакции на изменение внешних факторов воздействия на бизнес и учет рекомендаций менеджмента компании. Этот выбор зависит и от достоверности имеющейся информации, от индивидуальных особенностей компании и стадий цикла ее развития.

Антикризисная стратегия компании

Организационно-производственный менеджмент

Производственный менеджмент

Стратегия маркетинга

Маркетинговая политика

Стратегия инвестиций

Инвестиционная политика

Стратегия управления персоналом

Кадровая политика

Научно-техническая политика

Финансовая политика

Технологическая политика и организация

Ассортиментная политика

Организационно-производственный менеджмент охватывает управление сегментами бизнеса и всей структурой компании наряду с управлением ее производственным потенциалом. Эта сфера антикризисного менеджмента включает оперативное управление, научно-техническую политику, технологическую политику, ассортиментную политику и организацию антикризисного производства.

Оперативное управление, то есть производственный менеджмент в период преодоления кризиса, основано на положении, что функция производителя продукции, заложенная в производственный процесс, - это обеспечение потребностей рынка в определенном виде продукции. В связи с этим, основная задача производственного менеджмента заключается в определении условий и средств, обеспечивающих поддержку промышленного производства, стимулирующих развитие рыночных отношений и сохраняющих научно-производственный и кадровый потенциал сферы производства, тем самым обеспечивающих вывод предприятия из кризисного состояния.

Управление при краткосрочном инвестировании состоит в разработке и реализации программ обновления парка оборудования, создании материальных и сырьевых запасов, в подготовке и переподготовке управленческого и производственного персонала.

Решение вопросов по долгосрочному инвестированию предполагает предварительный анализ в процессе подготовки производства на основе маркетинговых исследований для создания производственных мощностей, обеспечивающих спрос на продукцию, а также определение мест размещения производства продукции.

Организация производственного процесса включает:

o определение современных технологических процессов производствапродукции и создание оптимального планирования на предприятии;

o формирование структуры управленческих и производственныхподразделений предприятия.

Научно-техническая политика строится на базе имеющихся нематериальных активов: патентов и авторских свидетельств на изобретение, рационализаторских предложений, научно-технических разработок, конструкторских и технологических разработок. С этой целью на неплатежеспособном предприятии необходимы инвентаризация и анализ эффективности использования научной базы и управления нематериальными активами.

При использовании нематериальных активов в процессе производства необходима проверка правовой защищенности, характеризующейся патентами на изобретения и на промышленные образцы, лицензиями, свидетельствами на фирменные товарные знаки, авторскими правами и т.п.

Положительный эффект в процессе производства обусловлен повышением уровня использования нематериальных активов как в рамках

всей компании, так и по ее отдельным сегментам бизнеса. Другим существенно важным признаком антикризисной стратегии компании является инвестиционная привлекательность ее нематериальных активов, определяющих их ликвидность и степень риска инвестиционных вложений.

Для поддержания жизнеспособности предприятия необходимо постоянное обновление ассортимента продукции, предлагаемой потребителям. Различают основной ассортимент - продукцию, пользующуюся повышенным спросом, и дополнительную - призванную увеличить спрос на основную. Широта и глубина ассортиментной политики зависит от типа производства, размера производства, размеров инвестиций, ноу-хау.

Следующая рассматриваемая часть антикризисной стратегии -маркетинговая стратегия. Маркетинг как комплексная рыночная деятельность, в сущности, представляет собой систему взглядов и систему действий, связанных с изучением потребностей, возможностей производства и обмена для их удовлетворения с наименьшим расходованием всех ресурсов и наиболее полным потребительским эффектом. При этом система взглядов, то есть ориентированная на потребителя концепция хозяйствования в современных условиях, проводится в жизнь с помощью системы практических действий, так называемых инструментов маркетинга, основанных на специальной технике анализа связей в рыночных процессах. Таким образом, маркетинг как целостный процесс представляет собой теорию и практический инструмент управления рыночной экономикой на микроуровне.

Маркетинговые программы требуют разработки такой стратегии, которая бы отвечала государственной экономической политике и в то же время обеспечивала коммерческим структурам необходимую эффективность, рентабельность и материальную заинтересованность в результатах труда. Использование методов маркетинга позволяет тесно стыковать интересы и цели предпринимательства, отдельных хозяйственных структур с общественными целями и интересами, обеспечивать единство микро- и макроэкономического подходов в развитии экономики, что в конечном итоге будет способствовать снижению риска банкротства.

Инструменты маркетинга - предложение, опрос, цена, являясь главными регуляторами рынка, находятся в постоянной дипломная на заказ взаимозависимости, которая отражает действие экономического закона спроса и предложения -сбалансированности спроса и предложения, соответствия их друг другу по объемам, структуре, времени. Систематический анализ освоенного или потенциального рынка и прогнозирование изменений важнейших его инструментов позволяет предприятию своевременно разработать упреждающую антикризисную стратегию.

Антикризисная инвестиционная политика направлена на преодоление инвестиционного спада в период кризиса и депрессии, структурную перестройку производства и финансовое оздоровление компаний. Она включает разработку инвестиционной стратегии и тактики на нескольких уровнях:

o государственного регулирования;

o потенциальных инвесторов;

o компаний как объектов инвестирования.

Инвестиционная стратегия включает в себя следующие направления:

- управление риском;

- программно-целевое планирование и составление капитальных бюджетов;

- стратегический анализ и управление.

Разработка инвестиционной стратегии затрагивает три основные области принятия решений: инвестиции, финансирование и производственную деятельность. Только комплексное решение взаимосвязанных проблем, эффективная производственная деятельность при условии оптимального использования ресурсов, эффективное финансирование и эффективное инвестирование, основанное на тщательном расчете и оценке инвестиционных решений и сопутствующих им рисков может привести к финансовому оздоровлению неплатежеспособных компаний.

Кадровая политика компании - составная часть стратегически ориентированной политики компании. Сутью ее является работа с персоналом, соответствующая концепции ее стратегического развития. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самого предприятия, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату. Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ непосредственно зависят от стратегии деятельности компании.

Исследование сущности антикризисной стратегии представляет возможным перейти к рассмотрению мер, включаемых в бизнес-план компании и направляемых на пути ее выхода из кризисного состояния. В процессе банкротства любая компания проходит несколько стадий: >o скрытую стадию банкротства; У стадию финансовой нестабильности;

> стадию неплатежеспособности (реальное банкротство);

> стадию официального признания банкротства.

На каждой из этих стадий принимаются определенные меры по предотвращению банкротства. На первых двух стадиях эти меры принимают собственники и менеджеры компании, то есть процесс антикризисного управления рассматривается как ее внутренняя задача. На третьей и, в особенности, на четвертой стадиях используются рычаги внешнего воздействия, в том числе судебные процедуры.

Реальная работа по выводу компании из состояния неплатежеспособности и банкротства начинается с анализа финансового состояния и прогноза работы предприятия в краткосрочной (до 1 года) перспективе. Прогноз основывается на предпосылках изменения внешней среды и реализации системы антикризисных мер. К числу последних относятся:

o возможности реструктуризации обязательств (изменений сроков платежей);

o перспективы увеличения производства и продаж традиционной продукции;

o возможности ликвидации (продажа, сдача в аренду) ненужных активов;

o изменения дивидендной политики и так далее.

Этот путь реформирования компании может быть назван безупречным. Он не требует радикального перепрофилирования, достаточно часто приводит к оздоровлению компании, если причиной несостоятельности были отдельные ошибки в управлении бизнесом.

Второй путь реформирования используется для компаний, несостоятельность которых вызвана снижением спроса на продукцию вследствие реструктуризации экономики, то есть первый путь не дает ожидаемых результатов. Прогноз в этом случае включает оценку возможностей использования активов компании для производства принципиально иной продукции, спрос на которую прогнозируется высоким. Если в первом случае кредиторы могут пойти на реструктуризацию долга, то во втором, как правило, неизбежна смена собственника компании-банкрота.

По результатам прогноза финансового состояния составляется бизнес-план финансового оздоровления, реализующий соответствующую стратегию. Меры финансового оздоровления, включаемые в такие бизнес-планы, должны предусматривать:

1. Анализ материальных активов с целью выяснения перспектив их использования. По каждому элементу основных фондов, незавершенному капитальному строительству, материалам и иным запасам необходимо принять одно из следующих решений: оставить в производстве в неизменном виде; отремонтировать, модернизировать для собственного пользования; сдать в аренду; обменять (в отношении производственных запасов); утилизировать.

2. Анализ видов выпускаемой продукции с целью принятия решения об увеличении производства, сохранении объемов, модернизации, свертывании производства.

3. Анализ нематериальных активов, которым зачастую пренебрегают предприятия, может стать основой формирования новой номенклатуры и/или источником ресурсов при их реализации.

4. Анализ финансовых активов (долгосрочных и краткосрочных) должен дать ответ на вопрос о том, что более выгодно с позиции доходов компании - сохранение или продажа. Дочерние фирмы компании-банкрота могут стать основой возрождения материнской фирмы за счет своих ресурсов, полезной информации или, в случае продажи этих активов, дать значительные ресурсы для оздоровления материнского общества.

5. Анализ товаропроводящей сети. Посреднические структуры, занимающиеся снабжением и сбытом продукции, играют различную роль в банкротстве и оздоровлении компании-банкрота.

6. Реорганизация компании, изменение производственной структуры и структуры ее управления могут стать главным условием финансовой стабилизации. Реорганизация может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

7. Квалификация кадров, прежде всего, менеджеров высшего и среднего уровня в последние годы снизилась во многих производственных компаниях. Во-первых, из-за не комплексной переподготовки финансистов и экономистов, длительное время работавших в плановой экономике, что привело к относительному снижению их профессионального уровня как специалистов рыночной экономики. Во-вторых, многие, как правило, наиболее квалифицированные и энергичные специалисты ушли из производства в торговлю, банки, сферу управления и иные структуры, где уровень заработной платы (доходов) выше.

8. Особое значение для финансового оздоровления имеет работа с дебиторами и кредиторами предприятия (потребителями, поставщиками, банками, федеральными и региональными ведомствами). Банки в настоящее время не только сконцентрировали значительные финансовые ресурсы, но и имеют наиболее адекватную финансовую информацию, квалифицированные кадры, устойчивые и широкие связи. Они могут оказать существенную помощь банкротам не только финансовыми ресурсами, но и поисками партнеров по бизнесу. Работа с дебиторами и кредиторами заключается в выработке и включении в бизнес-план такого учета их интересов, который заставит их поддерживать предприятие-банкрота.

9. Отдельным разделом бизнес-плана финансового оздоровления является комплекс мер по формированию разумной маркетинговой стратегии. Антикризисная маркетинговая стратегия должна включать: ассортиментную политику, включая политику обновления номенклатуры, основанную на анализе конкурентоспособности фирмы; оптимальную ценовую политику; политику продвижения товара и стимулирования сбыта. Стратегия маркетинга должна основываться на окупаемости маркетинговой программы в целом и отдельных ее блоков.

10. Наиболее результативным способом финансового оздоровления, применяемым в совокупности с обозначенными выше, служит реализация антикризисных инвестиционных проектов или программ. Формирование портфеля инвестиционных проектов основывается на следующих принципах:

o инвестиционные проекты направлены на развитие производства товаров, обоснованных маркетинговой стратегией;

o условия представления инвестиционных ресурсов соответствуют платежеспособности санируемого предприятия;

o риск инвестиционных проектов относительно низок;

o финансовая состоятельность и экономическая эффективность инвестиционных проектов подтверждены тщательной проработкой бизнес-планов;

o денежные потоки по инвестиционным проектам согласованы с результатами других антикризисных мер.

Бизнес-план финансового оздоровления компании составляется администрацией и согласовывается с кредиторами, агентством по несостоятельности и банкротству, которое представляет интересы государства в предприятиях с долей государственной собственности, налоговой инспекцией и другими заинтересованными сторонами. Могут быть составлены два варианта бизнес-плана финансового оздоровления:

> один для внутреннего пользования с детальным изложением всех ожидаемых проблем;

> другой (менее подробный) - для внешних пользователей.

Основная роль в процедуре банкротства на четвертой стадии отведена в России арбитражному суду, хотя возможно и несудебное решение возникающих проблем. С народнохозяйственной точки зрения, несостоятельная компания - это та, которая не может эффективно участвовать в решении текущих и перспективных задач. Постановка таких задач - забота не только самих компаний, но и неизбежная функция всех уровней власти.

При реформировании у компании появятся новые возможности взаимодействия с контрагентами различных сфер экономики. При этом новые возможности оперативного регулирования появляются у государства по проведению целенаправленной экономической политики в сферах научно-технического, социального, бюджетного развития. Однако в конечном итоге при определении и реализации путей стратегического развития бизнеса экономический субъект всегда развивается по принципу "один против всех", этот принцип порожден рыночной экономикой, где главными признаками являются: конкуренция, продуктивность и контрпродуктивность бизнеса, кооперация. Находясь в режиме постоянного воздействия этих четырех основных слагаемых рыночных отношений, менеджмент предприятия обязан быть крайне мобильным и восприимчивым к конъюнктурным колебаниям, изменениям государственной экономической политики и новейшим технологиям управления и хозяйствования.

Организация антикризисного производства предполагает мероприятия по восстановлению производства (процесса от проверок и инвентаризации до проектов и анализа); определению оптимальных размеров производства (территориального аспекта в реализации продукции, месторасположения, наличия свободных производственных площадей); по анализу производственной базы (наличия необходимых площадей, оборудования, технологических процессов, источников, форм и роста производственной базы, затрат на обеспечение организации производственной базы); по определению необходимости субподрядов, источников сырья, материалов, энергетического обеспечения, кадрового потенциала, контролю; по совершенствованию организации выпуска продукции и прогнозированию затрат (использованию схемы обеспечения выпуска, плана производства); и другие.

В достижении стратегической цели ведения бизнеса, т.е. обеспечении его доходности, первостепенное значение имеет достоверность информационного банка данных, на основе которого формируется финансовая стратегия. Понятно, что при некорректной подготовке исходных данных для финансовой оценки бизнеса любая, самая новейшая экономико-математическая модель не позволит подготовить достаточно надежные рекомендации.

Динамика устойчивого развития компании определяется несколькими относительными критериями-коэффициентами. Эти критерии должны быть исследованы в динамике для выявления факторов, устойчиво влияющих на исследуемые соотношения. Исследованию необходимо подвергнуть в первую очередь коэффициент рентабельности производства, как для компании в целом, так и для каждой ассортиментной группы товарного продукта, работ, услуг. Первоочередность этого критерия объясняется тем, что он свидетельствует об удорожании единицы товарного выпуска, т.е. показывает, во сколько раз дороже может быть продан потенциальный товарный продукт по отношению к себестоимости его изготовления.

При получении в расчетах коэффициента рентабельности производства значения в интервале от 0 до 1,1 очевиден вывод о необходимости перехода на выпуск более рентабельной продукции. Однако, значение этого коэффициента, меньшее или равное 1, зачастую складывается под влиянием особых обстоятельств: освоения новых технологий и ассортиментных групп, консервации производства и других. Проведенные нами исследования показали, что устойчивое финансовое положение производителя обеспечивается при значениях этого критерия от 1,2 до 1,5, а на предприятиях с высокой степенью технологической обновляемости это значение возрастает до 4 и более пунктов.

**2.3 Развитие свойств внутреннего антикризисного аудита для продуктивного управления бизнесом**

Для предотвращения вхождения в предкризисное состояние необходимо четко отслеживать его признаки и оперативно управлять ими. Специалисты по проблемам экономических и финансовых кризисов различают несколько стадий развития кризисной ситуации на предприятии. От мобильного реагирования на них можно избежать развития кризиса. Так, большинством исследователей, например, Бригхемом Ю., Гапенски Л., Лютером В., Минаевым Э. упоминаются четыре основные стадии развития кризисной ситуации, это: "экономическая несостоятельность (скрытая стадия банкротства), финансовая нестабильность, неплатежеспособность (реальное банкротство) и стадия официального признания банкротства". По нашему мнению, в числе названных стадий указаны те, которые свидетельствуют не о развитии кризисной ситуации, а о ее наступлении. Кризисная ситуация может развиваться в условиях относительного благополучия экономики компании, поэтому менеджмент фиксирует ее уже при явном наступлении неплатежеспособности.

Преломлению кризисных тенденций способствует разработка специальных мер антикризисного реагирования, состоящих из двух основных блоков:

o антикризисного регулирования;

o антикризисного управления.

Как было выявлено при исследовании правовых основ банкротства, функцию антикризисного регулирования выполняют, как правило, государственно-властные органы через принятие законов нормативно-правового назначения. Реализация таких законодательных норм представляет собой антикризисное управление в условиях конкретного предприятия. Смысл такого управления заключается в разработке программ, способных своевременно "исправить" состояние основных показателей финансового состояния предприятия. В основе самой программы всегда находится пакет аналитических расчетов индикаторов предбанкротного состояния, на основе которого проводится диагностика причин неплатежеспособности и разрабатывается график погашения основных долгов предприятия. Немаловажную роль в реализации программ антикризисного управления играет использование прогрессивных методов стратегического финансового планирования, регулирования движения денежных потоков и контроль за их целевым и полным прохождением до кредиторов, включая счета федерального казначейства.

По нашему мнению, при установлении характера кризисной ситуации наиболее обоснованной является комплексная ее оценка на основе совокупности абсолютных и относительных показателей, характеризующих различные аспекты хозяйственной деятельности компании и тенденции их изменения в изучаемом периоде (1-3 года). При выборе показателей важно учитывать и возможность их оперативного получения по данным бухгалтерской и статистической отчетности компании без лишних затрат на выполнение специальных расчетов и проведение дополнительных обследований.

Процесс планирования выхода компании из кризиса опирается на общеметодологические основы управления любыми экономическими процессами. Это - стратегическое ориентирование и разработка тактических шагов, приводящих к реализации этих ориентиров. В результате стратегического планирования формулируются альтернативные варианты выхода компании из финансового кризиса и выбирается наиболее приемлемая стратегия. В рамках выбранной стратегии реализуются тактические действия финансового планирования, регулирования финансового обеспечения оборота средств компании и оперативный внутренний контроль и аудит.

Единение методов финансового планирования, регулирования и контроля является главным операционным рычагом корпоративного кризисного менеджмента и аудита. В настоящее время очень важным условием для нормального развития компаний является понимание этого триединства управления финансовыми кризисами. Программа выхода из кризиса включает и такой важный раздел, как организационные мероприятия, такие как: создание группы специалистов по выводу компании из кризиса, определение прав и обязанностей каждого участника такой группы, обеспечение работников группы нормативно-методическими документами и операционной техникой, контроль за работой группы. После выполнения антикризисной программы проверяется ее эффективность, формулируется заключение о выходе предприятия из кризисной ситуации или обосновывается необходимость подготовки дополнительных мер, если часть целей антикризисной программы не достигнута.

Важнейшим методико-аналитическим приемом выявления предбанкротного состояния предприятия является специальный антикризисный аудит. Такое определение аудита означает, что его основные приемы и подходы заранее нацелены на выявление симптомов вхождения предприятия к предкризисной границе.

Антикризисный аудит можно определить как системный процесс накапливания и обработки информации с помощью специальных методов для оценки природы и глубины кризиса компании с целью его предотвращения или смягчения кризисных последствий. Такой аудит проводится по специальной программе, предусматривающей в конечном итоге контроль и оценку результативности выполнения всех ее разделов и установок, основанных на систематизации причин кризиса.

Глубокий анализ содержания учетной политики предприятия, заявленной в Приказе администрации предприятия и фактически реализуемой на практике, позволяет установить не только имевшие место в изучаемом периоде изменения, но и выявить, ранжируя по значимости, факторы, оказавшие существенное воздействие на показатели финансовой и налоговой отчетности.

Логика действий аудитора при реализации программы антикризисного управления.

1. Подготовка исходной информации для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия

2. Выявление по данным бухгалтерской и статистической отчетности симптомов кризисных проявлений в работе

3. Выполнение аналитических процедур аудита для оценки состояния объекта

4. Обоснование системы показателей (критериев) оценки состояния объекта

5. Количественная и качественная идентификация состояния объекта на основе выбранной системы показателей (критериев)

6. Документирование информации, полученной в процессе диагностики (по мере сбора и обобщения данных)

В тех случаях, если учетная политика не соответствует установленным правилам ее реализации (предположение о непрерывности деятельности, соблюдение имущественной обособленности, правильность отнесения доходов и расходов к отчетными периодам, разделение текущих затрат и капитальных вложений, последовательность применения и другое) и не в полной мере отражает особенности деятельности предприятия, то возрастает риск использования в анализе несопоставимых и недостоверных данных.

Указанные функции можно разделить на два вида: контрольные функции и функции по разработке целевых программ. Этот вывод подтверждается также и мнением таких исследователей, как Беляев С, Белых Л., Градов А., Терехов А., Кошкин В. и других специалистов. По их мнению, "аудит на кризисном предприятии обеспечивает не только проверку достоверности финансовых показателей, но и разработку предложений по нормализации финансово-хозяйственной деятельности".

Понятие "нормализация финансово-хозяйственной деятельности" достаточно емкое и многообразное, оно раскрывается как комплекс действий, способных повысить уровень обеспечения предприятия собственными финансовыми ресурсами для возобновления производства докризисного периода. Исследования показывают, что практически всегда предприятия главным фактором определяют снижение расходов с последующим увеличением капитализации бизнеса. По нашему мнению, в российских условиях главным фактором должен быть фактор роста производительности труда, а это, как известно, влечет за собой целый комплекс дополнительных мер, требующих уже государственного санирования.

Антикризисный аудит всегда направлен не на отдельный сегмент бизнеса, а на весь имущественный комплекс, который в кризисной ситуации уже перестает быть высокоорганизованным и динамичным, т.е. системно ориентированным на прирост чистых активов. Обследованию в данном случае подвергается вся внутренняя хозяйственная среда, разбиваемая на отдельные блоки, которые ранжируются в зависимости от тяжести их финансового состояния (нехватки средств для возобновления кругооборота). Такими блоками могут быть как конкретные виды материально-производственных запасов, обязательств, так и отдельные хозяйственные функции предприятия: поиск поставщиков, рынков сбыта, заготовление, оценка запасов и затрат, то есть их калькулирование.

В отдельные блоки могут объединяться и подвергаться аудиту различные сегменты бизнеса, виды финансово-хозяйственной деятельности, организационная структура и приемы управления компанией. Формирование блоков для проведения аудита всегда ставится в зависимость от специфики управляемого объекта, поэтому при разработке программы выхода из кризиса и определения блоков аудиторского воздействия важно согласовать рекомендации по совершенствованию управления деятельностью компании и

осуществления контрольных действий аудиторов за поэтапным прохождением запланированных в программе установок. Главная цель антикризисного аудита заключается в постановке диагноза финансово-хозяйственным процессам и разработка совместно с менеджерами компании заданий по выявлению и устранению кризисных тенденций.

Антикризисный аудит по методам планирования его этапов идентичен общему аудиту. Так, например, до подписания договора на оказание аудиторских услуг аудиторская организация формирует банк исходных данных, состоящих из двух пакетов. В первый пакет входят самые современные методические и правовые документы, регулирующие хозяйственную деятельность предприятия. Второй пакет содержит документы, подтверждающие отраслевую специфику компании, состояние его экономических контрагентов, местоположение на рынке, соотношение спроса и предложения на рынке, величину долговых обязательств за ряд лет (желательно за пять и более лет).

По критерию среды воздействия на объект антикризисный аудит, также как общий, классифицируется на внутренний и внешний. Внутренний аудит обычно проводит группа внутреннего контроля, а внешний аудит выполняют специалисты внешнего антикризисного управления и регулирования.

Некоторым отличием договора на антикризисный аудит является наличие в нем, помимо обычных позиций, предмета договора, срока действия, стоимости и порядка расчетов, других специализированных сведений. Как показывает практика, постоянной позицией в таких договорах является приведение расширенного перечня объектов и задач, согласованных с администрацией предприятия и его собственником, юридическая и финансовая ответственность аудиторов за "работоспособность" антикризисной программы. Со стороны собственника и менеджера принимаются повышенные обязательства и ответственность за раскрытие всей информации о движении денежных средств, стоимости и количественной величине имущества. Специфика антикризисного аудита проявляется при расчете уровня существенности и величины аудиторского риска при определении объема и состава аудиторских процедур. Кроме того, специальные требования должны предъявляться к квалификации аудиторов, стажу работы, многопрофильности их знаний. В состав группы антикризисных аудиторов всегда необходимо включать юристов - специалистов по финансовому, налоговому и другим отраслям права и антикризисному менеджменту, а также и специалистов-оценщиков.

СЛАГАЕМЫЕ АУДИТОРСКОГО РИСКА ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ПРОГРАММЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1. Неверная диагностика кризисного состояния объекта

Этот вид риска характеризует вероятность ошибок при определении аудиторами реального экономического состояния предприятия, действительных внешних и внутренних причин и факторов его кризиса. В результате неправильной диагностики высока опасность подготовки неадекватной программы выхода предприятия из кризиса

2. Разработка неэффективной антикризисной программы

Этот вид риска определяет вероятность просчетов при подготовке аудиторами конкретных рекомендаций даже при условии точной диагностики кризисной ситуации. Реализация неточных по содержанию рекомендаций не обеспечит достижение запланированных показателей финансовой состоятельности предприятия

3. Невыполнения администрацией предприятия рекомендаций аудиторов

Этот вид риска выражает вероятность таких нарушений в действиях администрации по качеству и срокам реализации мероприятий предложенной аудиторами антикризисной программы, которые по отдельности или в совокупности могут послужить причиной существенных отклонений фактических результатов осуществления антикризисных мероприятии от запланированных программных действий

4. Риск необнаружения

Этот вид риска характеризует вероятность того, что применяемые аудиторами в процессе контроля реализации антикризисных мероприятий аудиторские процедуры не позволят выявить существенные по своим последствиям неверные и несвоевременные действия администрации

Как отмечают ведущие специалисты по аудиту, устанавливая приемлемый уровень существенности аудиторского риска при проведении исследования, аудиторам следует руководствоваться иными 1с консалтинг подходами, чем те, которые лежат в основе расчета этих показателей при проведении аудита бухгалтерской отчетности. В рамках аудита кризисного предприятия уровень существенности и аудиторский риск должны рассматриваться с точки зрения достижения целей, сформулированных в антикризисной программе при условии точного выполнения администрацией и сотрудниками компании всех рекомендаций аудиторов.

При определении уровня существенности аудиторского риска всегда необходимо различать его качественные и количественные параметры. Наиболее сложным является определение качественной стороны слагаемых аудиторского риска, поскольку здесь главную роль играют профессиональные знания и опыт, наконец, этические нормы поведения участников договора на аудиторские услуги.

Выборку необходимых для расчета риска показателей аудитор проводит по данным бухгалтерской отчетности, скорректированным на перспективу финансовой стабилизации.

Этим данным, как правило, необходимо придать вид официального экономического проекта, раскрывающего финансовый кризис применительно к условиям конкретной компании. Такой документ согласовывается с собственником или управляющим предприятия и визируется их подписью.

При разработке процедур антикризисного аудита и управления ситуациями по мере прохождения отдельных этапов проверки всегда следует использовать единый уровень существенности, рассчитанный как относительная величина (в процентах или в долях единицы). Предопределено это тем, что единый уровень существенности соотносится со всеми показателями (как абсолютным, так и относительным), включенным в систему критериев оценки финансовой состоятельности и устойчивости деятельности предприятия. Поскольку значения базовых показателей могут быть определены только в процессе разработки антикризисной программы, то и единый уровень существенности устанавливается также на четвертом этапе антикризисного аудита.

На этом этапе в обязательном порядке решается вопрос о выборе конкретной величины отклонения уровня существенности риска (отрицательного или положительного). Данное действие является обязательным потому, что выбранная величина служит своего рода сигналом реализации поставленных целей в антикризисном аудите. Как показывают проведенные нами расчеты, целесообразно решать этот вопрос следующим образом. Когда, например, будет получена отрицательная величина отклонений одного или нескольких критериев оценки существенности риска, превышающая установленный предел, то следует очевидный вывод о просчетах при разработке мер антикризисного регулирования. В этом случае проводятся дополнительные исследования, выявляются причины такого положения и в программу антикризисного управления вносятся новые позиции, исправляющие ситуацию.

По аналогии делаются выводы, когда отрицательные отклонения значений оценочных показателей не превышают предельный (ориентировочный) уровень риска. Разумеется, получение положительных отклонений говорит о продуктивности антикризисных мер и обеспечении аудитом всех поставленных целей. При реализации предложенного аудиторами комплекса мер по выходу предприятия из кризиса может оказаться, что не все включенные в него показатели будут достигнуты на уровне запланированных величин.

Для предотвращения негативности любого вида рисков в экономической литературе специалисты предлагают воспользоваться количественным расчетом факторной модели аудиторского риска.

На практике нередки случаи, когда такая полная уверенность в успехе программы антикризисного регулирования корректируется непредвиденными ситуациями, не отраженными ранее в программе. В данном случае необходимо воспользоваться правилом (стандартом) аудиторской деятельности "Существенность и аудиторский риск", где рекомендовано аудиторам принимать во внимание наличие обратной зависимости между уровнем существенности и аудиторским риском: чем выше уровень существенности, тем ниже общий аудиторский риск, и наоборот.

Реализация рекомендаций этого стандарта требует анализа принятых уровней существенности по базовым показателям, на основе которых определяется оптимальный объем и состав аудиторских процедур. Такие действия обеспечивают минимизацию аудиторских рисков. Они позволяют скорректировать аудиторские рекомендации по выходу предприятия из кризиса. Как следствие, усиливаются гарантии минимизации аудиторских рисков. Такие гарантии тем выше, чем более достоверны выводы аудиторов при диагностике предприятия.

В настоящее время система антикризисного аудита приобретает новые свойства, при развитии которых воздействие ее на управляющий объект (кризисное предприятие) существенно возрастает. К новым функциям системы антикризисного аудита можно отнести коррегирующую функцию, советующую функцию, функцию аутсорсинга. Эти новые функции способствуют расширению границ аудиторских услуг и обеспечивают получение более достоверных аудиторских доказательств, например, за счет автоматизации аналитических процедур. В данном случае необходимо отметить перспективность разработок ученых, предлагающих включать в состав аналитических процедур широкий спектр методов экспертных оценок, линейного и динамического программирования, диагностику на моделях.

Аналитические процедуры, разумеется, немыслимы без действенного контроля за выполнением администрацией и сотрудниками предприятия антикризисных мер. Такой контроль проводится в разрезе срока выполнения той или иной антикризисной меры, полноте охвата подконтрольных объектов, качеству реализации этапов выведения предприятия из кризиса.

На отдельных этапах проведения антикризисного аудита необходимо использовать особые методы донесения информации до руководства предприятия о промежуточных и окончательных его итогах. Эти методы отличаются от традиционных, т.е. тех, которые используются в обычном аудите бухгалтерской отчетности компании. При антикризисном аудите промежуточная информация о причинах и последствиях кризиса доводится до руководства уже при первоначальной диагностике, согласовании антикризисной программы и выработке узлов продуктивного контроля (т.е. сугубо критических точек финансового состояния).

Диагностика кризисного положения компании, основанная на исследовательских процедурах с применением современных операционных технологий, дает реальную картину протекания кризиса, позволяет установить подлинные причины и последствия кризиса. При этом аудиторам представляются более широкие возможности по обоснованию антикризисной стратегии управления, перспективных инвестиционных проектов, рекомендаций по оптимизации организационной структуры, внедрению системы бюджетирования, совершенствованию систем бухгалтерского учета и налогообложения.

Важным результатом диагностики кризиса является свод фактических величин и зафиксированных тенденций изменения в изучаемом периоде показателей. На основе таких показателей оценки кризисной ситуации аудитор излагает профессиональное суждение о состоянии объекта исследования на момент завершения диагностики и на перспективу. Главным критерием результативности таких предложений является паритет между количественными оценками кризисной ситуации и выводами аудиторов, основанных на их профессиональном опыте. Полученная в процессе диагностирования информация фиксируется в рабочей документации аудиторов, а затем обрабатывается и сводится отдельной позицией в итоговое заключение.

Этапы диагностирования состояния объекта в рамках антикризисного аудита

1-ый этап. Подготовка исходной информации для анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия

2-ой этап. Выявление по данным бухгалтерской и статистической отчетности симптомов кризисных проявлений в функционировании предприятия

3-тий этап. Выполнение аналитических процедур аудита для оценки состояния объекта, обоснование системы показателей (критериев) оценки состояния объекта

4-ый этап. Количественная и качественная идентификация состояния объекта на основе выбранной системы показателей (критериев)

5-ый этап. Документирование информации, полученной в процессе диагностики (по мере сбора и обобщения данных)

Рис. 28. Этапы диагностики предкризисного состояния предприятия при реализации контрольных процедур

Источники аудиторских доказательств, которые могут быть использованы в процессе диагностики состояния предприятия, достаточно разнообразны. Представление о социально-экономической среде, в которой функционирует предприятие, аудиторы формируют на основе изучения официальных данных органов государственной статистики, публикаций в научных, отраслевых дипломные работы по авиации и региональных изданиях.

Данные о фактических объемах продукции, товаров, работ, услуг, реализованных конкретным покупателям (полученных от конкретных поставщиков), о размерах дебиторской и кредиторской задолженности могут быть подтверждены в информации, представляемой третьими лицами обычно по письменному запросу аудиторской организации и (или) предприятия. Для уменьшения аудиторского риска следует сравнить доказательства, полученные из различных источников. При обнаружении противоречий аудиторам необходимо использовать дополнительные аудиторские процедуры для выяснения достоверности собранных доказательств. Полезная для анализа информация о различных аспектах функционирования предприятия может быть также собрана в результате проведения опросов экспертов и сотрудников предприятия по специально разработанным анкетам.

При подготовке информации для диагностирования должна быть обеспечена ее полная сопоставимость по годам изучаемого периода и реальность с точки зрения отражения действительных экономических процессов, происходящих на предприятии. Для этого аудиторам следует учесть влияние инфляции, так как возможно потребуется построение динамических рядов значений исследуемых показателей, рассчитанных не только в текущих ценах и условиях конкретного года, но в сопоставимых ценах и условиях, например, последнего гола изучаемого периода. Важно также проанализировать содержание учетной политики предприятия и имевшие место в изучаемом периоде изменения в ней, оказавшие существенное воздействие на порядок формирования показателей отчетности. Когда же учетная политика не соответствует установленным правилам ее реализации (предположение о непрерывности деятельности, соблюдение имущественной обособленности, правильность отнесения доходов и расходов к отчетными периодам, разделение текущих и капитальных затрат, последовательность применения и др.) и не в полной мере отражает особенности деятельности предприятия, то возрастает риск использования в анализе несопоставимых и недостоверных данных.

Установление в бухгалтерской отчетности предприятия явных симптомов кризиса (наличия и роста убытков, отрицательной величины чистых активов или значительного снижения их размера, необоснованного роста кредиторской задолженности) дает основание сомневаться в применимости допущения непрерывности деятельности для подготовки данной отчетности. Следовательно, может возникнуть необходимость уточнения стоимости активов и собственного капитала компании. Такое уточнение становится актуальным, если, по оценкам аудиторов, ее ближайшие экономические перспективы представляются неопределенными, и высока вероятность наступления ситуации, при которой предприятию потребуется срочно реализовать свои активы для погашения обязательств. Такого рода обстоятельства приведут к тому, что результат будет отличным от стоимости активов, указанной в бухгалтерской отчетности. В связи с этим, при возникновении у аудиторов обоснованных сомнений в применимости допущения непрерывности деятельности им следует уточнить оценки стоимости активов и собственного капитала компании и пользоваться при диагностике именно этими оценками. Пересчет стоимости активов может быть выполнен аудиторами как самостоятельно на основе известных методик, так и с привлечением экспертов-оценщиков.

Для целей диагностики может оказаться полезным использование предварительно составленных аудиторами классификаторов возможных симптомов, факторов и причин кризисных проявлений. Они представляют собой таблицы, в которых обобщаются взаимосвязи между наиболее часто встречающимися симптомами кризисных ситуаций, факторами их возникновения и причинами, вызывающими кризисы. Такие классификаторы могут применяться аудиторами для установления наиболее вероятных факторов и причин кризиса на конкретном предприятии по симптомам, обнаруженным в процессе диагностики, а также при подготовке антикризисных мероприятий.

Для оценки состояния предприятия, выяснения причин и факторов кризиса могут использоваться различные по степени сложности аналитические процедуры. Состав конкретных процедур определяется исходя из направлений (задач) анализа, сформулированных в программе аудита, доступности и адекватности информации, а также профессиональных суждений аудиторов. Изучение различных сторон функционирования компании (трудовых ресурсов, имущества, производства, сбыта). Оценка и прогнозирование результатов его деятельности в процессе выполнения аналитических процедур осуществляется, прежде всего, при помощи методов простого сравнения показателей, выявления тенденций изменения показателей в отчетном периоде, установления количественных взаимосвязей различных показателей. Это позволяет оценить степень выполнения планов на предприятии, их напряженность, а также позиционировать предприятие среди конкурентов. При анализе тенденций сопоставляют одинаковую по характеру информацию о деятельности предприятия за сравнимые периоды или на сопоставимые даты. Результаты такого анализа сигнализируют о благоприятных или неблагоприятных изменениях в функционировании компании, его подразделений, использовании конкретных ресурсов в том виде, в каком они отражаются в доходах, расходах, активах и обязательствах.

После выполнения технической стороны анализа (расчета коэффициентов, выявления тенденций, сопоставления данных) необходимо выяснить не только происходящее в бизнесе, но правильно интерпретировать результаты расчетов, установить причинно-следственные зависимости между аудируемыми объектами. При оценке текущих и прогнозных значений показателей аудиторами учитывается влияние на деятельность предприятия различных рисков: общеэкономического, предпринимательского, управленческого и других.

В экономических источниках часто при проведении антикризисного аудита предлагается использовать схему ранжирования общих целей, выражаемых в количественных показателях. Можно сказать, что эти цели позволяют судить о возможности реализации стратегии бескризисного развития предприятия.

Выработка стратегии антикризисного управления всегда должна опираться на ряд альтернативных программ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, разработка которых проводится по каждому функциональному направлению отдельно. Такой подход предполагает выработку магистральной программы, в ходе выполнения которой должны рассматриваться и другие альтернативные варианты.

Применение такого метода заимствования позволяет реагировать в ходе антикризисного управления на изменяющиеся условия внешней среды и компоновать адекватные меры регулирования из всех имеющихся вариантных установок, направленных на ликвидацию финансового кризиса. Метод заимствования опыта "родственных" компаний для интересов антикризисного управления (именуемый как метод бенчмаркинга) позволяет решать наиболее неотложные задачи.

ГЛАВНЫЕ РАЗДЕЛЫ МЕТОДИКИ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ

1. Уточнение системы целевых установок

2. Определение направлений выхода компании из кризисной ситуации и общая характеристика стратегии ее развития

3. Варианты проектов антикризисных мер

Экономическое обоснование проекта, его финансирование

Организационные мероприятия

Инвестиционное проектирование

4. Оценка уровня существенности и аудиторского риска

N - ный вариант

5. Документальное оформление полученных результатов по каждому варианту

При необходимости составляется сводный проект по данным всех разработанных вариантов, как средняя стратегическая цель проекта

Все это в целом определяет особенности предотвращения кризиса. Особое значение среди них приобретают сегодня такие, как совершенствование управления, бухгалтерского учета, четкое ведение налоговых расчетов, внутреннего финансового контроля, а также разработка экономически обоснованной финансовой, кредитной, страховой, маркетинговой, инвестиционной политики. Определяя в качестве одного из направлений выхода компании из кризиса совершенствование механизма управления антикризисные управляющие и аудиторы преследуют цель установить соответствие между системой антикризисных мер и выбранной стратегией финансового развития.

**Глава 3 Антикризисное управление в России: механизмы обеспечения**

**3.1 Институциональные механизмы обеспечения**

Многие организации сталкивались с теми или иными кризисными ситуациями в результате своей деятельности. Некоторые из них с честью смогли выйти, а какие-то прекратили свое существование. В развитии любой организации существует вероятность кризиса. Большое количество российских организаций находятся в кризисной ситуации: не хватает денежных средств, отсутствуют инвестиции, все имеющиеся средства, включая амортизационные отчисления, направляются на оплату труда и на пополнение оборотных средств. В динамично развивающемся мире, возможно, все: снижение конъюнктуры рынка, маркетинговые ошибки, изменение потребностей покупателя, изменение макроэкономических показателей и прочее, что может привести к определенным кризисным ситуациям.

Под кризисной ситуацией понимается - обострение противоречий внутри системы (организации), приводящее либо к разрушению существующей системы (бизнес-модели), либо к разрушению связей между системой и окружающей средой (поставщиками, потребителями, инвесторами и пр.).

Таким образом, причины кризисной ситуации могут быть как внутренние (субъективные), так и внешние (объективные). Внешние причины можно еще разделить на две основные группы: форс-мажорные и естественно-экономические (рыночные). Первая группа включает в себя природные катаклизмы (землетрясение, наводнение, критические климатические условия), техногенные аварии и катастрофы, политические решения и т.п. Естественно-экономические причины подразумевают в качестве источника волновую теорию технико-экономического развития Н.Д.Кондратьева, связанную с постоянным обновлением технологий, продукции, процессов, систем, экономических форм и кадров.

Антикризисное управление организацией занимается уменьшением воздействия внутренних и рыночных кризисных факторов. Развитие рыночных отношений требует от организаций постоянной адаптации к изменениям рынка, выражающуюся в необходимости создания более конкурентоспособной продукции и услуг.

Первым, кто начал рассматривать использование инноваций для преодоления кризиса в общем виде это Джозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter). В своей работе "Теория экономического развития" (1912 г.) он выделяет пять направлений инноваций :

o создание продукта с конкурентоспособными потребительскимисвойствами;

o использование модернизированной или новой технологии производства;

o открытие новых рынков сбыта продукции;

o открытие новых источников сырья для производства продукции;

o использование новой организации производства.

В частности, выделяется новая организация производства (аллокацион-ные инновации). Часто аллокационными инновациями называют реструктуризацию организации. Анализ показал, что процессы преобразований в промышленном производстве происходят в соответствии с теорией реструктуризации.

В российской деловой практике под термином "реструктуризация" обычно понимают разделение организации на составные части, деление целостного имущественного комплекса и создание нескольких автономных субъектов хозяйствования .

Среди аллокационных инноваций можно выделить:

- различные схемы реорганизации организации;

- перераспределение (реструктуризация) материальных (реальных и финансовых) ресурсов и нематериальных активов фирмы;

- перераспределение ответственности работников организации, в особенности его менеджеров.

Опыт реструктуризации в зарубежных странах позволяет говорить о более широкой трактовке реструктуризации, как процесса подготовки и реализации программы комплексных изменений в организации с целью повышения его конкурентоспособности и рыночной стоимости . Именно это понимание реструктуризации и отражает его сущность. Реструктуризация направлена на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности организации и выпускаемой продукции, а также на улучшение их инвестиционной привлекательности. Часто она включает в себя комплекс мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры и функций управления, модернизацию технических и технологических аспектов производства, совершенствование финансово-экономической политики, снижение производственно-сбытовых затрат, лучшее использование материальных и трудовых ресурсов, создание современной информационной системы и документооборота.

Среди процедур реструктуризации необходимо отметить реорганизацию. Под реорганизацией понимается перестройка, переустройство юридического лица (лиц), которая означает прекращение деятельности конкретного юридического лица (лиц) без ликвидации дел и имущества с последующей государственной регистрацией нового юридического лица. Формами реорганизации согласно Гражданскому кодексу являются слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование.

Реструктуризация - процесс комплексного изменения методов и условий работы организации. Она подразумевает системный характер оптимизации его функционирования на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем и др.

Существуют два основных направления реструктуризации:

- стратегическая реструктуризация компании, направленная на повышение эффективности функционирования и связана с развитием действующей компании, включая увеличение стоимости бизнеса, повышение конкурентоспособности структуры затрат на производство продукции, освоение новых или расширение имеющихся рынков сбыта, оптимизацию организационной структуры, диверсификацию деятельности и др.;

- реструктуризация компании в кризисных условиях, крайним проявлением этой ситуации является несостоятельность (банкротство) компании.

Важнейшим компонентом реформирования организации является реструктуризация системы управления. В ней выделяются три сферы: управление производством, управление персоналом и интегрированное управление. Реструктуризации предшествует анализ оперативного и стратегического управления производством, способов выработки и принятия организационных решений. Важен также учет перспективы обновления и повышения потребительских свойств продукции, предполагающей реконструкцию производства и изменение структуры инвестиций, преобразование системы управления организацией.

Таким образом, процесс реструктуризации является подсистемой более общей системы управления деятельности, в рамках определенной структуры. Первичной в этой системе является деятельность, на основе имеющегося в собственности, ведении или управлении имущественного комплекса. В рамках данного исследования рассматривается производственная деятельность предприятий. Но в связи с тем, что каждая деятельность может сопровождаться различными структурными и законодательно установленными правовыми формами для юридических лиц, в обобщенном виде структуру осуществления деятельности будем называть организацией.

В налоговом законодательстве введено следующее понятие организации - "юридические лица, образованные в соответствии с законодательством

Российской Федерации, а также иностранные юридические лица, компании и другие корпоративные образования, обладающие гражданской правоспособностью, созданные на территории Российской Федерации".

В теории управления и организационного проектирования под организацией, понимается целостная система, функционирующая для определенной цели, включающая в себя основные элементы - составляющие данной системы и функциональные связи - управление, посредством которого элементы указанной системы функционируют для достижения цели.

Целесообразно уточнить понятие организации как самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности целью, которого является получение дохода.

Под чистым доходом здесь и далее будем понимать денежные средства остающиеся в распоряжении организации, они включают в себя чистую прибыль и амортизационные отчисления, т.е. ту часть выручки, которая остается в распоряжении организации после производственного цикла.

Реструктуризация является высокоэффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности организаций. В рамках реструктуризации организации должны быть решены три основные задачи:

1. Повышение эффективности производственно-технологической системы.

2. Изменение системы управления и полного использования имеющихся ресурсов.

3. Совершенствование взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой клиентской группы.

В ходе реструктуризации используется ряд сложных, интегрированных организационных концепций. Речь идет о совокупности мероприятии, которые базируются на увязке нескольких базисных элементов в разных формах. Данные концепции представляют собой мероприятия высшего порядка, поскольку реализуются с помощью составляющих их базисных инструментов.

В частности, под концепцией, направленной на делегирование решений, понимается процесс децентрализации управления, когда право принимать определенные решения передается нижестоящим подразделениям. Активное использование этого инструмента в рамках современных программ реструктуризации объясняется тем, что процесс принятия решений в централизованных организациях антикризисный консалтинг за рубежом слишком долог и дорог. Принимаемые решения оказываются несвоевременными, а организация в целом - неадаптивной к изменениям внешней среды и потребностям рынка. Кроме того, указанный процесс обеспечивает мотивационный эффект, состоящий в увеличении ответственности каждого сотрудника за результат групповой работы, росте его профессиональных навыков, усилении духа соревновательности внутри организации, позволяет повысить точность оценок индивидуального вклада в общий результат. Примером может служить организация бизнес-единиц, обладающих рядом дополнительных для структурных подразделений полномочий.

Сокращение иерархических уровней осуществляется в масштабе всей организации или отдельных сфер его деятельности. Эта мера позволяет сократить коммуникационные вертикали и время принятия решений, что способствует большей гибкости организации, создает условия для интеграции функций ее членов, является основой для приспособления организационных структур к новым потребностям рынка. Создаваемая таким образом плоская организационная структура способствует развитию профессиональных навыков, инициативности, способности принимать решения у рядовых сотрудников организации.

Концепция, ориентированная на продукт, отражают устойчивое стремление к изменению действующих организационных принципов в пользу создания гибких предпринимательских структур. Работники всех уровней иерархии объединяются в группы (команды) по удовлетворению конкретной потребности группы клиентов или созданию (продвижению) определенного вида продукции.

В ходе сегментирования хозяйственной деятельности, обозримые и изолированные области задач закрепляются за сравнительно небольшим числом сотрудников. Признак изолированности в неявной форме означает, что структурные единицы обладают высокой степенью вертикальной и горизонтальной автономии.

Вертикальная автономия выражается в объеме решений, который предоставляется структурной единице. Основным инструментом реструктуризации организации по принципу сегментирования является в этом случае делегирование решений. Горизонтальная автономия отражает степень независимости структурной единицы по отношению к параллельно существующим единицам.

Согласно концепции центра дохода успех структурной единицы определяется рыночными показателями (объемом дохода, величиной выручки, структурой затрат на производство продукции и т.д.). Необходимость выявления центров доходности возникла еще в начале XX в., ввиду сложности организационных структур крупных организаций. Современное возрождение концепции связано, прежде всего, с давлением рынка. Изолированный характер компонентов успеха и отражающих их показателей допускает сопоставление организаций на рынке. Рыночные оценки стимулируют у сотрудников готовность к проверке эффективности, как организационной структуры, так и собственного поведения.

Необходимость в управлении координацией организацией появляется в тех случаях, когда возникают так называемые точки пересечения интересов двух и более организационных единиц. Это всегда происходит при расчленении общего комплекса задач и передаче их разным исполнителям. Специфическая задача координационного менеджмента заключается в определении подобных точек пересечения, принятии решений о необходимости их координации и выборе соответствующих инструментов. Эти задачи решаются силами специальных, функциональных подразделений компаний.

Учет технологических требований и способность принимать адекватные технологические решения в значительной степени определяют конкурентные позиции организаций. Выбранная технология влияет на следующие показатели деятельности компании:

- экономические - структура прямых затрат на производство продукции, соответствие планируемых и реализуемых потребительских свойств продукции и конкурентоспособной цены реализуемой продукции, возможного получения требуемого дохода и его структуры;

- имидживые - рейтинга компании в отрасли, престиж (или отсутствие такового), выпускаемой компанией продукта;

- технологические - степень ее технологической адаптивности к меняющимся рыночным условиям - возможность "наладки" технологии под новые требования рынка без значительных затрат ресурсов (временных, материальных и трудовых).

Одним из новых эффективных инструментов реформирования организаций является технический аудит их промышленного производства, в том числе сферы организации и управления производством, на соответствие требованиям международных стандартов ИСО серии 9000 .

В первую очередь необходимо изменить систему бухгалтерского учета как одного из основных источников формирования экономических показателей и инструмента для анализа хозяйственной деятельности организаций.

Реструктуризация не имеет типового, жесткого решения. Основным этапом реструктуризации организации является проработка целесообразности и возможности реструктуризации имущественного комплекса. По результатам анализа может быть выявлена необходимость и целесообразность реорганизации организации, разделение имущественного комплекса или выделение структурных подразделений в ряд самостоятельных юридических лиц .

Необходимость реструктуризации, как правило, возникает для повышения эффективности работы структурных подразделений и организации в целом.

В процессе анализа рассматриваются технические, экономические и юридические аспекты процесса реструктуризации, выполняются необходимые сопоставительные расчеты вариантов и оценивается вероятность практического осуществления всех необходимых юридических процедур.

Далее необходимо осуществление проработки возможностей и наиболее реальных перспектив развития организации. Это напрямую связано с вероятной необходимостью корректировки стратегии развития организации, которая основывается на результатах анализа ситуации на рынках сбыта продукции, а также на технологических и ресурсных возможностях производства .

Кроме того, по результатам анализа реализуемых в организациях инвестиционных проектов вносятся дополнительные предложения, включающие новые, более эффективные и перспективные проекты.

По данным проводимого анализа прорабатываются целесообразность и возможность оптимизации существующей в организации системы управления.

Особенно детально изучаются возможности более эффективного функционирования коммерческих (осуществляющих сбыт и снабжение), а также финансово-экономических служб организации.

Оптимизация деятельности указанных служб и применяемых методов осуществления коммерческой деятельности может привести к существенной экономии материальных и финансовых ресурсов организации (за счет удешевления закупок, увеличения объемов продаж, ускорения оборачиваемости денежных средств, экономии на расходах по содержанию персонала и т.д.) .

Следует отметить, что программа реструктуризации может включать все актуальные (с точки зрения руководителей) для данной конкретной организации направления.

Материалы, обосновывающие реструктуризацию, рекомендуется подготавливать в принятой во всем мире форме бизнес-плана (бизнес-проекта), который должен дать возможность инвестору сделать комплексную оценку проекта и в первую очередь показать, что инвестирование проекта целесообразно.

В настоящее время на рынке России наиболее известны следующие основные методики по разработке бизнес-планов реструктуризации:

"UNIDO" (Организация Объединенных Наций по промышленному развитию) - для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований и ее электронная версия СОМFAR;

"WORLD Bank" (Всемирный банк реконструкции и развития);

фирмы "Goldman, Sachs & Со" (крупнейший банковской дом -один из лидеров мирового инвестиционного бизнеса);

фирма "Ernst & Young" (интернациональная консалтингово- аудиторская фирма).

В настоящее время в проектах реструктуризации применяется большое количество относительно новых методологических подходов, используемых на различных этапах и для различных целей.

Управление проектами (Project Management) - методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для получения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering) - метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественно иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности организации, используется как комплексное средство реорганизации компании или отдельных ее организационных единиц.

АВС/АВМ-методология (Activity Based Costing/Activity Based Management) - совокупность методов стоимостного анализа бизнес-процессов, цепочек создания стоимости, отдельных организационно-структурных единиц, а также методов повышения экономической эффективности процессов управления, используется как аналитическое средство, а также средство повышения экономической эффективности процессов и организационных единиц.

Методы "точно в срок" (Just-In-Time) - совокупность методов повышения качества работ и обслуживания, применяются для повышения качества и эффективности производственной деятельности и оптимизации взаимоотношений с поставщиками, подрядчиками и заказчиками.

Методология всеобщего управления качеством (Total Quality Management) - совокупность методов управления организацией, основным

целевым параметром которых является качество технологического процесса, обеспечивающего стабильное получение продукции с заданными потребительскими свойствами.

Методы управления знаниями (Knowledge Management) - междисциплинарное направление науки и практики, реализуемые в конкретных бизнес-приложениях, направленных на повышение эффективности процессов приобретения и использования знаний, применяется на стыке информационных технологий, управления персоналом, управления бизнес-процессами.

Методологии компьютерных информационных технологий позволяют принципиально изменить управленческие процессы и информационное обеспечение бизнес-процессов.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) - система стратегического управления и оценки её эффективности, которая переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок. Она включает в себя показатели, характеризующие четыре аспекта деятельности компании (перспективы в терминах BSC) - финансы, рынок (маркетинг), внутренние процессы и обучение и рост.

Шесть сигм (Six sigma) - метод управления, основное внимание в котором уделяется на контроле критичных параметров в бизнес-процессах - причем критичных для конечного потребителя, в результате чего снижаются потери в виде брака и возможных рисков для репутации производителя товаров или услуг.

Функционально-стоимостный анализ - метод комплексного технико-экономического исследования объекта с целью развития его полезных функций при оптимальном соотношении между их значимостью для потребителя и затратами на их осуществление.

Выбор какого-либо из методов предполагает знание сути и области их применения.

Рыночная экономика на протяжении многих десятилетий и столетий, являющаяся основой развития различных государств, выработала определенную систему контроля, диагностики и по возможности защиты организаций от кризисных ситуаций, которая называется системой банкротства.

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

Антикризисное регулирование - это макроэкономическая категория. Оно предусматривает меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту организаций от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае нецелесообразности их дальнейшего функционирования.

Антикризисное управление - совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретной организации. Антикризисное управление является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне организации при ее оздоровлении или ликвидации.

**3.2 Правовые механизмы обеспечения**

К правовым механизмам антикризисного управления относятся: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

Наблюдение осуществляется в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния. При наблюдении временный управляющий обязан: принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника; проводить анализ финансового состояния должника; выявлять кредиторов должника; вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Федеральным законом; уведомлять кредиторов о введении наблюдения; созывать и проводить первое собрание кредиторов.

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд утверждает административного управляющего. В определении о введении финансового оздоровления должен указываться срок финансового оздоровления, а также содержаться утвержденный судом график погашения задолженности. Определение арбитражного суда о введении финансового оздоровления подлежит немедленному исполнению. В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями.

Главная цель внешнего управления – финансовое оздоровление должника, достигаемое за счет продажи части имущества должника, а также при помощи организационных и экономических мероприятий.

Срок конкурсного производства не может превышать один год; суд может продлить этот срок на шесть месяцев. При открытии конкурсного производства арбитражный суд назначает конкурсного управляющего в порядке, предусмотренном для назначения внешнего управляющего.

Обязательным условием ведения мирового соглашения является погашение задолженности кредиторам первой и второй очереди.

Мировое соглашение заключается на равных условиях для всех кредиторов и оформляется в письменном виде. В его тексте должны быть отражены размеры, порядок и сроки исполнения обязательств должника и (или) сказано о прекращении обязательств должника предоставлением отступного, новацией обязательства, прощением долга или иным способом, предусмотренным законодательством Российской Федерации.

**3.3 Финансовые механизмы обеспечения**

Как уже говорилось, внешний управляющий на основании глубокого анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия выявляет факторы, приведших к кризису на предприятии, и указывает их в плане внешнего управления.

Кроме того, в план внешнего управления (стабилизационную программу) входит комплекс мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия.

Именно здесь начинают проявляться принципиальные отличия антикризисного управления от обычного. Эти отличия заключаются в смене критериев принятия решений.

В рамках "нормального" управления данный критерий можно свести к достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе предприятия в кризисное состояние в долгосрочном аспекте целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте критерием становится максимизация или экономия денежных средств. В книге "Оценка бизнеса", выпущенной Финансовой Академией, говорится: "Процедура внешнего управления прежде всего нацелена на мобилизацию внутренних ресурсов предприятия-должника, введение жесточайшего внутрифирменного контроля и учета, особенно за денежными потоками".

Смело можно сказать, что кризис на предприятии означает дефицит денежных средств для поддержания текущей хозяйственной (производство) и финансовой (кредиторы) потребностей в оборотных средствах. Этому определению соответствует следующее неравенство:

Денежные средства < Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах + Текущая финансовая потребность в оборотных средствах

Текущая финансовая потребность в оборотных средствах (ТФП) - наиболее простая и понятная часть формулы. ТФП определяется как сумма предстоящих на момент расчета формулы выплат по возврату долгов (включая проценты по ним), а также штрафов и пени (в случае просроченных платежей) за планируемый период. Покрывается денежными средствами или приемлемыми для кредиторов по содержанию и условиям взаимозачетными операциями.

Текущая хозяйственная потребность в оборотных средствах (ТХП) представляет собой разницу между суммой производственных и непроизводственных расходов на планируемый период, с одной стороны, и объемом производственных запасов предприятия в пределах размеров, предусмотренных сметой, с другой. Иными словами, если по смете месячный расход сырья А составляет 10 млн руб., тогда как на складе его имеется лишь на 8 млн, то ТХП составляет 2 млн руб. Если же сырья на складе на 12 млн., то потребность в оборотных средствах отсутствует ("отрицательной" потребности при этом не возникает).

Определение порогового значения ТХП, невозможность обеспечения которого является критическим, зависит от отраслевой принадлежности и других особенностей предприятия. Например, в химии и металлургии существует минимальный технологически допустимый объем производства, а для металлообработки нет. Объем постоянных (накладных) расходов также не может служить однозначным критерием порогового значения потребности в оборотных средствах, поскольку может быть скорректирован. ТХП покрывается денежными средствами или приемлемыми для предприятия по содержанию и условиям взаимозачетными операциями (т.е. поставкой в нужные сроки по приемлемой цене именно тех товаров и услуг, на которые и были бы потрачены денежные средства предприятия).

Денежные средства - собственно денежные и эквивалентные им средства (в настоящее время до 85% всех расчетов осуществляется взаимозачетными схемами). Я считаю, что сумма денежных средств является показательной для определения кризисного состояния предприятия.

Во-первых, каждая взаимозачетная операция может быть достаточно легко приведена к денежной оценке (с учетом стоимостных и временных потерь). Во-вторых, конкретные краткосрочные активы сильно отличаются по степени ликвидности. Так, дебиторская задолженность может быть безнадежной независимо от формальных сроков и обязательств по ее погашению, а запасы готовой продукции - мертвым грузом. При этом их наличие никак не обеспечивает реальной платежеспособности предприятия, которую в конечном итоге определяют именно денежные средства.

Уточню, упомянутый выше эквивалент денежных средств - это величина покрытия потребности предприятия в оборотных средствах за конкретный период времени неденежными видами краткосрочных активов предприятия. Например, если партия готовой продукции стоимостью 100 млн руб. будет в течение месяца путем взаимозачета обменена на сырье для производства на сумму 90 млн, то она являются месячным эквивалентом денежных средств в размере 90 млн руб.

Финансовая стабилизация на предприятии в условиях кризисной ситуации по следовательно осуществляется по трем этапам:

Устранение неплатежеспособности;

Восстановление финансовой устойчивости;

Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Устранение неплатежеспособности

Устранение неплатежеспособности может и должна осуществляться мерами, не приемлемыми с позиций обычного управления. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), ценой которых можно добиться восстановления платежеспособности предприятия сегодня.

Наступление наплатежеспоосбности означает превышение расходования денежных средств над их поступлением в условиях отсутствия резервов покрытия, т.е образуется "кризисная яма". В этот момент чаще всего и начинаются "проблемы" с кредиторами предприятия. Кредиторы, пытаются вернуть свои средства путем арестов имущества. Все средства поступающие на счет предприятия автоматически блокируются и списываются в пользу кредиторов, деятельность предприятия замораживается, а штрафы и пени продолжают начисляться.

Сущность данного этапа стабилизационной программы заключается в маневре денежными потоками для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением. Маневр осуществляется как уже полученными и материализованными в активах предприятия средствами, так и теми, что могут быть получены, если предприятие переживет кризис.

Заполнение "кризисной ямы" может быть осуществлено и увеличением поступления денежных средств (максимизацией), и уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией).

Рассмотрим мероприятия стабилизационной программы, обеспечивающие решение этой задачи.

Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных и нередко шокирующих обычного руководителя предприятия шагов, так как связано со значительными потерями. Методы определения приемлемого уровня потерь (дисконта) в данной работе не рассматриваются, однако отметим, что потери неизбежны.

Продажа краткосрочных финансовых вложений - наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен. Еще одно замечание.

В условиях фактической стагнации фондового рынка дисконт при продаже ценных бумаг бессмысленно рассчитывать - они идут по той цене, по которой их готовы купить.

Продажа дебиторской задолженности также очевидна и предпринимается в настоящее время многими предприятиями. Специфика этой меры в рамках стабилизационной программы заключается в том, что дисконты здесь могут быть гораздо больше, чем представляется руководству кризисного предприятия. В некоторых случаях расчетный дисконт может составлять чуть менее 100%, что, как и в случае с краткосрочными финансовыми вложениями, означает продажу по любой предлагаемой цене.

Продажа запасов готовой продукции сложнее, так как, во-первых, предполагает продажу с убытками, а во-вторых, ведет к осложнениям с налоговыми органами. Однако, как уже отмечалось, суть стабилизационной программы заключается в маневре денежными средствами. Убытки в данном случае представляют собой жертвование частью полученных в прошлом денежных средств, а проблемы с уплатой налогов при такой реализации закрываются уменьшением возможных будущих поступлений.

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

Продажа инвестиций (деинвестирование) может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. При этом стратегические соображения не играют определяющей роли - если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он может быть ликвидирован. Сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса - верный путь к банкротству и ликвидации предприятия.

Продажа нерентабельных производств и объектов непроизводственной сферы наиболее сложна и предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов как правило, входит в основную технологическую цепочку предприятия. При этом в стабилизационной программе невозможно корректно определить, какие из них имеет смысл сохранить, а какие в любом случае следует ликвидировать - это требует детального анализа, осуществимого только в рамках реструктуризации. Та же проблема присутствует и при мероприятиях по уменьшению ТХП.

Для того чтобы минимизировать риск от подобного шага, необходимо ранжировать производства по степени зависимости от них технологического цикла предприятия. Ранжирование ввиду сжатых сроков осуществляется преимущественно экспертным методом, с учетом следующих правил:

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

Во вторую очередь ликвидируются вспомогательные производства с уникальным оборудованием (цеха подготовки производства, отдельные ремонтные подразделения). Отсутствие этих производств в будущем можно будет компенсировать как за счет покупки соответствующих услуг, так и их воссоздания в экономически оправданных масштабах при необходимости.

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

В четвертую (последнюю) очередь отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла. Причем такая мера скорее приемлема для предприятий, обладающих не одной, а несколькими технологическими цепочками, а также для предприятий, полуфабрикаты которых имеют самостоятельную коммерческую ценность. Особенно если эти полуфабрикаты более рентабельны, чем конечный продукт, что нередко встречается на химических заводах.

Ликвидация объектов основного производства в жестких условиях антикризисного управления весьма нежелательна и допустима только в качестве крайней меры. Продажу основных фондов скорее всего придется производить по цене ниже их балансовой стоимости, а это означает проблемы с налогообложением в будущем.

**Заключение**

Антикризисное управление − это такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, опираясь на собственные ресурсы. Элементами антикризисного управления являются:

анализ состояния макро- и микросреды и выбор предпочтительной миссии фирмы;

познание экономического механизма возникновения кризисных ситуаций и создание сканирования внешней и внутренней сред фирмы с целью раннего обнаружения "слабых сигналов" об угрозе приближения кризиса;

стратегический контроллинг деятельности фирмы и выработка стратегии предотвращения ее несостоятельности;

оперативная оценка и анализ финансового состояния фирмы и выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства);

разработка предпочтительной политики поведения в условиях наступившего кризиса и вывода из него фирмы;

постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово- хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. Причинами кризиса на предприятии могут быть различные факторы внешней и внутренней среды. Однако несмотря на многообразие факторов, которые могут привести к кризису на предприятии, в большинстве случаев такими факторами являются недостатки управления.

Антикризисное управление имеет своей целью устранение возможности банкротства предприятия. В России процедуры банкротства регламентируются Федеральным законом Российской Федерации от 8 января 1998 года №6-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)".

Несостоятельность (банкротство) трактуется как признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. При рассмотрении дела о банкротстве должника − юридического лица применяются следующие процедуры банкротства: наблюдение; внешнее управление; конкурсное производство; мировое соглашение.

За время применения федерального Закона "О несостоятельности (банкротстве)", принятого в 1998 году, обнаружена недостаточная защищенность прав и законных интересов различных лиц, участвующих в процедуре банкротства, а также пробелы, позволяющие использовать законодательство о несостоятельности (банкротстве) как механизм для избавления от конкурентов, ухода от налогообложения, передела собственности, недобросовестного захвата предприятия.

В целях защиты интересов государства-кредитора по налоговым платежам и предоставления равных прав для конкурсных кредиторов и государства-кредитора предлагается предоставить уполномоченному федеральному органу право голоса в деле о банкротстве с одновременным переводом требований по обязательным платежам в одну очередь с остальными коммерческими кредиторами.

В целом же в существующем законодательстве проблема антикризисного управления в рамках судебных процедур банкротства достаточно хорошо освещена и проработана. Арбитражный управляющий в рамках процедуры внешнего управления обладает всеми необходимыми полномочиями для восстановления платежеспособности предприятия, причем законодатели максимально постарались облегчить его задачу, предусмотрев такие меры, как мораторий на выплату по денежным обязательствам, возможность отказа от невыгодных договоров и т.д.

Реализация политики антикризисного управления при угрозе банкротства предприятия предусматривает следующие основные направления:

Осуществление мониторинга финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития;

Определение масштабов кризисного состояния предприятия;

Исследование основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия;

Создание и реализация плана антикризисного управления.

Своевременное распознавание признаков и природы кризиса, его локализация, использование элементов исследования как меры превентивной санации и восстановления платежеспособности составляют суть целей диагностики в антикризисном управлении. Проблема диагностики в антикризисном управлении относится к числу мало исследованных в отечественной экономической и управленческой науке. Это объясняется весьма продолжительным господством в российской экономике марксистско-ленинского учения, исключающего кризисы при социализме. Естественно, такой подход выхолостил в теории и практике управления всю специфическую проблематику антикризисного управления, включая антикризисную диагностику.

В ходе исследования было установлено, что диагностика в антикризисном управлении − это:

исследование базовых показателей хозяйственной деятельности социально-экономической системы;

всесторонний анализ влияния внутренних и внешних факторов на финансово-экономическое и технико-технологическое состояние предприятия;

экспертная оценка разработанных мероприятий и перспектив финансового оздоровления и превентивной санации и достижения целей прогнозирования;

постижение количественно неопределенных и качественно “сверхсложных” уровней экономической организации фирмы.

Мероприятия по преодолению кризисной ситуации и восстановлению платежеспособности должны учитывать индивидуальные особенности предприятий. Однако, так же как типичны финансово-экономические проблемы российских предприятий, настолько же характерны методы их «лечения».

В числе типичных проблем:

низкая конкурентоспособность продукции и низкий уровень спроса на нее;

недогрузка производственных мощностей и падение выручки ниже точки безубыточности;

избыток ресурсов (имущества, численности работников);

высокие постоянные затраты, связанные, в первую очередь, с содержанием избыточных ресурсов;

необоснованно высокие переменные издержки, обусловленные плохой организацией производства (высокие потери, воровство), неэкономичностью технологий, завышением цен на ресурсы, поставляемым предприятиям – ненадежным плательщикам;

низкий уровень менеджмента (индифферентность к маркетингу, «регистрирующая» система сбыта, отсутствие финансово-экономического анализа и финансового планирования, неумение управлять оборотным капиталом и т.п.);

наличие высоких непроизводственных издержек, в первую очередь, объектов социальной сферы.

Следовательно, комплекс антикризисных мероприятий должен охватывать следующие направления:

**Список литературы**

Законодательные, нормативные, распорядительные акты, документальные источники

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Приложение № 2 к распоряжению ФУДН(Б) от 5.12.1994 № 98−р «Методические рекомендации по составлению планов финансового оздоровления».
3. Постановление Правительства РФ № 498 от 20 мая 1994 года «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий».
4. Федеральный Закон РФ от 8.01.1998 г. №6-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)"
5. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ от 26.10.2002 г.
6. Федеральный закон «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей» № 83-ФЗ от 09.07.02 («Российская газета» № 127 от 13.07.02 г.).
7. Федеральный закон «О реструктуризации кредитных организаций» от 08.07.1999 г., № 144-ФЗ (с изм. и доп. от 21.03.2002 г.)

Научные труды и учебные пособия

1. Амаржуев О.В. Дорогавцев А.Е. Неплатежи: способы предотвращения и сокращения. Практ. пособие − М. Аркаюр 1994
2. Ансофф И. Стратегическое управление/ Под ред. Л.И. Евенко. Пер. с англ. − М.: Экономика, 1989.
3. Антикризисное управление /под.ред. Короткова Э.М. − М.: ИНФРА−М, 2000.
4. 1. Антикризисное управление: Учебное пособие: В 2-.Т.2.:Экономические основы /Под ред. Г.К. Таль. – М.: Инфра-М, 2006.
5. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учебное пособие / Под ред. Г.К. Таль, Г.Б. Юн. – М.: Дело, 2005.
6. Антикризисное регулирование экономики. Теория и практика: Учеб. пособие / В.А. Богомолов, А.В. Богомолова. – М.: Юнити, 2006.
7. Антикризисный менеджмент /под.ред. проф. Грязновой А.Г. − М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999.
8. Астахов В.П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством − М. Ось-89, 1995
9. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента − К.: Ника−Центр, 1999.
10. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. − М.: Финансы и статистика, 2000.
11. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4−е изд., перераб. И доп. − Минск: ООО "Новое знание", 2001.
12. Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник под ред. Стояновой Е.С. − М.: Перспектива, 2000.
13. Финка С. Кризис- менеджмент. − М. Перспектива, 2000.
14. Антикризисное управление. Журнал "Хозяйство и право", 2000, №1.
15. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. Журнал "Проблемы теории и практики управления", 1999, №4.
16. Арбитражные дела в зеркале статистики. Журнал "Бизнес−адвокат", 1999, №5.
17. Зыбин И. "В рай по короткому пути". Газета "Ведомости", 2000, №54(136).
18. Комаров С.В., Кордон С.И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению.// Социологические исследования. − 2000. − №1.
19. Н.В.Родионова. Антикризисный менеджмент. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, «Юнити», Москва, 2001 г.
20. Тарикановский Е. "Антикризисное управление". Журнал "Хозяйство и право", 2000, №1.
21. Фавро О. Экономика организаций.//Вопросы экономики. − 2000. − №5.
1. Например, см.: Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти.// Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №4. - С.94; Комаров Е., Комаров А. Кризисные и антикризисные менеджеры.//Управление персоналом. - 2003. - №2. - С.7–10 и др. [↑](#footnote-ref-1)
2. Яковец Ю.В. Циклы, кризисы, прогнозы. – М.: Наука, 1999. - С.113–115, 96–101. [↑](#footnote-ref-2)