Содержание

Введение .......................................................................................................... 3

**Глава I. Сущность и правовые основы антикризисного управления** .... 6

 1.1. Определение понятия «кризис». Особенности кризиса на предприятии...6

 1.2. Понятие, цели и содержание антикризисного управления ....................... 12

 1.3. Основные причины возникновения кризисной ситуации

 на предприятии ................................................................................................ 15

 1.4. Правовые основы антикризисного управления

 в Российской Федерации .............................................................................. .17

 1.5. Сравнительный анализ правовых аспектов финансовой

 несостоятельности в зарубежной практике...................................................26

**Глава II. Оценка и диагностика кризисного финансового состояния предприятия** ........................................................................................................29

 2.1. Предварительная оценка масштабов кризисного финансового

 состояния предприятия .................................................................................29

 2.2. Фундаментальная диагностика финансового состояния предприятия ...31

 2.3. Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации

 на предприятии с использованием финансовых индикаторов ................. 42

 2.4. Разработка системы антикризисных мероприятий ..................................50

**Глава III. Процессы антикризисного управления на предприятии**........ 53

 3.1. Механизмы финансовой стабилизации ...................................................... 53

 3.2. Реструктуризация предприятия .................................................................. 60

 3.3. Устранение неплатежеспособности ........................................................... 71

 3.4. Восстановление финансовой устойчивости .............................................. 73

Заключение ....................................................................................................... 75

Список использованных источников и литературы .................................... 81

 Приложения ..................................................................................................... 84

**Введение**

Термины "антикризисная политика", "антикризисное управление" возникли сравнительно недавно. Считается, что причина их появления это реформирование российской экономики и возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства. Кризис некоторых предприятий - это нормальное явление рыночной экономики, в которой, по аналогии с теорией дарвина, выживают сильнейшие. Предприятие же, которое не соответствует "окружающей среде", должно либо приспособится, и использовать свои сильные стороны, либо исчезнуть.

Современная экономическая действительность заставляет руководителей предприятий постоянно принимать решения в условиях неопределенности. В условиях финансовой и политической нестабильности коммерческая деятельность чревата различными кризисными ситуациями, результатом которых может стать несостоятельность или банкротство.

Процедура банкротства и сам термин "несостоятельное предприятие" в восприятии большинства людей ассоциируются с разрушением. И это отчасти верно – когда судья арбитражного суда зачитывает свое решение, где говорится: "Признать предприятие Х несостоятельным", единственное, что происходит дальше – это полное прекращение деятельности предприятия, его ликвидация и распродажа активов в счет погашения долгов. Объявление предприятия несостоятельным означает признание его банкротом как свершившийся факт и исключает какой-либо иной путь, кроме ликвидации.

Однако эта ситуация – уже почти финал процесса несостоятельности, который к этому моменту времени длится несколько месяцев. Но это не обязательный финал. На протяжении всего периода времени, когда в арбитражном суде слушается дело о банкротстве, законодательство дает предприятию возможность остановить этот процесс и выбрать другой путь, если появится надежда, что предприятие можно спасти. На практике для каждого шестого предприятия именно так и происходит, и для них запускается в действие свой план спасения. Этот план спасения основан на предусмотренной действующим законодательством возможности применения различных реорганизационных процедур.

Таким образом, очевидно, что существует некое множество реорганизационных процедур, применяемых при несостоятельности. 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. Более того, этот вопрос почему-то постоянно находится в тени внимания прессы. Очень часто можно прочесть в газетах или услышать по радио о том, что даже крупнейшие компании находятся в критическом состоянии, на грани разорения, о громадных задолженностях по уплате предприятиями налогов в бюджет и внебюджетные фонды, о растущей статистике неплатежей между предприятиями, о банкротстве банков и т.п. Объявления о признании банкротом предприятий добровольно или в судебном порядке стали уже частью повседневной реальности. Но, к сожалению, все еще очень мало пишут и говорят об успешном опыте того, как удалось избежать банкротства путем кардинальной перестройки предприятия и введения внешнего управления.

В России около 80% всех предприятий по существующим меркам давно следует считать банкротами, 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. Это лишний раз подтвердилось 17 августа 1998 г. (в связи с дефолтом на фондовых рынках). В этой связи, особенно актуальной становится проблема управления несостоятельными предприятиями именно в условиях переходной экономики.

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.

Общим проблемам управления Л., посвящены работы таких российских и зарубежных ученых как Ансоффа И., Астахова В., Гительмана Л., Ковалева А., Уткина Э. [6, 10, 21, 30, 50] и многих других.

Особое внимание следует уделить антикризисному управлению. Решению проблем, возникающих в его рамках, посвящены работы Богачева В., Иванова В., Панагушина В., Грязновой А., Короткова Э., Богдановой Т.А., Градова А. [9, 15, 29, 33, 52] и многих других.

Но работ, посвященных организации процесса управления предприятиями, находящимися в кризисном состоянии, в настоящее время очень мало. Отдельные публикации основное внимание уделяют кризису как таковому (в частности [59]), другие публикации в основном касаются проблем описательно, без четких алгоритмов и расчетов (например [42, 48, 77]). Практически отсутствуют источники, в которых бы алгоритмы антикризисного управления описывались с точки зрения системного анализа.

Поэтому возникла практическая необходимость написания данной работы, посвященной обобщению теоретических исследований и практических наработок антикризисного управления в современных экономических условиях. Это подтверждается и практическим опытом автора, которому по роду своей деятельности приходилось непосредственно руководить процессом антикризисного управления и процедурой финансового оздоровления крупного торгового предприятия, находящегося на то время в достаточно опасном финансовом состоянии.

Все вышеизложенное обуславливает актуальность избранной темы дипломной работы.

В настоящей дипломной работе поставлены следующие задачи: проанализировать различные подходы к данной теме и вывести определение антикризисного управления на уровне предприятия, выявить основные причины кризисных ситуаций, описать критерии принятия решений антикризисным управляющим и правовые основы антикризисного управления, а также дать описание практических шагов, которые должен использовать антикризисный управляющий в своей работе.

В первой главе вводятся понятие «кризис» и «антикризисное управление», определяются цели и содержание антикризисного управления. Выделяются также основные принципы, на которых базируется система антикризисного управления и даётся оценка роли финансового менеджмента в системе антикризисной политики. В этой же главе анализируются основные причины кризиса на предприятии, и приводится обзор законодательства, регулирующего действия антикризисного управляющего, перечислены основные направления его действий. Такими направлениями, в частности, являются осуществление мониторинга финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, определение масштабов кризисного состояния предприятия, а также исследование основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия;

Вторая глава полностью посвящена вопросам, связанным с выявлением необходимости антикризисного управления − распознаванию и диагностике неблагополучного финансового состояния предприятия на ранней стадии кризиса, методик прогнозирования и предупреждения кризисной ситуации на предприятии с использованием финансовых индикаторов, а также разработке системы антикризисных мероприятий.

В третьей главе рассмотрены основные подходы, методы и приёмы по выведению из кризиса предприятия. Выделены этапы осуществления финансовой стабилизации на предприятии в условиях кризисной ситуации. Приведены основные мероприятия, которые должны проводится антикризисным управляющим в рамках этих этапов. Раскрыты вопросы профилактики банкротства предприятия с учётом специфических особенностей российской экономики на современном этапе развития. В частности, рассмотрены механизмы финансовой стабилизации, устранения неплатежеспособности, увеличения денежных средств и восстановления финансовой устойчивости. При этом достаточно подробно описываются мероприятия по профилактике банкротства на экономически «здоровых» предприятиях.

Дипломная работа представляет собой полномасштабное научное исследование по теории антикризисного управления предприятием в Российской Федерации.Включает 6 таблиц, 12 рисунков и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, в котором 82 наименования, и 17 приложений.

**Глава I. Сущность и правовые основы антикризисного управления**

**1.1. Определение понятия «кризис». Особенности кризиса на предприятии**

Кризис - это не обязательно плохая новость, это просто констатация факта. И если относиться к этому факту как к любому другому, если понимать, что в это сложное и непредсказуемое время, в которое мы живем и работаем, все возможно, в том числе и кризис, который может означать крах для вас и вашего бизнеса, становится понятной основная идея книги С.Финка "Кризис- менеджмент" [59], а именно: при соответствующем планировании кризис может обернуться благом для вашей компании. Китайцы уже много веков назад согласились с предложенной С. Финком концепцией о том, что кризис - необязательно зло. По-китайски «кризис» − «вэй-джи», что переводится на европейские языки как комбинация слов «опасность» и «возможность».

Слово "кризис" происходит от греческого слова ", **crisis**", которое означает "приговор, решение по какому-либо вопросу, или в сомнительной ситуации". Также может означать "выход, решение конфликта (например, военного). Но современное значение слова наиболее частое применение находит у Гиппократа и врачей: и кризис означает решающую фазу развития болезни. В этом смысле речь заходит о "crisis" тогда, когда болезнь усиливает интенсивность или переходит в другую болезнь или вообще заканчивается смертью [34].

В xvii-xviii столетиях понятие кризис стало применяться и в отношение к процессам, происходящим в обществе, как то военные, политические кризисы, при этом использовалось почти не измененное значение кризиса, взятое из медицины.

И, наконец, в XIX веке значение перешло в экономику. "Классическое" экономическое понятие кризиса, сформировавшееся в то время, означает не желаемую и драматическую фазу в капиталистической экономической системе, характеризующейся колебаниями и негативными явлениями, помехами. В этом смысле понятие кризиса долгое время занимала прочное место в схеме теорий коньюктур в развитии экономики. Так цикличная схема Шпитхоффа содержит стадии: спад - первый подъем - второй подъем - пик - нехватка капитала - кризис. Разработанная в начале века схема Харварда различает: Depression-Recovery-Prosperity-Financial Strain-Industrial Crisis (Депрессия - Возрождение - Процветацие - Финансовая стагнация - Промышленный кризис). Но данное определение не учитывает многих различных схем и стадий развития и функционирования экономики. Поэтому "классическое" определение кризиса было заменено более многозначным понятием "экономический кризис". Об экономическом кризисе по определению Мечлапа речь идет в том случае, если "возникает не желаемое состояние экономических отношений, непереносимо критическое положение больших слоев населения и производящих отраслей экономики". Сомбарта определяет экономический кризис как "экономическое негативное явление, при котором массово возникает опасность для экономической жизни, действительности". В микроэкономике используется понятие "кризис предприятия". В широком смысле это означает процесс, который ставит под угрозу существование предприятия [7].

Однако обратимся к более современным определениям кризиса. Словарь Вебстера определяет кризис как «поворотную точку к лучшему или к худшему», как «момент, требующий принятия решения» или «критический период». Также словарь Вебстера определяет кризис как «ситуацию, достигшую решающей фазы».

Кризис − это период нестабильности или такого состояния бизнеса, когда надвигаются серьезные перемены. Причем результат этих перемен может быть как крайне неблагоприятный, так и положительный. Как правило, исходные шансы на успех 50x50, однако это соотношение можно исправить с помощью умелого менеджмента.

Каждый, кто может предсказывать или планировать кризис (или «поворотный момент», если для вас слово «кризис» все еще имеет ярко выраженный негативный оттенок») в своем бизнесе априори имеет гораздо более высокие шансы на успех, чем тот, кто позволяет кризисам застигнуть себя врасплох. Вопреки распространенному убеждению, кризис не обязательно влечет за собой крах, разорение, банкротство, увольнения. На самом деле, кризис на предприятии просто характеризуется определенной степенью риска и неопределенности.

Понятие "кризис предприятия / кризис на предприятии" описывает в современной экономической литературе различные феномены в жизни предприятия, от просто помех в функционировании через различные конфликты вплоть до уничтожения предприятия. Далее кризис предприятия можно понимать как незапланированный и не желаемый, ограниченный по времени процесс, который в состоянии существенно помешать или даже сделать не возможным функционирование предприятия. Вид находящихся под угрозой основополагающих / концептуальных целей предприятия и размер этой угрозы определяет силу кризиса.

Таким образом, с практической, бизнес-ориентированной точки зрения, кризис − это любая нестандартная ситуация, в которой возникает риск [9].

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

Промежутки между началом и завершением кризиса бывают разной длительности. С одной стороны есть продолжительные, слабо ускоряющиеся кризисные процессы, с другой стороны существуют неожиданно возникающие кризисные процессы, высокой интенсивности и с коротким сроком развития. Кризис может абсолютно неожиданно проявиться во время гармоничного развития предприятия и носить характер непреодолимой катастрофы или возникнуть в соответствии с предположениями и расчетами. Но в редких случаях кризис появляется неожиданно, т.е. без какого-либо предупреждения для специалистов предприятия. При кризисе господствует нехватка времени и решений. Оценка ограниченного времени для принятия решений зависит от состояния кризиса и определяет этим нехватку времени или срочность решения проблем.

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

В литературе по экономике предприятия виды кризисов излагаются по-разному, различными способами и учитывая различные критерии. Возможно использовать следующую классификацию:

 1. Стратегическое развитие предприятия. Здесь может идти речь о кризисе роста, стагнации или упадка.

 2. Стадии жизненного цикла предприятия. В этом смысле возможно разделение на кризис основания, роста и старости.

 3. Причины кризисов. Здесь возможно грубое разделение причин на экзогенные и эндогенные.

 4. Агрегированное состояние. Различают латентный и острый кризисы.

 5. Угроза целям предприятия. Обязательными предпосылками нормального состояния предприятия является:

а) поддержание платежеспособности

б) исключение обременения предприятия долгами, т.е. превышения пассивов над активами [25].

С учетом системных целей возможно определение видов кризисов как кризисы стратегии, достижений (результатов) и ликвидности.

Далее рассмотрим классификацию **по целям предприятия**, находящимся под угрозой в связи с кризисом. Это позволит нам в дальнейшем определить стратегический кризис / кризис стратегий, кризис результатов и кризис ликвидности.

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

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

При **кризисе ликвидности** из-за увеличивающихся убытков предприятию грозит потеря платежеспособности или платежеспособность уже отсутствует. В дополнении к этому предприятию грозит опасность дефицита баланса / превышения пассивов над активами [15].

Кризис в широком смысле, как смена повышательной тенденции понижательной − неотъемлемая характеристика рыночной экономики. Исходя из этого посыла, любое управление является антикризисным, а содержание и методы эффективного (обычного) и антикризисного управления не отличаются. Очевидно, что, отталкиваясь от него, сложно найти специфическое определение антикризисного управления. Следовательно, необходимо “заузить” понятие кризиса на предприятии, для чего нужно дифференцировать его фазы:

**Первая фаза** – снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле). Следствием этого является ухудшение финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития. Решение проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности).

**Вторая фаза** – убыточность производства. Следствием служит уменьшение резервных фондов предприятия (если таковые имеются – в противном случае сразу наступает третья фаза). Решение проблемы находится в области стратегического управления и реализуется, как правило, через реструктуризацию предприятия.

**Третья фаза** – истощение или отсутствие резервных фондов. На погашение убытков предприятие направляет часть оборотных средств и тем самым переходит в режим сокращенного воспроизводства. Реструктуризация уже не может быть использована для решения проблемы, так как отсутствуют средства на ее проведение. Нужны оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктуризации. В случае непринятия таких мер или их неудачи кризис переходит в четвертую фазу.

**Четвертая фаза** – неплатежеспособность. Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и (или) банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия  и поддержанию производственного процесса [20].

Таким образом, для третьей и четвертой фаз характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных вынужденных мер. Ключевым моментом здесь является наступление или приближение неплатежеспособности. Именно эта ситуация, по мнению автора, и должна быть объектом антикризисного управления. Остановимся на определении неплатежеспособности подробнее.

Итак, мы рассматриваем кризис как **непосредственную угрозу выживания предприятия**. Здесь имеется два аспекта – внешний и внутренний. Внешний заключается в способности предприятия мобилизовать необходимый объем оборотных средств для выполнения своих обязательств перед кредиторами – выплаты и обслуживания долгов. Внутренний – в способности обеспечить объем оборотных средств, требуемых для ведения хозяйственной деятельности. Поддержание величины оборотных средств на соответствующем уровне осуществляется за счет денежных и эквивалентных им ресурсов предприятия. Таким образом, в экономическом смысле кризис означает дефицит денежных средств для поддержания текущей хозяйственной (производство) и финансовой (кредиторы) потребностей в оборотных средствах.  Этому определению соответствует следующее неравенство, представляющее, на взгляд автора, экономическую формулу кризиса [9]:

*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 – это собственно денежные и эквивалентные им средства (в настоящее время до 85% всех расчетов осуществляется взаимозачетными схемами). Считается, что именно 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.

Следует уточнить, что 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.

Таким образом, стандартная логика экономического и финансового расчета здесь неприменима. При расчете денежных и эквивалентных им средств предприятия принципиальное значение имеют два фактора – структура потребностей предприятия (сырье, материалы, денежные средства) и время, в течение которого эти потребности должны быть удовлетворены.

Время всегда имеет экономическую цену, однако в условиях кризиса она рассчитывается на совершенно иных основаниях, чем, скажем, при анализе инвестиционного проекта. Так, просроченный платеж на сумму 500 минимальных размеров оплаты труда (МРОТ) через 3 месяца может обернуться обвалом всех обязательств предприятия, даже тех, которые должны быть погашены через несколько лет. Это обстоятельство определяет цену каждого дня из этих 3 месяцев, т.е. возникает своего рода “релятивистский эффект”.

Цена времени учитывается в стандартных процедурах дисконтирования, применяемых в финансовых расчетах. Эти процедуры основаны на уменьшении величины будущего денежного потока на некоторую величину, находящуюся в степенной зависимости от продолжительности ожидания поступления средств и ставки дисконтирования. Последняя учитывает темпы инфляции и плату за инвестиционный риск. Ее величина является ключевым аспектом фактора времени. Для экономик развитых стран характерны дисконтные ставки в 5-7%.

Думается, что величина ставки дисконтирования в первую очередь связана с периодом возможного предвидения экономической ситуации. Чем он короче, тем она выше. Условие стабильности позволяет достаточно далеко прогнозировать экономическую ситуацию. Между тем, для кризисного предприятия период предвидения ограничен моментом принятия арбитражным судом решения по процессу о банкротстве.

Другой важный, в том числе с психологической точки зрения, аспект фактора времени в условиях кризиса заключается в том, что у “падающего” предприятия нет будущего. Если через 3 месяца предприятие окажется ответчиком по арбитражному процессу о банкротстве, то любые планы приобретают абстрактный характер. Если предприятие преодолеет кризис, тогда у него появится будущее, причем значительно отличающееся от “докризисного”, которым необходимо пожертвовать для спасения.

**1.2. Понятие, цели и содержание антикризисного управления**

Термин “антикризисное управление”, как отмечается в работах некоторых отечественных специалистов по теории менеджмента, в российских условиях еще не устоялся.[[1]](#footnote-1) Причиной терминологических разночтений является отсутствие прочных научных традиций и практического опыта в антикризисном менеджменте [68]. 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) [63]

Категория антикризисного управления устанавливает понятийную демаркацию одного типа управления от другого. Многозначность экономического, особенно управленческого понимания этой категории, по мнению автора, обусловливается двойственной природой любого кризиса, который одновременно созидает и разрушает, т.е. формирует предпосылки и подготавливает условия для дальнейшего развития и освобождает от прежней стратегии бизнеса.

В соответствии с этим, теории, акцентирующие внимание на разрушительной функции кризиса, предлагают воспринимать кризис как ситуацию, остро угрожающую существованию предприятия. Кризисная ситуация в таком случае требует немедленного преодоления, локализации последствий методами антикризисного управления, чтобы сохранить прежде всего материальную основу для продолжения хозяйственно-экономической деятельности при остром дефиците оборотных средств.

Теории, рассматривающие кризис как явление, ориентированное на ломку старого и развитие нового, воспринимают его позитивно. Поэтому в основу заложена не борьба с кризисом, а реструктуризация системы, соответствующая новым отношениям.

Таким образом, устранение с рынка обанкротившихся предпринимательских структур − не­пременное условие эффективного функционирования рыночного механизма. Од­нако предотвратить банкротство, обеспечить продолжительное процветание этих структур - задача значительно более важная.

Решению именно этой задачи подчинена система мер, именуемая антикри­зисным управлением. Часто под таким управлением понимают либо управление в условиях кризиса, либо управление, направленное на вывод предприятия из кри­зисного состояния, в котором оно находится.

Однако подобная трактовка сущности антикризисного управления ослабля­ет его предотвращающую, опережающую направленность. Поэтому стратегически антикризисное управление начинается не с анализа баланса предприятия (фирмы) за предшествующий или текущий периоды функционирования и осуществления чрезвычайных мер по недопущению несостоятельности, а с момента выбора мис­сии фирмы, выработки концепции и цели ее предполагаемой деятельности, фор­мировании и поддержании на должном уровне стратегического потенциала фирмы, способности обеспечивать в течение длительного периода конкурентное преимущество фирмы как на внутреннем, так и на внешнем рынках [39, 42, 64].

Поэтому, с одной стороны, антикризисное управление должно охватывать значительно более широкие сферы деятельности, чем анализ только финансового состояния фирмы. С другой стороны, в процессе антикризисного управления, протекающего под влиянием страха постоянной угрозы банкротства, не должно возникать своеобразного "эффекта пустыни Тартари"[[3]](#footnote-3), деформирующего поведе­ние менеджеров, вызывающего неадекватные их действия, еще более усугубляю­щие и без того сложное положение фирмы.

Таким образом, антикризисное управление - это:

* 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.

Реформирование экономики России началось и продолжается на фоне глу­бокого кризиса всех его сфер и отраслей. Низкая эффективность, отсутствие дей­ственных стимулов предпринимательской активности, крупные структурные дис­пропорции, исчерпанные ресурсы распределительной системы - далеко не полный перечень наследия, оставленного нам административно-командной системой. Не­гативные последствия либерализации цен, кризис российских рыночных реформ, обострили до крайности проблему платежеспособности и поставили на повестку дня вопрос о предпосылках массового банкротства предприятий.

В этих условиях наиболее верным является системный подход к антикризисному управлению, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению. Исходя из этого, наиболее верным определением является определение антикризисного управления, данное профессором А.Г. Грязновой в книге "Антикризисный менеджмент" [9]:

"**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**".

Рассмотрим, на каких принципах базируется система антикризисного управления. К числу основных принципов относятся:

* **Ранняя диагностика кризисных явлений** в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.
* **Срочность реагирования на кризисные явления**. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.
* **Адекватность реагирования** предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно).
* **Полная реализация внутренних возможностей** выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием [9].

Теперь коснемся вопроса, какую роль играет финансовый менеджмент в антикризисном управлении. Практически все вышеперечисленные авторы сходятся во мнении, что финансовый менеджмент является основным элементом антикризисного управления. Ведь финансовый менеджмент представляет сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные решения. Усиление контроля за денежными средствами крайне необходимо любому предприятию, тем более находящемуся в стадии кризиса. Огромна роль финансового менеджмента и в диагностике кризисных ситуаций, т.к. одной из задач финансового менеджмента является анализ финансового состояния предприятия. Анализируя финансовое состояние предприятия, возможно установит зачатки кризиса на самых ранних этапах развития. Рыночная экономика выработала обширную систему финансовых методов предварительной диагностики и возможной защиты предприятия от банкротства [34, 56, 61].

Итак, можно сделать следующие выводы, что антикризисное управление − это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению. Антикризисное управление базируется на некоторых принципах, которые и отличают антикризисное управление от обычного. Большую роль в антикризисном управлении играет финансовый менеджмент.

**1.3. Основные причины возникновения кризисной ситуации на предприятии**

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово- хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов [14, 44]. Данные факторы можно разделить на две основные группы:

1. **Внешние** (не зависящие от деятельности предприятия);
2. **Внутренние** (непосредственно зависящие от деятельности предприятия).

Внешние факторы возникновения кризиса можно подразделить на:

1. Социально-экономические факторы общего развития страны:
* Рост инфляции;
* Нестабильность налоговой системы;
* Нестабильность регулирующего законодательства;
* Снижение уровня реальных доходов населения;
* Рост безработицы.
1. Рыночные факторы:
* Снижение емкости внутреннего рынка;
* Усиление монополизма на рынке;
* Нестабильность валютного рынка;
* Рост предложения товаров-субститутов.
1. Прочие внешние факторы:
* Политическая нестабильность
* Стихийные бедствия
* Ухудшение криминогенной ситуации

Внутренние факторы возникновения кризиса:

1. Управленческие:
* высокий уровень коммерческого риска;
* недостаточное знание конъюнктуры рынка;
* неэффективный финансовый менеджмент
* плохое управление издержками производства;
* отсутствие гибкости в управлении;
* недостаточно качественная система бухгалтерского учета и отчетности
1. Производственные:
* Необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса;
* Устаревшие и изношенные основные фонды;
* Низкая производительность труда;
* Высокие энергозатраты;
* Перегруженность объектами социальной сферы.
1. Рыночные:
* Низкая конкурентоспособность продукции;
* Зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей.

Понятно, все вышеперечисленные факторы могут лежать в основе кризиса предприятия, но большее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы. Так, например, слабый финансовый и производственный менеджмент на российских предприятиях привел к тому, что по данным Межведомственной балансовой комиссии[[4]](#footnote-4), которой было проведено исследование финансового состояния российских предприятий, выявлено, что создалась специфическая, неведомая мировой цивилизации ситуация, базирующаяся на трех факторах. Первый − это низкий уровень денежного компонента в расчетах из-за большого удельного веса бартерных операций. Деньги едва составляют треть во всех расчетах, остальные проводятся в неденежной форме. Второй фактор − чрезвычайное обременение долгами. Объем долгов российских предприятий приблизился к объему их годовой выручки. Это значит, что средний срок расчета по долгам − больше года. Мировой цивилизации такое долговое бремя неведомо. Третий фактор − специфическое обстоятельство, дополняющее эту неблагоприятную картину, − это низкая производительность труда [75].

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

* Отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
* Низкая квалификация и неопытность менеджеров;
* Низкий уровень ответственности руководителей предприятия перед собственниками за последствия принимаемых решений, за сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

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

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

**1.4. Правовые основы антикризисного управления в Российской Федерации**

Как было установлено выше, 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)" [4].

В самом законе 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. Заявление о признании должника банкротом принимается арбитражным судом, если требования к должнику - юридическому лицу в совокупности составляют не менее пятисот минимальных размеров оплаты труда и указанные требования не погашены в течение трех месяцев. Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом в связи с неисполнением денежных обязательств и обязательных платежей обладают должник, кредиторы, налоговые и иные уполномоченные в соответствии с федеральным законом органы.

Понятно, что кредиторы и налоговые органы обращаются в арбитражный суд, когда перед ними не исполнены обязательства по оплате задолженности. Руководитель же должника обязан обратиться с заявлением должника в арбитражный суд в случае, когда удовлетворение требований одного кредитора или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения денежных обязательств должника в полном объеме перед другими кредиторами (т.е. случай, когда собственный капитал должника истрачен, и стоимость обязательств превышает обоснованную рыночную стоимость активов);

Отметим, что если обращение кредиторов добровольное, то тут идет речь об обязанности, причем если такое заявление вовремя не предъявлено, то это влечет субсидиарную ответственность руководителя должника по обязательствам должника перед кредиторами, возникшим через месяц после того, как это заявление должно быть подано, т.е. фактически по всем новым обязательствам, взятым на себя должником.

При рассмотрении дела о банкротстве должника − юридического лица применяются следующие процедуры банкротства [4, 74, 79]:

* наблюдение;
* внешнее управление;
* конкурсное производство;
* мировое соглашение.

Процедура внешнего управления, вводимая в рамках судебного разбирательства дела о банкротстве предприятия как нельзя ближе соответствует духу антикризисного управления.

Так, согласно Федеральному закону №6-ФЗ от 08.01.98г. "О несостоятельности (банкротстве)" статья 2 главы I "**внешнее управление (судебная санация)** − процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему". В результате внешнего управления должно произойти удовлетворение всех обязательств должника, возникших на момент введения внешнего управления, а предприятие вернуться в разряд нормально функционирующих. Хотя закон о банкротстве и направлен в первую очередь на удовлетворение интересов кредиторов, а не собственников предприятия успех внешнего управления должен определятся не только и не столько удовлетворением требований кредиторов, сколько восстановлением производства.

Присутствует и жесткое ограничение по времени. Так, Статья 68 Главы V гласит: "Внешнее управление вводится на срок не более двенадцати месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев". Таким образом, действия внешнего управляющего в рамках процедуры внешнего управления можно назвать антикризисным управлением.

Рассмотрим остальные судебные процедуры банкротства.

"**наблюдение** - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого в соответствии с настоящим Федеральным законом, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника", т.е. это фактически вспомогательная процедура, введенная для того, чтобы сохранить имущество должника от растаскивания и подготовки решения арбитражного суда о возможности санации предприятия.

"**Конкурсное производство** - процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов" На этой стадии понятно уже не может идти речи о восстановлении финансово-хозяйственных параметров предприятия на докризисном уровне, в следствие этой процедуры предприятие как правило ликвидируется.

Следует отметить, что антикризисное управление может происходить и вне рамок процедур банкротства предприятия. Тем более, что и закон о банкротстве допускает возможность проведения, так называемой, досудебной санации. По своему смыслу и методам данная процедура (досудебная санация) совпадает с, так называемой, судебной санацией. Различие состоит лишь в том, что досудебную санацию инициируют собственники предприятия, которые своей целью ставят собственно избежание процедур банкротства, т.к. в этом случае они зачастую теряют контроль за деятельностью предприятия, а процедуру внешнего управления инициируют кредиторы, которые своей основной целью считают возврат долгов.

**Мировое соглашение** - это договоренность о прекращении дела о банкротстве между кредиторами и должником. Оно должно содержать положения о размерах, порядке и сроках исполнения обязательств должника и (или) о прекращении обязательств должника предоставлением отступного, новацией обязательства, прощением долга либо иными способами, предусмотренными гражданским законодательством Российской Федерации [1]. Мировое соглашение может быть заключено на любой стадии процесса о банкротстве и фактически является результатом реструктуризации долгов предприятия.

 Мировое соглашение может содержать условия:

* об отсрочке или о рассрочке исполнения обязательств должника;
* об уступке прав требования должника;
* об исполнении обязательств должника третьими лицами;
* о скидке с долга;
* об обмене требований на акции;
* об удовлетворении требований кредиторов иными способами, не противоречащими федеральным законам и иным правовым актам Российской Федерации.

Можно сказать, что заключение мирового соглашения это одно из направлений работы с кредиторской задолженностью в рамках антикризисного управления.

Рассмотрим некоторую статистику арбитражных дел о банкротстве:

 В 1998г. (после принятия Закона "О несостоятельности (банкротстве)") в арбитражные суды поступило 3740 заявлений о признании должников банкротами, в 1999 г. - 5687, в 2000 г. их количество возросло до 12781 и стабилизировалось примерно на уровне 12000 заявлений в год. К сожалению, только около 20% предприятий признаются после процедуры наблюдения способными восстановить свою платежеспособность в рамках процедуры внешнего управления. Остальные же предприятия, скорее всего, будут ликвидированы в рамках процедуры конкурсного производства. Однако введение внешнего управления еще не гарантирует предприятию, что оно останется на плаву. Согласно статистическим данным из 2001 дела, по которым в отчетном периоде проводилась реорганизационная процедура внешнего управления, только в 69 случаях (3,4%) по результатам ее проведения производство по делам было прекращено в связи с восстановлением платежеспособности должника. В остальных случаях - приняты решения о признании должников банкротами и открытии конкурсного производства. Однако эта статистика свидетельствует не о неэффективности проводимых процедур реорганизации, а скорее о недостатке квалифицированных кадров для реализации этих процедур. В крайне сложных современных условиях России реальных успехов в антикризисном управлении могут добиться только всесторонне подготовленные менеджеры-новаторы, поскольку в каждом конкретном случае необходимы нестандартные, инновационные решения.

 Рассмотрим, к каким последствиям ведет введение процедуры внешнего управления.

Согласно Статьи 69 Закона "О несостоятельности (банкротстве)" говорится, что: "С момента введения внешнего управления:

* руководитель должника отстраняется от должности, управление делами должника возлагается на внешнего управляющего;
* прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника - унитарного предприятия, полномочия руководителя должника и иных органов управления должника переходят к внешнему управляющему, за исключением полномочий, переходящих к другим лицам (органам). Органы управления должника в течение трех дней с момента назначения внешнего управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации юридического лица, печатей и штампов, материальных и иных ценностей внешнему управляющему;
* снимаются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;
* аресты имущества должника и иные ограничения должника по распоряжению принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;
* вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам должника.

 По окончании внешнего управления неустойки (штрафы, пеня), а также суммы причиненных убытков, которые должник обязан уплатить кредиторам по денежным обязательствам и обязательным платежам, могут быть предъявлены к уплате в размерах, существовавших на момент введения внешнего управления".

 Прокомментируем эту статью. Во-первых, после введения внешнего управления старое руководство предприятия отстраняется, а все полномочия по управлению предприятием переходят к внешнему управляющему. Это разумная мера, так как несмотря на то, что существует множество причин, приводящих компанию к финансовым трудностям, банкротства многих фирм происходят прямо или косвенно по вине их руководства.

 Особенно это верно в России, где часто встречаются следующие нарушения законодательства - преднамеренное создание или увеличение руководителем или собственником предприятия его неплатежеспособности, нанесение им ущерба предприятию в личных интересах или в интересах иных лиц, заведомо некомпетентное ведение дел. Администрация предприятия создает на своей базе несколько юридически самостоятельных ЗАО, ООО и т.п., выделив их из состава предприятия и поставив во главе этих предприятий доверенных лиц. Каждая из этих новых фирм по существу превращается в частное предприятие своего руководителя и по договору с "прародителем" начинает обеспечивать его каким-либо видом сырья или реализовывать готовую продукцию. С точки зрения здравого смысла, предприятие осуществляет странные действия: приобретает необходимые ему материалы не напрямую у изготовителей, а через эти фирмы - посредники и по более высоким ценам. Посреднические деньги уходят с предприятия. Прибавка к доходу руководителей обеспечена, сам же "прародитель" влезает в долги к своим дочерним фирмам, и его совладельцы - акционеры (часто − трудовой коллектив или государство) остаются без дохода и зарплаты. Планы администрации состоят в том, чтобы довести предприятия до критического финансового состояния, превратить в банкрота и купить его через одну из своих коммерческих фирм.

 Во-вторых, снимаются аресты, наложенные на имущество предприятия кредиторами в целях удовлетворения своих требований. Это также необходимо, т.к. зачастую именно эти аресты и усугубляют положение предприятия. Так стоит только предприятию просрочить свои платежи, как тут же кредиторы начинают арестовывать счета и имущество предприятия, чтобы хоть как-то вернуть свои деньги. При этом вся работа на предприятии может быть парализована, а пени и штрафы за просроченные обязательства начисляются и ситуация становится безвыходной.

 В-третьих, вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов. Это обстоятельство также облегчает положение внешнего управляющего, предоставляя ему "передышку" для финансового оздоровления предприятия.

 Статья 70 Закона "О несостоятельности (банкротстве) раскрывает условия моратория:

Во-первых, мораторий на удовлетворение требований кредиторов распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, сроки исполнения которых наступили до введения внешнего управления.

Во-вторых, в течение срока действия моратория на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам:

* не допускается взыскание по исполнительным и иным документам, взыскание по которым производится в бесспорном (безакцептном) порядке;
* приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментов, а также о возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью, и морального вреда, вступивших в законную силу до момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом;
* не начисляются неустойки (штрафы, пеня) и иные финансовые (экономические) санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, а также подлежащие уплате проценты.

 На сумму требований кредитора по денежным обязательствам и (или) обязательным платежам начисляются проценты в порядке и размере, которые предусмотрены статьей 395 Гражданского кодекса Российской Федерации [1].

В-третьих, мораторий на удовлетворение требований кредиторов распространяется также на требования кредиторов о возмещении убытков, вызванных отказом внешнего управляющего от исполнения договоров должника.

 В мировой практике существуют несколько концепций моратория. По одной из них к концу срока внешнего управления штрафы, пени и иные санкции предъявляются в полном объеме. В России это было бы неприемлемо из-за огромного долгового бремени, которое весит на предприятиях, значительную часть которого составляют именно финансовые санкции (пени, штрафы и т.д.). По другой концепции выплата долгов приостанавливается, они фиксируются на момент введения внешнего управления, и с этого момента никакие штрафные санкции и проценты не начисляются. Это естественно наносит довольно сильный удар по интересам кредиторов, особенно в условиях высокой инфляции. Российский же закон о банкротстве занимает промежуточную позицию: финансовые санкции не применяются, однако по окончании внешнего управления кредиторы могут требовать выплаты процентов по ставкам рефинансирования Центрального банка.

 Рассмотрим, как регламентируется деятельность арбитражного управляющего в рамках процедуры внешнего управления:

 **Права:**

 Согласно п.1 статьи 74 главы V, с момента своего назначения внешний управляющий вправе:

* "самостоятельно распоряжаться имуществом должника с ограничениями, предусмотренными Федеральным законом о банкротстве; заключать от имени должника мировое соглашение; заявлять отказ от исполнения договоров должника".
* право самостоятельно распоряжаться имуществом должника закрепляет переход управления имуществом должника к внешнему управляющему, т.е. внешнему управляющему дано право "нормального" управления предприятием. Права же заключать мировое соглашение и заявлять отказ от исполнения договоров должника фактически говорят о передаче прав на чрезвычайные действия, т.е. внешнему управляющему даются права на осуществления антикризисного управления.
* отказ от исполнения договоров должника регламентируется статьи 77 главы V Закона о банкротстве:
* внешний управляющий в трехмесячный срок с момента введения внешнего управления вправе отказаться от исполнения договоров должника.
* отказ от исполнения договоров должника может быть заявлен только в отношении договоров, не исполненных сторонами полностью или частично, при наличии одного из следующих обстоятельств:
* если исполнение договора должника повлечет убытки для должника по сравнению с аналогичными договорами, заключаемыми при сравнимых обстоятельствах;
* если договор является долгосрочным (заключен на срок более одного года) либо рассчитан на получение положительных результатов для должника лишь в долгосрочной перспективе;
* если имеются иные обстоятельства, препятствующие восстановлению платежеспособности должника. Контрагент должника вправе потребовать от должника возмещения реального ущерба, вызванного отказом от исполнения договора должника.
* положения, предусмотренные настоящей статьей, не применяются в отношении договоров должника, заключенных в ходе наблюдения с согласия арбитражного управляющего.

 Эта мера является вынужденной, так как, как уже упоминалось выше, часто руководство должника заключает крайне невыгодные для предприятия контракты, преследуя личные цели. Однако часто эти сделки оформлены в соответствии с существующим законодательством, и поэтому невозможно признать их недействительными и истребовать все полученное контрагентом по такой сделке.

 Однако, некоторые виды сделок внешний управляющий все же вправе признать недействительными, что регламентируется статьёй 78 главы V Закона о банкротстве:

 − Сделки совершенные должником с заинтересованным лицом в случае, если в результате исполнения указанной сделки кредиторам были или могут быть причинены убытки;

 − Сделки должника, влекущие предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими, заключенные или совершенные должником после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и (или) в течение шести месяцев, предшествовавших подаче заявления о признании должника банкротом;

 − Сделки должника, связанные с выкупом акций (паев) у собственников предприятия, совершенные после возбуждения дела о банкротстве или в течение шести месяцев, предшествовавших подаче заявления о признании должника банкротом.

 Мировое соглашение может быть заключено в том случае, если кредиторы согласятся на реструктуризацию своих долгов (прекращения долга выплатой его части, переоформление долга на других условиях (новация), прощение долга).

 **Обязанности:**

 Согласно п.2. статьи 20 главы I и п.2 статьи 74 главы V, с момента своего назначения внешний управляющий обязан:

* принять в ведение имущество должника и провести его инвентаризацию;
* анализировать финансовое состояние должника;
* анализировать финансовую, хозяйственную и инвестиционную деятельность должника, его положение на товарных рынках;
* разработать и представить на утверждение собранию кредиторов план внешнего управления;
* вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность;
* принимать меры по взысканию задолженности перед должником.

 Описывая обязанности внешнего управляющего законодатели, как бы лишний раз подталкивают его к совершению действий в рамках антикризисного управления предприятием. Это обязанности анализа состояния должника и планирования действий по выходу из кризиса (план внешнего управления).

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.

Данное положение позволит создать равные условия для конкурсных кредиторов и государства-кредитора на всех стадиях дела о банкротстве (ранее государство-кредитор было привилегированным кредитором в конкурсном производстве, т.е. требования по налогам удовлетворялись в более раннюю очередь, чем требования коммерческих кредиторов, однако государство-кредитор по налогам не имело права голоса на собраниях кредиторов, кроме первого).

Расширение и защита перечня прав собственников Законопроектом предлагается ввести новую реорганизационную процедуру − финансовое оздоровление, которая должна позволить при определенных условиях (например, при условии осуществления контроля за деятельностью предприятия-должника в ходе данной процедуры со стороны кредиторов и гарантирования выплаты должником долгов кредиторам) сохранить учредителям (участникам) должника контроль за судьбой предприятия, даже в условиях возбужденного дела о банкротстве.

В целях устранения злоупотреблений правом со стороны недобросовестных кредиторов усовершенствован порядок начала процедуры банкротства. Процедура наблюдения вводится на основании заявления кредитора либо уполномоченного органа о признании должника банкротом только после проверки его требований в специальном судебном заседании.

На специальном заседании суда присутствует только кредитор, подавший заявление, и должник. Это позволит исключить возможность неосновательного ограничения прав должника, которое допускается действующим законом и позволит защитить эффективных собственников от недобросовестных действий иных лиц. Для возбуждения дела о банкротстве принимаются во внимание требования к должнику, подтвержденные вступившим в законную силу решением суда, или задолженность по обязательным платежам или иным исполнительным документам, а также требования, признанные должником не ранее, чем за 1 месяц до даты подачи заявления о банкротстве.

Статус арбитражного управляющего Для сохранения контроля за деятельностью арбитражных управляющих предлагается усилить судебную защиту прав заинтересованных лиц (заинтересованные стороны возможных конфликтов в деле о банкротстве, например собственники, должник, трудовой коллектив, кредиторы, смогут напрямую, без посредников, в судебном порядке отстаивать свои интересы) и дополнить судебный надзор профессиональным общественным контролем (со стороны саморегулируемых организаций арбитражных управляющих). Также предлагается ввести финансовую ответственность арбитражных управляющих за счет страхования.

Кроме того, предлагается заменить административные барьеры входа в профессию арбитражного управляющего на высокие профессиональные требования, что будет способствовать развитию профессии арбитражных управляющих. Для получения статуса арбитражного управляющего кандидату будет необходимо:

1. иметь высшее образование и двухлетний стаж руководящей деятельности;
2. сдать квалификационный экзамен, проводимый уполномоченным федеральным органом совместно с образовательными учреждениями и саморегулируемыми организациями;
3. пройти годичную стажировку в саморегулируемой организации. В то же время законопроектом предусмотрено, что арбитражными управляющими не могут быть дисквалифицированные лица или лица, лишенные в порядке, установленном федеральным законом (например, новым Кодексом об административных правонарушениях), права занимать руководящие должности и (или) осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическими лицами, входить в состав совета директоров (наблюдательный совет) и (или) управлять делами и (или) имуществом других лиц. Таким образом, предлагаемые изменения позволят, с одной стороны, закрепить независимость арбитражных управляющих от различных сторон в делах о банкротстве, предоставить гарантии защиты от возможного нарушения их прав со стороны отдельных чиновников, с другой стороны, сохранить контроль за их деятельностью (в т.ч. выведение с рынка недобросовестных арбитражных управляющих) и гарантировать интересы, прежде всего имущественные, лиц, участвующих в деле о банкротстве.

В числе прочих механизмов защиты участников процесса от недобросовестных действий иных лиц (таких, как, например, специальное заседание суда при введении процедуры наблюдения) необходимо предусмотреть следующие нововведения:

* установление невозможности возбуждения в отношении должника нового дела о банкротстве в течение 3 месяцев после заключения мирового соглашения, что будет являться дополнительной гарантией прав кредиторов, участвовавших в заключении указанного соглашения;
* с учетом постановлений Конституционного суда Российской Федерации предусмотреть возможность (установить порядок) обжалования определений, вынесенных в процедурах банкротства по результатам рассмотрения разногласий между лицами, участвующими в деле. Вместе с тем порядок обжалования указанных определений должен предотвращать возможное затягивание процедур банкротства в связи с рассмотрением жалоб вышестоящими судебными инстанциями;
* усовершенствовать процедуру продажи имущества должника. Предусмотреть обязательность проведения публичных торгов по продаже имущества должника, в случае если балансовая стоимость имущества, подтвержденная независимым оценщиком, превышает 1 млн. руб. В том случае, если балансовая стоимость превышает 100 тысяч руб., договор заключается с лицом, предложившим наибольшую цену в течение 30 дней с даты публикации объявления в средствах массовой информации.

В итоге данного параграфа можно сделать следующие выводы, что 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.

**1.5. Сравнительный анализ правовых аспектов финансовой**

 **несостоятельности в зарубежной практике**

В западноевропейском праве первоначально признаком банкротства являлся факт несостоятельности; это отголоски еще той эпохи, когда несостоятельные должники поступали в рабство к своим кредиторам. С течением времени такая потеря свободы уступает место наказаниям государственным. При этом начинает учитываться степень вины несостоятельного должника в соответствии с уточне­нием качества признака или действий, приведших к этому результату.

Как правило, в уголовном законодательстве стран Запада “преступное” бан­кротство подразделяется на простое и злостное, суть этих понятий определяется аналогично и в дореволюционном законодательстве России.

По французскому законодательству понятие “несостоятельности” приме­нимо только к коммерсантам, поэтому к лицам неторговых профессий положения о банкротстве не применяются.

Обязательное банкротство наступает, если коммерсант находится в одной из следующих ситуаций:

1) его личные расходы либо расходы на хозяйство признаны чрезмерными;

2) потрачены значительные суммы как на случайно произведенные опера­ции, так и на заведомо фиктивные;

3) с целью отсрочки констатации прекращения выплат совершены покупки для перепродажи по повышенному курсу;

4) употреблены разорительные средства для создания фондов;

5) не ведется отчетность, соответствующая профилю и важности предпри­ятия.

Фиктивное банкротство наступает, если коммерсант находится в одной из следующих ситуаций:

1) без получения ценностей в обмен он принял в пользу других лиц чрез­мерные для его положения обязательства;

2) объявлено о ликвидации имущества, но не удовлетворены обязательства по предыдущим соглашениям с кредиторами;

3) после прекращения выплат одному из кредиторов выплачена некая сумма во вред остальным кредиторам.

Согласно статье 129 Закона 1967 г., банкротство считается злостным, если коммерсант:

1) изъял свои книги отчетности;

2) растратил или утаил частично либо полностью свой актив;

3) признал себя (в своих записях, публичным актом или документом, не за­веренным у нотариуса, своим балансом) дебитором сумм, которые на самом деле никому не должен.

По германскому законодательству субъектом банкротства может быть вся­кий должник, прекративший платежи и подпадающий под конкурс. Выделяются три случая уголовно наказуемого банкротства — “простое”, “злостное” и “особо тяжкий случай банкротства”. Уголовный кодекс Германии определяет действия, составляющие “злостное” банкротство, — это действия лица, которое в условиях чрезмерной об­ремененности предприятия или торгового товарищества долгами, либо при угрозе или уже наступившей неплатежеспособности устраняет, прячет, уничтожает или приводит в негодность составные части имущества, которые в случае конкурсной распродажи вошли бы в конкурсную массу; заключает рискованные спекулятив­ные или явно убыточные сделки с товарами либо ценными бумагами, растрачи­вает имущество в азартных играх с непомерно большими ставками; отпускает в кредит товары или реализует ценные бумаги на явно невыгодных условиях или по явно заниженной цене.

“Простым” банкротством, по германскому уголовному праву, можно на­звать действия лица, которое по собственной небрежности не знает об угрожаю­щей или уже наступившей чрезмерной обремененности долгами или неплатеже­способности предприятия или торгового товарищества, либо легкомысленно вы­зывает их своими действиями.

Уголовный кодекс Германии предусматривает “особо тяжкий случай банкротства”, когда винов­ный действовал из “своекорыстия” или сознательно поставил многих лиц под уг­розу разорения либо того, что они утратят доверенные ему имущественные цен­ности.

В Швеции предусматривается ответственность должника, совершающего действия, ведущие к неплатежеспособности: когда он уничтожает или дарит кому-либо свое имущество, иным образом лишает себя значительной части своей собственности, в результате чего он оказывается либо неплатежеспособным, либо существенно ухудшает свою платежеспособность, либо, наконец, оказывается под серьезной угрозой стать неплатежеспособным. Особое внимание обращается на должника, если он скрывает свои активы, сообщает о несуществующем долге, или, опасаясь объявления его банкротом, переводит значительную часть своих ак­тивов за пределы Королевства с тем, чтобы они не вошли в конкурсную массу, и таким образом препятствует переходу своих активов к кредиторам. Предусмотре­но наказание и для должника, который в связи с объявлением о его неплатежеспо­собности ставит в привилегированное положение кого-либо из кредиторов, вы­плачивая ему долг, срок выплаты которого еще не наступил, или иным образом существенно нарушает права других кредиторов.

Понятия “простого” и “злостного” банкротств, совершаемых предпринима­телями, в Италии аналогичны определениям этих деяний в других европейских странах. “Злостное” банкротство Италии выражается в сокрытии или уничтоже­нии средств или имущества; в фальсификации или уничтожении отчетности; в признании несуществующих долговых обязательств.

“Простое” банкротство, совершаемое предпринимателем, выражается в чрезмерных тратах; в осуществлении убыточных операций по грубой неосторож­ности; в невыполнении обязательств по предупредительному контракту или кон­тракту о банкротстве; в усугублении кризиса из-за несвоевременного объявления о банкротстве.

Вышеизложенный материал позволяет отметить общность признаков бан­кротства в различных законодательных актах: неплатежеспособность, увеличение кредиторской задолженности, нерентабельность сделок или использования иму­щества [28].

Типичный механизм реализации “простого” банкротства может быть рас­смотрен на примере законодательства Германии (см. Приложение 1).

Спектр принимаемых решений сводится к двум стратегиям: ликвидации предприятия или к его реорганизации, в частности путем санации.

Ходатайство о возбуждении дела о банкротстве может быть подано от само­го должника или от одного или нескольких кредиторов. Если ходатайство исхо­дит от кредитора, то он должен документально доказать неплатежеспособность долж­ника, например, предоставив опротестованный вексель, и внести залог в суд.

Суд проверяет достаточность оснований для открытия дела о банкротстве. Если имущества должника недостаточно для покрытия издержек судопроизводст­ва, то ходатайство отклоняется. В этом случае кредиторы могут прибегнуть к принудительному исполнению.

С момента открытия дела солидарный должник теряет право на управление и распоряжение конкурсной массой. Необходимые документы в принудительном порядке передаются адвокату по банкротству.

Отдельные кредиторы не имеют преимущественного права на выплату долга. Очередность выплат назначается судом по результатам рассмотрения пре­тензий всех кредиторов. К привилегированным относятся требования органов управления территорий по поводу государственных налогов, требования церквей, школ, общественных объединений и попечительских советов. Между непривиле­гированными должниками распределяется оставшаяся часть конкурсной массы в соответствии с размером участия в деле.

Первое собрание кредиторов созывается судом в течение месяца после на­чала конкурса для согласования интересов всех и каждого кредитора. После со­общения адвоката о причинах неплатежеспособности, положении дел на настоя­щий момент и о принятых мерах кредиторы принимают ключевое решение о за­крытии предприятия или продолжении его работы. Решение принимается боль­шинством голосов, которое считается по сумме долговых обязательств каждого кредитора, а при их равенстве — простым большинством.

В случае ликвидации право управлять и распоряжаться конкурсной массой получает адвокат по банкротству, который обязан действовать нейтрально, учи­тывая интересы кредиторов и должника при реализации и разделе между ними конкурсной массы. Адвокат оставляет окончательный расчет и передает его в суд, который созывает последнее собрание кредиторов для принятия решений по квоте банкротства и нереализованному имуществу.

Дело прекращается, если конкурсная масса недостаточна для оплаты, или по ходатайству солидарного должника, если он представит согласие всех кредиторов банкрота на прекращение дела (отказ кредиторов). Адвокат по банкротству, суд, собрание и комитет кредиторов прекращают свою деятельность. За неудовлетво­ренные требования должник несет ответственность в течение 30 лет.

Функции органов по банкротству, присущие большинству европейских стран в настоящее время, обобщены в виде схемы в Приложении 15. Сравнительный анализ функций и полномочий Государственных органов по банкротству на примере Великобритании, США, Швеции и России приведены в Приложении 16. [73]

**Глава II. Оценка и диагностика кризисного финансового**

 **состояния предприятия**

 **2.1. Предварительная оценка масштабов кризисного финансового**

 **состояния предприятия**

Реализация политики антикризисного управления при угрозе банкротства предприятия предусматривает следующие основные направления [54]:

* 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.

**Финансовое состояние** − это комплексное понятие, характеризующееся системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов компании. Оно дает характеристику ее финансовой конкурентоспособности. Поскольку движение любых товарно-материальных ценностей и трудовых ресурсов в условиях рыночной экономики всегда сопровождается образованием и расходованием денежных средств, картина финансового состояния предприятия отражает все стороны его деятельности, является важнейшей характеристикой его деловой активности и надежности, определяет уровень конкурентоспособности предприятия. Таким образом, именно финансовый анализ необходимо использовать при разработке методики антикризисного управления.

Анализ финансового состояния компании включает в себя следующие важнейшие разделы:

* структура активов и пассивов;
* анализ имущественного положения;
* экспресс-анализ финансового состояния;
* ликвидность;
* финансовая устойчивость;
* анализ деловой активности, а также оборачиваемости средств предприятия;
* рентабельность капитала и продаж;
* эффект финансового рычага;
* эффект производственного рычага [30, 47].

По отмеченным выше разделам проводится анализ финансовых и экономических показателей, сравниваются показатели за ряд анализируемых кварталов, лет, отслеживается динамика показателей во времени, вычисляются темпы роста показателей и финансовых коэффициентов за последний период.

Учитывая многообразие показателей и различие в уровне их критических оценок, многие отечественные и зарубежные экономисты рекомендуют проводить интегральную балльную оценку финансового состояния.

Сущность этой методики заключается в классификации предприятий по степени риска исходя из фактического уровня показателей и рейтинга каждого показателя в баллах. Приведем в качестве примера следующую систему показателей и их рейтинговую оценку[[5]](#footnote-5), см. приложение 2 [47]. В данной таблице:

* I класс - предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости;
* II класс – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматриваются как рискованные;
* III класс - проблемные предприятия;
* IV класс - предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению;
* V класс - предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные.

Кроме анализа финансового состояния, исследуется и весь процесс функционирования предприятия. При анализе вопросов, относящихся непосредственно к организации производства продукции, антикризисный управляющий должен проанализировать состояние оборудования, его происхождение, уровень технологии, характер износа, качество обслуживания, потенциальные возможности. На этом этапе управляющий определяет, насколько имеющееся оборудование представляет возможность вывести предприятие из кризиса. Затем он переходит к анализу вопросов, непосредственно связанных с использованием оборудования. Это − виды применяемого сырья, состояние складского хозяйства, недвижимости, учета и отчетности, организации управления, работы службы безопасности и т.д. Одним из главнейших на сегодняшний день вопросов является кадровый. Порой необходима полная замена аппарата. Необходимо произвести работу по изучению поставщиков сырья, цены на необходимое сырье и оборудование, возможности их перебойной поставки, отсрочек по платежам, готовности поставщиков работать и в дальнейшем. Кроме того, нужно исследовать вопросы снабжения электроэнергией, теплом, водой. После анализа этих проблем необходимо проанализировать положение предприятия на рынках и спрос на продукцию предприятия.

 Результатом такого анализа должен быть план по выведению предприятия из кризиса. План внешнего управления согласно статьи 82 главы V должен быть разработан внешним управляющим не позднее одного месяца с момента своего назначения и должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника и сроки внешнего управления.

 В Приложении 3 представлена примерная таблица, на основании которой можно предварительно оценивать масштаб кризисного финансового состояния предприятия. В данной таблице анализируются только 4 показателя: чистый денежный поток, рыночная стоимость предприятия, состав финансовых обязательств предприятия по срочности погашения, состав текущих затрат предприятия. Конечно, это не полный перечень показателей, которые могут анализироваться на этапе экспресс-диагностики, их количество может быть увеличено.

**2.2. Фундаментальная диагностика финансового состояния предприятия**

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 малоисследованных 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 [52, 68].

Вместе с тем, благодаря исследованиям в области теории искусственного интеллекта и информации, экспертных систем, теории игр, вероятностей и статистических решений, математической статистики, статистической теории распознавания, а также накопленному опыту диагностической деятельности в медико-биологических и технических науках диагностика изучалась самостоятельно как особый познавательный процесс.

Однако, несмотря на обширные и продуктивные исследования диагностики методами математической логики, статистического и информационного моделирования, кибернетические приложения этих исследований в экономике обнаруживают объективные трудности алгоритмизации и программирования процессов распознавания образов.

Эти трудности порождаются отнюдь не спецификой и сложностью логической природы диагностической деятельности, а недостатками “линейного характера” формализации при построении моделей. Модель правдоподобно отображает логическую связь признаков объекта, их информационное значение, но не способна к адекватной репрезентации его смысловых и метасистемных связей.

Любое предприятие есть система потому, что состоит из взаимосвязанных элементов, связей, отношений и представляет собой их целостность. Система может находиться в устойчивом либо в неустойчивом состоянии. Процессы развития систем цикличны и не все процессы управляемы. Нарастание сложности организации и производства требует реконструкции управления, его опережающего развития.

Управление сложными системами априори является антикризисным на всех этапах функционирования и развития (см. Приложение 4), а умение предвидеть, распознать приближающийся кризис, который тоже нельзя рассматривать как статичное состояние, должно определять эффективность управленческих решений. Таким образом, антикризисное управление можно определить как систему управленческих мер и решений по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Оно должно охватывать все стадии развития кризисного процесса, в том числе и его профилактику, предупреждение.

Одной из существенных особенностей кризиса и, соответственно, субъективной реакции является фактор времени. Время, как известно, всегда имеет экономическую цену, особенно значимую в период кризиса. Например, оценка стоимости бизнеса, определяемая с помощью дисконтирования денежного потока на базе стохастических моделей для диагностики кризиса, его этапов, и оценка стоимости действующего предприятия включают фактор времени.

На необходимость учета временных параметров при диагностике степени неплатежеспособности предприятия обращено внимание и в ряде нормативных документов.[[6]](#footnote-6) В соответствии с этими актами, на практике в числе абсолютных показателей финансового состояния предприятия используется коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности. Этот коэффициент, в отличие от коэффициентов текущей ликвидности и обеспечения собственными средствами, имеет четкие факторные временные параметры, т.е. начало и конец отчетного периода в месяцах года [2, 3]. Таким образом, особенностью антикризисного управления является дефицит времени на принятие управленческого решения и на реализацию антикризисных процедур.

Сторона кризиса, отражающая положительные возможности обновления, в определениях некоторых ученых и специалистов выступает как “антиципативный (опережающий) антикризисный менеджмент”. Наряду с программой защиты от кризисного саморазрушения он включает профилактику и “терапию” банкротства, т.е. стадию диагностики и превентивной санации в процессе антикризисного управления.

Система антикризисного управления обладает свойствами, которые придают особенный механизм управлению: гибкость и адаптивность, способность к диверсификации и своевременного ситуационного реагирования, а также эффективно использовать потенциал предприятия и неформальные методы управления. Эти особенности механизма антикризисного управления обусловлены и задачами, которые решает диагностика: своевременное распознавание симптомов, факторов и причин приближающегося кризиса, классификация его и выработка мер, которые необходимо принять. Объектом диагностики помимо самой социально-экономической системы могут быть и её элементы (см. Приложение 5).

Результаты исследований, проводимых российскими учеными, свидетельствуют, что эффективность диагностики выше тогда, когда определена следующая последовательность этапов ее выполнения:

* установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;
* выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми;
* определение допустимых отклонений от базовых показателей;
* разработка методики формирования институциональных норм в качестве базовых показателей.

В зависимости от целей существуют различные стратегии антикризисного управления, но для каждой из них важно своевременное распознавание кризисной ситуации, определение причин, симптомов и факторов кризиса.

В своих рассуждениях и оценках мы используем понятия “кризис предприятия” и “экономический кризис” в качестве тождественных категорий. Но при этом следует заметить, что введение аксиом рационального поведения экономического субъекта – Homo economics – меняет некоторые направления исследований. Из аксиом современной теории экономики организаций, соответствующей теории общего равновесия Л. Вальраса, отметим две: во-первых, поведение, намерения и выбор экономического субъекта всегда рациональны и, во-вторых - рынок является единственной формой координации индивидуального поведения, определяя пути достижения общего равновесия макроэкономического распределения ресурсов.[[7]](#footnote-7)

Второй постулат влечет проверку как минимум двух альтернативных следствий, имеющих фундаментальное значение для экономики предприятия и, следовательно, для менеджмента и его диверсифицированного вида - антикризисного менеджмента. С одной стороны, все, что происходит внутри предприятия, не имеет никакого значения для понимания того, что происходит за его пределами. И, с другой, все, что происходит внутри предприятия, существенно важно для понимания того, как происходит макроэкономическое распределение ресурсов за его пределами.[[8]](#footnote-8) [81]

Подтверждение правильности второго следствия расширяет системное экономическое содержание общего институционального подхода к пониманию экономики предприятий и организаций. Наличие кризиса детерминирует специфику антикризисного управления как систему деятельности, включая принятие решений, так как меняется временная основа и критерии принятия решений в условиях реализации антикризисной программы.

Антикризисное управление актуализирует функциональные аспекты по выявлению и преодолению причин, препятствующих оздоровлению предприятия, и радикализации мер, восстанавливающих его платежеспособность. По мнению некоторых авторов[[9]](#footnote-9), для предприятий, достигших стадии развития и подъема в своем жизненном цикле, экономическая сторона кризиса и, следовательно, необходимость диагностики выражается в дефиците денежных средств, необходимых для ведения производства и расчетов с кредиторами [31]. Но этот подход, по мнению автора, страдает абстрактностью, так как не учитывает индивидуальные особенности жизненного цикла предприятия, в котором возможны кризисы, обусловленные процессом развития и роста, возрастом и размерами организации.

Реструктуризация предприятия и программа стабилизации финансово-экономического состояния требуют экстренных мер по изысканию средств для их осуществления. В случае непринятия таких оперативных мер наступает кризис ликвидности и банкротство (результат регрессии четвертой стадии). Особенность диагностики на этой стадии заключается в расчете диагностической ценности признаков, характеризующих кризис и уровень риска при принятии управленческих решений для экстренного варианта нахождения оборотных средств. Например, реализация части производственных запасов, материалов, незавершенного производства ниже себестоимости в иной период была бы не оправдана, а в данной ситуации действенная, экстренная мера.

На стадии судебного регулирования сфера управленческих воздействий со стороны собственников предприятия ограничена законодательством с целью защиты интересов кредиторов и государства. Началом законодательного вмешательства государства в дела предприятия является принятие арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. С этого момента вся информация становится доступной участникам разбирательства по делу о банкротстве. Типы применяемых к должнику процедур представлены в Приложении 17. Предприятие на данной стадии уже не является самостоятельным хозяйствующим субъектом, так как его деятельность контролируется арбитражным судом, собранием кредиторов, арбитражным, внешним или конкурсным управляющим. Противодействие кризису через предупредительные меры необходимо в этом случае на ином уровне для всех участников отношений.

Как уже указывалось, исследование причин, обусловливающих процесс антикризисного управления, позволяет предложить следующую классификацию факторов возникновения кризисной ситуации в деятельности предприятия:

1. внешние факторы: тип экономической системы; несбалансированная кредитная политика или её полное отсутствие; структура потребностей населения; уровень доходов и накоплений населения; величина платежеспособного спроса клиентов-предприятий; фаза экономического цикла; политико-правовая нестабильность и экономическая неопределенность государственного регулирования; темп и размеры инфляции; научно-техническое и информационное развитие производственного цикла; уровень культуры общества; международная конкуренция;
2. внутренние: ошибочная рыночная философия фирмы; отсутствие или неправильные принципы ее действия; нерациональное использование ресурсов и низкое качество продукции; невысокий уровень менеджмента и маркетинга; несоответствие уровня управленческой и организационной культур предприятия его технологической структуре.

Указанные факторы не являются непосредственными причинами возникновения кризиса на той или иной стадии жизненного цикла предприятия и тем более его банкротства. Однако они влияют на развитие факторов ухудшения финансово-экономического и хозяйственного состояния предприятия. Причины кризиса и банкротства предприятий обусловлены непродуманностью менеджмента или его ошибками. В этих условиях повышается значимость диагностики в выявлении и распознавании приближающегося кризиса.

Особенность антикризисного управления проявляется в объединении в систему диагностики, предупреждения, преодоления кризиса, стратегии реструктуризации и применения нестандартных методов в управлении персоналом. С этих позиций антикризисное управление представляется как конструктивная реакция на выявленные в результате диагностики изменения, угрожающие банкротством или нарушением нормального функционирования. Правомерность такого подхода можно подтвердить эффективностью результатов управленческих решений путем сопоставления уровня затрат ресурсов и степени достижения целей.

При этом важно подчеркнуть, что одной из целей антикризисного управления является сохранение своей идентичности и нивелировка диспропорции внутренних и внешних параметров предприятия. Это выступает необходимым условием его дальнейшего развития и адаптации к динамике внешних условий. Предприятие достигает своих высших пределов и стадий развития, поддерживает устойчивое равновесие и минует пик разрушительных тенденций кризиса, имитируя, по выражению Кейнса, состояние “квазибума” (см. Приложение 6).[[10]](#footnote-10)

Экономическая диагностика и превентивная санация многочисленных угроз финансовой несостоятельности, организационной дисфункции и других аномалий являются, на взгляд автора, основными понятиями, конституирующими процесс антикризисного управления в целом. Отсюда следует, что диагностика является функцией и специфической стадией антикризисного управления. Это исходный пункт для прогноза альтернативного развития предприятия.

Для высшего руководства и собственников предприятия диагностика есть средство получения достоверной качественной информации о его реальных возможностях на начальной стадии экономического кризиса и основой для введения в действие особых методов и механизмов менеджмента. Опираясь на результаты диагностических и превентивных исследований различных сторон деятельности предприятия, менеджеры и собственники имеют возможность приступить к разработке рефлексивной модели антикризисного управления своим предприятием.

Диагностика – это в то же время и оценка достоверности текущего финансового учета и отчетности, база для выдвижения гипотез о закономерностях и возможном неустойчивом финансово-экономическом состоянии. Диагностика позволяет выявлять причинно-следственные связи в дисфункциях менеджмента, а затем переходить к построению объяснительной и прогнозной моделей функционирования и развития предприятия, осуществляя при этом предупреждение его банкротства.

На взгляд автора, превентивная санация должна рассматриваться как рекомендация по схеме "цели – средства" и как рефлексивная технология поддержки эффективных управленческих решений. Расчетные прогнозы на этой стадии могут охватывать все перспективы предприятия: краткосрочные проблемы выживания, максимизации прибыли, среднесрочные задачи роста и долгосрочные цели стратегии корпоративного развития [34].

Вместе с тем любой социально-экономической системе соответствует определенная технология управления. Предупредительная санация и диагностика в ходе реализации стратегии управления соотносятся как технология и организация. Поскольку кризис - это периодические потрясения и закономерность живой и неживой природы, можно утверждать, что в закономерных и периодических переменах есть много полезного, несмотря на то, что кризисы весьма разнообразны. Из этого вытекает, что менеджеры в процессе антикризисного управления решают три взаимосвязанные задачи: распознавание “болезни”; устранение причин, препятствующих оздоровлению производства; применение в решаемых задачах нестандартных управленческих антикризисных мер.

В антикризисном управлении видное место должна занимать концепция рефлексии, которая на ранних стадиях развития кризисных ситуаций выступает методологической основой модели, связывающей современные альтернативные микроэкономические теории и динамичную экономическую действительность. Необходимость построения новых "буферных", переходных и имитационных моделей вытекает из факта различий в подходах к экономике предприятия как к абстрактному объекту экономической теории или реальному объекту антикризисного управления [16].

Среди множества моделей управленческих систем, которые вместе с различным толкованием понятия управления размывают возможность их доказательной классификации[[11]](#footnote-11), трудно найти сколько-нибудь значительные общие или частные модели антикризисного управления как вида менеджмента[[12]](#footnote-12). Отсутствие таких моделей свидетельствует о правильности методологического допущения о радикальном различии абстрактного объекта теории экономической науки, включая теорию менеджмента, и реального объекта антикризисного управления.

Это различие объектов, несмотря на сходство решаемых задач (в управлении, экономическом анализе и диагностике), обнаруживается в качестве различных точек зрения[[13]](#footnote-13). Одно дело – изучать, например, экономику с целью углубления научного знания безотносительно к реальным экономическим объектам и субъектам хозяйственной деятельности и другое дело – применять это знание в практике управления, давать экспертные оценки текущему или прошлому финансово-экономическому, хозяйственному, организационному состоянию, прогнозировать возможное будущее предприятия. Иначе говоря, это означает реализацию всего комплекса текущих и превентивных научных исследований, которые для менеджера, аудитора или консультанта по управлению конструктивно неотделимы от индивидуальной фирмы или предприятия.

Ситуация теоретически усложняется при введении ключевых фигур собственников, учредителей, акционеров, кредиторов и других субъектов отношений по поводу имущества предприятия. Следовательно, чтобы правильно оценить состояние исследуемого объекта и поставить диагноз, необходима система критериев и классификация возможных отклонений базовых параметров исследуемых объектов от их нормативных значений, определение характера отклонений и причин их вызвавших [62].

Диагностические исследования в антикризисном управлении должны также определять принадлежность исследуемого объекта к классу, типу, группе или выявлять нетрадиционное сочетание признаков, их диагностическую ценность для определения результата - постановки диагноза с целью ослабить или не допустить негативных воздействий.

Таким образом, подходим к выводу, что диагностика есть категория антикризисного управления, которая обладает специфическим порядком связей, структурой и функциями. Целью диагностики в антикризисном управлении является своевременное распознавание признаков и природы кризиса, а также локализация нежелательных его воздействий.

Индивидуальные особенности объектов исследования требуют различного подхода к определению концепции диагностики. Объединение диагностики и превентивной санации в одну стадию антикризисного управления, наряду с названными выше аргументами, целесообразно для эффективного антикризисного управления.

Опираясь на анализ имеющихся теорий, можно сделать вывод о функциях диагностики в антикризисном управлении. Диагностика в антикризисном управлении (банкротства, финансово-экономического состояния, организационной структуры и систем управления) должна быть дополнена методологией институционального подхода. Благодаря этому оценка способности предприятий “выдерживать” напряжение кризисной ситуации выводится из распознавания нормы и патологии уровня их корпоративности, институтов организации и технологий.

Проблема специфических свойств экономической диагностики, проявляемых в антикризисном управлении и не реализуемых в медицинской и технической областях, остается актуальной и включает:

* изучение новых качеств объекта управления в результате развития социально-экономических системы;
* выявление причинно–следственных связей в развитии объекта и субъекта управления;
* определение границ экспертного знания менеджера и используемых экспертных систем в диагностировании кризиса, его предупреждении и выхода из него;
* мониторинг за изменением состояний ситуации в условиях высокой энтропии рыночной макросреды предприятий, существенно снижающей управляемость и степень информационного контроля и вероятность прогнозирования;
* необходимость повышения эффективности антикризисных и прогностических функций диагностики.

Резкое повышение уровня сложности функционирующих социально-экономических систем отражается на требованиях к качеству и эффективности их менеджмента. Это влечет концептуальное переосмысление некоторых направлений и задач диагностики в управлении.

Наряду с этим, как нам представляется, требуется известное обобщение теории диагностики, чтобы синтезировать многообразие подходов к диагнозу финансово-экономического состояния предприятия, его организационного строения и системы управления.

Обобщая подходы к понятию диагностики как элементу распознавания причин “болезней” предприятия, их предупреждения и профилактики в будущем, есть необходимость подчеркнуть, что в диагностике присутствуют инструментальные признаки антикризисной технологии. Это требует введения в научный оборот идеи институционального и корпоративного содержания диагностики.

Диагностика в антикризисном управлении призвана распознавать институционально-нормативную “среду” предприятия и дополнять тем самым профилактику банкротства и меры предупредительного оздоровления.

Вместе с тем, анализ условий и факторов повышения эффективности антикризисного управления предприятием приводит к необходимости введения классификации типов и видов диагностики в антикризисном управлении (см. Приложение 7).

Поскольку явление рефлексии охватывает все части социально-экономической системы и подчиняет себе практическое мышление современного менеджера за счет корпоративных ресурсов менеджмента[[14]](#footnote-14), его необходимо рассмотреть в целях повышения эффективности антикризисного управления. Следовательно, идентификация уровня рефлективности системы с институтами и корпоративностью ее организации, то есть диагностирования рефлексивных свойств социально-экономической системы, становится нормой превентивной санации. На пути исследования рефлексии систем меняется образ диагностики в антикризисном управлении. Достигается это благодаря категориальным возможностям институционального подхода в исследовании диагностического процесса, антикризисным нормам института обучения в корпоративном управлении (см. Приложение 8).

Согласно современным общенаучным представлениям, управление является аспектом самоуправления системы и в общем виде представляет упорядочение системы и решение проблемных ситуаций. Управление и самоуправление в границах одной фирмы или предприятия взаимосвязаны общим ситуативно-целевым полем возникновения проблем и их возможными решениями, которые способствуют упорядочению в них различных процессов.

Диагностика как способ распознавания состояния социально-экономической системы посредством реализации комплекса исследовательских процедур и выявления в них слабых звеньев и узких мест относится к методам косвенных измерений. Элементы социально-экономических систем, свойства которых подлежат определению, обычно недоступны для непосредственного наблюдения и измерения. Поэтому следует измерять не их параметры, а параметры процессов, порождаемых элементами этих систем и доступных для измерений.

При антикризисном управлении хозяйственная структура предприятия характеризуется двумя фундаментальными экономическими измерениями. С одной стороны, имеет измерение функциональное состояние основных факторов производства (капитал, рабочая сила, организация), которое охватывается понятием “финансово-экономическое состояние”. С другой стороны, подлежат измерению виды промышленной деятельности, которых, согласно А. Файолю, насчитывается шесть: “техническая деятельность, которая включает изготовление и производство; коммерческая деятельность; финансовая деятельность; работа по обеспечению безопасности; учетная деятельность; управленческая деятельность, охватывающая прогнозирование, планирование, организацию, управление, координацию и контроль”.

Проблема диагностики исследовалась в некоторых областях достаточно активно и с различных точек зрения. Из совокупности изученных научных работ можно выделить несколько групп исследований, различающихся по проблематике и методологии диагностики. В диагностике кризиса социально-экономической системы и причин его порождающих, по мнению автора, можно выделить:

* во-первых, изучение социально-экономических систем как объектов диагностики;
* во-вторых, построение и изучение соответствующих моделей социально-экономических систем;
* в третьих, исследование диагностических систем и их связей с объектом диагностики.

Эти направления отличаются как по непосредственному предмету исследования, так и по используемым методам.

Первое направление диагностики связано с разработкой методов решения и решением следующих задач:

* изучение условий функционирования и состояний производственных социально-экономических систем;
* изучение элементов систем и связей между ними;
* изучение возможных состояний системы;
* анализ возможностей проведения исследования признаков, характеризующих состояние системы;
* сбор и обработка статистических материалов, позволяющих определить распределение вероятностей возможных состояний системы (диагноза), а также закономерности проявления признаков;
* сбор экспериментальных данных о затратах, связанных с осуществлением исследования производственных социально-экономических систем.

Второе направление диагностики в антикризисном управлении связано с построением моделей социально-экономических систем и процессов диагностики и, следовательно, с анализом следующих основных задач:

* разработка методов диагностирования кризиса и причин, порождающих его в социально-экономических системах;
* разработка правил построения моделей, позволяющих определить состояние социально-экономических систем.

Оба направления диагностики в антикризисном управлении тесно связаны; причем связь эта носит двусторонний характер. С одной стороны, эмпирический материал, полученный при анализе конкретных систем, необходим для построения моделей и для оценки соответствия этих моделей тому или иному классу систем. С другой стороны, решение теоретических задач, сформулированных применительно к построению моделей социально-экономических систем, не только важно само по себе, но и расширяет границы эмпирического исследования кризиса и причин, порождающих его в социально-экономических системах.

Итак, задача заключается в построении и изучении моделей множества всех возможных, с заданной точки зрения, социально-экономических систем, независимо от их существования в настоящее время. Это необходимо, во-первых, для отработки методов решения тех или иных задач на простых моделях, имеющих иногда ограниченное практическое значение в силу значительной степени идеализации. Во-вторых, что исключительно важно, этот подход ведет к разработке общих методов и к накоплению арсенала средств, в какой-то степени опережающих практические запросы.

В настоящее время известно сравнительно небольшое количество моделей социально-экономических систем как объектов диагностики в антикризисном управлении. Их, по мнению автора, можно разбить на несколько групп в зависимости от степени их абстрактности, т.е. от того, какие стороны систем получили или не получили свое отражение в этих моделях. Вместе с тем было бы преждевременно говорить о создании исчерпывающей классификации моделей социально-экономических систем в условиях антикризисного управления.

Изучив опубликованные в литературе классификации таких моделей, можно констатировать, что в наиболее простых моделях диагностики кризисного состояния социально-экономических систем не учитывается структура системы, т.е. предполагается, что система состоит из некоторого числа несвязанных между собой элементов. В другом классе моделей - учитывающих структуру системы, их можно разделить на две группы в зависимости от того, явно или не явно учитывается эта структура.

В первом случае при создании модели должны быть указаны воздействия, приложенные к внешним входам системы, и функциональные связи между воздействиями и реакциями, наблюдаемыми на внешних выходах системы в зависимости от состояния системы. Любая, возможная для данной модели, проверка состоит в определении реакции системы на заданное воздействие.

Во втором случае модель диагностируемой социально-экономической системы можно рассматривать как конечное множество связанных между собой подсистем. Здесь верно то, что каждый элемент системы отвечает определенной реакцией на приложенную к нему совокупность воздействий, в число которых могут входить реакции других элементов. Для создания данной модели социально-экономической системы необходимо указать множество элементов, множество возможных состояний системы, ее структуру, отражающую связи между элементами.

Рассматривая элементы диагностируемых систем, не всегда можно отождествлять их с “физическими” элементами системы, совокупностью частей, из которых данная система состоит. Каждый из элементов системы (подсистемы) может вызывать не один, а несколько кризисных состояний, и если разделение этих состояний входит в задачу диагностики, то каждый такой элемент необходимо рассматривать как совокупность элементов. Кризисная ситуация в диагностируемых системах может быть вызвана не только элементом системы, но и нарушением связей между ними. Следовательно, схему объекта диагностики, по мнению автора, нельзя смешивать с обычной функциональной схемой обследуемой системы.

Здесь следует подчеркнуть, что построение различных типов моделей диагностики в антикризисном управлении и их классификация предполагают в качестве своей предпосылки классификацию социально-экономических систем исходя из циклического развития организации и типологии причин кризиса [65].

Третье направление диагностики предполагает анализ существующих диагностических систем, выявление принципов их построения и разработку методов решения, оценку оптимальности. Это направление имеет, на взгляд автора, важную теоретическую и практическую значимость, поскольку связано с выработкой критериев информативности показателей, характеризующих состояние системы, анализом способов диагностики, построением соответствующего диагностического процесса.

При диагностике становится существенным выбор информативных признаков для описания социально-экономических систем (см. приложение 9). Во многих случаях это связано с трудностью получения информации или стоимостью диагностического исследования, временем на ее поиск, систематизацию, анализ и обработку. Параметры элементов диагностируемой системы не равноценны по количеству представляемых ими сведений о ее состоянии. Одни приносят информацию о многих свойствах элементов системы, другие несравнимо меньше и иного качества.

Априори предпочтения следует отдавать параметрам, имеющим динамический характер, а не тем, которые стабильны или медленно меняются. Так, с точки зрения определения кризисных ситуаций, в социально-экономических системах такой параметр, как величина стоимости основных фондов по количеству приносимой информации о состоянии объекта значительно уступает такому параметру системы, как коэффициент ликвидности или платежеспособности. В задачах диагностики существенным является выбор наиболее информативных признаков для описания объекта [70].

Опираясь на эти исследования и анализ имеющихся работ, можно сделать вывод о том, 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, которые С. Бир обозначает терминами “метасистема”, “гомеостазис” и “энтелехия” организации[[15]](#footnote-15), а Б. Райан – термином “этический мир”[[16]](#footnote-16). Метасистемные уровни и качества социально-экономических систем обусловливают потребность в диагностике как специфическом способе получения и использования информации [13].

 **2.3. Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации на предприятии с использованием финансовых индикаторов**

В зарубежной и российской экономической литературе предлагается несколько отличающихся методик и математических моделей диагностики вероятности наступления банкротства коммерческих организаций. Первые исследования аналитических коэффициентов для предсказания возможных осложнений в финансовой деятельности компаний проводились в США ещё в начале тридцатых годов[[17]](#footnote-17). В современной практике финансово-хозяйственной деятельности зарубежных фирм для оценки вероятности банкротства наиболее широкое применение получили модели, разработанные Э. Альтманом и У. Бивером[[18]](#footnote-18) [65-67].

Однако, как отмечают многие российские авторы, многочисленные попытки применения иностранных моделей прогнозирования банкротства в отечественных условиях не принесли достаточно точных результатов[[19]](#footnote-19). Были предложены различные способы адаптации «импортных» моделей к российским хозяйственным условиям, в частности «Z-счёта» Э. Альтмана и двухфакторной математической модели. Новые методики диагностики возможного банкротства, предназначенные для отечественных предприятий, были разработаны О.П. Зайцевой[[20]](#footnote-20) [74], Р.С. Сайфуллиным и Г.Г. Кадыковым. Кроме того, в Постановлении правительства Российской Федерации № 498 от 20.05.1994 была установлена официальная система критериев для оценки неплатежеспособности организаций, действовавшая до 1.03.1998 года.

Все системы прогнозирования банкротства, разработанные зарубежными и российскими авторами, включают в себя несколько (от двух до семи) ключевых показателей, характеризующих финансовое состояние коммерческой организации. На их основе в большинстве из названных методик рассчитывается комплексный показатель вероятности банкротства с весовыми коэффициентами у индикаторов.

Эти методики и модели должны позволять прогнозировать возникновение кризисной ситуации коммерческой организации заранее, ещё до появления её очевидных признаков. Такой подход особенно необходим, так как жизненные циклы коммерческих организаций в рыночной экономике коротки (4-5 лет). В связи с этим коротки и временные рамки применения в них антикризисных стратегий, а в условиях уже наступившего кризиса организации их применение может привести к банкротству. Указанные методики должны позволять использовать различные антикризисные стратегии заранее, ещё до наступления кризиса коммерческой организации, с целью предотвращения этого кризиса.

Наиболее простой из методик диагностики банкротства является двухфакторная математическая модель [47, 77, 81], при построении которой учитывается всего два показателя: коэффициент текущей ликвидности и удельный вес заёмных средств в пассивах[[21]](#footnote-21). На основе статистической обработки данных по выборке фирм в странах с рыночной экономикой были выявлены весовые коэффициенты для каждого из этих факторов. Для США данная модель выглядит следующим образом [82]:

если Х > 0,3, то вероятность банкротства велика;

если - 0,3 <Х< 0,3, то вероятность банкротства средняя;

если Х < - 0,3, то вероятность банкротства мала;

если Х = 0, то вероятность банкротства равна 0,5.

Применение данной модели для российских условий было исследовано в работах М.А. Федотовой[[22]](#footnote-22), которая считает, что весовые коэффициенты следует скорректировать применительно к местным условиям, и что точность прогноза двухфакторной модели увеличится, если добавить к ней третий показатель−рентабельность активов. Однако новые весовые коэффициенты для отечественных предприятий ввиду отсутствия статистических данных по организациям-банкротам в России не были определены.

В Постановлении правительства Российской Федерации «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий», принятом в 1994 году[[23]](#footnote-23), была установлена официальная система критериев для оценки неплатежеспособности предприятия, состоящая из четырёх коэффициентов: коэффициента текущей ликвидности, коэффициента обеспеченности собственными средствами, коэффициента утраты платежеспособности и коэффициента восстановления платежеспособности [2, 3].

Если первые два из этих показателей соответствуют нормативным значениям (как минимум 2 и 0,1 соответственно), то на основе динамики коэффициента текущей ликвидности рассчитывается третий показатель — коэффициент утраты платежеспособности (Куп), который оценивает, сможет ли предприятие в ближайшие три месяца выполнить свои обязательства перед кредиторами:

 где Т − отчётный период в месяцах;

Ктл факт. − фактическое значение коэффициента текущей ликвидности в конце отчётного периода;

Ктл нач. − значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчётного периода;

Ктл норм. − нормативное значение коэффициента текущей ликвидности.

Если Куп < 1, то в ближайшие 3 месяца платежеспособность утратится, а если Куп і 1, то в течение 3 месяцев предприятие будет платежеспособным.

Если же структура баланса по первым двум приведённым показателям признаётся неудовлетворительной, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности (Квп) за период, равный шести месяцам:

Если Квп < 1, то организация за 6 месяцев не восстановит платежеспособность, а если Квп і 1, то организация в течение 6 месяцев восстановит платежеспособность. В ходе практического применения этих критериев был выявлен ряд недостатков вышеуказанной системы[[24]](#footnote-24).

Наиболее точными в условиях рыночной экономики являются многофакторные модели прогнозирования банкротства, которые обычно состоят из пяти-семи финансовых показателей. В практике зарубежных финансовых организаций для оценки вероятности банкротства наиболее часто используется так называемый «Z-счёт» Э. Альтмана, который представляет собой пятифакторную модель, построенную по данным успешно действующих и обанкротившихся промышленных предприятий США. Итоговый коэффициент вероятности банкротства Z рассчитывается с помощью пяти показателей, каждый из которых был наделён определённым весом, установленным статистическими методами:

Z-счёт = 1,2 ∙ К1 + 1,4 ∙ К2 + 3,3 ∙ К3 + 0,6 ∙ К4 + К5,

 где К1 — доля чистого оборотного капитала в активах;

К2 — отношение накопленной прибыли к активам;

К3 — рентабельность активов;

К4 — отношение рыночной стоимости всех обычных и привилегированных акций предприятия к заёмным средствам;

К5 — оборачиваемость активов [14].

В зависимости от значения «Z-счёта» по определённой шкале производится оценка вероятности наступления банкротства в течение двух лет:

* если Z <1 ,81, то вероятность банкротства очень велика;
* если 1,81 < Z < 2,675, то вероятность банкротства средняя;
* если Z = 2,675, то вероятность банкротства равна 0,5.
* если 2,675 < Z < 2,99, то вероятность банкротства невелика;
* если Z > 2,99, то вероятность банкротства ничтожна.

Позднее, в 1978 году, Э. Альтман разработал подобную, но более точную модель, позволяющую прогнозировать банкротство на горизонте в пять лет с точностью в семьдесят процентов. В этой модели используются следующие показатели:

* рентабельность активов;
* динамика прибыли;
* коэффициент покрытия процентов;
* отношение накопленной прибыли к активам;
* коэффициент текущей ликвидности;
* доля собственных средств в пассивах;
* стоимость активов предприятия.

У. Бивер предложил пятифакторную систему для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства, содержащую следующие индикаторы[[25]](#footnote-25):

* рентабельность активов;
* удельный вес заёмных средств в пассивах;
* коэффициент текущей ликвидности;
* доля чистого оборотного капитала в активах;

***Коэффициент Бивера = (чистая прибыль + амортизация) / заёмные средства.***

Весовые коэффициенты для индикаторов в модели У. Бивера не предусмотрены и итоговый коэффициент вероятности банкротства не рассчитывается. Полученные значения данных показателей сравниваются с их нормативными значениями для трёх состояний фирмы, рассчитанными У. Бивером: для благополучных компаний, для компаний, обанкротившихся в течение года, и для фирм, ставших банкротами в течение пяти лет.

Р.С. Сайфуллин и Г.Г. Кадыков [69] предложили использовать для оценки финансового состояния предприятий рейтинговое число[[26]](#footnote-26):

R = 2К0 + 0,1Ктл + 0,08Ки + 0,45Км + Кпр,

 где Ко — коэффициент обеспеченности собственными средствами;

Ктл — коэффициент текущей ликвидности;

Ки — коэффициент оборачиваемости активов;

Км — коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции);

Кпр — рентабельность собственного капитала.

При полном соответствии финансовых коэффициентов их минимальным нормативным уровням рейтинговое число будет равно единице и организация имеет удовлетворительное состояние экономики. Финансовое состояние предприятий с рейтинговым числом менее единицы характеризуется как неудовлетворительное.

В шестифакторной математической модели О.П. Зайцевой предлагается использовать следующие частные коэффициенты:

Куп — коэффициент убыточности предприятия, характеризующийся отношением чистого убытка к собственному капиталу;

* Кз — соотношение кредиторской и дебиторской задолженности;
* Кс — показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов, этот коэффициент является обратной величиной показателя абсолютной ликвидности;
* Кур — убыточность реализации продукции, характеризующийся отношением чистого убытка к объёму реализации этой продукции;
* Кфр — соотношение заёмного и собственного капитала;

Кзаг — коэффициент загрузки активов как величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов.

Комплексный коэффициент банкротства рассчитывается по формуле со следующими весовыми значениями:

Ккомпл = 0,25Куп + 0,1Кз + 0,2Кс + 0,25Кур + 0,1Кфр + 0,1Кзаг.

Весовые значения частных показателей для коммерческих организаций были определены экспертным путём, а фактический комплексный коэффициент банкротства следует сопоставить с нормативным, рассчитанным на основе рекомендуемых минимальных значений частных показателей:

Куп = 0; Кз = 1; Кс = 7; Кур = 0; Кфр = 0,7; Кзаг = значение Кзаг в предыдущем периоде.

Если фактический комплексный коэффициент больше нормативного, то вероятность банкротства велика, а если меньше — то вероятность банкротства мала.

По мнению автора, все семь вышеописанных методик диагностики кризисной ситуации (банкротства) коммерческой организации имеют ряд недостатков, которые серьёзно затрудняют их применимость в условиях переходной российской экономики:

1. Двух-трёхфакторные модели не являются достаточно точными. Точность прогнозирования увеличивается, если во внимание принять большее количество факторов.

2. Модели Э. Альтмана и У. Бивера [65-67] содержат значения весовых коэффициентов и пороговых значений комплексных и частных показателей, рассчитанные на основе американских аналитических данных шестидесятых и семидесятых годов. В связи с этим они не соответствуют современной специфике экономической ситуации и организации бизнеса в России, в том числе отличающейся системе бухгалтерского учёта и налогового законодательства и т.д.

Отсутствие в России статистических материалов по организациям-банкротам не позволяет скорректировать методику исчисления весовых коэффициентов и пороговых значений с учётом российских экономических условий, а определение данных коэффициентов экспертным путём, с точки зрения автора, не обеспечивает их достаточной точности.

В частности, определение весовых коэффициентов в модели О.П. Зайцевой [74] является не совсем обоснованным, так как весовые коэффициенты в этой модели были определены без учёта поправки на относительную величину значений частных коэффициентов. Так, нормативное значение показателя соотношения срочных обязательств и наиболее ликвидных активов равно семи, а нормативные значения коэффициента убыточности предприятия и коэффициента убыточности реализации продукции равны нулю. В связи с этим даже небольшие изменения первого из вышеназванных показателей приводят к колебаниям итогового значения, в десятки раз более сильным, чем изменение вышеназванных коэффициентов, хотя, по замыслу автора этой модели, они, наоборот, должны были иметь большее весовое значение по сравнению с соотношением срочных обязательств и наиболее ликвидных активов (см. Приложение 10).

Кроме того, на взгляд автора, не было необходимости использовать в данной модели показатели, которые являются обратными величинами (или величинами с обратным знаком) таких хорошо известных коэффициентов, как рентабельность собственного капитала, рентабельность реализации продукции, коэффициент абсолютной ликвидности и коэффициент оборачиваемости активов.

В другой попытке адаптирования к российским условиям — в модели, разработанной Р.С. Сайфуллиным и Г.Г. Кадыковым [69], небольшое изменение коэффициента обеспеченности собственными средствами с 0,1 до 0,2 приводит к изменению итогового показателя («рейтингового числа») на:

R1 = (0,2–0,1) ∙ 2 = 0,2 пункта.

К такому же результату приводит и значительное изменение коэффициента текущей ликвидности от нуля (от полной неликвидности) до двух, что характеризует высоколиквидные предприятия:

R2 = (2–0) ∙ 0,1 = 0,2 пункта.

Поэтому и в этой модели, и у О.П. Зайцевой [74] значения весовых коэффициентов являются недостаточно обоснованными. На взгляд автора, это связано с неверным способом расчёта этих коэффициентов в обоих случаях:

а) В модели О.П. Зайцевой за величину весов принята установленная экспертным путём важность каждого показателя, равная от 0,1 до 0,25, но не были учтены различия в величине изменений индикаторов (табл. 3).

б) В модели Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова веса рассчитаны по формуле:

Кi = 0,2 / Imin,

где Imin — минимальное рекомендуемое значение данного индикатора. Поэтому все веса зависят лишь от относительной величины минимально рекомендованных значений индикаторов, что также малообоснованно.

3. Различия в специфике экономической ситуации и в организации бизнеса между Россией и развитыми рыночными экономиками оказывают влияние и на сам набор финансовых показателей, используемых в моделях зарубежных авторов. Так, формула Альтмана предполагает наличие биржевого, активно действующего, вторичного рынка акций, на котором определяется их цена.

Четвёртый показатель «Z-счёта» Альтмана [66] — отношение рыночной стоимости всех обычных и привилегированных акций акционерного общества к заёмным средствам — должен характеризовать уровень покрытия обязательств компании рыночной стоимостью её собственного капитала. Однако в условиях неразвитости вторичного рынка российских ценных бумаг у большинства организаций данный показатель теряет свой смысл. Специалисты Экспертного института Российского союза промышленников и предпринимателей предлагают руководствоваться «Z-счётом» Альтмана без его четвёртой составляющей[[27]](#footnote-27). Российские банковские аналитики заменяют числитель этого показателя на стоимость основных фондов и нематериальных активов[[28]](#footnote-28), а М.А. Федотова — на стоимость всех активов организации[[29]](#footnote-29) [82]. Е.С. Стоянова считает, что отсутствие данных о курсе акций предприятия не является препятствием для применения пятифакторной модели, так как рыночную стоимость акций можно оценить, воспользовавшись формулой[[30]](#footnote-30):

Однако по акциям почти всех российских предприятий дивиденды не выплачиваются или выплачиваются в очень ограниченных размерах, поэтому, на взгляд автора, любой из этих четырёх способов потребует искусственных оценок и исказит результаты «Z-счёта».

4. В моделях зарубежных авторов не учитываются некоторые важные показатели, специфические для российского рынка, например, доля денежной составляющей в выручке.

5. Период прогнозирования в вышеуказанных методиках и моделях колеблется от трёх — шести месяцев (в действовавшей до 1.03.98г. методике ФСДН РФ) до пяти лет (во второй версии «Z-счёта» Э. Альтмана и в методике У. Бивера), а в некоторых моделях срок прогнозирования вообще не указывается. В условиях нестабильной и динамично реформируемой к рыночным отношениям экономической системы России использование периода прогнозирования, равного пяти годам, как это имеет место в моделях зарубежных авторов, по мнению автора дипломной работы, преждевременно, и необходимо использовать более короткие промежутки времени (до одного-двух лет).

6. В официальной системе критериев несостоятельности (банкротства), ранее используемой ФСДН РФ, применяются исключительно показатели ликвидности коммерческих организаций. Другие показатели финансовой деятельности предприятий (рентабельность, оборачиваемость, структура капитала и др.) не учитываются. Это связано с тем, что данная система критериев предназначена, прежде всего для оценки текущей платежеспособности коммерческих организаций и их платежеспособности в ближайшее время.

7. Все перечисленные методики учитывают состояние показателей лишь на момент анализа, а изменения динамики показателей во времени не рассматриваются. Только в некоторых методиках присутствуют отдельные показатели динамики:

− динамика прибыли во второй версии «Z-счёта» Э. Альтмана;

− динамика коэффициента загрузки активов в модели О.П. Зайцевой;

− коэффициент утраты платежеспособности и коэффициент восстановления платежеспособности в методике ФСДН РФ, которые рассчитываются на основе динамики коэффициентов текущей ликвидности.

8. В некоторых методиках используются показатели, отличающиеся высокой положительной или отрицательной корреляцией или функциональной зависимостью между собой. Это приводит к ненужному усложнению этих методик, не увеличивая точности прогнозирования. Например, существует функциональная взаимосвязь между четырьмя показателями из модели О.П. Зайцевой: коэффициентами убыточности предприятия и убыточности реализации продукции, отношением заёмного и собственного капитала и коэффициентом загрузки активов. Согласно известной формуле Дюпона, рентабельность собственного капитала равна произведению: рентабельности реализации продукции, оборачиваемости активов и отношения активов к собственному капиталу:

Коэффициенты убыточности предприятия (Куп) и убыточности реализации продукции (Кур) — это то же самое, что рентабельность собственного капитала и рентабельность реализации продукции, но с обратным знаком. Коэффициент загрузки активов (Кзаг) — это обратная величина показателя оборачиваемости активов, а отношение заёмного (ЗК) и собственного капитала (Кфр) функционально взаимосвязано с отношением активов к собственному капиталу (СК):

Подставляя коэффициенты из модели О.П. Зайцевой [74] в формулу Дюпона, получим:

Таким образом, показатель убыточности предприятия Куп функционально зависит от трёх других показателей, а это значит, что эти три показателя (или же сам показатель убыточности) можно исключить из модели, так как они не повышают точности прогнозирования. В модели, предложенной Р.С. Сайфуллиным и Г.Г. Кадыковым [69], также существует функциональная взаимосвязь между: рентабельностью собственного капитала, рентабельностью реализации продукции и оборачиваемостью активов.

9. Указанные методики дают возможность определить вероятность приближения лишь стадии кризиса (банкротства) коммерческой организации и не позволяют прогнозировать наступление фазы роста и других фаз её жизненного цикла.

**2.4. Разработка системы антикризисных мероприятий**

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 следовало бы указать:

* 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.

Представляются очень интересными рекомендации консалтинговой фирмы «Маккинзи», подготовленные для российских приватизированных предприятий (см. Приложение 11).

На взгляд автора, комплекс антикризисных мероприятий должен охватывать следующие направления:

**Мероприятия в сфере маркетинга и увеличения объемов продаж:**

* поиск сегментов рынка профильной продукции предприятия или технологически-близких видов продукции, на которых (сегментах) существует неудовлетворенный платежеспособный спрос;
* реклама продукции и информирование потребителей о ее потребительских свойствах, качестве, сервисе с упором на «сильные стороны» продукции. Формирование «узнаваемости» продукции;
* формирование сбытовой и дилерской сети (агентские договора, договора с оптовыми покупателями, создание фирменных торговых точек и др.);
* разработка новых конкурентоспособных видов продукции;
* повышение качества и надежности продукции в результате проведения организационно-технических мероприятий (усиления трудовой дисциплины, введения жесткой системы контроля, введения персональной ответственности за брак, организации входного контроля качества материальных ресурсов и т.п.);
* финансово-экономическая оценка результатов выполнения госзаказа и целесообразности его выполнения в дальнейшем;
* формирование системы послепродажного обслуживания продукции;
* разработка системы договоров с гибкими условиями поставки и оплаты (скидки по предоплате, скидки за своевременное и точное исполнение условий договоров, рассрочка платежей на условиях коммерческого кредита и т.п.).

 **Мероприятия в сфере производства:**

* ревизия имеющихся производств предприятия и закрытие неэффективных, непрофильных, технически отсталых производств;
* сокращение количества производственных звеньев (производств, цехов, участков);
* определение «стратегического ядра» предприятия (наиболее важных, профильных, технически оснащенных или перспективных с рыночных позиций производств или комплексов) и концентрация усилий на улучшении их деятельности;
* укрепление трудовой дисциплины, введение персональной ответственности за брак, нарушение технологического режима и т.д.

**Мероприятия в сфере управления издержками:**

* поиск более дешевых ресурсов, в т.ч. заменителей или ресурсов, поставляемых на более выгодных условиях (возможно: поиск более качественных ресурсов, улучшающих качество конечного продукта, что позволяет повысить цену при соответствующем информировании покупателя о произведенных изменениях);
* совершенствование системы учета ресурсов и сокращение необоснованных потерь, введение персональной ответственности за расходование материальных ресурсов;
* экономия производственных издержек, в первую очередь, по статьям, имеющим наибольший удельный вес в структуре себестоимости (сокращение избыточной численности и изменение системы оплаты труда с учетом результатов деятельности предприятия, нормирование и контроль расхода сырья с введением соответствующей системы стимулирования, введение контроля энергопотребления и экономия энергии и др.);
* консервация, реализация или списание неиспользуемого имущества, с этой целью снижения затрат по его содержанию;
* снижение непроизводственных издержек, в первую очередь, по содержанию объектов социальной сферы и т.п.

Мероприятия по управлению оборотным капиталом:

* ревизия имеющихся оборотных средств (по элементам): выявление неликвидов, безнадежной задолженности;
* «расчистка» баланса (реализация, списание);
* разработка и внедрение в практику работы служб предприятия современных методов управления оборотными средствами;
* контроль за текущим состоянием важнейших слагаемых оборотных активов в процессе производственной и коммерческой деятельности предприятия.

**По управлению запасами:**

* расчет минимально-необходимого уровня запасов (с учетом риска нарушения нормального хода производства) и поддержание запасов на этом уровне;
* экономия издержек по хранению, в первую очередь, по статьям, имеющим наибольший удельный вес;
* концентрация внимания на запасах, имеющих наибольшую стоимость (АВС-анализ);
* разработка мер по обеспечению сохранности запасов и избежанию их порчи и ущерба.

**По управлением дебиторской задолженностью:**

* оценка платежеспособности покупателей и определение политики предоставления коммерческого кредита для различных групп покупателей и видов продукции;
* анализ и ранжирование покупателей в зависимости от объемов закупок, истории кредитных отношений и предлагаемых условий оплаты;
* систематический контроль расчетов с покупателями по отсроченным и просроченным задолженностям;
* уменьшение дебиторской задолженности на сумму безнадежных долгов;
* использование системы скидок, стимулирующих своевременную оплату (предоплату, оплату по поставке);
* определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшение безнадежных долгов;
* контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности;
* оценка возможности факторинга – продажи (переуступки) дебиторской задолженности.

**По управлению кредиторской задолженностью:**

* поиск поставщиков с наиболее выгодными условиями поставки и оплаты;
* мониторинг реакций кредиторов на задержку платежей (индифферентность до определенного предела, прекращение поставок, изменение условий поставок – цен, размера партий, отмена скидок и др.);
* индивидуальный подход к различным кредиторам (задержка платежей индифферентным к неплатежам поставщикам, своевременная оплата – применяющим санкции и т.д.);
* составление оперативных бюджетов и ранжирование платежей в их рамках;
* контроль исполнения бюджетов.

**Мероприятия по совершенствованию управления:**

* постановка системы управленческого учета (хотя бы в усеченном виде). Учет затрат по их видам (переменные, постоянные) и центрам их возникновения (подразделения предприятия);
* формирование финансовой структуры предприятия (центров бизнеса: центров затрат, выручки, прибыли);
* внедрение системы оперативного и текущего финансово-экономического анализа по данным управленческого учета;
* введение системы финансово-экономического планирования, разработки оперативных и текущих бюджетов предприятия и его центров бизнеса;
* контроль исполнения планов и бюджетов; их текущая корректировка;
* разработка рациональной системы связей между подразделениями с учетом функций по управленческому учету, финансовому планированию и управлению.

**Глава III. Процессы антикризисного управления на предприятии**

 **3.1. Механизмы финансовой стабилизации**

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Это связано с тем, что успешное применение этих механизмов позволяет не только снять финансовый стресс угрозы банкротства, но и в значительной мере избавить предприятие от зависимости использования заемного капитала, ускорить темпы его экономического развития. Финансовая стабилизация предприятия в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по таким основным этапам.

**1.** Устранение неплатежеспособности. В какой бы степени не оценивался по результатам диагностики банкротства масштаб кризисного состояния предприятия, наиболее неотложной задачей в системе мер финансовой его стабилизации является восстановление способности к осуществлению платежей по своим неотложным финансовым обязательствам с тем, чтобы предупредить возникновение процедуры банкротства.

**2.** Восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия). Хотя неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течение короткого периода за счет осуществления ряда аварийных финансовых операций, причины, генерирующие неплатежеспособность, могут оставаться неизменными, если не будет восстановлена до безопасного уровня финансовая устойчивость предприятия. Это позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в относительно более продолжительном промежутке времени.

**3.** Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Полная финансовая стабилизация достигается только тогда, когда предприятие обеспечило длительное финансовое равновесие в процессе своего предстоящего экономического развития, т.е. создало предпосылки стабильного снижения стоимости используемого капитала и постоянного роста своей рыночной стоимости. Эта задача требует ускорения темпов экономического развития на основе внесения определенных корректив в отдельные параметры финансовой стратегии предприятия. Скорректированная с учетом неблагоприятных факторов финансовая стратегия предприятия должна обеспечивать высокие темпы устойчивого роста его операционной деятельности при одновременной нейтрализации угрозы его банкротства в предстоящем периоде.

Каждому этапу финансовой стабилизации предприятия соответствуют определенные ее внутренние механизмы, которые в практике финансового менеджмента принято подразделять на оперативный, тактический и стратегический.

Используемые вышеперечисленные внутренние механизмы финансовой стабилизации носят «защитный» или «наступательный» характер.

Оперативный механизм финансовой стабилизации, основанный на принципе «отсечения лишнего», представляет собой защитную реакцию предприятия на неблагоприятное финансовое развитие и лишен каких-либо наступательных управленческих решений.

Тактический механизм финансовой стабилизации, используя отдельные защитные мероприятия, в преимущественном виде представляет собой наступательную тактику, направленную на перелом неблагоприятных тенденций финансового развития и выход на рубеж финансового равновесия предприятия.

Стратегический механизм финансовой стабилизации представляет собой исключительно наступательную стратегию финансового развития, обеспечивающую оптимизацию необходимых финансовых параметров, подчиненную целям ускорения всего экономического роста предприятия.

Ускоренная ликвидность оборотных активов, обеспечивающая рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

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

Ускоренное частичное дезинвестирование внеоборотных активов, обеспечивающее рост положительного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

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

Ускоренное сокращение размера краткосрочных финансовых обязательств, обеспечивающее снижение объема отрицательного денежного потока в краткосрочном периоде, достигается за счет следующих основных мероприятий:

* пролонгации краткосрочных финансовых кредитов;
* реструктуризации портфеля краткосрочных финансовых кредитов с переводом отдельных из них в долгосрочные;
* увеличения периода предоставляемого поставщиками товарного (коммерческого) кредита;
* отсрочки расчетов по отдельным формам внутренней кредиторской задолженности предприятия и других.

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

2. Тактический механизм финансовой стабилизации представляет собой систему мер, направленных на достижение точки финансового равновесия предприятия в предстоящем периоде. Принципиальная модель финансового равновесия предприятия имеет следующий вид:

Чпо+АО+АК+СФРп=Иск+ДФ+ПУП+СП+РФ,

где Чпо — чистая операционная прибыль предприятия;

АО — сумма амортизационных отчислений;

АК — сумма прироста акционерного (паевого) капитала при дополнительной эмиссии акций (увеличении размеров паевых взносов в уставный фонд);

СФРп — прирост собственных финансовых ресурсов за счет прочих источников;

Иск — прирост объема инвестиций, финансируемых за счет собственных источников;

ДФ — сумма дивидендного фонда (фонда выплат процентов собственникам предприятия на вложенный капитал);

ПУП — объем программы участия наемных работников в прибыли (выплат за счет прибыли);

СП — объем социальных, экологических и других внешних программ предприятия, финансируемых за счет прибыли;

РФ — прирост суммы резервного (страхового) фонда предприятия.

Как видно из приведенной формулы, правую ее часть составляют все источники формирования собственных финансовых ресурсов предприятия, а левую — соответственно все направления использования этих ресурсов. Поэтому в упрощенном виде модель финансового равновесия предприятия, к достижению которой предприятие стремится в кризисной ситуации, может быть представлена в следующем виде:

ОГсфр=ОПсфр,

где ОГСфр — возможный объем генерирования собственных финансовых ресурсов предприятия;

ОПСфр — необходимый объем потребления собственных финансовых ресурсов предприятия.

Какие бы меры не принимались в процессе использования тактического механизма финансовой стабилизации предприятия, все они должны быть направлены на обеспечение неравенства: ОГсфр > ОПСфр. Однако в реальной практике возможности существенного увеличения объема генерирования собственных финансовых ресурсов (левой части неравенства) в условиях кризисного развития ограничены. Поэтому основным направлением обеспечения достижения точки финансового равновесия предприятием в кризисных условиях является сокращение объема потребления собственных финансовых ресурсов (правой части неравенства). Такое сокращение связано с уменьшением объема как операционной, так и инвестиционной деятельности предприятия и поэтому характеризуется термином «сжатие предприятия».

Сжатие предприятия в процессе обеспечения вышеприведенного неравенства должно сопровождаться мерами по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов. Чем в большей степени предприятие сможет обеспечить положительный разрыв соответствующих денежных потоков этого неравенства, тем быстрее оно достигнет точки финансового равновесия в процессе выхода из кризисного состояния.

Увеличение объема генерирования собственных финансовых ресурсов, обеспечивающее рост левой части неравенства, достигается за счет следующих основных мероприятий:

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

Сокращение необходимого объема потребления собственных финансовых ресурсов, обеспечивающее снижение левой части неравенства, достигается за счет следующих основных мероприятий:

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

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

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

Модель устойчивого экономического роста имеет различные математические варианты в зависимости от используемых базовых показателей финансовой стратегии предприятия. Однако, учитывая, что все эти базовые показатели количественно и функционально взаимосвязаны, результаты расчета основного искомого показателя — возможного для данного предприятия темпа прироста объема реализации продукции (т.е. объема операционной его деятельности) — остаются неизменными.

Рассмотрим наиболее простой вариант модели устойчивого экономического роста предприятия, имеющий следующий вид:

ОР= ЧП ∙ ККП ∙ А ∙ Коа / ОР∙СК

где ОР — возможный темп прироста объема реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия, выраженный десятичной дробью;

ЧП — сумма чистой прибыли предприятия;

ККП — коэффициент капитализации чистой прибыли, выраженный десятичной дробью;

А — стоимость активов предприятия;

Коа — коэффициент оборачиваемости активов в разах;

ОР — объем реализации продукции;

СК — сумма собственного капитала предприятия.

Из приведенной модели, разложенной на отдельные составляющие ее элементы, можно увидеть, что возможный темп прироста объема реализации продукции, не нарушающий финансовое равновесие предприятия, составляет произведение следующих четырех коэффициентов, достигнутых при равновесном его состоянии на предшествующем этапе антикризисного управления:

1) коэффициента рентабельности реализации продукции;

2) коэффициента капитализации чистой прибыли;

3) коэффициента левериджа активов (он характеризует «финансовый рычаг», с которым собственный капитал предприятия формирует активы, используемые в его хозяйственной деятельности);

4) коэффициента оборачиваемости активов. [47]

Если базовые параметры финансовой стратегии предприятия остаются неизменными в предстоящем периоде, расчетный показатель будет оставлять оптимальное значение возможного прироста объема реализации продукции. Любое отклонение от этого оптимального значения будет или требовать дополнительного привлечения финансовых ресурсов (нарушая финансовое равновесие), или генерировать дополнительный объем этих ресурсов, не обеспечивая эффективного их использования в операционном процессе.

Если же по условиям конъюнктуры товарного рынка предприятие не может выйти на запланированный темп прироста объема реализации продукции или, наоборот, может существенно его превысить, для обеспечения новой ступени финансового равновесия предприятия в параметры его финансовой стратегии должны быть внесены соответствующие коррективы (т.е. изменены значения отдельных базовых финансовых показателей).

Таким образом, модель устойчивого экономического роста является регулятором оптимальных темпов развития объема операционной деятельности (прироста объема реализации продукции) или в обратном ее варианте — регулятором основных параметров финансового развития предприятия (отражаемых системой рассмотренных коэффициентов). Она позволяет закрепить достигнутое на предыдущем этапе антикризисного управления предприятием финансовое равновесие в долгосрочной перспективе его экономического развития.

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

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

В системе стабилизационных мер и мер по антикризисному управлению, направленных на вывод предприятия из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его **санации**.

Санация предприятия, направленная на его реструктуризацию (реорганизацию). Такая санация осуществляется при более тяжелых масштабах кризисного финансового состояния предприятия и требует осуществления ряда реорганизационных процедур, обеспечивающих более эффективные организационные формы его хозяйственной деятельности. Как правило, этот вид санации связан с изменением статуса юридического лица санируемого предприятия.

Санация предприятия, направленная на его реструктуризацию (реорганизацию), может носить следующие основные формы:

* ***слияние***. Такая форма санации осуществляется путем объединения предприятия-должника с другим финансово устойчивым предприятием. В результате такого объединения предприятие-должник теряет свой самостоятельный юридический статус. Различают: горизонтальное слияние, в процессе которого объединяются предприятия одной отрасли; вертикальное слияние, которое объединяет предприятия смежных отраслей (например, производителей и потребителей сырья); конгломератное слияние, в процессе которого объединяются предприятия, не связанные между собой ни отраслевыми, ни технологическими особенностями. Для предприятия санатора побудительным мотивом этой формы санации является обычно достигаемый эффект синергизма, а для санируемого предприятия — возможность сохранения рабочих мест и направленности производственной деятельности. В процессе слияния предприятия консолидируют бухгалтерскую отчетность;
* ***поглощение***. Эта форма санации осуществляется путем приобретения предприятия-должника предприятием-санатором (для последнего это является одной из форм инвестиций — приобретение целостного имущественного комплекса или основной части его активов). Для санатора эффект поглощения также связан с синергизмом. Санируемое предприятие при поглощении обычно теряет свой самостоятельный статус, хотя как юридическое лицо может сохраниться в виде дочернего предприятия;
* ***разделение***. Такая форма санации может быть использована для предприятий, осуществляющих многоотраслевую хозяйственную (производственную) деятельность. Эффект такой формы санации состоит в том, что за счет существенного сокращения общехозяйственного управленческого аппарата, непроизводственных и вспомогательных служб значительно сокращается сумма постоянных издержек, в связи с чем за счет эффекта операционного левериджа каждое новое выделенное подразделение быстрее может достичь точки безубыточности своей деятельности. Выделенные в процессе разделения предприятия получают статус нового юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к каждому из них на основе разделительного баланса;
* ***преобразование в открытое акционерное общество***. Такая форма санации, осуществляемая по инициативе группы учредителей, позволяет существенно расширить финансовые возможности предприятия, обеспечить пути его выхода из кризиса и дать новый импульс его экономическому развитию. Условием такой санации выступает необходимость обеспечения учредителями минимального размера уставного фонда, установленного законодательством;
* ***передача в аренду***. Эта форма характерна в настоящее время для санирования государственных предприятий, при которой они передаются в аренду членам трудового коллектива. Условием осуществления такой формы санации является принятие на себя коллективом арендаторов долгов санируемого предприятия. Принципиально такая форма санации может быть использована и для предприятий негосударственных форм собственности;
* ***приватизация***. В этой форме санируются государственные предприятия. В настоящее время эта форма санации получила большое развитие. Условия и формы приватизации государственных предприятий регулируются обширной системой законодательных актов.

 **3.2. Реструктуризация предприятия**

 Понятия и этапы реструктуризации предприятия.

Необходимость определения стоимости предприятия (его долей, подразделений) возникает в следующих условиях:

* покупка/продажа бизнеса (предприятия) в целом или доли участия в нем, в т.ч. акций;
* покупка/продажа отдельных производств, структурных единиц (бизнес-линий);
* разделение бизнеса между участниками (учредителями), оценка доли участника, выходящего из бизнеса;
* прекращение бизнеса;
* для обоснования арендной платы при передаче бизнеса в аренду;
* страхование предприятия (бизнеса);
* передача бизнеса (предприятия) в залог исполнения каких-либо обязательств, в т.ч. по кредиту и др.

В соответствии с разными целями оценки различают виды (стандарты) стоимости предприятия (бизнеса), см. Приложение 12.

Различие видов стоимости бизнеса требуют уточнить, что же является непосредственным объектом оценки.

Для страховой стоимости – это активы предприятия. Для рыночной, инвестиционной, фундаментальной, ликвидационной – это стоимость собственного капитала, что проиллюстрировано на рисунке в Приложении 13.

Если речь идет об оценке рыночной стоимости, то, очевидно, что на нее оказывает влияние факторы спроса и предложения.

Со стороны предложения стоимость (цена) бизнеса определяется полезностью предприятия (его способностью приносить прибыль), сроками получения прибылей, потребностями в дополнительных инвестициях, уровнем риска, ликвидностью предприятия как товара (т.е. возможностью впоследствии его продать) и т.п. Спрос зависит от платежеспособности потенциальных инвесторов, возможности привлечения ими кредитных ресурсов при покупке бизнеса, доступности, доходности и риска альтернативных форм вложений.

В практике оценки бизнеса различаются три основных подхода: **доходный**; **сравнительный** и **затратный**.

**Доходный подход.**

основан на оценке способности предприятия приносить доход в будущем. Стоимость бизнеса оценивается как сумма будущих доходов предприятия за ряд лет, приведенных к моменту продажи.

Важное преимущество данного подхода заключается в том, что оценивается основное полезное свойство бизнеса – приносить доход. В то же время оценка результатов деятельности предприятия носит прогнозный характер и, следовательно, весьма уязвима, особенно в нестабильных экономических условиях. Доходный подход не учитывает состояния инвестиционного рынка и, в первую очередь, факторов спроса (платежеспособности инвесторов, наличия более ликвидных финансовых активов).

Следует также отметить, что абсолютное большинство российских приватизированных предприятий имеет избыток имущества при крайне низких показателях эффективности деятельности и рентабельности капитала. Для таких предприятий стоимость бизнеса, оцененная на базе доходного подхода, значительно ниже балансовой стоимости собственного капитала.

**Сравнительный подход.**

основан на сопоставлении стоимости оцениваемого предприятия с рыночными ценами предприятий-аналогов. Он исходит из того соображения, что покупатель не заплатит за товар больше, чем стоимость покупки аналогичного товара, обладающего равной полезностью.

Преимущество подхода заключается в том, что он оперирует фактически зарегистрированными на рынке ценами, отражающими сложившееся соотношение спроса и предложения, что повышает достоверность оценки. С другой стороны, методы сравнения обращены в прошлое и не принимают в расчет ожидания инвесторов. Кроме того, в российской практике остро стоит проблема получения необходимой информации. Очевидно, что российские предприятия трудно сопоставимы с зарубежными компаниями, поскольку, как правило, несут избыточные издержки, имеют избыточные активы, низкорентабелъны и не обеспечивают конкурентоспособной доходности инвестиций в конкретное предприятие. В силу этого прямое использование для целей оценки бизнеса данных зарубежной статистики – невозможно. Собственной качественной статистики, пригодной для оценки бизнеса, в России пока нет.

**Затратный подход.**

базируется на оценке текущей рыночной стоимости отдельных элементов имущественного комплекса предприятия, а также его нематериальных активов. В отличие от купли-продажи бизнеса, сделки с недвижимостью и иными материальными активами в российской хозяйственной практике совершаются часто и, следовательно, оценщики имеют достаточно широкую статистику и опыт. В то же время затратный подход напрямую не связан с основным полезным свойством предприятия – генерировать доход. Кроме того, затратные методы статичны и не учитывают перспектив развития бизнеса.

Применение затратного подхода наиболее оправдано, когда оценивается имущественный комплекс – например, при продаже активов ликвидируемого предприятия, при страховании имущества и т.п.

Следует также отметить, что для огромного числа неэффективных российских предприятий этот подход является единственным, дающим сколько-нибудь приемлемую для продавца цену.

Сравнение трех различных подходов к оценке бизнеса проиллюстрировано на рисунке в Приложении 14.

Термин «реструктуризация предприятий» в последнее время относится к числу наиболее часто употребляемых, однако общепринятого понимания этого термина еще нет. Из числа официальных документов, в которых встречается термин «реструктуризация» можно отметить «Концепцию формирования отраслевых программ реструктуризации» Минпрома РФ (от 12 марта 1997 года) и «Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций)» Минэкономики РФ (от 1 октября 1997 года № 118). Концепция Минпрома РФ содержит достаточно четкие определения необходимости реструктуризации предприятий и содержания работ по реструктуризации, хотя и не дает развернутого типового плана работ. «Методические рекомендации…» Минэкономики РФ представляют собой сборник небесспорных рекомендаций по организации управления промышленным предприятием.

Целью реструктуризации является обеспечение роста эффективности деятельности и управляемости предприятия. В большинстве случаев реструктуризацией начинают заниматься предприятия, попадающие в кризисное состояние, хотя эти работы полезны и для многих успешно работающих производств. Особо необходимо отметить, что к реструктуризации часто прибегают предприятия, нуждающиеся в привлечении внешнего финансирования и заинтересованные в повышении своей инвестиционной привлекательности.

Содержанием реструктуризации предприятий являются комплексные работы по совершенствованию и приведению во взаимное соответствие всех структурных элементов предприятия. Таким образом, основными объектами реструктуризации выступают:

* Система управления.
* Организационная структура.
* Имущественный комплекс.
* Задолженности предприятия.

Реструктуризация системы управления имеет целью повышение эффективности управления предприятием. Необходимые управленческие решения должны приниматься своевременно, компетентно и на основании всей необходимой информации. Следовательно, задачей реструктуризации системы управления является повышение квалификации персонала и подбор компетентных кадров на имеющиеся вакансии, формирование системы информационного обеспечения управленческих решений, а также изменения структуры аппарата управления с целью создания (развития) подразделений, необходимых для успешного ведения бизнеса.

Реструктуризация организационной структуры осуществляется для:

* выделения эффективно действующего «ядра» предприятия и избавления от сопутствующих (зачастую неэффективных) производств, осуществляется в виде различных юридических процедур дробления бизнеса (разделение, выделение, создание новых юридических лиц и т.п.) или его укрупнения (слияние, присоединения);
* реформирования внутрифирменной системы учета, планирования и отчетности, с этой целью осуществляется выделение центров затрат, прибыли, финансовой ответственности (см. главу 4 настоящего пособия).

Реструктуризация имущественного комплекса проводится для повышения эффективности использования имущества предприятия, в большинстве случаев бывает связана с ликвидацией (продажей, передачей и т.п.) излишнего имущества и, как следствие, – сокращением постоянных затрат и снижением точки безубыточности. Кроме того, определяются «узкие места» в технической и технологической оснащенности предприятия и способы их расшивки.

Реструктуризация задолженностей предполагает:

* достижение соглашений с кредиторами об условиях погашения кредиторской задолженности, приемлемой для предприятия;
* достижение соглашений с дебиторами об условиях погашения дебиторской задолженности, приемлемой для предприятия;
* достижение решения уполномоченных государственных органов об отсрочке или рассрочке задолженностей по платежам в бюджет и государственные внебюджетные фонды.

Необходимо особо подчеркнуть требование комплексности проведения работ, его несоблюдение может не только не дать положительного результата, но и привести к ухудшению положения. Например, наиболее вероятным результатом реструктуризации бюджетных задолженностей предприятия при несовершенстве системы управления будет срыв графика платежей и отмена решения о реструктуризации.

Работы по реструктуризации предприятий охватывают, практически, все сферы его деятельности. При их организации необходимо стремиться к тому, чтобы проводимые работы не нарушали текущей деятельности предприятия и его служб. Однако стандартные подходы к реформированию, например, системы управления или организационной структуры предприятия предполагают проведение на начальном этапе разнообразных обследований действующих служб. Для реструктуризации имущественного комплекса требуется оценка имущества предприятия, достижение решения уполномоченных государственных органов об отсрочке или рассрочке задолженностей по платежам в бюджет и государственные внебюджетные фонды и т.п. Это дорогие «удовольствия», естественно, отвлекающие персонал от исполнения его обязанностей. Кроме того, результаты таких работ, как правило, информативны для консультантов, но мало что дают руководству предприятия.

В связи с этим предлагается следующая последовательность работ по реструктуризации предприятий:

* Этап диагностики – определение финансово-экономических, технологических, маркетинговых, юридических и др. проблем, с которым сталкивается предприятие, формулировка основных мероприятий по их разрешению;
* Этап подготовки кадров – «волновое» обучение специалистов предприятия по профилю проблем, выявленных на первом этапе;
* Этап разработки предварительной программы реструктуризации – определение очередности и сроков проведения мероприятий по реформированию отдельных элементов предприятия (системы управления, имущественного комплекса и т.п.), экспертная оценка ожидаемых результатов, определение ответственных исполнителей из числа менеджеров предприятия;
* Этап разработки бизнес-плана – разработка компьютерной финансово-экономической модели предприятия, подготовка согласованного с руководством предприятия (и его подразделений) плана деятельности на среднесрочную перспективу, систематизация всех мероприятий и их учет в виде финансовых показателей (затраты/результаты), корректировка программы реструктуризации по данным бизнес-плана;

 Начало реализации программы реструктуризации:

Внедрение в эксплуатацию системы оперативного финансового планирования – обучение специалистов предприятия работе с компьютерной финансово-экономической моделью, подготовка приказов по предприятию по корректировке внутреннего документооборота с целью информационного обеспечения системы оперативного планирования, внедрение процедур, предназначенных для контроля хода выполнения планов;

− определение подразделений и элементов системы управлении, нуждающихся в реструктуризации, разработка и реализация «частных» программ реструктуризации – на основе результатов эксплуатации системы оперативного финансового планирования; для отдельных подразделений и элементов системы управления.

Реализация описанной последовательности работ ведет к формированию инвестиционно-привлекательного предприятия, руководимого квалифицированными менеджерами, имеющими четкую программу рост бизнеса. Поэтому естественным результатом реструктуризации является привлечение к развитию предприятии внешних инвесторов (если это необходимо).

**Этап диагностики**

Проведение данного этапа особо целесообразно при смене руководства предприятия (назначении арбитражного управляющего) либо привлечении к выполнению работ внешних консультантов. Диагностика преследует три основные цели:

* Оценка реального состояния предприятия, его сильных и слабых сторон;
* Определение основных мероприятий по решению проблем предприятия;

Предоставление руководству предприятия возможности «взгляда со стороны», а внешним консультантам – возможности знакомства с предприятием и его проблемами.

Основу работ на этапе диагностики составляет подробный финансово-экономический анализ деятельности предприятия (см. главу 1 настоящего пособия).

Его заключения дополняются:

* маркетинговым исследованием, проводящимся для определения места предприятия и его продукции на рынке, оценки рыночных перспектив новой (предполагаемой к выпуску) продукции, экспертизы системы ценообразования, действующей сбытовой структуры и т.п. (см. главу 2 настоящего пособия);
* организационно-юридическим анализом, в задачи которого входят правовая экспертиза учредительных документов предприятия, его лицензий, документов на право распоряжения собственностью, оценка рациональности типовых хозяйственных договоров и т.п.;
* технологической экспертизой, которая призвана дать оценку состояния имеющихся основных фондов и потребности в новых для реализации рыночных планов предприятия.

Результатом этапа диагностики является формулировка основных мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия и разрешению его проблем.

Типичными проблемами российских предприятий являются:

* отсутствие внутрифирменного финансового управления и планирования, в частности – управления себестоимостью и оборотным капиталом;
* избыточность имущественного комплекса, а значит - излишние постоянные издержки;
* отсутствие (или плохая работа) маркетинговых структур, в связи с чем предприятия не отдают себе отчет о своем месте на рынке;
* недостаточная квалификация менеджеров в области финансового управления;
* значительные объемы накопленных просроченных задолженностей;
* непроработанные типовые хозяйственные договора, ограничивающие возможности предприятия по управлению кредиторской/дебиторской задолженностью.

**Этап подготовки кадров**

Задачей данного этапа является подготовка менеджеров предприятия к реализации комплекса мероприятий, сформулированного на этапе диагностики. Программа обучения индивидуальна для каждого предприятия, т.к. ориентирована на решение его индивидуальных проблем. Для повышения квалификации менеджеров предприятия предлагается «волновой» метод обучения.

Суть «волнового» метода обучения заключается в одновременной (или поэтапной) подготовке специалистов различного уровня (заместители директора, начальники отделов, специалисты), причем специалисты каждого уровня получают тот минимум навыков, который необходим для квалифицированного выполнения ими своих обязанностей. Например, при подготовке по программе финансового анализа:

* заместители директора должны знать набор и экономический смысл основных показателей ликвидности, платежеспособности и эффективности деятельности предприятия;
* начальники отделов, призванные организовывать работы по мониторингу финансового состояния предприятий, должны разбираться в теории финансового анализа и уметь делать выводы об основных мероприятиях по управлению финансами;
* специалисты должны уметь пользоваться инструментарием (АФСП) и проводить развернутый финансовый анализ с его помощью, выявлять основные проблемы предприятия и готовить предложения по способам их разрешения.

Исходя из того, что на предприятиях обычно в избытке специалистов-техников, обучение, преимущественно, должно идти по финансово-экономическому профилю и основам хозяйственного права (финансовый анализ, инвестиционная деятельность, маркетинг, теория управления, налоговое законодательство и т.п.). При необходимости осуществляется подбор специалистов на вакантные должности.

Основными задачами обучения являются:

* расширение кругозора менеджеров, предоставление им возможности посмотреть на себя с другой точки зрения (инвесторов, партнеров, государственных чиновников);
* обеспечение единства понимания менеджерами различного уровня проблем предприятия и путей их решения, а также создание условий для эффективного взаимодействия специалистов из различных подразделений аппарата управления;
* подготовка менеджеров к необходимости совершенствования структуры аппарата управления;
* создание возможностей для конструктивного сотрудничества с внешними консультантами.

Одним из результатов обучения, как правило, становится пересмотр структуры аппарата управления, создание (или укрепление) таких подразделений, как служба финансового директора, маркетинговый отдел и т.п., а также уточнение их задач и компетенции.

 **Этап разработки предварительной программы реструктуризации**

На данном этапе разрабатывается первый вариант собственно программы реструктуризации т.к. намеченный комплекс мероприятий (этап 1) облекается в финансово-экономическую форму, формируется необходимый организационный механизм реализации программы.

Исходные данные для этапа:

* есть данные о современном финансово-экономическом, и технологическом состоянии предприятия, его месте на рынке и рыночных перспективах;
* определены основные проблемы, с которыми сталкивается предприятие;
* разработан комплекс мероприятий по разрешению выявленных проблем;
* сформирован штат специалистов, подготовленных к реализации намеченных мероприятий и взаимодействию с внешними консультантами.

Задачи разработки программы реструктуризации:

* оценить затраты, необходимые для реализации каждого мероприятия и результат от него;
* оценить сроки реализации каждого мероприятия;
* оценить персонал, необходимый для реализации каждого мероприятия;
* разработать последовательность реализации мероприятий (составить календарный план программы);
* назначить ответственных исполнителей по каждому мероприятию программы.

На этапе разработки программы реструктуризации все сформулированные ранее мероприятия детализируются и разворачиваются в целевые подпрограммы. Для каждой из подпрограмм определяются сроки реализации, ожидаемые результаты (в первую очередь – финансовые), формируются бюджет и персонал, ответственный за реализацию данной подпрограммы. Например, мероприятие «Реструктуризация кредиторской задолженности» превращается в подпрограмму, состоящую из четырех блоков:

1. Реструктуризация задолженностей в бюджеты и внебюджетные фонды.
2. Реструктуризация долгов по системам жизнеобеспечения (энергоснабжение, тепло, водоснабжение, канализация и т.п.).
3. Реструктуризация задолженностей поставщикам.
4. Урегулирование проблем по выплате заработной платы.

Механизм реструктуризации в каждом случае имеет свои и юридические, и психологические особенности. В связи с этим, помимо ответственного исполнителя подпрограммы, курирующего ход ее исполнения, формируются группы исполнителей по каждому из перечисленных блоков. Такие группы могут состоять из одного человека, один человек может участвовать в работе нескольких групп. Важно, чтобы деятельность таких групп, как минимум, не приводила к ухудшению ситуации. Например, чтобы переговоры с трудовым коллективом по вопросам заработной платы не привели к забастовкам, а попытки реструктуризации бюджетных долгов – к банкротству предприятия. Поэтому важен вопрос правильного комплектования рабочих групп, к работе групп, как правило, должны привлекаться внешние консультанты. Желательно участие в рабочих группах юристов и психологов.

**Этап разработки бизнес-плана**

Выделение разработки бизнес-плана в отдельный этап является достаточно условным, т.к. отсутствие проработанного финансового плана вообще не позволяет говорить о программе реструктуризации. Однако, в процессе разработки программы реструктуризации возникает потребность в создании целого семейства бизнес-планов, предназначенных для решения различных задач: среднесрочных, оперативных, необходимых для реструктуризации задолженностей и т.п. Все бизнес-планы должны быть непротиворечивы, хотя и могут различаться полнотой и уровнем детализации. Например, при разработке бизнес-плана для реструктуризации бюджетных задолженностей целесообразно рассматривать «жесткий» вариант развития событий и ряд возможных источников поступления средств в расчет не принимать, т.к. это создает определенный запас прочности разрабатываемому графику платежей. В оперативных бизнес-планах, используемых для формирования ежемесячных бюджетов и оценки управляемости подразделений предприятия, применяется другой принцип. При включении в план поступлений из того или иного источника, на основе прогнозов руководителя подразделения, учитывается вероятность поступления средств. Такой подход позволяет оценить реалистичность и компетентность менеджеров предприятия.

Кроме того, как показывает практика, проблемой большинства российских предприятий является внутрифирменное финансовое планирование и управление. Исходя из этого, одной из основных задач этапа разработки бизнес-плана является построение компьютерной финансово-экономической модели предприятия. Она может использоваться в качестве:

* средства обучения и повышения квалификации менеджеров предприятия;
* инструмента внутрифирменного финансового планирования и управления;
* средства для оперативного построения семейства взаимосвязанных бизнес-планов.

Важнейшей задачей этапа является формирование реалистичного финансового плана. Такой план может быть получен при совмещении бизнес-плана развития предприятия с бюджетами и календарными планами подпрограмм программы реструктуризации (см. предыдущий этап). Например, подпрограмма реструктуризации имущественного комплекса состоит из четырех блоков:

1. Продажа излишнего имущества и/или имущественных прав;
2. Создание дочерних компаний и передача им части имущественного комплекса;
3. Подготовка и передача части имущества в аренду;
4. Передача объектов социально-культурной сферы муниципалитету (префектуре).

Реализация каждого из блоков предполагает определенные затраты: оценку имущества и поиск покупателя в первом случае, регистрация компаний во втором, ремонт объектов – в третьем и четвертом. Даже если основная деятельность предприятия прибыльна и у него есть реальные средства, их может оказаться недостаточно для одновременного финансирования всех четырех блоков. Частично эти ограничения уже были учтены при составлении календарного плана программы. Но при разработке бизнес-плана график реализации программы уточняется, т.к. более полно и точно учитываются источники поступления средств и направления их расходования. Следовательно, при недостаточности доходов от основной деятельности, затратные мероприятия «разводятся» во времени. К примеру, на первом этапе планируется продажа части ликвидного имущества. Поступившие средства вкладываются в реализацию других подпрограмм, например, регистрацию дочерних компаний и передачу им неликвидного имущества (для сокращения постоянных затрат) и т.д.

Решение задач данного этапа предлагается начинать с разработки среднесрочного стратегического бизнес-плана развития предприятия. Горизонт планирования – 2 года, при условии осуществления инвестиций – до 5 лет, шаг расчетов по бизнес-плану – квартал. При разработке бизнес-плана должны быть учтены все доходы и расходы не только по основной деятельности предприятия, но и по реализации всех мероприятий программы реструктуризации. Должен быть сформирован календарный план реализации мероприятий, при котором предприятию в целом обеспечивается положительный результат (остаток денежных средств) для каждого периода времени.

К разработке бизнес-плана должны быть привлечены менеджеры всех подразделений фирмы, получившийся результат должен ими одобряться и восприниматься как свой. В результате работ получается программа развития предприятия с выделением всех основных его подразделений, а также компьютерная модель предприятия и его структурных элементов.

Дальнейшая эксплуатация данной модели осуществляется в процессе реализации программы реструктуризации для контроля за ходом ее выполнения, а также в качестве инструмента диагностики состояния системы управления.

Этапом разработки бизнес-плана подготовка программы реструктуризации завершается и начинается ее реализация. Не будем останавливаться подробно на вопросах реструктуризации организационной структуры, имущественного комплекса и задолженностей предприятия. Эти вопросы весьма индивидуальны и, в то же время, достаточно жестко регламентированы различными нормативными актами. Необходимость находить экономически рациональное решение из числа регламентированных вариантов не позволяет в этих случаях говорить о стандартизации работ.

Кроме того, наиболее важным и самым болезненным аспектом реструктуризации является совершенствование именно системы управления. От того, насколько успешно организованы эти работы на 90 % зависит общий результат. Поэтому остановимся на предлагаемом подходе к реструктуризации системы управления предприятия.

 **Внедрение в эксплуатацию системы оперативного финансового планирования**

Внедрение системы оперативного финансового планирования осуществляется в несколько шагов: выпускается приказ по предприятию, вводящий ежемесячную процедуру формирования бюджетов подразделений, установления им плановых заданий, отчетов о ходе выполнения планов.

Компьютерная модель, разработанная на этапе подготовки бизнес-плана, начинает использоваться для ежемесячного планирования и проверки выполнения хода планов. Для этого ежемесячно осуществляется дезагрегация модели (разбиение квартального бизнес-плана на месячные планы – бюджеты). Занимаются этим сотрудники отдела финансового директора. Месячные бюджеты согласовываются с руководителями всех структурных подразделений предприятия, а также с лицами, ответственными за реализацию отдельных подпрограмм программы реструктуризации (этап 3).

В приказе по предприятию определяется перечень документов (отчетности), который должен регулярно (в определенные приказом сроки) передаваться сотрудникам отдела финансового директора для контроля хода исполнения бюджетов.

Контроль хода исполнения бюджетов осуществляется путем сравнения фактических результатов по итогам каждого месяца с плановыми данными. Первые 2-3 месяца, по-видимому, не следует ожидать близкого совпадения плана и факта, т.к. руководители подразделений не имеют необходимого опыта финансового планирования и управления. Однако по прошествии определенного времени они должны откорректировать свой подход и можно ожидать повышения точности планирования. Вместе с тем, возникает вопрос: за счет чего повышается точность планов – за счет улучшения управления и результатов деятельности подразделения, или за счет корректировки ранее принятых планов?

**Определение подразделений и элементов системы управления, нуждающихся в реструктуризации, разработка и реализация "чистых" программ реструктуризации**

По результатам первых 3-4 месяцев эксплуатации системы оперативного финансового планирования можно будет делать выводы:

* Реалистичности программы реструктуризации предприятия;
* Степени управляемости предприятия в целом и его отдельных подразделений;
* Компетентности руководства отдельных подразделений предприятия и основных их проблемах (маркетинг, учет, финансовое управление и т.п.).

Вопрос о реалистичности программы реструктуризации возникает неизбежно. Реализация программы практически всегда бывает сопряжена с жесткими непопулярными мерами. Их осуществление почти всегда идет с отставанием от графика, что порождает сомнения в реалистичности программы в целом. Появляются предложения о существенной корректировке программы. То как будет решаться данный вопрос, в определяющей мере зависит от степени управляемости предприятия, от авторитета руководства. Но при этом необходимо последовательно продолжать реализацию выработанной программы (что не противоречит возможности тактических компромиссов).

Заключение о наличии проблем с управлением в том или ином подразделении предприятия делается на основе:

* Систематических и существенных отклонений плановых заданий от фактических результатов – насколько компетентно руководство подразделения и его сотрудники?
* Сближения со временем плановых и фактических показателей при снижении эффективности деятельности подразделения, фактические результаты все больше отклоняются от данных среднесрочного прогноза – насколько обоснованы оперативные бюджеты подразделения, не занижаются ли ежемесячные плановые задания?
* Реализации подпрограмм программы реструктуризации со значительным отставанием от календарного плана – насколько ответственные исполнители занимаются программой реструктуризации, не «заела ли их текучка»?
* Подразделения, у которых отмечаются отмеченные выше явления, в первую очередь должны становиться объектами для исследования действующей системы управления, а также углубленного экономического анализа их деятельности.

Целью такого анализа является разработка «частных» программ совершенствования управления и деятельности отдельных подразделений. Реализация таких программ, в конечном итоге, обеспечивает эволюционное повышение эффективности деятельности и управляемости предприятия в целом, а следовательно – достижение целей реструктуризации.

 **3.3. 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.

*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..

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.

 **3.4. Восстановление финансовой устойчивости**

Сущность **восстановления финансовой устойчивости** − максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов. Хотя неплатежеспособность предприятия может быть устранена в течении короткого периода за счет осуществления продажи "ненужных" активов, причины, генерирующие неплатежеспособность, могут оставаться неизменными, если не будет восстановлена до безопасного уровня финансовая устойчивость предприятия. Это позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и в относительно более продолжительном промежутке времени.

Остановка нерентабельных производств - первый шаг, который необходимо совершить. Если убыточное производство нецелесообразно или его невозможно продать, то его нужно остановить, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки. Исключение составляют объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия. Критерии ранжирования производств здесь те же, что и при их ликвидации.

На данном этапе, как правило, совершаются две ошибки. Первая заключается в том, что производство продолжают эксплуатировать, так как его продукция находит сбыт, хотя и по цене ниже фактической себестоимости. Это достаточно распространенная картина на предприятиях, где есть возможность искажения калькуляции себестоимости отдельных продуктов.

Вторая ошибка в том, что производство продолжают эксплуатировать, так как нет средств на его консервацию. Консервация – это мера, естественная для нормальных условий хозяйствования, но неприемлемая для кризисных, поскольку является еще одним выражением заботы о будущем. Если производство необходимо остановить, но нет возможности провести консервацию, то оно должно быть остановлено без нее (исключение составляют лишь те ситуации, когда данная акция может вызвать аварию). При этом приход в негодность оборудования или затраты на его ремонт в дальнейшем представляют собой еще один пример маневра соответственно прошлыми и будущими денежными средствами. Причем восстанавливать оборудование придется, только если повторный пуск производства будет стратегически и экономически оправдан.

Выведение из состава предприятия затратных объектов является еще одним способом снять непроизводительные издержки на объекты, которые пока не удалось продать. Оно осуществляется в форме учреждения дочерних обществ (см. пример выше). Всякое дальнейшее финансирование выведенных объектов исключается, что стимулирует предпринимательскую инициативу персонала последних.

Совершенствование организации труда и оптимизация численности занятых на предприятии. В докризисной ситуации на большинстве предприятий наблюдается избыточная численность персонала, и в период кризиса сокращение персонала становится острой необходимостью, а это нелегкая задача. Если на основном производстве работников можно сокращать пропорционально объему выпускаемой продукции, то персонал вспомогательных подразделений и сферы управления менее пластичен (охранять предприятие, к примеру, необходимо независимо от объема выпускаемой продукции). Сокращение не может происходить одновременно. Нужна, следовательно, осторожность при увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, снятии социальных льгот (обед, поликлиника и т.п.). Прямолинейные действия в этой сфере нередко приводят к плачевным результатам: оставшийся персонал не в состоянии справится с резко увеличившимся объемом работ, падает заинтересованность в качественном исполнении функций. Происходит снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда. Уже не интересы фирмы, а поиск другой работы стоят во главе угла поведения работника. Да, к тому же, работники зачастую просто начинают разворовывать предприятия, таким образом, компенсируя снижение доходов.

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

Уменьшение текущей финансовой потребности на практике оно осуществимо только через те или иные формы реструктуризации долговых обязательств, что зависит от доброй воли кредиторов предприятия. Сама по себе реструктуризация долгов не является специфическим инструментом антикризисного управления, так как может применяться и при относительно благополучном состоянии предприятия-должника. Однако кризисная ситуация, с одной стороны, несколько облегчает реструктуризацию долгов, а с другой - оправдывает такие его формы, которые в нормальном состоянии неудовлетворительны.

Выкуп долговых обязательств с дисконтом - одна из наиболее желательных мер. Кризисное состояние предприятия-должника обесценивает его долги, поэтому и возникает возможность выкупить их со значительным дисконтом. Тонкость данного решения в рамках стабилизационной программы заключается в условиях, на которых можно провести выкуп. Вот основные из них:

− выкупаются только те долги, которые непосредственно определяют ТФП, а не те, срок платежа или взыскания по которым относительно удален во времени;

− сумма, которую можно потратить на выкуп долгов, зависит от уровня ТХП, т.е. нельзя тратить средства на выкуп долгов в ущерб хозяйственной деятельности;

− допустимая цена выкупа долгов обусловливается собственным дисконтом предприятия, т.е. выкуп долгов должен рассматриваться как инвестиционный проект.

Конвертация долгов в уставный капитал - крайне болезненный шаг. Она может быть осуществлена как путем расширения уставного фонда (при отсутствии формальных ограничений), так и через уступку собственниками предприятия части своей доли (пакета акций). Строго регламентированных методов принятия такого решения нет, все определяется во время переговоров с кредиторами.

Форвардные контракты на поставку продукции предприятия по фиксированной цене могут стать еще одним способом реструктуризации долгов. Если кредитор заинтересован в данной продукции, ему можно предложить засчитать долг предприятия перед ним в качестве аванса на долгосрочные поставки последней. При этом контрактная цена не должна быть ниже некоторой прогнозируемой себестоимости продукции.

**Заключение**

Кризис в широком смысле − неотъемлемая характеристика рыночной экономики. с практической точки зрения, кризис − это любая нестандартная ситуация, в которой возникает риск. В данной работе кризис рассматривается как непосредственная угроза выживания предприятия. Экономическую формулу кризиса на предприятии выражает следующее неравенство:

*Денежные средства < Текущая хозяйственная потребность в оборотных*

*средствах + Текущая финансовая потребность в оборотных средствах.*

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)" [4]. 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.

В зарубежной и российской экономической литературе предлагается несколько отличающихся методик и математических моделей диагностики вероятности наступления банкротства коммерческих организаций. Первые исследования аналитических коэффициентов для предсказания возможных осложнений в финансовой деятельности компаний проводились в США ещё в начале тридцатых годов. Однако многочисленные попытки применения иностранных моделей прогнозирования банкротства в отечественных условиях не принесли достаточно точных результатов.

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:

**Мероприятия в сфере маркетинга и увеличения объемов продаж:**

* поиск сегментов рынка профильной продукции предприятия или технологически-близких видов продукции, на которых (сегментах) существует неудовлетворенный платежеспособный спрос;
* реклама продукции и информирование потребителей о ее потребительских свойствах, качестве, сервисе с упором на «сильные стороны» продукции. Формирование «узнаваемости» продукции;
* формирование сбытовой и дилерской сети (агентские договора, договора с оптовыми покупателями, создание фирменных торговых точек и др.);
* разработка новых конкурентоспособных видов продукции;
* повышение качества и надежности продукции в результате проведения организационно-технических мероприятий (усиления трудовой дисциплины, введения жесткой системы контроля, введения персональной ответственности за брак, организации входного контроля качества материальных ресурсов и т.п.);
* финансово-экономическая оценка результатов выполнения госзаказа и целесообразности его выполнения в дальнейшем;
* формирование системы послепродажного обслуживания продукции;
* разработка системы договоров с гибкими условиями поставки и оплаты (скидки по предоплате, скидки за своевременное и точное исполнение условий договоров, рассрочка платежей на условиях коммерческого кредита и т.п.).

 **Мероприятия в сфере производства:**

* ревизия имеющихся производств предприятия и закрытие неэффективных, непрофильных, технически отсталых производств;
* сокращение количества производственных звеньев (производств, цехов, участков);
* определение «стратегического ядра» предприятия (наиболее важных, профильных, технически оснащенных или перспективных с рыночных позиций производств или комплексов) и концентрация усилий на улучшении их деятельности;
* укрепление трудовой дисциплины, введение персональной ответственности за брак, нарушение технологического режима и т.д.

**Мероприятия в сфере управления издержками:**

* поиск более дешевых ресурсов, в т.ч. заменителей или ресурсов, поставляемых на более выгодных условиях (возможно: поиск более качественных ресурсов, улучшающих качество конечного продукта, что позволяет повысить цену при соответствующем информировании покупателя о произведенных изменениях);
* совершенствование системы учета ресурсов и сокращение необоснованных потерь, введение персональной ответственности за расходование материальных ресурсов;
* экономия производственных издержек, в первую очередь, по статьям, имеющим наибольший удельный вес в структуре себестоимости (сокращение избыточной численности и изменение системы оплаты труда с учетом результатов деятельности предприятия, нормирование и контроль расхода сырья с введением соответствующей системы стимулирования, введение контроля энергопотребления и экономия энергии и др.);
* консервация, реализация или списание неиспользуемого имущества, с этой целью снижения затрат по его содержанию;
* снижение непроизводственных издержек, в первую очередь, по содержанию объектов социальной сферы и т.п.

Мероприятия по управлению оборотным капиталом:

* ревизия имеющихся оборотных средств (по элементам): выявление неликвидов, безнадежной задолженности;
* «расчистка» баланса (реализация, списание);
* разработка и внедрение в практику работы служб предприятия современных методов управления оборотными средствами;
* контроль за текущим состоянием важнейших слагаемых оборотных активов в процессе производственной и коммерческой деятельности предприятия.

**По управлению запасами:**

* расчет минимально-необходимого уровня запасов (с учетом риска нарушения нормального хода производства) и поддержание запасов на этом уровне;
* экономия издержек по хранению, в первую очередь, по статьям, имеющим наибольший удельный вес;
* концентрация внимания на запасах, имеющих наибольшую стоимость;
* разработка мер по обеспечению сохранности запасов и избежанию их порчи и ущерба.

**По управлением дебиторской задолженностью:**

* оценка платежеспособности покупателей и определение политики предоставления коммерческого кредита для различных групп покупателей и видов продукции;
* анализ и ранжирование покупателей в зависимости от объемов закупок, истории кредитных отношений и предлагаемых условий оплаты;
* систематический контроль расчетов с покупателями по отсроченным и просроченным задолженностям;
* уменьшение дебиторской задолженности на сумму безнадежных долгов;
* использование системы скидок, стимулирующих своевременную оплату (предоплату, оплату по поставке);
* определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшение безнадежных долгов;
* контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности;
* оценка возможности факторинга – продажи (переуступки) дебиторской задолженности.

**По управлению кредиторской задолженностью:**

* поиск поставщиков с наиболее выгодными условиями поставки и оплаты;
* мониторинг реакций кредиторов на задержку платежей (индифферентность до определенного предела, прекращение поставок, изменение условий поставок – цен, размера партий, отмена скидок и др.);
* индивидуальный подход к различным кредиторам (задержка платежей индифферентным к неплатежам поставщикам, своевременная оплата – применяющим санкции и т.д.);
* составление оперативных бюджетов и ранжирование платежей в их рамках;
* контроль исполнения бюджетов.

**Мероприятия по совершенствованию управления:**

* постановка системы управленческого учета (хотя бы в усеченном виде). Учет затрат по их видам (переменные, постоянные) и центрам их возникновения (подразделения предприятия);
* формирование финансовой структуры предприятия (центров бизнеса: центров затрат, выручки, прибыли);
* внедрение системы оперативного и текущего финансово-экономического анализа по данным управленческого учета;
* введение системы финансово-экономического планирования, разработки оперативных и текущих бюджетов предприятия и его центров бизнеса;
* контроль исполнения планов и бюджетов; их текущая корректировка;
* разработка рациональной системы связей между подразделениями с учетом функций по управленческому учету, финансовому планированию и управлению.

Нынешнее состояние российского общества носит переломный характер. Первоначальная эйфория, связанная с надеждами быстро построить процветаю­щую рыночную экономику, начинает уступать место осмыслению длительности и трудностей выхода страны из кризиса.

Ситуация в российской экономике по-своему уникальна и не имеет аналогов ни с прошлой деятельностью отечественных предприятий, ни с зарубежной прак­тикой.

Вероятно, реальный выход из создавшегося тупика есть. Но преодолеть кризис российской экономики без опоры на мощь государства невозможно. Осуществление антикризисных мер должно опираться на административные, юридические и экономические рычаги, имеющиеся у госу­дарства. Важно выправить наиболее острые диспропорции в эконо­мике при приоритете централизованно используемых административных рычагов. При этом государственная политика должна, в частности, включать в себя:

* антикризисную поддержку удовлетворения первоочередных потребно­стей населения;
* антикризисную поддержку приоритетных производств;
* обеспечение критического импорта при государственном контроле за экспортом стратегических товаров.

По мере смягчения кризисных процессов должен осуществляться переход от государственных административно-ограничительных мер к экономическим рычагам, стимулирующим становление развитой структуры рынка и резкое уве­личение численности самостоятельно хозяйствующих субъектов рынка. Это по­зволит увеличить объемы производства и перестроить его структуру с ориента­цией на конкурентные отношения.

Начало и укрепление таких структурных сдвигов позволят перейти к осуще­ствлению программы мер по целенаправленному развитию системы рынков. По­добному реальному формированию рыночных структур должны быть подчинены средства налоговой и кредитной политики, экономические и правовые меры воз­действия государства на экономику, формы, способы и темпы приватизации, а также внешнеэкономическая политика.

**Список использованных источников и 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)"

**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. **Антикризисное** управление. Учебное пособие для технических вузов/под ред. Минаева Е.С. и Панагушина В.П. − М.: Приор, 1998.
5. **Антикризисный** менеджмент /под.ред. проф. Грязновой А.Г. − М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999.
6. **Астахов** В.П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством − М. Ось-89, 1995
7. **Барабаш** Ю.Л. и др. Вопросы статистической теории распознавания. − М.: Сов. Радио, 1967.
8. **Беренс** В. Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций − М. 1995
9. **Бир** С. Мозг фирмы./Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993.
10. **Бланк** И.А. Основы финансового менеджмента − К.: Ника−Центр, 1999.
11. **Богачев** В.Ф. и др. Промышленность России: антикризисные стратегии предприятий. − СПб.: Издательский дом "Коврус", 1996. − 352с.
12. **Бородина** Е.И. Голикова Ю.С. Финансы предприятий − М. ЮНИТИ 1995
13. **Брейли** Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов − М.: "Олимп-Бизнес", 1997.
14. **Бригхен** Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс. В 2-х т./Пер. с англ. − СПб.: Экономическая школа, 1999.
15. **Ван** **Хорн** Дж.К. Основы управления финансами − М. Финансы и статистика, 1996
16. **Герчикова** И.Н. Менеджмент. − М. ЮНИТИ, 1995
17. **Гительман** Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. – М.: Дело, 1999.
18. **Донцова** Л.В. Никифорова Н.А. Составление и анализ годовой бухгалтерской отчетности − М. ДИС 1997
19. **Дункан** Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики./Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
20. **Евенко** Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпора­циями США − М. Наука, 1983.
21. **Едронова** В.Н. Мизиковский Е. А. Учет и анализ финансовых активов. − М. Финансы и статистика, 1995.
22. **Ефимова** О.А. Как анализировать финансовое состояние предприятия. − М. Перспектива, 1995.
23. **Ефимова** О.А. Финансовый анализ − М. Финансы, 1997.
24. **Зудилин** А.П. Бухгалтерский учет на капиталистических предприятиях − М. УДНЮ, 1990.
25. **Иванов** В.Н., Выскребцев В.А. Правовые основы антикризисного управления в предпринимательской деятельности. − М.: "Макцентр. Издательство", 1999.
26. **Ковалев** А.П. Финансовый анализ и диагностика банкротств. Учебное пособие Минэкономики РФ − М. Экономическая академия 1994.
27. **Ковалев** В.В. Введение в финансовый менеджмент. − М.: Финансы и статистика, 2000.
28. **Козлов** Н.В. Бочаров Е.П. Перспективный экономический анализ − М. Финансы и статистика 1987.
29. **Коротков** Э.М. Концепция менеджмента. – М.: “ДеКА”, 1997.
30. **Крейнина** М.Н. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. − М.: Дело и Сервис, 1998.
31. **Литвин** М.И. Как определять плановую потребность предприятия в оборотных средствах − М. Финансы, 1996
32. **Майданчик** Б.И. Анализ и обоснование хозяйственных решений − М. Финансы и статистика, 1991
33. **Максимова** И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия − М. Маркетинг, 1996
34. **Миддлтон** Д. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений − М. ЮНИТИ 1997
35. **Оценка** бизнеса /под. ред. проф. Грязновой А.Г., проф. Федотовой М.А.− М.: Финансы и статистика ,1999.
36. **Павлова** Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия − М. ЮНИТИ 1995.
37. **Пилдич** Дж. Путь к покупателю. − М. Прогресс, 1991.
38. **Питере** Т. Уотермен Р. В поисках эффективного управления − М. 1986
39. **Попов** М.В. Концептуальные основы менеджмента в США и их эволюция. − М. 1989
40. **Практическое** пособие по организации и экономике предпринимательской деятельности. Под ред. Панагушина В.П. − М. Либ, 1995
41. **Пратт** Ш.П. Оценка бизнеса. Анализ и оценка закрытых компаний − М. Ин-т экономического развития Всемирного банка, 1994
42. **Родионова** В.М. Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции − М. Перспектива, 1995
43. **Савицкая** Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4−е изд., перераб. И доп. − Минск: ООО "Новое знание", 2001.
44. **Семь** нот менеджмента. − М.: Эксперт, 1997.
45. **Современный** менеджмент: принципы и правила − М. Нижний Новгород, 1992
46. **Справочник** кризисного управляющего /под.ред. проф. Уткина Э.А. − М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999.
47. **Стоянова** Е.А. Финансовый менеджмент в условиях инфляции − М. Перспектива 1994
48. **Стратегия** и тактика антикризисного управления фирмой/ Богданова Т.А., Градов А.П. и др.; Под ред. Градова А.П. и Кузина Б.И. − СПб.: "Специальная литература", 1996.
49. **Теория** и практика антикризисного управления./Под ред. Беляева С.Г. и Кошкина В.И. − М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
50. **Теория** и практика антикризисного управления: Учебник для вузов/ Базаров Г.З., Беляев С.Г. и др.; Под ред. Беляева С.Г. и Кошкина В.И. − М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
51. **Финансовый** менеджмент: теория и практика. Учебник под ред. Стояновой Е.С. − М.: Перспектива, 2000.
52. **Финансы** /под ред. А.М.Ковалевой − М.: "Финансы и статистика", 1997.
53. **Финансы** в управлении предприятием. Под ред. Ковалевой А.М. − М. Финансы и статистика 1995
54. **Финансы** предприятий. Под ред. Бородиной Е.И. − М. ЮНИТИ, 1995.
55. **Финка** С. Кризис- менеджмент. − М. Перспектива, 2000.
56. **Харрингтон** Г. Управление качеством в американских корпорациях − М. ЮНИТИ, 1989
57. **Холт** Р.Н. Основы финансового менеджмента./Пер. с англ. − М.: Дело, 1993.
58. **Экономика** предприятия: Пер. с нем. – М.: ИНФРА, 1999.
59. **Яковец** Ю.В. Циклы, кризисы, прогнозы. – М.: Наука, 1999.
60. **Янг** С. Системное управление организацией − М. Знание, 1972

**Статьи и монографии**

1. **Altman** E.I. Financial Rations. Discriminent Analysis, and the Prediction of Corporate Bankruptcy.//Journal of Finance, September 1968.
2. **Altman** E.I., Haldeman R.G., Narayanan P. Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporation.//Journal of Banking and Finance, June 1977.
3. **Beaver** W.H. Financial Rations and Predictions of Failure.//Empirical Research in Accounting Selected Studies, Supplement to Journal of Accounting Research, 1996.
4. **Айвазян** З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти.//Проблемы теории и практики управления. − 1999. − №4.
5. **Антикризисное** управление. Журнал "Хозяйство и право", 2000, №1.
6. **Антикризисное** управление: принятие решений на краю пропасти. Журнал "Проблемы теории и практики управления", 1999, №4.
7. **Арбитражные** дела в зеркале статистики. Журнал "Бизнес−адвокат", 1999, №5.
8. **Архипов** В., Ветошникова Ю."Стратегия выживания промышленных предприятий". Журнал "Вопросы экономики", 1998, №12.
9. **Журавлёв** В. Формула выживания.//Деловой мир. − 1995. − март. − № 11.
10. **Зайцева** О.П. Антикризисный менеджмент в российской фирме.//Аваль. (Сибирская финансовая школа). − 1998. − № 11−12.
11. **Зыбин** И. "В рай по короткому пути". Газета "Ведомости", 2000, №54(136).
12. **Касаткин** Г. Рынок акций нефтегазовых компаний.//Экономика и жизнь. − 1995. − № 2.
13. **Комаров** Е., Комаров А. Кризисные и антикризисные менеджеры.//Управление персоналом. − 1999. − №2.
14. **Комаров** С.В., Кордон С.И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению.// Социологические исследования. − 2000. − №1.
15. **Панагушин** В., Лапенков В., Лютер Е. Диагностика банкротства: возможна ли оценка неплатежеспособности по двум показателям.//Экономика и жизнь. − 1995. − № 8.
16. **Тарикановский** Е. "Антикризисное управление". Журнал "Хозяйство и право", 2000, №1.
17. **Фавро** О. Экономика организаций.//Вопросы экономики. − 2000. − №5.
18. **Федотова** М.А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия.//Финансы.−1995.−№ 6.

\_

**П Р И Л О Ж Е Н И Я**

**Реферат**

Термины "антикризисная политика", "антикризисное управление" возникли сравнительно недавно. Кризис некоторых предприятий - это нормальное явление рыночной экономики, в которой выживают сильнейшие. Предприятие же, которое не соответствует "окружающей среде", должно либо приспособится, и использовать свои сильные стороны, либо исчезнуть.

Современная экономическая действительность заставляет руководителей предприятий постоянно принимать решения в условиях неопределенности. В условиях финансовой и политической нестабильности коммерческая деятельность чревата различными кризисными ситуациями, результатом которых может стать несостоятельность или банкротство.

Процедура банкротства и сам термин "несостоятельное предприятие" в восприятии большинства людей ассоциируются с разрушением. И это отчасти верно – когда судья арбитражного суда зачитывает свое решение, где говорится: "Признать предприятие ... несостоятельным", единственное, что происходит дальше – это полное прекращение деятельности предприятия, его ликвидация и распродажа активов в счет погашения долгов. Объявление предприятия несостоятельным означает признание его банкротом как свершившийся факт и исключает какой-либо иной путь, кроме ликвидации.

Однако на протяжении всего периода времени, когда в арбитражном суде слушается дело о банкротстве, законодательство дает предприятию возможность остановить этот процесс и выбрать другой путь, если появится надежда, что предприятие можно спасти. На практике для каждого шестого предприятия именно так и происходит, и для них запускается в действие свой план спасения. Этот план спасения основан на предусмотренной действующим законодательством возможности применения различных реорганизационных процедур.

Таким образом, очевидно, что существует некое множество реорганизационных процедур, применяемых при несостоятельности. 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.

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. В этой связи, особенно актуальной становится проблема управления несостоятельными предприятиями именно в условиях переходной экономики. Все вышеизложенное обуславливает актуальность избранной темы дипломной работы.

В настоящей дипломной работе поставлены следующие задачи: проанализировать различные подходы к данной теме и вывести определение антикризисного управления на уровне предприятия, выявить основные причины кризисных ситуаций, описать критерии принятия решений антикризисным управляющим и правовые основы антикризисного управления, а также дать описание практических шагов, которые должен использовать антикризисный управляющий в своей работе.

В первой главе вводятся понятие «кризис» и «антикризисное управление», определяются цели и содержание антикризисного управления. Выделяются также основные принципы, на которых базируется система антикризисного управления и даётся оценка роли финансового менеджмента в системе антикризисной политики. В этой же главе анализируются основные причины кризиса на предприятии, и приводится обзор законодательства, регулирующего действия антикризисного управляющего, перечислены основные направления его действий. Такими направлениями, в частности, являются осуществление мониторинга финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, определение масштабов кризисного состояния предприятия, а также исследование основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия;

Вторая глава полностью посвящена вопросам, связанным с выявлением необходимости антикризисного управления − распознаванию и диагностике неблагополучного финансового состояния предприятия на ранней стадии кризиса, методик прогнозирования и предупреждения кризисной ситуации на предприятии с использованием финансовых индикаторов, а также разработке системы антикризисных мероприятий.

В третьей главе рассмотрены основные подходы, методы и приёмы по выведению из кризиса предприятия. Выделены этапы осуществления финансовой стабилизации на предприятии в условиях кризисной ситуации. Приведены основные мероприятия, которые должны проводится антикризисным управляющим в рамках этих этапов. Раскрыты вопросы профилактики банкротства предприятия с учётом специфических особенностей российской экономики на современном этапе развития. В частности, рассмотрены механизмы финансовой стабилизации, устранения неплатежеспособности, увеличения денежных средств и восстановления финансовой устойчивости. При этом достаточно подробно описываются мероприятия по профилактике банкротства на экономически «здоровых» предприятиях.

Дипломная работа представляет собой полномасштабное научное исследование по теории антикризисного управления предприятием в Российской Федерации.Включает 6 таблиц, 12 рисунков и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, в котором 82 наименования, и 17 приложений.

Кризис в широком смысле − неотъемлемая характеристика рыночной экономики. с практической точки зрения, кризис − это любая нестандартная ситуация, в которой возникает риск. В данной работе кризис рассматривается как непосредственная угроза выживания предприятия. Экономическую формулу кризиса на предприятии выражает следующее неравенство:

*Денежные средства < Текущая хозяйственная потребность в оборотных*

*средствах + Текущая финансовая потребность в оборотных средствах.*

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 предпритии 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)" [4]. 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.

В зарубежной и российской экономической литературе предлагается несколько отличающихся методик и математических моделей диагностики вероятности наступления банкротства коммерческих организаций. Первые исследования аналитических коэффициентов для предсказания возможных осложнений в финансовой деятельности компаний проводились в США ещё в начале тридцатых годов. Однако многочисленные попытки применения иностранных моделей прогнозирования банкротства в отечественных условиях не принесли достаточно точных результатов.

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:

**Мероприятия в сфере маркетинга и увеличения объемов продаж:**

* поиск сегментов рынка профильной продукции предприятия или технологически-близких видов продукции, на которых (сегментах) существует неудовлетворенный платежеспособный спрос;
* реклама продукции и информирование потребителей о ее потребительских свойствах, качестве, сервисе с упором на «сильные стороны» продукции. Формирование «узнаваемости» продукции;
* формирование сбытовой и дилерской сети (агентские договора, договора с оптовыми покупателями, создание фирменных торговых точек и др.);
* разработка новых конкурентоспособных видов продукции;
* повышение качества и надежности продукции в результате проведения организационно-технических мероприятий (усиления трудовой дисциплины, введения жесткой системы контроля, введения персональной ответственности за брак, организации входного контроля качества материальных ресурсов и т.п.);
* финансово-экономическая оценка результатов выполнения госзаказа и целесообразности его выполнения в дальнейшем;
* формирование системы послепродажного обслуживания продукции;
* разработка системы договоров с гибкими условиями поставки и оплаты (скидки по предоплате, скидки за своевременное и точное исполнение условий договоров, рассрочка платежей на условиях коммерческого кредита и т.п.).

 **Мероприятия в сфере производства:**

* ревизия имеющихся производств предприятия и закрытие неэффективных, непрофильных, технически отсталых производств;
* сокращение количества производственных звеньев (производств, цехов, участков);
* определение «стратегического ядра» предприятия (наиболее важных, профильных, технически оснащенных или перспективных с рыночных позиций производств или комплексов) и концентрация усилий на улучшении их деятельности;
* укрепление трудовой дисциплины, введение персональной ответственности за брак, нарушение технологического режима и т.д.

**Мероприятия в сфере управления издержками:**

* поиск более дешевых ресурсов, в т.ч. заменителей или ресурсов, поставляемых на более выгодных условиях (возможно: поиск более качественных ресурсов, улучшающих качество конечного продукта, что позволяет повысить цену при соответствующем информировании покупателя о произведенных изменениях);
* совершенствование системы учета ресурсов и сокращение необоснованных потерь, введение персональной ответственности за расходование материальных ресурсов;
* экономия производственных издержек, в первую очередь, по статьям, имеющим наибольший удельный вес в структуре себестоимости (сокращение избыточной численности и изменение системы оплаты труда с учетом результатов деятельности предприятия, нормирование и контроль расхода сырья с введением соответствующей системы стимулирования, введение контроля энергопотребления и экономия энергии и др.);
* консервация, реализация или списание неиспользуемого имущества, с этой целью снижения затрат по его содержанию;
* снижение непроизводственных издержек, в первую очередь, по содержанию объектов социальной сферы и т.п.

Мероприятия по управлению оборотным капиталом:

* ревизия имеющихся оборотных средств (по элементам): выявление неликвидов, безнадежной задолженности;
* «расчистка» баланса (реализация, списание);
* разработка и внедрение в практику работы служб предприятия современных методов управления оборотными средствами;
* контроль за текущим состоянием важнейших слагаемых оборотных активов в процессе производственной и коммерческой деятельности предприятия.

**По управлению запасами:**

* расчет минимально-необходимого уровня запасов (с учетом риска нарушения нормального хода производства) и поддержание запасов на этом уровне;
* экономия издержек по хранению, в первую очередь, по статьям, имеющим наибольший удельный вес;
* концентрация внимания на запасах, имеющих наибольшую стоимость;
* разработка мер по обеспечению сохранности запасов и избежанию их порчи и ущерба.

**По управлением дебиторской задолженностью:**

* оценка платежеспособности покупателей и определение политики предоставления коммерческого кредита для различных групп покупателей и видов продукции;
* анализ и ранжирование покупателей в зависимости от объемов закупок, истории кредитных отношений и предлагаемых условий оплаты;
* систематический контроль расчетов с покупателями по отсроченным и просроченным задолженностям;
* уменьшение дебиторской задолженности на сумму безнадежных долгов;
* использование системы скидок, стимулирующих своевременную оплату (предоплату, оплату по поставке);
* определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшение безнадежных долгов;
* контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности;
* оценка возможности факторинга – продажи (переуступки) дебиторской задолженности.

**По управлению кредиторской задолженностью:**

* поиск поставщиков с наиболее выгодными условиями поставки и оплаты;
* мониторинг реакций кредиторов на задержку платежей (индифферентность до определенного предела, прекращение поставок, изменение условий поставок – цен, размера партий, отмена скидок и др.);
* индивидуальный подход к различным кредиторам (задержка платежей индифферентным к неплатежам поставщикам, своевременная оплата – применяющим санкции и т.д.);
* составление оперативных бюджетов и ранжирование платежей в их рамках;
* контроль исполнения бюджетов.

**Мероприятия по совершенствованию управления:**

* постановка системы управленческого учета (хотя бы в усеченном виде). Учет затрат по их видам (переменные, постоянные) и центрам их возникновения (подразделения предприятия);
* формирование финансовой структуры предприятия (центров бизнеса: центров затрат, выручки, прибыли);
* внедрение системы оперативного и текущего финансово-экономического анализа по данным управленческого учета;
* введение системы финансово-экономического планирования, разработки оперативных и текущих бюджетов предприятия и его центров бизнеса;
* контроль исполнения планов и бюджетов; их текущая корректировка;
* разработка рациональной системы связей между подразделениями с учетом функций по управленческому учету, финансовому планированию и управлению.

Нынешнее состояние российского общества носит переломный характер. Первоначальная эйфория, связанная с надеждами быстро построить процветаю­щую рыночную экономику, начинает уступать место осмыслению длительности и трудностей выхода страны из кризиса. Ситуация в российской экономике по-своему уникальна и не имеет аналогов ни с прошлой деятельностью отечественных предприятий, ни с зарубежной прак­тикой.

Вероятно, реальный выход из создавшегося тупика есть. Но преодолеть кризис российской экономики без опоры на мощь государства невозможно. Осуществление антикризисных мер должно опираться на административные, юридические и экономические рычаги, имеющиеся у госу­дарства. Важно выправить наиболее острые диспропорции в эконо­мике при приоритете централизованно используемых административных рычагов. При этом государственная политика должна, в частности, включать в себя антикризисную поддержку приоритетных производств.

По мере смягчения кризисных процессов должен осуществляться переход от государственных административно-ограничительных мер к экономическим рычагам, стимулирующим становление развитой структуры рынка и резкое уве­личение численности самостоятельно хозяйствующих субъектов рынка. Это по­зволит увеличить объемы производства и перестроить его структуру с ориента­цией на конкурентные отношения.

Начало и укрепление таких структурных сдвигов позволят перейти к осуще­ствлению программы мер по целенаправленному развитию системы рынков. По­добному реальному формированию рыночных структур должны быть подчинены средства налоговой и кредитной политики, экономические и правовые меры воз­действия государства на экономику, формы, способы и темпы приватизации, а также внешнеэкономическая политика.

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)
3. "Пустыня Тартари" – культовый фильм известного итальянского режиссера В. Дзурлини, рисующий быт и нравы гарнизона крепости, который постоянно ожидает нашествия врага. [↑](#footnote-ref-3)
4. И.Зыбин "В рай по короткому пути". Газета "Ведомости", 2000, №54(136). [↑](#footnote-ref-4)
5. Г.В.Савицкая "Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. - Минск: ООО "Новое знание", 2000 − 688 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Постановление правительства РФ от 20 мая 1999 года № 498 “О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий”, Указ Президента Российской Федерации от 2 июня 1996 года № 1114 “О продаже государственных предприятий-должников”. [↑](#footnote-ref-6)
7. В этом отношении ценны работы Д. Ходжсона, К. Эрроу, Г. Саймона, Ф. Хана, О. Уильямсона и других зарубежных теоретиков и историков экономической науки. [↑](#footnote-ref-7)
8. Фавро О. Экономика организаций.//Вопросы экономики. - 2000. - №5. - С.5-7. [↑](#footnote-ref-8)
9. Например, Ковалев В.В. [↑](#footnote-ref-9)
10. Антикризисное управление: учебник./Под редакцией Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000, с.112. [↑](#footnote-ref-10)
11. Попытка как-то компенсировать в теории управления недостатки методологии, возникающие из-за отсутствия осмысленной классификации и типологии моделей менеджмента, представлена в коллективной работе немецких экономистов, в которой они делят все модели на частные и общие, затем классифицируют их по признакам решаемых задач и аспектов управления. См.: Экономика предприятия: Пер. с нем. – М.: ИНФРА, 1999, С. 275-278. [↑](#footnote-ref-11)
12. Автор дипломной работы разделяет мнение, что в методологии управления имеются недостатки, нет осмысленной классификации и типологии моделей менеджмента. В связи с этим существует разброс в подходах и способах построения моделей и их классификации. [↑](#footnote-ref-12)
13. Позицию автора дипломной работы о разделении точек зрения и соответствующих им объектов в связи с управлением предприятием, имеющим организационную патологию, а значит представляющим интерес для антикризисного менеджмента, занимают Комаров С.В., Кордон С.И. Организиационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению.//Социологические исследования. - 2000. №1. - С.48. [↑](#footnote-ref-13)
14. См.: Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. Учебное пособие. – М.: Дело, 1999, С. 16, 26. [↑](#footnote-ref-14)
15. Бир С. Мозг фирмы./Пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. - С. 30-45, 408. [↑](#footnote-ref-15)
16. Райан Б., там же. [↑](#footnote-ref-16)
17. Ковалёв В.В. Введение в финансовый менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 2000. [↑](#footnote-ref-17)
18. Altman E.I., Haldeman R.G., Narayanan P. Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporation.//Journal of Banking and Finance, June 1977. [↑](#footnote-ref-18)
19. Зайцева О.П. Антикризисный менеджмент в российской фирме.//Аваль. (Сибирская финансовая школа). − 1998. — № 11-12; Ковалёв В.В. Введение в финансовый менеджмент. − М.: Финансы и статистика, 2000; Семь нот менеджмента. − М.: Эксперт, 1997; Теория и практика антикризисного управления./Под ред. Беляева С.Г. и Кошкина В.И. − М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. [↑](#footnote-ref-19)
20. Зайцева О.П. Антикризисный менеджмент в российской фирме.//Аваль. (Сибирская финансовая школа). — 1998. — № 11-12. [↑](#footnote-ref-20)
21. Бригхен Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс. В 2-х т./Пер. с англ. — СПб.: Экономическая школа, 1999; Панагушин В., Лапенков В., Лютер Е. Диагностика банкротства: возможна ли оценка неплатежеспособности по двум показателям.//Экономика и жизнь. — 1995. — № 8; Федотова М.А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия.//Финансы. — 1995. — № 6; Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник под ред. Стояновой Е.С. — М.: Перспектива, 2000. [↑](#footnote-ref-21)
22. Федотова М.А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия.//Финансы. − 1995. − № 6. [↑](#footnote-ref-22)
23. Постановление Правительства РФ № 498 от 20 мая 1994 года «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий», Приложение № 2 к распоряжению ФУДН(Б) от 5.12.1994 № 98-р «Методические рекомендации по составлению планов финансового оздоровления». [↑](#footnote-ref-23)
24. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. — М.: Дело и Сервис, 1998; Теория и практика антикризисного управления./Под ред. Беляева С.Г. и Кошкина В.И. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. [↑](#footnote-ref-24)
25. Beaver W.H. Financial Rations and Predictions of Failure.//Empirical Research in Accounting Selected Studies, Supplement to Journal of Accounting Research, 1996. [↑](#footnote-ref-25)
26. Антикризисное управление. Учебное пособие для технических вузов/под ред. Минаева Е.С. и Панагушина В.П. − М.: Приор, 1998. [↑](#footnote-ref-26)
27. Журавлёв В. Формула выживания.//Деловой мир. — 1995. — март. — № 11. [↑](#footnote-ref-27)
28. Касаткин Г. Рынок акций нефтегазовых компаний.//Экономика и жизнь. — 1995. — № 2. [↑](#footnote-ref-28)
29. Федотова М.А. Как оценить финансовую устойчивость предприятия.//Финансы. — 1995. — № 6. [↑](#footnote-ref-29)
30. Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник под ред. Стояновой Е.С. — М.: Перспектива, 2000. [↑](#footnote-ref-30)