ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

Глава 1. Введение в учебный курс «Практика антикризисного менеджмента»

#### Антикризисный менеджмент в зависимости от типа кризиса

#### Различные понятия «антикризисного менеджмента»

#### Антикризисный менеджмент на различных стадиях кризиса

1.4 Организационные формы антикризисного менеджмента

1.5 Интересы участников антикризисного менеджмента

Глава 2. Заинтересованные лица антикризисного менеджмента

2.1 Заинтересованные лица: понятие и структура

2.2 Интересы заинтересованных лиц

Глава 3. Содержание внутреннего антикризисного менеджмента

* 1. Цели, задачи и сущность внутреннего антикризисного менеджмента
  2. Некоторые практические рекомендации в отношении отдельных работ внутреннего антикризисного менеджмента

Глава 4. Внутренний мониторинг финансового состояния организации

* 1. Основные показатели мониторинга
  2. Организация и проведение мониторинга

Глава 5. Внутренняя антикризисная служба (подразделение) организации

* 1. Функции внутренней антикризисной службы
  2. Основные задачи внутренней антикризисной службы

Глава 6. Привлечение временного антикризисного менеджера

6.1 Практика привлечения временного антикризисного менеджера

* 1. Требования к временному антикризисному менеджеру

Глава 7. Антикризисный консалтинг как форма корпоративного антикризисного управления. Основные этапы антикризисного консалтинга

7.1 Сущность антикризисного консалтинга

* 1. Экспресс-диагностика

7.3 Программа стабилизации

7.4 Диагностика состояния организации

7.5 Выработка антикризисной стратегии

* 1. План антикризисных мероприятий

7.7 Возможности использования методов антикризисного консалтинга в других типах антикризисного менеджмента

Глава 8. Специфика антикризисного менеджмента в рамках действия Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (Закона). Практика антикризисного менеджмента в рамках действия Главы II (Предупреждение банкротства) Закона

8.1 Антикризисный менеджмент в рамках действия Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ

8.2 Практика антикризисного менеджмента в рамках действия Главы II (Предупреждение банкротства) Закона

Тема 9. Практика антикризисного менеджмента при проведении процедур банкротства

9.1 Наблюдение

9.2 Финансовое оздоровление

9.3 Внешнее управление

9.4 Конкурсное производство

Список литературы

Интернет-ресурсы

Пакеты прикладных профессиональных программ

# ВВЕДЕНИЕ

Проблемы практического применения антикризисного менеджмента возникли в новейшей истории России одновременно с возникновением самостоятельных организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность в рыночных условиях.

Предпринимательство, основанное на частной собственности и рыночных отношениях, по самой своей природе сопряжено с рисками. Синонимом "предпринимательства" является "деловое начинание", результаты которого в условиях рыночной экономики никем и никогда гарантированы быть не могут. Поэтому предпринимательство сопряжено с некоторой неопределенностью.

Предпринимательство предполагает как достижение успеха, так и вероятность неудачи, связанной с рисками. Поэтому в российском законодательстве под предпринимательской деятельностью понимается «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке»[[1]](#footnote-1).

Наличие предпринимательского риска - это, по сути дела, оборотная сторона экономической свободы, своеобразная плата за нее. Свободе одного предпринимателя сопутствует одновременно и свобода других предпринимателей, следовательно, по мере развития рыночных отношений в нашей стране будут возрастать неопределенность и предпринимательский риск.

Устранить неопределенность будущего в предпринимательской деятельности невозможно, так как она является элементом объективной действительности. Риск присущ предпринимательству и является неотъемлемой частью рыночной экономики. Объективность риска связана с наличием факторов, неопределенных по своей природе и существование которых, в конечном счете, не зависит от действий предпринимателей.

Крайним выражением предпринимательского риска является разорение, несостоятельность, банкротство. Таким образом, существует цепочка вероятностных зависимостей: предпринимательство → предпринимательский риск → банкротство.

Экономические преобразования, происходящие в России, характеризуются ростом числа предпринимательских структур, созданием ряда новых рыночных инструментов. В связи с процессами демонополизации и приватизации государство правомерно отказалось от роли единоличного носителя риска, переложив всю ответственность на предпринимательские структуры. Однако большое число предпринимателей открывают свое дело при самых неблагоприятных условиях. Неравномерное развитие экономики России является одной из причин усиления предпринимательского риска, что приводит к увеличению числа убыточных предприятий, удельный вес которых от общего числа организаций в январе-марте 2007 г. составил 35,5%.[[2]](#footnote-2)

Всем этим организациям угрожает банкротство, все они находятся в острой фазе кризиса, и ко всем им не только можно, но жизненно необходимо применить антикризисный менеджмент.

Вместе с тем, применение антикризисного менеджмента к российским организациям сталкивается с определенными трудностями. Сказывается отсутствие практического опыта антикризисного менеджмента применительно к российским условиям. Отсюда - нехватка методик антикризисного менеджмента и конкретных рекомендаций по их применению.

Следует подчеркнуть, что практика антикризисного менеджмента развивает теорию антикризисного управления на основе адаптации теоретических положений к реальным условиям.

Одним из направлений этой адаптации является учет того обстоятельства, что в любом проекте антикризисного менеджмента наряду с непосредственными участниками (заказчик - исполнитель, кредиторы - арбитражный управляющий и т.п.) присутствуют и влияют на ход реализации и результат антикризисных мероприятий различные заинтересованные лица (местные органы власти, средства массовой информации, поставщики и потребители и др.).[[3]](#footnote-3)

Второе направление адаптации – конкретизация методов диагностики кризисного состояния и способов выведения организации из кризиса к параметрам и условиям отдельного предприятия.

Третье направление – детализация общих методов диагностики и антикризисных мероприятий до уровня практического применения.

Четвертым направлением является последовательное применение в антикризисном менеджменте принципа «лучшей практики».[[4]](#footnote-4)

Целью дисциплины является формирование представления о практических аспектах использования технологий антикризисного менеджмента в современной российской экономике.

Задачами изучения дисциплины является:

1. Формирование целостного представления о содержательных, организационных и профессиональных аспектах современной практики антикризисного менеджмента;

2. Выявление и раскрытие особенностей практики антикризисного менеджмента силами самого проблемного предприятия, при использовании услуг сторонних специалистов по антикризисному менеджменту, а также в процедурах банкротства.

3. Формирование умений и навыков практического использования положений и принципов антикризисного менеджмента с учетом законодательства и интересов заинтересованных лиц антикризисного менеджмента.

В процессе изучения дисциплины студенты должны:

* иметь представление: об основных терминах, понятиях и положениях практики антикризисного менеджмента;
* знать: содержательные, организационные, профессиональные и правовые аспекты антикризисного менеджмента, а также интересы заинтересованных сторон антикризисного менеджмента;
* уметь: находить решение типовых проблем практики антикризисного менеджмента.

ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В УЧЕБНЫЙ КУРС «ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

В настоящем учебном пособии проблематика антикризисного менеджмента рассматривается на уровне организаций в целом. Конкретное содержание антикризисного менеджмента в каждом отдельном случае зависит от целого ряда факторов, важнейшими из которых являются:

* тип кризиса, переживаемого организацией;
* стадия кризиса, на которой началось применение антикризисного менеджмента;
* организационная форма антикризисного менеджмента;
* интересы участников антикризисного менеджмента;
* влияние заинтересованных лиц антикризисного менеджмента;
* другие.

#### 1.1 Антикризисный менеджмент в зависимости от типа кризиса

Одна из наиболее распространенных и в то же время наиболее простых классификаций кризисов организаций содержит всего два типа кризисов: кризисы внезапные и кризисы тлеющие.

Внезапный кризис может быть определен как «непредвиденное и внезапное нарушение деятельности организации. Причинами внезапных кризисов являются следующие факторы:

* авария, повлекшая за собой потерю, разрушение или порчу имущества;
* причиненная бизнесом предприятия смерть, ранение или серьезное заболевание руководителей, персонала, поставщиков, потребителей, посетителей и других лиц;
* внезапная смерть или недееспособность ключевого руководителя организации;
* выброс или утечка в окружающую среду вредных или загрязняющих веществ;
* значительное сокращение или прекращение коммунальных и иных услуг, необходимых для ведения бизнеса;
* нарушение работы компьютерных систем, сетей и электронной почты;
* стихийное бедствие, нарушающее ведение бизнеса и угрожающее персоналу;
* акт насилия на предприятии, затрагивающий персонал, членов их семей или потребителей.

Все внезапные кризисы можно подразделить на два подтипа, представленные на рис.1.1.

**ВНЕЗАПНЫЕ**

**КРИЗИСЫ**

**КРИЗИС**

**НЕПРЕРЫВНОСТИ**

**(БЕСПЕРЕБОЙНОСТИ**)

**КРИЗИС РЕПУТАЦИИ**

**( КРИЗИС ДОВЕРИЯ)**

**(КРИЗИС ОГЛАСКИ*)***

Рис.1.1. Виды внезапных кризисов

Кризис непрерывности (бесперебойности) – остановка бизнеса из-за непосредственного воздействия непредвиденного события (катастрофы, несчастного случая).

Кризис репутации (кризис доверия, кризис огласки) - остановка бизнеса в результате обсуждения в СМИ и среди заинтересованных сторон негативного события (реального или вымышленного) или информации о негативном событии.

Очевидно, что антикризисный менеджмент в отношении этих двух подтипов внезапных кризисов должен быть различным.

В первом случае (кризис катастрофы, или кризис непрерывности бизнеса) задача антикризисного менеджмента состоит в как можно более быстром восстановлении бизнеса и ликвидации последствий катастрофы. Во втором случае (кризис репутации) целью антикризисного менеджмента является, прежде всего, проведение целенаправленной PR-кампании, призванной восстановить доброе имя фирмы.

Специфика внезапного кризиса состоит в его быстром, практически мгновенном наступлении: час тому назад его еще не было, а сейчас он уже в полном разгаре. Развитие внезапного кризиса отследить очень сложно, поэтому при наступлении внезапного кризиса надо действовать очень быстро.

Тлеющий кризис - серьезная проблема, скрыто существовавшая и развивавшаяся в организации, но о которой вплоть до момента ее выявления не было известно, ни внутри организации, ни вне нее, и которая может привести к превышающим всякие ожидаемые размеры расходам, убыткам и прочим угрозам.

Причинами тлеющих кризисов являются:

* нарушения установленных государством норм безопасности (пожарной, санитарной, экологической и пр.);
* неудовлетворенность покупателей/потребителей качеством товаров/обслуживания и ценами;
* «отложенные» негативные последствия использования продукции фирмы (поломки, заболевания и т.п.);
* расследования со стороны государственных, региональных или местных органов власти (фискальных, надзорных, контрольных и др.);
* саботаж или шантаж угрозой огласки/исков со стороны обиженных/уволенных сотрудников;
* наличие серьезных внутренних проблем, о которых должны были бы быть проинформированы акционеры, потребители, инвесторы, государственные органы, но которые, тем не менее, от заинтересованных сторон скрывались.

Тлеющий кризис развивается постепенно и поэтому задача антикризисного менеджмента состоит в выявлении кризиса на его ранней стадии, а также в предотвращении перехода тлеющего кризиса в острую стадию. Тем самым негативные последствия тлеющего кризиса сводятся к минимуму.

#### 1.2 Различные понятия «антикризисного менеджмента»

Понятие «антикризисный менеджмент» употребляется в узком и широком смыслах слова.

Антикризисный менеджмент в узком смысле – вывод организации из неожиданной кризисной ситуации. Возможность успешного выхода из такой ситуации зависит от того, насколько устойчив к стрессу и какими организаторскими способностями обладает руководитель организации или человек, взявший на себя его обязанности. Данному толкованию соответствует, например, такое определение: "Антикризисный менеджмент – это реагирование на непредвиденные обстоятельства, когда уже некогда что-нибудь планировать".

Целью антикризисного менеджмента в узком смысле является спасение организации от вызванной кризисом катастрофы (банкротства).

Антикризисный менеджмент в узком смысле начинается одновременно с кризисом (в крайнем случае, с небольшим запаздыванием) и завершается с выводом организации из кризиса (или со «смертью» предприятия - банкротством).

На первый взгляд может показаться, что в отношении внезапных кризисов применимо антикризисное управление только в узком смысле, однако ниже будет показано, что это не так.

Антикризисный менеджмент в широком смысле - это комплекс мероприятий по оценке вероятности и последствий потенциальных кризисов, разработке планов антикризисных мероприятий, выявлению признаков кризисов, выведению организации из кризиса и ликвидации его последствий.

Целью антикризисного менеджмента в широком смысле является минимизация ущерба от кризисов путем предотвращения большинства кризисов, ограничения тех кризисов, которые не удалось избежать, и выведения организации из тех кризисов, которые не удалось ограничить. Антикризисный менеджмент в широком смысле начала и конца не имеет и осуществляется постоянно.

Что касается возможности применения антикризисного менеджмента в широком смысле к внезапным кризисам, то необходимо указать, что многие внезапные кризисы можно спрогнозировать, оценить их вероятность и возможные последствия, заблаговременно спланировать антикризисные мероприятия и ввести этот план в действие в том случае, когда угроза внезапного кризиса становится реальностью.

#### 1.3 Антикризисный менеджмент на различных стадиях кризиса

Существует несколько классификаций стадий кризиса. Применительно к практике антикризисного менеджмента представляется целесообразным выделить три стадии кризиса:

* начальная стадия кризиса;
* промежуточная стадия кризиса;
* острая стадия кризиса.

Внезапный кризис всегда находится в острой стадии. Что касается кризисов тлеющих, то задача антикризисного менеджмента состоит как раз в том, чтобы выявить кризис на как можно более ранней стадии и купировать его дальнейшее развитие.

Влияние стадии кризиса на содержание антикризисного менеджмента представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1. Антикризисный менеджмент на различных стадиях кризиса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Стадия кризиса | Содержание антикризисного менеджмента |
| 1. | Начальная стадия | * Угрозы существованию организации пока еще нет и нет необходимости проводить экспресс-диагностику состояния организации и осуществлять чрезвычайные меры стабилизации; * Антикризисный менеджмент может быть ограничен диагностикой, планированием и выведением организации из кризиса в соответствии с планом антикризисных мероприятий. |
| 2. | Промежуточная стадия | * Необходимо провести экспресс-диагностику, диагностику, планирование и выведение организации из кризиса; * Осуществление чрезвычайных мер стабилизации не требуется. |
| 3. | Острая стадия | * Требуется провести комплекс мероприятий антикризисного менеджмента – экспресс-диагностику, чрезвычайные меры стабилизации, диагностику, планирование и выведение организации из кризиса. |

**1.4 Организационные формы антикризисного менеджмента**

Организационные формы антикризисного менеджмента включают:

* антикризисный консалтинг;
* антикризисное управление под контролем кредиторов;
* антикризисное управление под руководством стороннего антикризисного менеджера;
* внутренний антикризисный менеджмент;
* антикризисный менеджмент в реабилитационных процедурах банкротства.

Каждая из этих форм обладает своей спецификой, которая проявляется в содержании антикризисного менеджмента.

Антикризисный консалтинг представляет разовую сделку по оказанию консалтинговых услуг. Сторонами сделки являются Заказчик (руководитель или собственник организации) и Исполнитель - антикризисный консультант (юридическое или физическое лицо). Сделка ограничена во времени и имеет определенную стоимость (гонорар исполнителя). Целью антикризисного консалтинга является оказание содействия Заказчику в выведении предприятия Заказчика из кризиса. Содержанием антикризисного консалтинга в общем случае является реализация Исполнителем следующих работ:

1. Экспресс-диагностика состояния организации.
2. Выработка чрезвычайных мер по стабилизации ситуации.
3. Диагностика состояния организации.
4. Выбор антикризисной стратегии.
5. Определение сроков и стоимости мероприятий по выведению организации из кризиса, а также основных параметров организации к окончанию срока реализации антикризисных мероприятий.
6. Разработка плана антикризисных мероприятий.
7. Презентация отчета о выполненных работах.

Непосредственное выведение организации из кризиса в функции Исполнителя не входит и осуществляется Заказчиком по рекомендациям Исполнителя.

В каждом конкретном случае состав работ по антикризисному консалтингу может не включать в себя все перечисленные выше работы, однако сокращение работ идет от № 6 к началу списка, но не наоборот.

Антикризисное управление под контролем кредиторов оформляется как трехсторонняя сделка, сторонами которой являются организация-должник (руководитель или собственник), кредитор (кредиторы) и антикризисный консультант.

Сделка состоит из двух взаимосвязанных частей:

1. уступка кредитора (комплекс уступок) в отношении своих требований (рассрочка, отсрочка, отказ от взимания процентов, штрафов и пеней, сокращение тела долга);
2. реализация должником комплекса антикризисных мероприятий.

Функции консультанта также состоят из двух частей:

1. работы, составляющие содержание классического антикризисного консалтинга;
2. мониторинг хода и результатов реализации организацией-должником плана антикризисных мероприятий по заданию и в интересах кредитора.

Антикризисное управление под руководством стороннего антикризисного менеджера предусматривает смену руководства организации и наделение стороннего менеджера полномочиями главного исполнительного лица организации. Инициатором этой формы антикризисного менеджмента является собственник организации.

Осуществлять антикризисный менеджмент может весьма ограниченный круг менеджеров экстра-класса, обладающих способностями и опытом выведения организаций из кризиса. Такого рода менеджеры должны обладать следующими способностями:

* стрессоустойчивость;
* быстро ориентироваться в самых сложных ситуациях;
* принимать единственно верные решения и добиваться их реализации.

К важнейшим умениям антикризисного менеджера относятся:

* быстро наводить порядок в организации;
* реализовывать самые радикальные изменения.

Внутренний антикризисный менеджмент - постоянно действующая система по предупреждению, выявлению и преодолению кризисов организации и предусматривает создание внутреннего антикризисного подразделения (службы) организации, выполняющего функции внутреннего антикризисного консалтинга руководителя организации.

Антикризисный менеджмент в реабилитационных процедурах банкротства регламентируется и реализуется в рамках Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ, в частности его Главы V («Финансовое оздоровление») и Главы VI («Внешнее управление»).

#### 1.5 Интересы участников антикризисного менеджмента

В каждой организационной форме антикризисного менеджмента есть свои непосредственные участники, интересы которых далеко не всегда совпадают. Эти интересы надо знать и в практике антикризисного менеджмента учитывать (См. табл.1.2)

Таблица 1.2. Участники антикризисного менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| Организационная форма антикризисного менеджмента | Участники |
| Антикризисный консалтинг | 🡪Заказчик (высшее исполнительное лицо или собственник организации)  🡪Исполнитель (индивидуальный или коллективный антикризисный консультант) |
| Антикризисное управление под контролем кредиторов | 🡪 Руководитель или собственник проблемной организации  🡪 Кредитор (кредиторы)  🡪Антикризисный консультант |
| Антикризисное управление под руководством стороннего антикризисного менеджера | 🡪Собственник проблемной организации  🡪Антикризисный менеджер, наделенный полномочиями высшего исполнительного лица |
| Внутренний антикризисный менеджмент | 🡪Руководитель организации  🡪 Антикризисное подразделение организации |
| Антикризисный менеджмент в процедурах банкротства | 🡪 Должник  🡪 Арбитражный управляющий  🡪 Конкурсные кредиторы  🡪 Уполномоченные органы  🡪 Органы государственной власти (в некоторых случаях)[[5]](#footnote-5) |

ДЛЯ САМООЦЕНКИ ГЛАВЫ 1

* ответить на вопросы:

1. Какого содержание антикризисного менеджмента в условиях внезапного кризиса?
2. Что понимается под антикризисным менеджментом в узком смысле слова?
3. Какого содержание антикризисного менеджмента на различных стадиях кризиса?
4. Какие существуют организационные формы антикризисного менеджмента?
5. Кто является участниками антикризисного менеджмента?

* выполнить задание:

Выберите правильный ответ

1. Сущность антикризисного менеджмента состоит:
2. в выведении организации из кризиса;
3. устранении причин кризиса;
4. предупреждении кризиса;
5. прогнозировании кризиса.
6. Целью антикризисного менеджмента в узком смысле является:
7. спасение организации от вызванной кризисом катастрофы (банкротства);
8. минимизация ущерба от кризисов путем предотвращения большинства кризисов;
9. ограничения тех кризисов, которые не удалось избежать;
10. выведение организации из тех кризисов, которые не удалось ограничить.
11. Антикризисный менеджмент на промежуточной стадии кризиса включает:
12. реализация чрезвычайных мер стабилизации;
13. проведение экспресс-диагностики организации;
14. выделение организации из кризиса.
15. Участниками антикризисного менеджмента под руководством стороннего антикризисного менеджера являются:
16. кредитор;
17. антикризисный консультант;
18. антикризисный менеджер, наделенный полномочиями высшего исполнительного лица;
19. собственник проблемной организации.

ГЛАВА 2. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

* 1. Заинтересованные лица: понятие и структура

Помимо непосредственных участников, в каждом случае антикризисного менеджмента есть заинтересованные лица, интересы которых, не совпадающие с интересами непосредственных участников,

Термин «заинтересованные лица» (“Stakeholders”) является ключевым в развивающейся в западных странах с 1963 г. «Теории заинтересованных лиц» (Stakeholders Theory). Сущность этой концепции состоит в том, что частное предприятие должно быть социально-ориентированным и помимо акционеров (собственников) предприятия (stockholders) существует гораздо более широкий круг лиц (stakeholders), оказывающих влияние на деятельность организации и чьи интересы должны учитываться в ее деятельности.

К числу "заинтересованных лиц" организации относят:

* акционеров;
* руководителей;
* персонал;
* поставщиков;
* потребителей;
* кредиторов;
* средства массовой информации;
* представителей государства;
* сообщество местных жителей;
* общество в целом.[[6]](#footnote-6)

Заинтересованными лицами антикризисного менеджмента могут быть:

* топ-менеджеры организации;
* персонал;
* поставщики;
* потребители;
* кредиторы;
* органы власти (федеральные, субъектов Российской Федерации, местные); надзорные органы;
* местные жители;
* профсоюзы;
* средства массовой информации и др.

Заинтересованность лиц, непосредственно не участвующих в антикризисном менеджменте, может быть формальной (основанной на соответствующих нормативных правовых актах) и неформальной, коллективной и индивидуальной, системной и ситуативной.

Например, местная налоговая инспекция, на учете которой стоит данная организация, заинтересована в том, чтобы все обязательные платежи были исполнены в установленные Налоговым Кодексом РФ (НК РФ) сроки, а не в предоставления отсрочки (рассрочки) по обязательным платежам согласно ст. 64 НК РФ, даже если взимание обязательных платежей угрожает организации банкротством. Причина такого «рвения» фискальных органов лежит в ограниченности финансовых ресурсов, предусмотренных на отсрочку (рассрочку) обязательных платежей в федеральном бюджете и находящихся в распоряжении данной налоговой инспекции.

Все заинтересованные лица антикризисного менеджмента могут быть разделены на две группы (см. рис.2.1.)

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ЛИЦА

АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Внутренние заинтересованные лица

Внешние заинтересованные лица

Рис. 2.1. Заинтересованные лица антикризисного менеджмента

Внутренние заинтересованные лица включают:

1. собственников;
2. наемных руководителей (топ-менеджеры);
3. персонал.

Внешние заинтересованные лица подразделяются на следующие группы:

1. партнеры (поставщики, потребители, кредиторы);
2. властные (федеральные, субъектов РФ, местные) органы;
3. фискальные (ФНС и ее инспекции) органы;
4. надзорные (пожарные, санитарные, потребительские, экологические, горные и пр.) органы;
5. ассоциации, общественные движения (защиты прав потребителей, защиты животных, защиты окружающей среды и пр.), партии;
6. местные жители;
7. средства массовой информации;
8. все общество в целом.
   1. **Интересы заинтересованных лиц**

Следует подчеркнуть, что у каждой проблемной организации в разных кризисных ситуациях есть свой индивидуальный набор заинтересованных лиц. Конкретные интересы заинтересованных лиц различны. Вместе с тем, основные интересы заинтересованных лиц можно определить в целом. Для этого необходимо классифицировать все интересы на позитивные (чего стремятся достичь) и негативные (чего хотят избежать). (См. Таблицу 2.1).

Таблица 2.1. Основные интересы заинтересованных лиц антикризисного менеджмента

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Заинтересованные лица | Интересы | |
| Позитивные (чего стремятся достичь) | Негативные  (чего хотят избежать) |
| ВНУТРЕННИЕ |  |  |
| Собственники | Восстановить ликвидность предприятия (уровень доходности, соизмеримый с риском вложения, позволяющий выгодно продать предприятия ) | Банкротства, потери собственности или своих вложений в собственность |
| Наемные руководители (топ-менеджеры) | Удержаться в структуре управления | Отстранения от руководства. |
| Персонал | Стабильной занятости, роста зарплаты. | Сокращения выплат и зарплат, потери работы. |
| ВНЕШНИЕ |  |  |
| Поставщики | Сохранения партнерских отношений.  Возврата задолженности (если есть) | Разрыва партнерских отношений.  Потери кредиторской задолженности. |
| Потребители | Удовлетворения своих запросов.  Продолжения поставок. | Принудительного взыскания долга (если есть).  Ущерба жизни, здоровью в результате потребления продукта. |
| Кредиторы | Удовлетворение своих требований.  Сохранения партнерских отношений. | Потери кредитов.  Разрыва партнерских отношений. |
| Властные органы | Сохранения:   * рабочих мест * производственного потенциала организации * социальных функций организации (предоставление жилья, отопления, благоустройство территории, детские оздоровительные лагеря и т.п.). * налоговой базы. | Роста безработицы.  Потери социальных функций.  Потери производственного потенциала. |
| Надзорные органы | Соблюдения поднадзорных правил и ограничений. | Нарушения поднадзорных правил и ограничений. |
| Ассоциации, общественные движения, партии. | Достижения уставных задач (охрана, защита, развитие и пр.).  Демонстрации своей общественной значимости. | Угроз достижению уставных задач (невозможности охраны, защиты, развития).  Потери своей общественной значимости. |
| Местные жители | Наличия «привычных» рабочих мест.  Удовлетворения социальных потребностей (в жилье, тепле, транспорте, лечении, дорогах и т.п.).  Отсутствия вреда жизни и здоровью. | Потери «привычных» рабочих мест.  Потери источника удовлетворения социальных потребностей (в жилье, тепле, транспорте, лечении, дорогах и т.п.).  Вреда жизни и здоровью. |
| Средства массовой информации | Первыми сообщить «горячую» новость.  Продемонстрировать свою общественную значимость.  Обладать способностью привлекать рекламу. | Потерять:   * «горячую» новость * общественную значимость * способность привлекать рекламу |
| Общество в целом | Обеспечения национальной безопасности.  Экономического роста.  Повышения конкурентоспособности экономики. | Угроз национальной безопасности.  Экономического спада.  Снижения конкурентоспособности экономики. |

Задачей антикризисного менеджмента является определение:

* заинтересованных лиц и их интересов;
* заинтересованных лиц, чьи интересы можно проигнорировать;
* заинтересованных лиц, на чьи интересы можно повлиять (и каким образом?);
* заинтересованных лиц, чьи интересы нужно обязательно учесть.

Очевидно, что интересы отдельных заинтересованных лиц и непосредственных участников антикризисного менеджмента различны и часто конфликтны. Из этого вовсе не следует, что интересы одних участников и заинтересованных лиц могут быть удовлетворены только за счет интересов других участников и заинтересованных лиц, то есть что выигрыш одной стороны возможен только за счет проигрыша другой. Такая ситуация, называемая «игрой с нулевым результатом» и существует только там, где совокупные ресурсы «игроков» жестко ограничены. Тогда действительно, источником выигрыша одной стороны является проигрыш другой.

Однако в случае антикризисного менеджмента основной ресурс всех участников и заинтересованных сторон – способность предприятия генерировать прибыль – возрастает. Именно в этом и состоит цель и смысл антикризисного менеджмента: превратить предприятие убыточное в прибыльное. Результат такой «игры» вовсе не нулевой, и это означает, что в антикризисном менеджменте может и должен быть достигнут компромисс интересов большинства участников и заинтересованных сторон. Задача практика по антикризисному менеджменту (кто бы это ни был – сторонний консультант, приглашенный антикризисный директор или сотрудник внутренней антикризисной службы) заключается в том, чтобы определить рамки разумного компромисса и добиться его достижения.

При этом необходимо иметь в виду, что удовлетворить всех участников и заинтересованных лиц часто бывает невозможно и чьими-то интересами необходимо пожертвовать. (не относится к тем интересам, которые нужно обязательно учесть, т.е. которые невозможно проигнорировать). В практике антикризисного менеджмента чаще всего приходится жертвовать интересами наемных управленцев организации (их меняют), части персонала (его увольняют) и местных органов власти (на которые возлагают социальные функции, до того реализовавшиеся кризисным предприятиям).

ДЛЯ САМООЦЕНКИ ГЛАВЫ 2

* ответить на вопросы:

1. В чем заключается сущность теории заинтересованных лиц?
2. Кто относится к числу "заинтересованных лиц" организации?
3. Кто является заинтересованными лицами антикризисного менеджмента?
4. Какова структура внутренних заинтересованных лиц антикризисного менеджмента?
5. На какие группы подразделяются внешние заинтересованные лица?
6. Каковы основные интересы заинтересованных лиц антикризисного менеджмента?
7. Какая ситуация называемая «игрой с нулевым результатом»?

* выполнить задание:

Выберите правильный ответ

1. Заинтересованными лицами антикризисного менеджмента, интересы которых необходимо учитывать, являются:
2. государственные органы управления;
3. местные органы власти;
4. персонал;
5. руководство;
6. собственник;
7. кредиторы;
8. СМИ.
9. Конфликтные пары заинтересованных лиц в антикризисном менеджменте:
10. персонал – руководитель;
11. руководитель - местные органы власти;
12. руководитель – собственник;
13. собственник – местные органы власти;
14. собственник – кредиторы.
15. Внутренние заинтересованные лица включают:
16. собственников;
17. наемных руководителей (топ-менеджеры);
18. персонал.
19. местные жители;
20. средства массовой информации.
21. Преимущественные интересы собственника:
22. вывести организацию из кризиса;
23. удовлетворить интересы кредиторов;
24. обеспечить высокую стоимость бизнеса;
25. удовлетворить интересы руководства;
26. удовлетворить интересы персонала;
27. удовлетворить интересы местных органов власти.
28. Преимущественные интересы кредиторов:
29. вывести организацию из кризиса;
30. удовлетворить интересы собственника;
31. вернуть свои деньги;
32. обеспечить высокую стоимость бизнеса;
33. удовлетворить интересы руководства;
34. удовлетворить интересы персонала;
35. удовлетворить интересы местных органов власти.

ГЛАВА 3. СОДЕРЖАНИЕ ВНУТРЕННЕГО АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

* 1. **Цели, задачи и сущность внутреннего антикризисного менеджмента**

Внутренний антикризисный менеджмент - антикризисный менеджмент в широком смысле, постоянно реализуемый на предприятии силами организации.

Целью внутреннего антикризисного менеджмента является сокращение убытков и ущерба от внезапных и тлеющих кризисов организации.

Задачами, которые призван решать внутренний антикризисный менеджмент, являются: прогнозирование, выявление (обнаружение), предотвращение и преодоление кризисов организации.

Содержание внутреннего антикризисного менеджмента состоит в осуществлении следующих работ:

1. Подготовка ранжированного перечня рисков организации, могущих быть причиной кризисов.
2. Выбор показателей развития кризисов организации.
3. Определение граничных значений показателей развития кризисов организации.
4. Разработка алгоритмов и порядка мониторинга показателей развития кризисов.
5. Мониторинг показателей развития и раннее обнаружение кризисов организации.
6. Упредительное планирование антикризисных мероприятий в отношении каждого вероятного кризиса организации.
7. Разработка антикризисных планов и инструкций для подразделений и сотрудников организации.
8. Обучение и тренировки руководителей и сотрудников организации действиям в кризисных ситуациях.
9. Реализация планов антикризисных мероприятий в случае обнаружения кризиса (антикризисный менеджмент в узком смысле).
10. Мониторинг реализации планов антикризисных мероприятий в случае обнаружения кризиса.
11. Анализ мониторинга антикризисных действий организации и использование результатов этого мониторинга для постоянного совершенствования элементов внутреннего антикризисного менеджмента, в частности работ №№ 1-9.

Все работы по внутреннему антикризисному менеджменту объединены единством цели, задач и содержания.

Практика внутреннего антикризисного менеджмента основана на следующих положениях:

* ущерб от кризиса организации может быть сведен к минимуму, если кризис выявлен (обнаружен) на ранней стадии и приняты меры по недопущению развития кризиса в острую стадию;
* для того чтобы обнаружить кризис на ранней стадии, необходимо организовать постоянный мониторинг показателей развития кризиса;
* для того чтобы не допустить перерастания начального кризиса в острую стадию, необходимо немедленно после обнаружения кризиса задействовать заранее разработанный план антикризисных мероприятий;
* для того чтобы заблаговременно разработать план антикризисных мероприятий, необходимо включить данный кризис в ранжированный перечень рисков.

Таким образом, разработка ранжированного перечня рисков организации является обязательным условием всех дальнейших работ по внутреннему антикризисному менеджменту.

Детальный перечень рисков организации - это дело конкретное, и только конкретное исследование может привести к созданию такого перечня.[[7]](#footnote-7)

Характерной чертой риска является то, что риск можно количественно оценить; величина риска равна произведению вероятности риска, исчисляемой долями единицы (0 – риск невероятного события, 1 – риск неизбежного события), на последствия риска, также исчисляемые долями единицы (0 – ничтожные последствия, 1 - катастрофа, уничтожения объекта).

В ранжированный перечень рисков организации целесообразно включить те риски, возможные последствия которых превышают 0,5 (то есть те, которые могут угрожать существованию предприятия, то есть вызвать кризис), а общая величина превышает 0,3. Как показывает практика, ранжированный перечень рисков должен быть ограничен 10-15 рисками.

После того, как составлен ранжированный перечень рисков, для каждого кризиса, который может быть вызван содержащимся в перечне риском, необходимо выбрать показатели, по изменению или наличию которых можно обнаружить развитие кризиса. Число таких показателей для каждого кризиса не должно превышать 3-5. Затем необходимо организовать постоянный мониторинг этих показателей.

Следующим этапом профилактической работы по предупреждению кризисов является разработка для каждого кризиса плана антикризисных мероприятий и инструкций антикризисных действий руководства и персонала.

Завершающим этапом профилактической работы по предупреждению кризисов является обучение и подготовка руководителей и персонала предприятия действиям по предупреждению развития и по преодолению кризисов.

Для того чтобы все перечисленное выше действительно было сделано и делалось постоянно, внутренний антикризисный менеджмент должен иметь управленческое, организационное, методическое и кадровое обеспечение.

Управленческим обеспечением антикризисного менеджмента является комплекс управленческих решений, оформленных соответствующими распорядительными документами (приказами, распоряжениями). В этих документах должны содержаться подробные и исчерпывающе полные указания относительно целей, содержания и порядка осуществления работ, сроков реализации, ответственных подразделений и должностных лиц, порядка отчетности и контроля. Проекты документов должно готовить антикризисное подразделение, утверждать – руководитель организации, реализовывать – соответствующие каждому кризиса подразделения и сотрудники организации.

Организационной основой внутреннего антикризисного менеджмента должно служить специальное антикризисное подразделение предприятия (отдел, управление, служба), которое подробно рассматривается в последующих разделах учебного пособия.

Методическим обеспечением внутреннего антикризисного менеджмента должны стать планы, методики и инструкции, подготовленные антикризисным подразделением и утвержденные руководителем организации.

Кадровым обеспечением внутреннего антикризисного менеджмента, помимо сотрудников антикризисного подразделения, должны быть все сотрудники организации в той мере и степени, в какой их участие необходимо для решения задач антикризисного менеджмента. Для этой цели они должны иметь инструкции и регламенты, и, - что наиболее важно, - быть соответствующим образом научены, подготовлены и натренированы. Поэтому организация антикризисного обучения, подготовки и тренировок руководства и персонала организации является обязательным элементом внутреннего антикризисного менеджмента.

Важнейшей частью внутреннего антикризисного менеджмента является мониторинг реализации планов антикризисных мероприятий в ситуациях, когда эти планы практически реализуются.

Мониторинг реализации планов антикризисных мероприятий отличается от мониторинга показателей развития кризисов: мониторинг показателей осуществляется постоянно всеми подразделениями организации, мониторинг реализации планов – только тогда, когда какой-то кризис действительно начал развиваться и соответствующий план вступил в действие. Осуществляют мониторинг реализации планов сотрудники антикризисного подразделения.

Смысл мониторинга реализации планов заключается в том, что результаты всех работ по антикризисному менеджменту всегда будут приблизительны и нуждаться в совершенствовании. Мониторинг реализации планов антикризисных мероприятий является той обратной связью, с помощью которой эффективность системы внутреннего антикризисного менеджмента должна постоянно повышаться: необходимо актуализировать ранжированный перечень рисков, уточнять список показателей развития каждого кризиса, совершенствовать систему мониторинга и т.д. Именно поэтому внутренний антикризисный менеджмент является системой постоянного, а не разового действия.

* 1. **Некоторые практические рекомендации в отношении отдельных работ внутреннего антикризисного менеджмента**

Источниками информации для построения ранжированного перечня рисков (работа 1) являются:

1. сведения о кризисах/трудностях/проблемах организаций данной отрасли/региона/населенного пункта; эти сведения в историческом разрезе можно получить из отраслевых и региональных обзоров/отчетов/диссертаций; конъюнктуру предприятий отрасли можно выявить посредством мониторинга сообщений СМИ (в том числе Интернет-источников), а также из баз данных ФНС и Госкомстата;
2. оценки ветеранов отрасли (но не слишком старых, а тех, которые работали последние 5-10 лет);
3. представления опытных сотрудников организации.

При построении перечней показателей развития кризисов (работа 2) можно пользоваться публикациями, опытом сотрудников организациями и здравым смыслом. Последнее означает, что преимущественно нужно использовать те показатели, которые уже включены в бухгалтерскую и управленческую отчетность организации, а не изобретать новые.

Основой для определения граничных значений показателей развития кризисов (работа 3) могут быть соответствующие публикации и опыт сотрудников, но еще больше – опыт реальных кризисных ситуаций: анализируя «задним числом» динамику самых разных показателей, предшествующую кризису, можно выявить фактические изменения показателей, которые позволят уточнить и перечень показателей, и их граничные значения.

При разработке алгоритмов и порядка мониторинга показателей развития кризисов (работа 4) и налаживании этого мониторинга (работа 5) необходимо исходить из того, что антикризисный мониторинг должен быть встроен в систему отчетности организации и в существующие системы мониторинга (если таковые есть): любая новая работа встречает сопротивление; гораздо легче модифицировать работу существующую, чем заставить людей делать что-то дополнительно к их привычным обязанностям.

Мониторинг показателей развития кризисов нужно постараться автоматизировать путем использования информационных технологий. Это тем легче сделать, чем шире на предприятии применяются информационные технологии (бухгалтерские, складские, закупочные, сбытовые и т.п. программы и программное обеспечение) по отдельности и в комплексе.

ДЛЯ САМООЦЕНКИ ГЛАВЫ 3

* ответить на вопросы:

1. Каковы цели и задачи внутреннего антикризисного менеджмента?
2. В чем заключается содержание внутреннего антикризисного менеджмента?
3. На каких предпосылках основана практика внутреннего антикризисного менеджмента?
4. Каковы цели мониторинга реализации планов антикризисных мероприятий?
5. Что является источником информации для построения ранжированного перечня рисков?

* выполнить задание:

Выберите правильный ответ

1. Внутренний антикризисный менеджмент осуществляется в интересах:
2. собственника;
3. руководителя;
4. кредиторов;
5. персонала.
6. Мониторинг реализации планов антикризисных мероприятий отличается от мониторинга показателей развития кризисов:
7. да;
8. нет.
9. Первый этап внутреннего антикризисного менеджмента:
10. разработка плана антикризисных мероприятий;
11. реализация плана антикризисных мероприятий;
12. мониторинг реализации плана антикризисных мероприятий;
13. совершенствование методов внутреннего антикризисного менеджмента;
14. организация мониторинга показателей развития кризиса;
15. выбор показателей развития кризиса;
16. составление ранжированного списка рисков;
17. проведение экспресс-диагностики состояния организации;
18. составление прогноза существования предприятия.
19. Второй этап внутреннего антикризисного менеджмента:
20. разработка плана антикризисных мероприятий;
21. реализация плана антикризисных мероприятий;
22. мониторинг реализации плана антикризисных мероприятий;
23. совершенствование методов внутреннего антикризисного менеджмента;
24. организация мониторинга показателей развития кризиса;
25. выбор показателей развития кризиса;
26. составление ранжированного списка рисков;
27. проведение экспресс-диагностики состояния предприятия;
28. составление прогноза существования организации.

ГЛАВА 4. ВНУТРЕННИЙ МОНИТОРИНГ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

* 1. **Основные показатели мониторинга**

Финансовое состояние организации является важнейшим показателем наличия или отсутствия кризиса. Когда определяют острый кризис на уровне организации, как ситуацию, угрожающую ее существованию, то, прежде всего, имеют в виду состояние неплатежеспособности, грозящее банкротством.

Внутренний мониторинг финансового состояния организации проводится по следующим видам показателей:

1. просроченная кредиторская задолженность;
2. отклонение фактических финансовых результатов от плановых;
3. ликвидность и платежеспособность;
4. финансовая устойчивость;
5. рентабельность.

Наличие кредиторской задолженности суммарной величиной более 100 тыс. рублей и просроченной более чем на 3 месяца является признаком несостоятельности и служит основание для признания должника банкротом. [[8]](#footnote-8) Такой задолженности допускать нельзя и поэтому мониторинг кредиторской задолженности должен осуществляться ежемесячно.

Невыполнение плановых показателей является одним из первых признаков кризиса предприятия. Мониторинг соотношения плановых и фактических финансовых показателей является обязательным условием эффективного оперативного менеджмента. Если такого мониторинга нет, его надо немедленно наладить как часть внутреннего мониторинга финансового состояния организации.

Каждый случая негативного отклонения фактических финансовых показателей от плановых должен анализироваться. Невыполнение плана в течение трех отчетных периодов подряд (например, кварталов) есть признак кризиса.

Ликвидность характеризует способность предприятия выполнять свои обязательства, расплачиваясь по выставленным счетам. Она определяет краткосрочную устойчивость предприятия, иными словами «краткосрочную платежеспособность». Коэффициенты ликвидности являются важной составляющей оценки возможности организации погасить имеющуюся задолженность и основными (формальными) показателями при рассмотрении вероятности банкротства.

Существуют следующие коэффициенты ликвидности:

1. Коэффициент срочной (абсолютной) ликвидности: показывает долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг, то есть отражает возможность предприятия погасить свои краткосрочные обязательства в самый ближайший период времени. В мировой практике считается нормальным значение показателя на уровне 0,2 - 0,3.

Коэффициент рассчитывается как соотношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам.

2. Промежуточный коэффициент покрытия (коэффициент быстрой ликвидности): определяет долю текущих обязательств, покрываемых оборотными активами за вычетом запасов, то есть отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Коэффициент рассчитывается как отношение суммы денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и краткосрочной дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам. Рекомендуемое значение: зарубежные экономисты считают идеальной ситуацию, когда этот коэффициент не меньше 1, а приемлемым уровнем является 0,6 - 0,7.

3. Коэффициент покрытия краткосрочной задолженности оборотными активами (коэффициент текущей ликвидности): показывает достаточность оборотных средств у организации, которые могут быть использованы для погашения своих краткосрочных обязательств, то есть отражает способность организации погасить текущие обязательства за счет производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов. Коэффициент рассчитывается как отношение суммы оборотных активов к краткосрочным обязательствам. Рекомендуемое значение, принятое в международной практике, равно 1,2; в отечественной практике диапазон значений показателя - от 1 до 2. Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть достаточно для покрытия своих краткосрочных обязательств.

Следует отметить, что коэффициенты ликвидности не могут считаться определяющими при оценке платежеспособности предприятия, так как имеют ряд недостатков и ограничений. Показатели ликвидности являются статичными характеристиками, как и данные баланса, на основе которого они рассчитываются, и отражают состояние активов и обязательств на конец отчетного периода. Эти показатели не учитывают также реальные потоки денежных средств в течение анализируемого периода. Выявить реальную платежеспособность организации можно, анализируя предстоящие притоки и оттоки денежных средств. Поэтому коэффициенты ликвидности (при наличии только данных баланса и отчета) следует дополнять показателями «Коэффициент покрытия обязательств притоком денежных средств» и «Интервал самофинансирования», в расчете которых используются показатели дебиторской и кредиторской задолженности.

Коэффициент покрытия обязательств притоком денежных средств, разработанный известным исследователем в области финансового анализа Уильямом Бивером, является достаточно представительным для оценки платежеспособности по "потоку денежных средств".

Коэффициент Бивера рассчитывается как отношение суммы чистой прибыли и амортизационных отчислений к средней за период величине долгосрочных и краткосрочных обязательств. По международным стандартам рекомендуемое значение (годовое) для данного показателя находится в интервале 0,17-0,4. Т.е. при наличии большой величины кредиторской задолженности в составе обязательств и ее тенденции к росту (без каких либо существенных изменений в прибыли и амортизационных отчислений) коэффициент Бивера уменьшается, что вводит организацию в зону риска банкротства:

- если показатель составил в годовом исчислении менее 0,17, то полученное значение показателя позволяет отнести предприятие к высокой группе «риска потери платежеспособности», т.е. уровень покрытия задолженности суммой чистой прибыли и амортизации низкий;

- если показатель составил в годовом исчислении от 0,17 до 0,4, то полученное значение показателя позволяет отнести предприятие к средней группе «риска потери платежеспособности», т.е. уровень покрытия задолженности суммой чистой прибыли и амортизации средний;

- если показатель составил в годовом исчислении более 0,4, то полученное значение показателя позволяет отнести предприятие к низкой группе «риска потери платежеспособности», т.е. уровень покрытия задолженности суммой чистой прибыли и амортизации высокий.

Интервал самофинансирования показывает длительность периода, в течение которого организация сможет спокойно функционировать и оплачивать счета, даже если не будет никаких поступлений денежных средств в текущем периоде.

Показатель определяется в днях как отношение средней за период суммы краткосрочной дебиторской задолженности, денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, умноженной на длительность периода анализа (в днях), к разнице между себестоимостью реализованной продукции и амортизационными отчислениями.

Интервал самофинансирования отражает уровень резервов для финансирования издержек предприятия за счет имеющихся денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и поступлений от дебиторов. Как и в предыдущих показателях, рост сомнительной и безнадежной дебиторской задолженности сокращает интервал самофинансирования и подрывает финансовую стабильность организации. В международной практике считается нормальным, если показатель превышает в годовом исчислении 360 дней.

Финансовая устойчивость показывает уровень независимости предприятия от внешних источников финансирования, а также устойчивость дохода собственников предприятия. Анализ финансовой устойчивости должен показать наличие или отсутствие у организации возможностей по привлечению дополнительных заемных средств.

Существуют следующие коэффициенты финансовой устойчивости, в расчете которых учитывается влияние дебиторской и кредиторской задолженности:

Коэффициент покрытия задолженности, определяемый как соотношение дебиторской задолженности к кредиторской задолженности. Данный коэффициент показывает, какая величина дебиторской задолженности приходится на 1 рубль кредиторской задолженности. Рекомендуемое минимальное значение равно 1. Следовательно, для обеспечения финансовой устойчивости необходимо некоторое превышение показателя дебиторской задолженности ввиду риска появления проблем с взысканием с дебиторов средств для погашения своих обязательств.

Коэффициент задолженности другим организациям, определяемый как соотношение суммы краткосрочной кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками, дочерними и зависимыми организациями, по авансам полученным, по векселям к уплате, перед прочими кредиторами к выручке.

Данный коэффициент характеризует вероятность расчета предприятия с прямыми кредиторами – контрагентами при условии получения выручки, сумма которой будет сохраняться на уровне среднемесячной. Как видно из расчета данного коэффициента его рост свидетельствует о наличии проблем с платежеспособностью. Увеличение коэффициента может быть вызвано ростом показателя кредиторской задолженности и/или сокращением выручки, что в свою очередь может свидетельствовать о проблемах с взысканием одной из составляющих выручки – дебиторской задолженности.

Коэффициент задолженности фискальной системе, аналогичен предыдущему коэффициенту, определяется соотношением суммы кредиторской задолженности перед государственными внебюджетными фондами и перед бюджетом к показателю выручки. Коэффициент характеризует возможность покрытия суммой полученной выручки обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами. Рост данного показателя является отрицательной тенденцией, свидетельствующей об увеличении обязательств перед государственной фискальной системой, не обеспеченных достаточным уровнем выручки от продаж. Кроме того, данный коэффициент сильно влияет на финансовую устойчивость организации, так как при несвоевременном погашении обязательств перед бюджетом и внебюджетными фондами на сумму просроченных обязательств начисляются крупная величина штрафа и пени, тем самым еще больше увеличивая кредиторскую задолженность. Особенностями погашения таких просроченных обязательств является то, что сначала предприятие должно погашать штрафы и пени, а лишь потом сам долг по налогам и сборам. На практике, не имея достаточной суммы для разового или системного погашения всей задолженности, за предприятием тянется «хвост» просроченных долгов, появляется угроза банкротства.

Коэффициент внутреннего долга рассчитывается как соотношение суммы задолженности перед персоналом организации, перед участниками (учредителями) по выплате доходов, доходов будущих периодов, резервов предстоящих расходов, прочих краткосрочных обязательств к выручке. Показатель характеризует общую степень платежеспособности и оборачиваемости сумм по внутренним обязательствам предприятия.

В итоге, в приведенных коэффициентах финансовой устойчивости влияние дебиторской и кредиторской задолженности сводится к следующему: рост кредиторской задолженности без соответствующего роста производительности труда, - а, следовательно, и без роста выручки, - приводит к снижению финансовой устойчивости предприятия, к вынужденным мерам по привлечению дополнительных заемных средств с целью погашения текущих обязательств. Помимо того, рост дебиторской задолженности содержит риск появления и увеличения сомнительной и безнадежной дебиторской задолженности, что может существенно снизить показатель выручки, а с ним и финансовую устойчивость, с потерей которой возникает угроза банкротства.

Рентабельность является обобщенной характеристикой эффективности хозяйственной деятельности предприятия. Одним из показателей данной эффективности является скорость оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности. Помимо прочего, от скорости оборачиваемости напрямую зависит уровень платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

Основная цель анализа заключается в определении скорости и времени оборачиваемости задолженности и резервов ее ускорения. Оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности характеризуется двумя показателями: оборачиваемость в днях и коэффициент оборачиваемости.

Коэффициенты оборачиваемости дебиторской задолженности влияют и на ее качество, и на ее ликвидность. Качество дебиторской задолженности — это вероятность ее взыскания без потерь. Ликвидность дебиторской задолженности – это скорость, с которой она превращается в денежные средства.

Показателем этой вероятности является степень соответствия сроков задолженности условиям платежа, установленным предприятием. Опыт показывает, что чем дольше счета остаются неоплаченными после срока, в течение которого они должны быть оплачены, тем меньше вероятность их инкассирования вообще. Длительность оборота — это показатель срока задолженности (определяет, какое количество дней в среднем счета предприятия остаются неоплаченными). Этот показатель часто называют сроком кредита. По сути, это тот кредит, который предприятие предоставляет своим клиентам в виде отсрочки платежей по поставленным товарам или услугам. Особенно важным он является для сравнения с ожидаемым периодом оборачиваемости, который определяется условиями расчетов. Здесь оборачиваемость характеризует скорость, с которой дебиторская задолженность превращается в денежные средства, выступает мерой ликвидности дебиторской задолженности.

Существуют следующие формулы для расчетов коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности:

1. Коэффициент оборачиваемости долгосрочной дебиторской задолженности (Кдзд):

Кдзд = Выручка / ((Долг. ДЗ на начало г. + Долг. ДЗ на конец г.) / 2)

Данный показатель характеризует число оборотов, совершаемых долгосрочной дебиторской задолженностью за отчетный год. Увеличение показателя характеризует улучшение платежной дисциплины со стороны дебиторов и снижение риска появления сомнительной и безнадежной долгосрочной дебиторской задолженности.

2. Коэффициент оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности (Кдзк):

Кдзк = Выручка / ((Крат. ДЗ на начало г. + Крат. ДЗ на конец г.) / 2)

Данный показатель характеризует число оборотов, совершаемых краткосрочной дебиторской задолженностью за отчетный год. Гашение задолженности увеличивает число оборотов, тем самым характеризует эффективность расчетной системы предприятия.

3. Длительность оборота долгосрочной дебиторской задолженности (Одзд):

Одзд = 360 / Кдзд

Данный показатель указывает продолжительность одного оборота средств, вложенных в долгосрочную дебиторскую задолженность. Предприятие должно придерживаться стратегии сокращения продолжительности оборота с целью повышения эффективности производственного процесса. В противном случае падает показатель ликвидности, и для пополнения ликвидных оборотных средств предприятию необходимо будет брать на себя новые обязательства, понижая свою финансовую устойчивость.

4. Длительность оборота краткосрочной дебиторской задолженности (Одзк):

Одзк = 360 / Кдзк

Данный показатель указывает продолжительность одного оборота средств, вложенных в краткосрочную дебиторскую задолженность. Уменьшение данного показателя свидетельствует о быстром высвобождении денежных ресурсов из процесса оборота и возможном их использовании для целей организации.

Коэффициенты оборачиваемости кредиторской задолженности характеризуют реальную ситуацию, а также потенциальные возможности (если рассматривать данные коэффициенты в динамике) предприятия гасить свои обязательства. К ним относятся следующие коэффициенты:

1. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Кк3):

Ккз = Выручка / ((КЗ на начало г. + КЗ на конец г.) / 2)

Коэффициент характеризует число оборотов кредиторской задолженности за отчетный год. Увеличение показателя свидетельствует об ускорении погашения текущих обязательств перед кредиторами, об отсутствии проблем с оборотными средствами, которыми данные обязательства гасятся. Естественно, рост кредиторской задолженности без роста показателя выручки снижает коэффициент оборачиваемости и может привести к «хроническим» долгам и угрозе появления банкротства.

1. Длительность оборота кредиторской задолженности (Окз):

Окз = 360 / Ккз

Коэффициент характеризует скорость погашения кредиторской задолженности. Если показатель превышает 180 дней, установленных для исполнения денежных обязательств, можно предположить, что сроки выполнения обязательств предприятия уже истекли или у предприятия не хватит ресурсов, чтобы расплатиться с кредиторами в течение установленного срока. Для предприятия, у которого длительности оборота краткосрочной задолженности по денежным платежам менее 180 дней, можно сказать, что оно является платежеспособным и у него достаточно ресурсов, чтобы расплатиться с кредиторами в течение установленного срока. Для первоклассных компаний срок исполнения обязательств перед кредиторами равен 60 дням.

Показатели дебиторской и кредиторской задолженности учитываются при расчете результирующего показателя эффективности управления оборотным капиталом - чистого производственного оборотного капитала, который представляет собой сумму запасов и прочих оборотных активов, краткосрочной дебиторской задолженности за минусом кредиторской задолженности. Чем меньше величина показателя и короче длительность его оборота, тем более эффективно работает предприятие.

Положительная величина показателя (возникающая в результате превышения средств, вложенных в запасы и отвлеченных в дебиторскую задолженность, над задолженностью перед кредиторами) соответствует сумме необходимых организации дополнительных средств, которые она может получить, например, путем краткосрочного кредитования.

Отрицательное значение чистого производственного оборотного капитала свидетельствует о том, что за счет неплатежей поставщикам и другим кредиторам предприятие финансировало не только отсрочки, предоставленные покупателям продукции, но и все свои запасы, а также прочую деятельность (отвлеченные средства). Отрицательная, но близкая к нулю величина длительности оборота свидетельствует о рискованности политики предприятия, строящего свою деятельность на использовании бесплатных кредитов поставщиков.

Отрицательное значение показателя характерно для организаций, имеющих отток денежных средств в результате производственно-коммерческой деятельности и испытывающих хроническую потребность в денежных средствах. Значительные отрицательные значения свидетельствуют об отсутствии у предприятия собственных оборотных средств и наличии проблем с финансовой устойчивостью. Причинами могут быть либо убыточность деятельности предприятия, либо отвлечение средств (например, на содержание социальной сферы). И в том, и в другом случае предоставление финансовых ресурсов такому предприятию, скорее всего, не решит его проблем.

При рациональном управлении оборотным капиталом предприятия длительность оборота чистого производственного оборотного капитала положительна, но близка к нулю. Это означает, что структура дебиторской и кредиторской задолженностей сбалансирована, а величина запасов определяется технологическими особенностями производства.

Увеличение рассматриваемого показателя указывает, что значительные финансовые ресурсы заморожены в оборотных средствах. Следовательно, либо на предприятии нерациональна закупочно-сбытовая деятельность (размеры запасов избыточны), либо неэффективна работа с дебиторами, и предприятие предоставляет бесплатный кредит своим контрагентам.

* 1. **Организация и проведение мониторинга**

Коэффициенты финансового анализа характеризуют финансовое положение предприятия и его устойчивость перед признаками банкротства. Именно эти показатели должны подвергаться постоянному мониторингу в рамках внутреннего антикризисного менеджмента (см. таблицу 4.2).

Таблица 4.2. Коэффициенты для внутреннего мониторинга финансового состояния организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент и способ его расчета | Формула  (строки баланса) | Предельное значение | Результат | Вывод |
| 1. Ликвидность | | | | |
| 1.1. Коэффициент срочной (абсолютной) ликвидности | | | | |
| Соотношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам | (260+250)  690 | ≥0,2-0,3 |  |  |
| 1.2. Промежуточный коэффициент покрытия (коэффициент быстрой ликвидности) | | | | |
| Соотношение суммы денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и краткосрочной дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам | (260+250+240)  690 | ≥0,6-0,7 |  |  |
| 1.3. Коэффициент покрытия краткосрочной задолженности оборотными активами (коэффициент текущей ликвидности) | | | | |
| Отношение суммы оборотных активов к краткосрочным обязательствам | \_\_\_290\_\_\_  690 | ≥1,2 |  |  |
| 2. Финансовая устойчивость | | | | |
| 2.1. Коэффициент покрытия задолженности | | | | |
| Соотношение дебиторской задолженности к кредиторской задолженности | \_(230+240)\_  (510+620) | ≥1 |  |  |
| 2.2. Коэффициент задолженности другим организациям |  |  |  |  |
| Соотношение суммы краткосрочной кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками, дочерними и зависимыми организациями, по авансам полученным, по векселям к уплате, перед прочими кредиторами к выручке | (621+625)  010 | ≤0,3-1,0 |  |  |
| 2.3. Коэффициент задолженности фискальной системе | | | | |
| Соотношением суммы кредиторской задолженности перед государственными внебюджетными фондами и перед бюджетом к показателю выручки | (623+624)  010 | ≤0,3-1,0 |  |  |
| 2.4. Коэффициент внутреннего долга | | | | |
| Соотношение суммы задолженности перед персоналом организации, перед участниками (учредителями) по выплате доходов, доходов будущих периодов, резервов предстоящих расходов, прочих краткосрочных обязательств к выручке | (622+630+640+650)  010 | ≤0,3-1,0 |  |  |
| 3. Рентабельность | | | | |
| 3.1. Коэффициент оборачиваемости долгосрочной дебиторской задолженности (Кдзд) | | | | |
| Кдзд = Выручка / ((Долг. ДЗ на начало г. + Долг. ДЗ на конец г.) / 2) | \_\_\_\_\_010\_\_\_\_  (230н.+230к.)/2 |  |  |  |
| 3.2. Коэффициент оборачиваемости краткосрочной дебиторской задолженности (Кдзк) | | | | |
| Кдзд = Выручка / ((Кратк. ДЗ на начало г. + Кратк. ДЗ на конец г.) / 2) | \_\_\_\_\_010\_\_\_\_  (240н.+240к.)/2 |  |  |  |
| 3.3 Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Кк3) | | | | |
| Ккз = Выручка / ((КЗ на начало г. + КЗ на конец г.) / 2) | \_\_\_\_\_010\_\_\_\_\_  (690н.+690к.)/2 |  |  |  |
| 3.4. Длительность оборота кредиторской задолженности (Окз) | | | | |
| Окз = 360 (или 90) / Ккз |  |  |  |  |

Частота мониторинга финансовых показателей определяется их природой: некоторые показатели имеют только годовое исчисление, некоторые – квартальное, другие можно подсчитывать ежедневно.

Организационно внутренний мониторинг финансового состояния организации должен быть поручен финансовому отделу (не бухгалтерии!). Мониторинг финансового состояния должен реагировать на две ситуации:

1. выход коэффициентов за предельные значения;
2. отклонение коэффициентов от плановых значений.

Возникновение одной из этих ситуаций (или обеих вместе) является признаком ухудшения финансового состояния организации, падения финансовой устойчивости, повышения вероятности банкротства. Информация об этом событии должна поступать руководителю организации, заместителю руководителю по финансам и начальнику антикризисного подразделения для реализации заранее разработанного плана антикризисных финансовых мероприятий.

Постоянно осуществляемый мониторинг финансовых показателей, помимо антикризисной, выполняет очень важную функцию обеспечения прозрачности бизнеса. Наличие своевременной и достоверной информации о финансовом состоянии предприятия снимает недоверие собственника к наемным управляющим и способствует привлечению инвестиций к предприятию, поскольку именно достоверность финансовой является важной частью исследования «Due Diligence».

Due Diligence – это название на английском языке особой процедуры, предшествующей принятию решения об инвестировании. Для того чтобы инвестору или компании, которая может стать покупателем бизнеса, убедиться в том, будет ли им выгодна данная операция, необходимо собрать абсолютно полные, достоверные и объективные данные о положении компании на рынке, о ее финансовом состоянии, производственных мощностях, о контрагентах и партнерах. Для сбора всей этой информации производится процедура Due Diligence. Существует большое количество переводов данного термина на русский язык: "должная старательность", "тщательное наблюдение", "проверка должной добросовестности" или "всестороннее исследование достоверности предоставляемой информации". Все эти трактовки не отражают в полной мере того смысла, который заложен в лаконичном английском выражении. Более адекватным переводом Due Diligence на русский язык является следующее: "всестороннее исследование деятельности компании, ее финансового состояния и положения на рынке".[[9]](#footnote-9)

ДЛЯ САМООЦЕНКИ ГЛАВЫ 4

* ответить на вопросы:
  + - 1. По каким показателям проводится внутренний мониторинг финансового состояния организации?
      2. Какие коэффициенты ликвидности используются при проведении внутреннего мониторинга финансового состояния организации?
      3. Коэффициенты ликвидности являются определяющими при оценке платежеспособности предприятия?
      4. Какие показатели характеризуют финансовую устойчивость организации?
      5. Как часто проводится мониторинг финансовых показателей организации?
      6. Какова цель мониторинга финансового состояния организации?
* выполнить задание:

Выберите правильный ответ

* + - 1. Коэффициенты ликвидности являются определяющими при оценке платежеспособности организации:

1. да;
2. нет.
   * + 1. Наиболее приоритетные показатели внутреннего мониторинга финансового состояния организации:
3. показатели ликвидности;
4. показатели финансовой устойчивости;
5. показатели рентабельности;
6. показатели вероятности банкротства.
   * + 1. Приоритеты второго уровня показателей внутреннего мониторинга финансового состояния организации:
7. показатели ликвидности;
8. показатели финансовой устойчивости;
9. показатели рентабельности;
10. показатели вероятности банкротства.
    * + 1. Приоритеты третьего уровня показателей внутреннего мониторинга финансового состояния организации:
11. показатели ликвидности;
12. показатели финансовой устойчивости;
13. показатели рентабельности;
14. показатели вероятности банкротства.
    * + 1. Приоритеты четвертого уровня показателей внутреннего мониторинга финансового состояния организации:
15. показатели ликвидности;
16. показатели финансовой устойчивости;
17. показатели рентабельности;
18. показатели вероятности банкротства.

ГЛАВА 5. ВНУТРЕННЕЕ АНТИКРИЗИСНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ (СЛУЖБА) ОРГАНИЗАЦИИ

* 1. **Функции внутренней антикризисной службы**

Организационной основой внутреннего антикризисного менеджмента является внутреннее антикризисное подразделение (служба) организации. Данная служба (отдел, управление) создается на постоянной основе как структурное подразделение организации, подчиняется непосредственно руководителю организации и выполняет функции «внутреннего консалтинга» руководителя организации.

Целью внутренней антикризисной службы является консалтинговое обеспечение внутреннего антикризисного менеджмента.

Задачи внутренней антикризисной службы – информационное, методическое и организационное обеспечение прогнозирования, выявления (обнаружения), предотвращения и преодоления кризисов предприятия, а также постоянное совершенствование системы внутреннего антикризисного менеджмента.

Функции внутренней антикризисной службы:

1. сбор и анализ информации по внутреннему антикризисному менеджменту;
2. диагностика состояния организации;
3. разработка методик, планов и инструкций по реализации всех компонентов внутреннего антикризисного менеджмента;
4. подготовка и согласование управленческих решений и распорядительных документов по внутреннему антикризисному менеджменту;
5. осуществление мониторинга реализации компонентов внутреннего антикризисного менеджмента, особенно реализации планов антикризисных мероприятий;
6. совершенствование компонентов внутреннего антикризисного менеджмента.

Методы работы внутренней антикризисной службы, в основном, соответствуют методам антикризисного консалтинга: внутренняя антикризисная служба не обладает властными полномочиями; она диагностирует; вырабатывает рекомендации; готовит распорядительные документы, обеспечивающие реализацию этих рекомендаций.

В современных российских условиях создание внутренних антикризисных подразделений организаций сопряжено с определенными трудностями, главной из которых является отсутствие опытных профессионалов в антикризисном менеджменте. В настоящее время имеется очень немного управленцев, получивших второе высшее образование по антикризисному управлению, и несколько больше молодых специалистов с дипломами по антикризисному управлению, не обладающих никаким управленческим или консалтинговым опытом.

Следует подчеркнуть, что попытка организации внутреннего антикризисного менеджмента без соответствующих специалистов (специалиста) обречена на неудачу. Поэтому перед руководителем, принявшим решение организовать внутренний антикризисный менеджмент на своем предприятии, стоит выбор:

1. либо поручить возглавить внутреннюю антикризисную службу опытному управленцу, придав ему в качестве помощника (заместителя) молодого специалиста по антикризисному управлению;
2. либо доверить организацию и руководство внутренней антикризисной службой молодому специалисту по антикризисному управлению, придав ему в помощь опытного управленца.

Представляется, что целесообразен именно второй путь (молодой руководитель – более старший и опытный заместитель), поскольку молодой руководитель будет прислушиваться к советам старшего помощника (заместителя), но старший руководитель внутренней антикризисной службы не будет прислушиваться к более молодому заместителю, обладающему профессиональными знаниями в антикризисном менеджменте.

* 1. **Основные задачи внутренней антикризисной службы**

Основные задачи внутренней антикризисной службы были перечислены выше: информационное, методическое и организационное обеспечение прогнозирования, выявления (обнаружения), предотвращения и преодоления кризисов организации, а также постоянное совершенствование системы внутреннего антикризисного менеджмента. Конкретизируя эти задачи, следует указать, что внутренняя антикризисная служба должна подготовить:

1. Ранжированный перечень рисков организации, могущих быть причиной кризисов.
2. Показатели развития кризисов организации.
3. Граничные значения показателей развития кризисов организации.
4. Алгоритмы и порядки мониторинга показателей развития кризисов.
5. Планы антикризисных мероприятий в отношении каждого вероятного кризиса организации.
6. Инструкции для подразделений и сотрудников организации.

Внутренняя антикризисная служба должна организовать:

1. Мониторинг признаков развития кризисных ситуаций.
2. Раннее обнаружение кризисов организации.
3. Обучение и тренировки руководителей и сотрудников организации действиям в кризисных ситуациях.
4. Реализацию планов антикризисных мероприятий в случае обнаружения кризиса.

Внутренняя антикризисная служба должна осуществлять:

1. Мониторинг реализации планов антикризисных мероприятий.
2. Анализ недостатков всех элементов антикризисного менеджмента и дальнейшее совершенствование системы внутреннего антикризисного менеджмента.

Необходимо подчеркнуть, что ни один результат из числа тех, которые должна подготовить внутренняя антикризисная служба, не может быть реализован исключительно самостоятельными усилиями службы и ее сотрудников. Следует исходить из того, что сотрудники внутренней антикризисной службы (во всяком случае, в течение полугода после основания службы) не будут располагать знаниями рисков организации, показателей развития кризисных ситуаций, граничных условий этих показателей и пр.

Все эти сведения внутренняя антикризисная служба сможет получить только в ходе сбора и анализа внешней информации, а также в результате интервьюирования персонала организации. Внутренняя антикризисная служба должна работать не рядом с организацией, не внутри организации, а вместе с организацией, частью которой она является.

Поэтому источником информации о рисках организации, о показателях развития кризисов и пр. является вся организация; осуществлять мониторинг показателей, обнаруживать кризисы на их ранних стадиях, реализовывать планы антикризисных мероприятий также будет вся организация. Таким образом, внутренний антикризисный менеджмент осуществляется всей организацией при информационном, методическом и организационном обеспечении со стороны антикризисной службы.

ДЛЯ САМООЦЕНКИ ГЛАВЫ 5

* ответить на вопросы:

1. Что является целью внутренней антикризисной службы?
2. Каковы задачи внутренней антикризисной службы организации?
3. Каковы функции внутренней антикризисной службы организации?
4. Какие методы использует внутренняя антикризисная служба в процессе своей деятельности?
5. Какие мероприятия внутренняя антикризисная служба должна осуществлять?

* выполнить задание:

Выберите правильный ответ

1. В современных российских условиях создание внутренних антикризисных подразделений организаций не представляет сложностей:
2. да;
3. нет.
4. Первый этап деятельности внутренней антикризисной службы это:
5. ранжированный перечень рисков организации, могущих быть причиной кризисов.
6. Разработка показателей развития кризисов организации.
7. Алгоритмы и порядки мониторинга показателей развития кризисов.
8. Внутренняя антикризисная служба должна организовать:
9. Мониторинг признаков развития кризисных ситуаций.
10. Обучение и тренировки руководителей и сотрудников организации действиям в кризисных ситуациях.
11. Мониторинг реализации планов антикризисных мероприятий.
12. Анализ недостатков всех элементов антикризисного менеджмента и дальнейшее совершенствование системы внутреннего антикризисного менеджмента.

ГЛАВА 6. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВРЕМЕННОГО АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖЕРА

**6.1 Практика привлечения временного антикризисного менеджера**

Характер управления организациями в ситуации кризиса, то есть антикризисного управления в узком смысле, радикально отличается от обычной практики управления. Управление предприятием в обычных условиях (обычное управление) нацелено на рост эффективности, как управляемого объекта (предприятия), так и самого процесса управления. Эффективность управления - одна из самых актуальных и, одновременно, самых сложных проблем теории и практики управления.

Понятие эффективности является ключевым по отношению к различным механизмам, системам и процессам.

В самом общем виде э**ффективность** - это относительная оценочная категория, характеризующая качество объекта, эффективность которого оценивается.[[10]](#footnote-10) Свойство эффективности характеризовать именно качество подчеркивал известный американский специалист по теории управления Питер Друкер (Peter Drucker), который писал: "Результативность - это делать правильные вещи, а эффективность - это делать вещи правильно".[[11]](#footnote-11)

Наиболее часто применяем критерием, на основе которого можно оценить/определить эффективность процесса, является соотношение входа и выхода (в частном случае - результата и затрат). Если применить этот критерий к процессу управления организацией, то тогда на входе будут управленческие затраты, а на выходе – прирост производства (реализации, выручки). Именно по такому соотношению часто пытаются определять эффективность управления любым объектом.

Однако в отношении антикризисного управления в узком смысле (то есть в ситуации острого кризиса) критерий эффективности неприменим. Преднамеренным результатом начальной фазы антикризисного управления может быть сокращение производства (стратегия сжатия), которое только в следующем году может смениться ростом выручки. Эффективность антикризисного управления в этой первой фазе окажется отрицательной, то есть плохой, а на самом деле – это именно тот результат, которого было необходимо достичь.

Кроме того, эффективность управления, как кажется, можно повысить, снижая управленческие расходы (в том числе вознаграждение руководителя). Однако часто только высокооплачиваемый менеджер может спасти предприятие от банкротства в ситуации острого кризиса.

Поэтому критерием оценки антикризисного управления в процессе спасения организации от банкротства является не эффективность, а результативность, то есть способность вывести предприятие из кризиса любой ценой и любыми, самыми решительными действиями. Антикризисное управление при остром кризисе по необходимости является управлением чрезвычайным.

Именно этой способностью обладают немногие управленцы, знающие и умеющие вытаскивать организации из самых сложных ситуаций. Привлечение такого управленца (антикризисного менеджера) к управлению кризисным предприятием, - с наделением его полномочиями высшего исполнительного лица, - составляет суть данной формы антикризисного менеджмента.

Типичными этапами антикризисного менеджмента при остром кризисе являются:

* быстрая оценка ситуации;
* принятие решительных мер, ослабляющих потенциальное сопротивление переменам со стороны управленческого состава и персонала организации; тем самым обеспечивается повышение уровня управляемости организацией;
* выработка единственно верных радикальных решений по выведению организации из кризиса;
* целенаправленная реализация антикризисных решений.

К числу решительных мер, ослабляющих потенциальное сопротивление переменам со стороны управленческого состава и персонала предприятия, следует отнести:

1. изменение организационной структуры организации; тем самым должности многих руководителей среднего звена упраздняются, их дальнейшее трудоустройство находится под вопросом, и уровень сопротивления переменам сразу падает;
2. резкое (процентов на 10) сокращение персонала; эта мера оказывает шоковое воздействие на персонал и делает оставшихся сотрудников более готовыми к мерам по наведению порядка.
   1. **Требования в временному антикризисному менеджеру**

Наиболее типичные черты чрезвычайного антикризисного менеджера: быстрота реакции, решительность, целеустремленность.

Вместе с тем, следует обратить внимание на временный характер деятельности антикризисного менеджера на каждом конкретном предприятии по следующим причинам:

1. чрезвычайное антикризисное управление не может длиться вечно; после выхода организации из кризиса такое управление должно смениться обычным, нацеленным на эффективность; продление чрезвычайного управления сверх меры может само по себе привести организацию к новому кризису;
2. услуги антикризисного менеджера стоят очень дорого, гораздо больше вознаграждения обычного руководителя предприятия: бюджет предприятия долго таких расходов может не выдержать;
3. антикризисные менеджеры лучше всего работают и хорошо себя чувствуют именно в кризисных ситуациях; когда все хорошо и в порядке – им не интересно и они неэффективны.

Непосредственными участниками антикризисного менеджмента являются собственник организации и антикризисный менеджер. Иногда сроки антикризисного менеджмента оговариваются заранее, иногда – они нет. Чаще всего антикризисный менеджмент оформляется контрактом, в котором определены полномочия менеджера и его вознаграждение; при этом вознаграждение состоит из двух частей:

1. фиксированной (она может быть сколь угодно малой, вплоть до символического 1 рубля);
2. переменной, исчисляемой в доле прироста выручки предприятия и выплачиваемой либо в конце финансового года, либо по завершению всего периода антикризисного менеджмента.

ДЛЯ САМООЦЕНКИ ГЛАВЫ 6

* ответить на вопросы:
  1. Эффективно ли снижение управленческих расходов в кризисной ситуации в организации?
  2. Почему критерием оценки антикризисного управления в процессе спасения организации от банкротства является не эффективность, а результативность?
  3. Какой характер носит деятельность приглашенного антикризисного менеджера?
  4. Как оформляется деятельность привлеченного антикризисного менеджера?
* выполнить задание:

Выберите правильный ответ

* 1. Критерием оценки антикризисного управления в процессе спасения организации от банкротства является:

а) эффективность;

б) результативность;

в) экономия управленческих расходов.

2. Услуги привлеченного антикризисного менеджера оформляются контрактом:

а) да;

б) нет.

ГЛАВА 7 АНТИКРИЗИСНЫЙ КОНСАЛТИНГ КАК ФОРМА КОРПОРАТИВНОГО АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ АНТИКРИЗИСНОГО КОНСАЛТИНГА

**7.1 Антикризисный консалтинг**

Антикризисный консалтинг - вид платных профессиональных услуг, предоставляемых антикризисными консультантами корпоративным клиентам, заинтересованным в выведении своего бизнеса из кризиса.

Содержание антикризисного консалтинга, в общем, состоит в диагностике состояния организации и в выработке рекомендаций по ее выведению из кризиса. Классический антикризисный консалтинг не предусматривает участия консультантов в мероприятиях антикризисного менеджмента в узком смысле.

В своей деятельности антикризисные консультанты должны придерживаться определенных этических правил:

* интересы клиента имеют более высокие приоритеты, чем собственные интересы;
* гарантируются конфиденциальность предоставляемых данных и проводимых работ;
* не оказываются услуги конкурирующим организациям;
* выполняются только те задания, которые соответствуют квалификации консультантов и приносят выгоду клиенту;
* работа выполняется только при условии полного понимания требований клиента;
* разрабатываются только те решения, которые можно успешно реализовать;
* при выполнении работ проводиться знакомство клиента с применяемыми принципами, методами и технологиями.

Антикризисный консалтинг конкретной организации является проектом, а не операционной деятельностью, поскольку имеет определенную цель, осуществляется в пределах лимитированного бюджета и в ограниченные сроки.

Антикризисный консалтинг оформляется контрактом, сторонами которого являются заказчик (клиент), каковым может быть руководитель или собственник организации, и исполнитель – антикризисный консультант (юридическое или физическое лицо).

В контракте подробно и однозначно формулируются цель консалтинга, этапы, задачи, условия реализации, ожидаемые результаты, формы отчетности, сроки и стоимость.

Подписанию контракта предшествует предпроектная стадия, в ходе которой:

1. формулируются цели и ожидаемые результаты консалтинга, в чем его необходимость и что должно быть сделано;
2. знакомство с клиентом (с Лицом, Принимающим Решения - ЛПР) и с предприятием клиента;
3. первично выявляются проблемы и трудности клиента;
4. разрабатывается программы консалтинга, включающая определение:

* запросов и потребностей клиента;
* этапов проекта и постановка задач;
* сроков, масштабов и цены проекта;

1. готовится и подписывается контракт.

Основные этапы антикризисного консалтинга:

1. Планирование консалтинга, в ходе которого определяют мероприятия каждого этапа консалтинга, содержание мероприятий, сроки мероприятий и ожидаемые результаты мероприятий.
2. Экспресс-диагностика состояния организации.
3. Предложение чрезвычайных мер по стабилизации ситуации на предприятии.
4. Углубленная диагностика состояния организации.
5. Выработка антикризисной стратегии.
6. Определение сроков и стоимости программы антикризисных мероприятий, а также обобщенных параметров предприятия к завершению антикризисной программы.
7. Планирование антикризисной программы.
8. Презентация результатов антикризисного консалтинга.

##### **Экспресс-диагностика**

Главная задача экспресс-диагностики – быстрая оценка общего состояния организации. Максимальная длительность экспресс-диагностики организации с числом занятых 500 чел. – 5 рабочих дней.

В ходе экспресс-диагностики необходимо:

* выявить наличие задолженности суммарной величиной более 100 тыс. руб. и просроченной более чем на 3 месяца;
* выявить отставания от плановых показателей;
* провести экспресс-диагностику финансового состояния организации;
* провести экспресс-диагностику динамики показателей организации за последние 3 года;
* осуществить экспресс-диагностику рынков товаров и услуг;
* сравнить показатели организации со среднеотраслевыми значениями;
* составить прогноз денежных потоков (минимум на 6 недель).

Кроме этих показателей, большинство из которых имеют количественную оценку, следует проанализировать:

* состояние производства;
* состояние складского хозяйства;
* моральное состояние персонала;
* состояние производственной дисциплины;
* общий порядок (беспорядок) на предприятии;
* настроение руководства.

Для проведения экспресс-диагностики привлекается наибольшее число консультантов. У каждого консультанта есть фронт работ, план работ и формы отчетности. Промежуточные результаты экспресс-диагностики обсуждаются в конце каждого рабочего дня под руководством руководителя группы консультантов («тим-лидера» = бригадира), и тогда же уточняются задания на следующий день.

При проведении экспресс-диагностики очень важно обеспечить достоверность анализируемых данных.[[12]](#footnote-12) Достоверность обеспечивается разными способами. Достоверность финансовых показателей – сверкой данных бухгалтерской отчетности с информацией партнеров организации (поставщиков, потребителей, кредиторов) и налоговых органов. Достоверность управленческой информации – натурными наблюдениями.

##### **Программа стабилизации**

В случае выявления угрозы близкого банкротства консультанты должны предложить клиенту меры чрезвычайной стабилизации, которые могут включать в себя:

* контроль всех расходов руководителем предприятия;
* приостановку убыточных участков и производств;
* отправку части персонала в неоплаченный отпуск (до 2-х недель);
* по согласованию с кредиторами - приостановку выплаты кредиторской задолженности;
* по согласованию с дебиторами - досрочное взимание дебиторской задолженности (возможно, с дисконтом);
* скрининг и сокращение всех расходов;
* отказ от заказанных, но не оплаченных поставок;
* другое.

Если клиент начал осуществлять какие-то меры стабилизации до начала консалтинга, эти меры должны продолжаться.

##### **7.4 Диагностика состояния организации**

Углубленной диагностике должны быть подвергнуты внешняя и внутренняя среда, все направления деятельности, персонал и руководство организации. Главные цели диагностики – выявление проблем, определение причин кризисного состояния организации.

В диагностике следует использовать известные методы и способы, например, PEST-анализ, анализ 5-ти рыночных сил Майкла Портера, SWOT-анализ, модели Альтмана, Бивера, Таффлера и др.

Однако принципиальным является положение, согласно которому каждый метод диагностики и способ анализа должны использоваться применительно к данной конкретной организации (принцип конкретизации).

Например, если речь идет о PEST-анализе (анализ внешней среды), то нужно иметь в виду, что:

* PEST–анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов внешней среды.
* Задача PEST–анализа – определить, нет ли во внешней среде факторов развития кризиса.
* Необходимо анализировать не статические, а динамические характеристики внешней среды, то есть выяснить, не было ли во внешней среде таких событий, которые могли вызвать или спровоцировать кризисные явления в организации.
* Временные рамки PEST–анализа: анализируются изменения внешней среды, произошедшие незадолго до возникновения кризиса.
* Для каждой организации есть свои элементы внешней среды, изменения которых могли вызвать кризис; например, для подмосковного продовольственного магазина элементом внешней политической среды является не федеральное правительство, а администрация населенного пункта, и кризис мог вызвать не новый федеральный закон, а приказ городской администрации, изменяющий условия торговли.

Принцип конкретизации должен быть применен при использовании всех методов диагностики, и только тогда эти методы позволят выявить реальные проблемы предприятия и истинные причины этих проблем.

Очень эффективным направлением при диагностике являются опросные листы («чек-листы» по зарубежной терминологии).

Чек-лист – это предварительно составленный перечень утверждений или вопросов по какой-то определенной теме диагностики. На каждый вопрос нужно формально ответить (варианты: «да», «не знаю», «нет»). В отношении каждого «пробного» утверждения нужно высказать формализованное мнение (варианты: «полностью согласен», «скорее согласен», «нет мнения», «скорее не согласен», «категорически не согласен»).[[13]](#footnote-13)

Источниками чек-листов могут быть публикации, методические разработки консалтинговой фирмы, собственные разработки консультанта и пр. Ни один чек лист не совершенен, не подходит полностью к конкретной ситуации, не отражает реальности времени, отрасли и масштаба организации. Консультант может и должен совершенствовать чек-листы, которыми он пользуется. Однако несовершенный чек-лист – лучше, чем никакого, и от добросовестности и опыта консультанта зависит то, насколько эффективно технология чек-листов будет использована на практике.

Рассмотрим пример использования чек-листов в SWOT-анализе. Напомним, что SWOT-анализ – комплексный анализ внутренней среды (сильных и слабых сторон) и внешней среды (возможностей и угроз) организации.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны  (преимущества) | Слабые стороны  (недостатки) |
| Возможности  (шансы) | Угрозы  (риски) |

Рис. 7.1 SWOT-анализ

Существуют примерные перечни сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации. Эти перечни могут быть использованы для составления чек-листов.[[14]](#footnote-14) (см. табл. 7.1.).

Таблица 7.1. Чек-листы SWOT-анализа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| I. Сильные стороны | | | |
| Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке | | | |
|  | нет | возможно | да |
| 1. Высокая компетентность персонала 2. Уникальные навыки 3. Способность предвидеть события 4. Наличие достаточных финансовых ресурсов 5. Хорошая репутация 6. Лидерство в отрасли 7. Наличие продуманной стратегии 8. Экономия масштаба 9. Защищенность от острой конкуренции 10. Уникальная технология 11. Лучшая, чем у конкурентов, рекламная кампания 12. Особое умение создавать новый продукт 13. Сильный менеджмент 14. Высокая техническая вооруженность 15. Выгодное положение с точки зрения соотношения затраты/выпуск (ценообразование) |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| II. Слабые стороны | | | |
| Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке | | | |
|  | нет | возможно | да |
| 1. Нет четкой стратегии 2. Производственные мощности морально устарели 3. Менеджменту не хватает талантов и глубокого мышления 4. Персонал не обладает ключевыми знаниями или квалификацией 5. Стратегия нереальна или плохо реализуется 6. Много внутренних производственных проблем 7. Не успеваем внедрять новые разработки 8. Модельный ряд ограничен 9. Слабый имидж на рынке 10. Слабая деятельность отдела маркетинга 11. Неспособность профинансировать стратегические изменения 12. Выше издержки по сравнению с основными конкурентами 13. Рентабельность ниже среднеотраслевого уровня |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| III. Возможности | | | | | | |
| Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке | | | | | | |
|  | | нет | | возможно | да | |
| 1. Можно расширить аудиторию потребителей 2. Можно выйти на новые рынки или рыночные ниши 3. Можно расширить продуктовую линейку 4. Есть потенциал диверсификации 5. Есть шанс вертикальной интеграции 6. Устранение торговых барьеров откроет внешние рынки 7. Конкуренты начинают принимать всерьез 8. Рынок развивается динамичнее, чем раньше 9. Вероятно, упростится контроль надзорных органов | |  | |  |  | |
| IV. Угрозы | | | | | | | |
| Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке | | | | | | | |
|  | нет | | возможно | | | да | |
| 1. появление новых иностранных конкурентов с более низкими ценами 2. рост сбыта товаров заменителей 3. рынок будет развиваться медленнее, чем ожидалось 4. обменный курс будет изменяться неблагоприятно 5. торговая политика станет неблагоприятной 6. усилятся требования со стороны регулирующих органов 7. Разовьется экономическая рецессия (падение темпов роста) или спад 8. Потребители или поставщики получат возможность диктовать условия 9. Неблагоприятно изменятся вкусы и предпочтения потребителей 10. Ухудшится демографическая ситуация 11. Снизятся барьеры входа в наш бизнес 12. Могут произойти внезапные неблагоприятные технологические изменения |  | |  | | |  | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| V. Интерпретация данных | | | |
| Напротив каждого утверждения поставьте галочку в соответствующей колонке | | | |
|  | нет | возможно | да |
| 1. Сильные и слабые стороны | За каждую галочку в колонке «нет» прибавьте один балл | За каждую галочку в колонке «возможно» прибавьте два балла. | За каждую галочку в колонке «да» прибавьте три балла. |
| 2. Угрозы и возможности | За каждую галочку в колонке «нет» прибавьте один балл. | За каждую галочку в колонке «возможно» прибавьте два балла. | За каждую галочку в колонке «да» прибавьте три балла. |

Сильные стороны (итог) + Возможности (итог)) – (Угрозы (итог) + Слабые стороны (итог)) = Точка отсчета (стратегический срез).

##### **7.5 Выработка антикризисной стратегии**

Существует несколько стандартных антикризисных стратегий, сочетание которых может составить антикризисную стратегию конкретной организации. Среди факторов, которые необходимо принимать во внимание при выборе стратегии, особое значение имеют два:

1. стадия кризиса (начальная, промежуточная, острая);
2. финансовые ресурсы, имеющиеся в распоряжении организации для выхода из кризиса.

От первого фактора зависит срочность реализации антикризисной стратегии: острая стадия требует применения срочных мер.

Значения второго фактора можно условно ассоциировать с тремя ситуациями:

1. никаких финансовых ресурсов кроме активов и прибыли самого предприятия нет; возможная стратегия начального антикризисного этапа: наведение порядка, сжатие, экономия;
2. возможно реструктуризация кредиторской задолженности; возможная стратегия начального антикризисного этапа (в дополнение к первой): реорганизация и реструктуризация бизнеса клиента;
3. возможно привлечение «новых денег» (кредитов, инвестиций) к антикризисному управлению; возможная стратегия начального антикризисного этапа (в дополнение к двум первым): развитие, внедрение нововведений.

На практике построение антикризисной стратегии осуществляется в ходе итеративного (методом последовательных приближений) процесса: результат диагностики позволяет наметить направления и шансы вывода предприятия из кризиса (стратегия 1); обсудив стратегию 1 с кредиторами, собственником и потенциальными инвесторами, можно получить представление о располагаемых финансовых ресурсах антикризисного менеджмента (ресурс 1). Используя ресурс 1 в качестве исходного условия антикризисного менеджмента, можно уточнить стратегию и шансы антикризисного менеджмента (стратегия 2); обсудив стратегию 2 с кредиторами, собственником и потенциальными инвесторами, можно уточнить представление о располагаемых финансовых ресурсах антикризисного менеджмента (ресурс 2); и т.д.

В реальности более трех итераций выработки антикризисной стратегии проводить не надо, поскольку дальнейшего улучшения условий реализации антикризисного менеджмента добиться, как правило, не удается.

* 1. **План антикризисных мероприятий**

На основе выработанной стратегии, располагаемых ресурсов, накопленного опыта и прогнозных оценок консультанты определяют срок (длительность), стоимость и конечные результаты (обобщенные параметры предприятия) антикризисного менеджмента. Это – важнейший момент антикризисного консалтинга, позволяющий:

1. заказчику получить представление о тех проблемах и шансах, с которыми будет связано антикризисное управление его бизнесом; именно на этой стадии заказчики часто отказываются от дальнейшего осуществления антикризисного консалтинга и решают продать свой бизнес;
2. консультантам начать конкретное планирование антикризисных мероприятий (если заказчик не приостановил проект).

Предварительное определение срока (длительности) и конечных параметров предприятия демонстрирует основной принцип антикризисного планирования – от конца к началу. Антикризисные мероприятия планируются не для того, чтобы здесь и сейчас решить какую-то проблемы организации и преодолеть какую-то трудность, а для того, чтобы к намеченному сроку достичь поставленной цели (обеспечить достижение конечных параметров предприятия).

Как правило, антикризисная программа подробно планируется на первую четверть срока реализации антикризисного проекта. Планирование на более длительный срок нецелесообразно, поскольку реализация антикризисной программы сопряжена со многими неопределенностями, которые могут сделать излишне длительный план фиктивным.

Антикризисный план должен представлять собой подробный перечень взаимоувязанных мероприятий. По каждому из них должна быть представлена следующая информация:

* срок начала и окончания (как правило, в неделях от начала реализации программы);
* стоимость реализации мероприятия;
* промежуточный и окончательный результат мероприятия;
* организационная структура (подразделение, топ-менеджер), ответственная за реализацию мероприятия;
* условия реализации мероприятия (например, успешное завершение другого мероприятия).

На период после первой четверти план должен содержать четкие направления дальнейших действий с тем, чтобы заказчик смог самостоятельно планировать антикризисные мероприятия по мере завершения запланированных первоначально.

В конце каждого из перечисленных выше этапов антикризисного консалтинга заказчику должен быть представлен промежуточный отчет, в котором должны содержаться описание проделанной работы и достигнутые результаты.

Презентация окончательного отчета о проделанной работе является завершающим этапом антикризисного консалтинга. Презентация должна быть подготовлена в печатном сброшюрованном виде (не более 25 стр. с графиками, диаграммами и фотографиями) и на электронном носителе. Презентация должна длиться не более 40 мин., исходя из того расчета, что еще 40 мин. понадобится на ответы на вопросы и разъяснения. (общее время презентации – 1 час 20 мин. – 1,5 часа).

Одновременно с текстом презентации заказчику должен быть передан полный текст окончательного отчета, содержащий все промежуточные отчеты, а также последний отчет с подробным описанием плана антикризисных мероприятий.

После презентации окончательного отчета работа консультантов завершается: они получают последний платеж и покидают предприятие.

В антикризисном консалтинге возможен серьезный конфликт интересов исполнителя. Предпосылкой этого конфликта является ситуация, когда заказчиком антикризисного консалтинга является руководитель предприятия. Дело в том, что программа диагностики состояния предприятии обязательно включает в себя диагностику его руководства. Цели этой диагностики – определить, нет ли вины руководства (преднамеренной или непреднамеренной) в развитии кризиса предприятия, и способно ли данное руководство предприятие из кризиса вывести.

Как показывает опыт, заказчик-руководитель предприятия отвергает любые выводы о своей причастности к кризису или о своей неспособности с с ним справиться. Эта проблема ставит консультанта перед непростым выбором: если он скроет факт причастности руководства к кризису, результаты диагностики будут искажены, а рекомендации – ошибочны; если он сообщит об этом факте – есть очень большой риск потери заказа, репутации и профессии, поскольку, почти наверняка, заказчик заявит, что консультант непрофессионален или что он действовал в интересах конкурента, или и то, и другое сразу.

Однозначного решения этой проблемы нет. Единственный вывод, который можно сделать, состоит в том, что ситуация, когда заказчиком является руководитель организации, для консультанта неблагоприятна. Напротив благоприятна ситуация, когда заказчиком антикризисного консалтинга является собственник.

* 1. **Возможности использования методов антикризисного консалтинга в других типах антикризисного менеджмента**

Этапы антикризисного консалтинга, рассмотренные выше, составляют основу содержания любого типа антикризисного менеджмента.

Если кризис оказался для руководства и/или собственника организации неожиданным, вначале надо обязательно провести экспресс-диагностику, попытаться стабилизировать ситуацию, выявить масштабы, характер и причины проблем (диагностика), выработать стратегию выхода из кризиса, наметить сроки, стоимость и цели антикризисных мероприятий, спланировать их и представить результат всех этих работ (презентация) на утверждение Лицу, Принимающему Решения (в разных ситуациях это может быть руководитель предприятия, собственник, арбитражный управляющий, собрание кредиторов, орган власти и т.д.).

Равным образом, в зависимости от ситуации могут различаться те лица, которые будут готовить эти мероприятия и их реализовывать.

Если это привлеченный антикризисный менеджер, - то он должен не только анализировать, диагностировать и вырабатывать решения, но и немедленно претворять их в жизнь.

Если это руководитель предприятия, то он может использовать для разработки сотрудников организации или привлечь консультантов.

Если это собственник, то у него есть целый спектр возможностей:

* поручить руководству предприятия;
* привлечь антикризисных консультантов;
* привлечь антикризисного менеджера.

Если это арбитражный управляющий, то в одних процедурах ему будет достаточно собственного опыта и знаний, а в других он также может воспользоваться услугами привлеченных экспертов.

ДЛЯ САМООЦЕНКИ ГЛАВЫ 7

* ответить на вопросы:

1. Какова сущность антикризисного консалтинга?
2. Какие этические правила антикризисные консультанты должны учитывать в своей деятельности?
3. Каковы основные этапы антикризисного консалтинга?
4. Какие меры чрезвычайной стабилизации в случае выявления угрозы близкого банкротства консультанты могут предложить клиенту?
5. Какой принцип должен использоваться при диагностике организации?
6. Для каких целей используются чек-листы?
7. Какие факторы надо учитывать при разработке антикризисной стратегии?
8. Какой основной принцип используется при антикризисном планировании?

* выполнить задание:

Выберите правильный ответ

1. Сущность антикризисного консалтинга:
2. анализ;
3. прогнозирование;
4. выработка и представление рекомендаций (советование);
5. выведение организации из кризиса.
6. Заказчиком антикризисного консалтинга является:
7. собственник;
8. руководитель;
9. кредиторы;
10. местные органы власти.

ГЛАВА 8. СПЕЦИФИКА АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАМКАХ ДЕЙСТВИЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО ЗАКОНА «О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВЕ)» ОТ 26 ОКТЯБРЯ 2002 Г. № 127-ФЗ (ЗАКОНА). ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАМКАХ ДЕЙСТВИЯ ГЛАВЫ II (ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ БАНКРОТСТВА) ЗАКОНА

8.1 Антикризисный менеджмент в рамках действия Федерального закона О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (Закон) содержит несколько возможностей выведения организации из кризиса. Эти возможности предусмотрены Главой II Закона (Предупреждение банкротства), Главой V (Финансовое оздоровление), Главой VI (Внешнее управление) и Главой VIII (Мировое соглашение). Положения этих глав нацелены на восстановление платежеспособности, то есть на выведение предприятия из кризиса.

Как известно любое предприятие – это юридическое лицо. Одновременно предприятие – это имущественный комплекс, используемый для осуществления экономической деятельности.[[15]](#footnote-15) Предприятие – это определенная предпринимательская детальность (бизнес), направленная на систематическое получение прибыли. Предприятие – это определенная собственность (право собственности). Предприятие – это торговая марка, бренд. Предприятие – это определенная клиентелла, то есть закупочная и сбытовая сети предприятия, его клиентура и репутация (нематериальные активы и информационная база).[[16]](#footnote-16)

Следует подчеркнуть, что все приведенные выше понятия определяют не отдельные части предприятия, а разные сущности предприятия, которые могут существовать как порознь (тогда можно говорить о расщеплении сущностей предприятия), так и вместе в любых комбинациях.

Кризис предприятия означает, что оно находится в ситуации (внезапный кризис) или переживает процесс (тлеющий кризис), который угрожает его существованию во всех его смыслах и сущностях. Отсюда антикризисный менеджмент – сохранение, восстановление, развитие бытия предприятия и как юридического лица, и как имущественного комплекса, и как действующего бизнеса, и как собственности, и как торговой марки и бренда, и как клиентеллы. Вместе с тем, возможны такие варианты антикризисного менеджмента, когда сущности предприятия расщепляются и только отдельные сущности или их ограниченные комбинации сохраняются, восстанавливаются, развиваются.

Именно такая ситуация (то есть сохранение не всех, а только отдельных сущностей предприятия) часто возникает в рамках действия Закона «О несостоятельности (банкротстве)».

Некоторые процедуры банкротства имеют своей целью восстановление платежеспособности предприятия. Однако необходимо иметь в виду, что существует два понятия платежеспособности: мгновенная платежеспособность и длительная платежеспособность.

Мгновенная платежеспособность означает такое состояние предприятия, когда у него достаточно средств для разового (правильнее было сказать, для одноразового) удовлетворения требований кредиторов и/или для исполнения обязанностей по уплате обязательных платежей. Мгновенная платежеспособность допускает такую ситуацию, когда немедленно вслед за удовлетворением требований кредиторов и/или исполнением обязанностей по уплате обязательных платежей предприятие такую способность утеряет и станет несостоятельным (банкротом).

Длительная платежеспособность означает такое состояние предприятия, когда оно способно устойчиво генерировать доход, достаточный для покрытия издержек и постоянного удовлетворения требований кредиторов и/или для исполнения обязанностей по уплате обязательных платежей.

В случае восстановления мгновенной платежеспособности очевидно одно: предприятие сохраняется как юридическое лицо, но ничего неизвестно о том, сохранится ли предприятие как действующий бизнес, находящийся в той же собственности.

В случае восстановления длительной платежеспособности сохраняются (восстанавливаются) все сущности предприятия: и юридическое лицо, и принадлежащий тому же собственнику бизнес, и именно такой случай может быть назван реальным антикризисным менеджментом.

Неплатежеспособность, являющаяся формальным признаком банкротства, означает ситуацию острого кризиса предприятия. Судя по тому, что руководство и/или собственник допустили возникновение такой ситуации, имеет место завершающая стадия тлеющего кризиса предприятия. На этой стадии шансов успешного антикризисного менеджмента очень мало, но все же они есть, и ниже они будут рассмотрены.

**8.2 Практика антикризисного менеджмента в рамках действия Главы II (Предупреждение банкротства) Закона**

Глава II Закона применима к ситуации, когда формальные признаки несостоятельности уже есть, но дело о признании должника банкротом арбитражным судом еще не возбуждено и процедура наблюдения не введена.

Согласно закону, признаком несостоятельности является неспособность юридического лица удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в размере не менее 100 тыс. руб., если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.[[17]](#footnote-17)

Согласно ст. 30 Закона, в случае возникновения признаков банкротства, руководитель должника обязан направить учредителям (участникам) должника сведения о наличии признаков банкротства.

Учредители (участники) должника обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций.

Меры, направленные на восстановление платежеспособности должника, могут быть также приняты кредиторами или иными лицами на основании соглашения с должником.

В числе мер по предупреждению банкротства должника Закон предусматривает досудебную санацию, которая состоит в том, что учредители (участники) должника, кредиторы и иные лица (вместе или порознь) предоставляют должнику финансовую помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и, - тем самым, - восстановления платежеспособности должника.[[18]](#footnote-18)

Непосредственными участниками досудебной санации являются должник (руководство должника), собственник должника, некие третьи лица и, возможно, кредиторы, готовые оказать должнику финансовую помощь.

Закон предусматривает возможность предоставления финансовой помощи должнику со стороны федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления. Вместе с тем в Законе ничего не сказано о том, сопровождается ли оказание финансовой помощи реализацией должником каких бы то ни было мер антикризисного характера.

В реальности у органов власти не так много возможностей оказания финансовой помощи неплатежеспособным предприятиям. Вместе с тем, органы власти часто не заинтересованы в возбуждении дела о признании должника банкротом, поскольку такое дело, скорее всего, завершится ликвидацией должника, и вместе с ним пропадут рабочие места и налоговая база. Кроме того, местным органам власти придется взять на себя реализацию многих социальных функций, которые до того осуществлял должник (содержание и ремонт жилья, медицинское обслуживание, отопление и пр.). Стремясь воспрепятствовать такому развитию событий, органы власти, как правило, оказывают давление на кредиторов и арбитражные суды с той целью, чтобы первые не подавали заявлений о признании должника банкротом, а вторые таких заявлений не принимали и дел не возбуждали. При этом не принимается во внимание то обстоятельство, что реальные проблемы кризисных предприятий не решаются и ресурсы неплатежеспособных организаций используются неэффективно.

Поскольку в качестве единственной меры восстановления платежеспособности Закон предусматривает оказание должнику финансовой помощи, достаточной для оплаты накопленной задолженности, можно предположить, что в Главе II Закона речь идет о восстановлении мгновенной платежеспособности.

На основе анализа положений Главы II Закона можно сделать вывод о том, что законодатель исходил из представления о несостоятельности как о некоем случайном событии, не отражающем реальное кризисное состояние должника и никак с кризисом не связанное. Только в этом случае можно предположить, что разовое оказание должнику финансовой помощи может спасти предприятие от кризиса.

Можно сделать вывод, что такое представление неверно, и многочисленные примеры покрытия задолженности российских предприятий третьими лицами (собственником, государством или кредиторами) облегчали состояние предприятия только на короткое время, вслед за которым опять быстро наступала несостоятельность. Таким образом, в рамках Главы II Закона успешный антикризисный менеджмент без конкретизации обязательств должника по осуществлению антикризисной программы реализован быть не может.

ДЛЯ САМООЦЕНКИ ГЛАВЫ 8

* ответить на вопросы:
  1. Какие главы Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ предполагают возможность выведения организации из кризиса?
  2. В случае восстановления мгновенной платежеспособности сохранится ли предприятие как действующий бизнес?
  3. В чем специфика использования Глава II Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ?
* выполнить задание:

Выберите правильный ответ

* 1. Непосредственными участниками досудебной санации являются: а) должник;

б) собственник должника;

в) кредиторы;

г) органы местного самоуправления.

* 1. Закон предусматривает возможность предоставления финансовой помощи должнику со стороны федеральных органов исполнительной власти:

а) да;

б) нет.

ТЕМА 9. ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОЦЕДУР БАНКРОТСТВА

* 1. **Наблюдение**

Процедура наблюдения вводится с целью обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.[[19]](#footnote-19)

Максимальный срок наблюдения, установленный Законом, составляет 7 месяцев.[[20]](#footnote-20) За это время должен быть составлен реестр требований кредиторов и проведено первое собрание кредиторов. До открытия первого собрания кредиторов суммарный размер накопленной задолженности должника не установлен, и, удовлетворяя требования отдельных кредиторов и уполномоченного органа, должник восстановить свою платежеспособность не может.

В течение процедуры наблюдения управление должником сохраняется за руководством. Естественно, за собственником сохраняется право смены руководителей должника.

Руководство должника может принять меры по восстановлению длительной платежеспособности путем сокращения расходов, рационализации и реорганизации активов и бизнеса. Однако для продажи и иного отчуждения (например, сдачи в аренду) излишнего имущества руководство должника должно получить письменное одобрение назначенного судом временного управляющего.

Таким образом, непосредственными участниками антикризисного менеджмента в процедуре наблюдения являются руководство должника и временный управляющий.

Руководство реализует антикризисные мероприятия, а временный управляющий контролирует их реализацию.

Для выведения предприятия из кризиса в процедуре наблюдения руководство должника обязано:

* провести экспресс-диагностику состояния предприятия (если она не была проведена ранее);
* выработать и реализовать чрезвычайные меры по стабилизации ситуации;
* накопить денежные средства, достаточные для оплаты просроченной кредиторской задолженности всех кредиторов и задолженности по оплате обязательных платежей;
* провести переговоры с конкурсными кредиторами и уполномоченным органом на предмет заключения мирового соглашения.

Содержание действий руководства должника по выведению предприятия из кризиса в процедуре наблюдения во многом совпадают с тем, что было рассмотрено ранее в разделе «Антикризисный консалтинг».

Если к началу первого собрания кредиторов должник сможет оплатить все требования, содержащиеся в реестре требований кредиторов, то процедура наблюдения будет завершена и дело о банкротстве закрыто. Однако – это только первый этап, так как будет восстановлена мгновенная платежеспособность.

Для того чтобы вскоре снова не оказаться в процедуре банкротства, должнику требуется восстановить свою длительную платежеспособность, а именно:

1. определить масштабы, характер и причины проблем предприятия (провести тщательную диагностику; кстати, для диагностики достаточно времени и в процедуре наблюдения);
2. разработать антикризисную стратегию;
3. другое.

Косвенными участниками антикризисного менеджмента в процедуре наблюдения являются собственник (собственники) и кредиторы должника. Собственник имеет право утверждать антикризисную программу и контролировать ее реализацию. Кредиторы предъявляют к должнику свои требования и после открытия первого собрания кредиторов соглашаются (или не соглашаются) на мировое соглашение.

Наряду с кредиторами требования по обязательным платежам предъявляет уполномоченный орган (ФНС и ее инспекции), однако возможности заключения мирового соглашения у уполномоченного органа очень ограничены, и ФНС, как правило, требует удовлетворения всех требований по обязательным платежам в срок, не превышающий 2 недели после заключения мирового соглашения.

Как и во всех процедурах банкротства, очень большая роль в наблюдении принадлежит арбитражному суду: именно арбитражный суд утверждает временного управляющего и определяет обоснованность требований конкурсных кредиторов и уполномоченного органа.

Роль местных органов власти в процедуре наблюдения весьма ограничена, если речь не идет о градообразующих организациях. Теоретически местные органы власти в любой момент могут оказать финансовую помощь должнику, однако на практике это происходит очень редко.

* 1. **Финансовое оздоровление**

Финансовое оздоровление является процедурой банкротства, в наибольшей степени соответствующей целям и задачам антикризисного менеджмента. Финансовое оздоровление - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.[[21]](#footnote-21)

Решение об обращении с ходатайством о введении финансового оздоровления принимает собственник должника. Это ходатайство направляется первому собранию кредиторов или, - в предусмотренных законом случаях, - в арбитражный суд.[[22]](#footnote-22) К решению об обращении к первому собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления прилагаются:

1. план финансового оздоровления;
2. график погашения задолженности.[[23]](#footnote-23)

Закон не определяет, кто и как готовит план финансового оздоровления и график погашения задолженности. В конце концов, собственник обращается с ходатайством о введении финансового оздоровления, и именно собственник должен организовать разработку данных документов. Сделать это собственник может разными способами:

* поручить руководству предприятия;
* привлечь антикризисных консультантов;
* снять руководителя, назначить на его место антикризисного менеджера и поручить ему подготовку и реализацию плана финансового оздоровления.

В любом случае прежде, чем обращаться с ходатайством о введении финансового оздоровления, необходимо осуществить все работы, предусмотренные этапами 4-7 антикризисного консалтинга. Презентовать план финансового оздоровления и график погашения задолженности придется несколько раз: (i) временному управляющему; (ii) первому собранию кредиторов; (iii) арбитражному суду. Максимальный срок, на который может быть введено финансового оздоровление – 2 года, что вполне достаточно для выведения из кризиса даже крупного предприятия.

Таким образом, финансовое оздоровление предусматривает разработку и реализацию комплекса антикризисных мер, обеспечивающих восстановление длительной платежеспособности предприятия.

В процедуре финансового оздоровления сохраняются полномочия руководства должника с практически теми же ограничениями на отчуждение активов, что и в наблюдении. То есть продажа, сдача в аренду имущества возможна только с согласия утвержденного судом административного управляющего. Кроме того, административный управляющий выполняет другие важные функции: контролирует реализацию руководством должника плана финансового оздоровления и контролирует выполнения графика погашения задолженности.[[24]](#footnote-24)

Роль собственника в финансовом оздоровлении выше, чем в наблюдении, поскольку собственник может повысить вероятность введения финансового оздоровления, предоставив обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.[[25]](#footnote-25) Исполнение должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности может быть обеспечено залогом (ипотекой), банковской гарантией, поручительством. Размер обеспечения должен быть не меньше 1,3 реестровой задолженности. В принципе, обеспечение может быть предоставлено любым третьим лицом, но заинтересованности в восстановлении платежеспособности должника у собственника больше.

В случае предоставления обеспечения финансовое оздоровление может быть введено судом вопреки решению собрания кредиторов.

Именно комплексный характер финансового оздоровления, предусматривающий осуществление настоящего антикризисного менеджмента, обусловливает сравнительно высокую эффективность этой процедуры. Примерно половина всех процедур финансового оздоровления завершается восстановлением платежеспособности должника. Другое дело, что число этих процедур в России чрезвычайно мало: в 2006 г. из примерно 90 тыс. дел банкротстве финансовое оздоровление было введено всего в 21 случаях.[[26]](#footnote-26) Непосредственными участниками антикризисного менеджмента в финансовом оздоровлении являются руководство предприятия и административный управляющий.

Следующие по важности участники – собственник предприятия-должника и кредиторы. Собственник контролирует всю деятельность руководства должника и, - в случае необходимости, - меняет его. Основная функция кредиторов в финансовом оздоровлении (так же, как и во внешнем управлении и конкурсном производстве) – контроль деятельности арбитражного управляющего.

Следует отметить, что до сих пор в России кредиторы контролируют деятельность арбитражных управляющих очень плохо, хотя именно кредиторы в первую очередь должны быть заинтересованы в эффективной реализации процедур банкротства.

Роль органов власти в финансовом оздоровлении может быть очень высока, поскольку органы власти часто бывают очень заинтересованы в спасении отдельных предприятий. Федеральные органы власти должны быть заинтересованы в сохранении стратегических организаций, органы власти субъектов Российской Федерации и местные – в предотвращении банкротства предприятий, жизненно важных в данном субъекте или населенном пункте. Органы власти наряду с собственниками могут предоставлять обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, однако они этого практически не делают.

* 1. **Внешнее управление**

Внешнее управление - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности.[[27]](#footnote-27)

Во внешнем управлении прекращаются полномочия руководителя должника и управление делами должника возлагается на внешнего управляющего. [[28]](#footnote-28) В каком-то смысле внешнее управление напоминает антикризисное управление с привлечением стороннего антикризисного менеджера.

Закон довольно подробно регламентирует меры по восстановлению платежеспособности должника:

* перепрофилирование производства;
* закрытие нерентабельных производств;
* взыскание дебиторской задолженности;
* продажа части имущества должника;
* уступка прав требования должника;
* исполнение обязательств должника собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами;
* увеличение уставного каптала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
* размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
* продажа предприятия должника;
* замещение активов должника;
* иные меры по восстановлению платежеспособности должника.[[29]](#footnote-29)

Однако внимательное рассмотрение этих мер показывает, что часть из них приводит к расщеплению сущностей предприятия, так как предусматривает восстановление не длительной, но мгновенной платежеспособности должника как юридического лица.

Так, в отношении такой меры, как продажа предприятия должника, в ст. 110 говорится:

1. Для целей настоящего Федерального закона под предприятием должника понимается имущественный комплекс, предназначенный для осуществления предпринимательской деятельности (далее - предприятие). Объектом продажи могут также служить филиалы и иные структурные подразделения должника - юридического лица.

2. Продажа предприятия может быть включена в план внешнего управления на основании решения органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решение о заключении соответствующих крупных сделок должника. В решении о продаже предприятия должно содержаться указание на минимальную цену продажи предприятия.

3. При продаже предприятия отчуждаются все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности, в том числе земельные участки, здания, строения, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукция, права требования, а также права на обозначения, индивидуализирующие должника, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), другие принадлежащие должнику исключительные права, за исключением прав и обязанностей, которые не могут быть переданы другим лицам.

При продаже предприятия, осуществляемой в соответствии с Законом, денежные обязательства и обязательные платежи должника не включаются в состав предприятия, за исключением обязательств должника, которые возникли после принятия заявления о признании должника банкротом и могут быть переданы покупателю предприятия в порядке и на условиях, которые установлены Законом.

При продаже предприятия все трудовые договоры, действующие на дату продажи предприятия, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к покупателю предприятия.

Совершенно очевидно, что после продажи предприятия у должника не останется никакого значимого имущества и продолжить бизнес должник не сможет.

Ровно такой же результат будет достигнут при реализации другой меры внешнего управления – замещении активов должника. Согласно ст. 115:

1. Замещение активов должника проводится путем создания на базе имущества должника одного открытого акционерного общества или нескольких открытых акционерных обществ. В случае создания одного открытого акционерного общества в его уставный капитал вносится все имущество, в том числе имущественные права, входящие в состав предприятия и предназначенные для осуществления предпринимательской деятельности.

2. Замещение активов должника путем создания на базе имущества должника одного открытого акционерного общества или нескольких открытых акционерных обществ может быть включено в план внешнего управления на основании решения органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решение о заключении соответствующих сделок должника.

Возможность замещения активов должника может быть включена в план внешнего управления при условии, что за принятие такого решения проголосовали все кредиторы, обязательства которых обеспечены залогом имущества должника.

3. Планом внешнего управления может быть предусмотрено создание нескольких открытых акционерных обществ с оплатой их уставных капиталов имуществом должника, предназначенным для осуществления отдельных видов деятельности. Состав имущества должника, вносимого в оплату уставных капиталов создаваемых открытых акционерных обществ, определяется планом внешнего управления.

4. При замещении активов должника все трудовые договоры, действующие на дату принятия решения о замещении активов должника, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к вновь создаваемому открытому акционерному обществу (открытым акционерным обществам).

5. Акции созданных на базе имущества должника открытого акционерного общества или открытых акционерных обществ включаются в состав имущества должника и могут быть проданы на открытых торгах, если иное не установлено настоящей статьей.

Продажа акций созданного на базе имущества должника открытого акционерного общества или открытых акционерных обществ должна обеспечить накопление денежных средств для погашения требований всех кредиторов.

Из анализа положений ст.ст. 110 и 115 Закона становятся очевидными следующие обстоятельства: единственным непосредственным участником антикризисного менеджмента во внешнем управлении является внешний управляющий. Собственник и кредиторы – косвенные участники антикризисного менеджмента.

За срок, не превышающий одного месяца с даты своего утверждения, внешний управляющий обязан разработать и представить собранию кредиторов план внешнего управления.[[30]](#footnote-30) Если внешним управляющим назначено лицо, до того не выполнявшее функций временного или административного управляющего, то за этот же месяц он должен:

* провести диагностику состояния предприятия;
* разработать антикризисную стратегию;
* разработать план внешнего управления.

Следует отметить, что Закон вводит эту предварительную деятельность внешнего управляющего в довольно узкие рамки:

1. срок – не более одного месяца;
2. длительность внешнего управления к моменту утверждения внешнего управляющего уже определена и она не может превышать 18 месяцев

Основные цели внешнего управления также определены - накопление на счету должника средств, достаточных для удовлетворения требований кредиторов. Органы власти часто играют решающую роль во введении внешнего управления, но не принимают никакого участия в его дальнейшей реализации. Отчасти поэтому, а отчасти из-за совершенно неэффективного контроля деятельности внешнего управляющего со стороны кредиторов и уполномоченного органа эффективность внешнего управления в России крайне низка: из примерно 1000 процедур внешнего управления, реализуемых в стране в течение года, платежеспособность удается восстановить всего у 20 предприятий.

* 1. **Конкурсное производство**

Формально конкурсное производство вообще не предусматривает никакого антикризисного менеджмента, так как цель конкурсного производства - соразмерное удовлетворение требований кредиторов.[[31]](#footnote-31)

Однако антикризисный менеджмент в конкурсном производстве все же возможен, однако не в отношении всей совокупностей сущностей предприятия, а только в отношении некоторых из них – имущественного комплекса или его части, бизнеса и, может быть, некоторых элементов клиентеллы.

Главным лицом конкурсного производства является конкурсный управляющий, выполняющий функции и руководителя, и собственника предприятия.

Способ, которым в конкурсном производстве может быть осуществлен антикризисный менеджмент, - продажа новому собственнику имущественного комплекса должника как действующего.[[32]](#footnote-32) Не обязательно, чтобы целиком продавался весь имущественный комплекс: если в имуществе должника имеются самостоятельные производственные - и бизнес-единицы, каждая из них может быть продана порознь как действующая.

В принципе, Закон не заставляет, но и не запрещает конкурсному управляющему реализовывать имущество банкрота как действующее. Правда, общая направленность конкурсного производства состоит в том, чтобы так разделить конкурсную массу на лоты и так организовать продажу этих лотов, чтобы обеспечить максимальную выручку от реализации имущества должника и в максимальной степени удовлетворить требования кредиторов.

В Законе о банкротстве есть одно положение, которое, - теоретически, - может создать заинтересованность конкурсного кредитора в наиболее эффективной с точки зрения антикризисного менеджмента реализации имущества должника. Речь идет о п. 2 ст. 26 «Вознаграждение арбитражного управляющего», в котором сказано: «Конкурсным кредитором, уполномоченным органом или собранием кредиторов арбитражному управляющему может быть установлено дополнительное вознаграждение за счет средств кредиторов, утверждаемое арбитражным судом и выплачиваемое за результаты его деятельности.» Это означает, что кредиторы и уполномоченный орган могут установить для конкурсного управляющего вознаграждение, пропорциональное сумме средств, вырученных от реализации имущества несостоятельного должника, и если условием максимизации этих средств (и вознаграждения конкурсного управляющего) будет продажа имущественного комплекса как действующего, задача реализации антикризисного менеджмента в конкурсном производстве будет решена.

На практике такой порядок назначения вознаграждения конкурсного управляющего в России не применялся. Однако это не означает, что такого не может быть никогда. Напротив, заинтересованность конкурсных управляющих в продаже имущественных комплексов как действующих есть, и такая реализация имущества несостоятельных должников происходит на практике довольно часто. Просто речь идет не об официальном вознаграждении конкурсного управляющего, а о вознаграждении неофициальном.

По многочисленным экспертным оценкам, часть хозяйствующих субъектов заинтересована в применении процедур банкротства не столько для прямого возврата средств, сколько в смене собственника.[[33]](#footnote-33) По другим оценкам, на передел собственности направлены 95% банкротств.[[34]](#footnote-34) Причем происходит такая смена, как правило, при содействии или самом активном участии конкурсных управляющих. Основным инструментом перераспределения собственности в конкурсном производстве является продажа имущественного комплекса предприятия-банкрота по заниженной цене.[[35]](#footnote-35)

Необходимо признать, что несмотря на явно противоправный характер такого конкурсного производства микроэкономический эффект от его применения положителен: по оценкам, примерно в 40% случаев конкурсного производства крупных и средних предприятий имущественные комплексы продавались новым собственникам и использовались ими как действующие, что в 60% случаев сопровождалось повышением эффективности бизнеса.[[36]](#footnote-36)

Следовательно, конкурсное производство широко применяется в России как форма антикризисного менеджмента в отношении имущественного комплекса и бизнеса несостоятельного должника, и проблема состоит в том, чтобы перевести этот антикризисный менеджмент из нелегальной формы в легальную.

Эта проблема может быть решена только при значительном повышении сегодня очень низкого официального уровня вознаграждения арбитражных управляющих. Анализ существующих методик, используемых уполномоченным органом в делах о несостоятельности, показал, что размер вознаграждения арбитражных управляющих устанавливается только в зависимости от балансовой стоимости активов должника по состоянию на последнюю отчетную дату, но не выше балансовой стоимости активов должника на дату введения процедуры банкротства, применительно к которой рассчитывается вознаграждение.[[37]](#footnote-37) Таким образом, рыночная стоимость действующих активов должника на вознаграждение конкурсного управляющего никак не влияет, что тем самым провоцирует управляющего на продажу активов по стоимости гораздо ниже рыночной, но за особое вознаграждение от покупателя.

Решение проблемы вознаграждения арбитражных управляющих в конкурсном производстве возможно по следующим направлениям:

1. необходимо ввести фиксированную и переменную часть вознаграждения; уровень фиксированной части, установленный собранием (комитетом) кредиторов, арбитражный судом снижен быть не может;
2. переменная часть вознаграждения конкурсного управляющего должна быть пропорциональна размеру средств, вырученных от реализации имущества и прочих активов предприятия-банкрота;
3. должны быть сняты всякие возражения и препятствия на пути назначения одного арбитражного управляющего на любое количество процедур банкротства одновременно; только тогда арбитражному управляющему не надо будет искать «левых заработков» и соглашаться на противоречащие деловой этике предложения.

Реализация этих трех предложений обеспечит высокий официальный доход арбитражному управляющему, позволит ему иметь постоянную команду высококвалифицированных помощников, обеспечит качественное выполнение каждой процедуры, повысит престиж профессии, увеличит значимость репутации. Тогда эффективный антикризисный менеджмент в конкурном производстве будет встречаться гораздо чаще, и все процедуры высокодоходных продаж имущественных комплексов и бизнеса как действующих будут вполне законны.

Есть несколько практических рекомендаций конкурсному управляющему по реализации антикризисного менеджмента имущества и бизнеса банкрота в конкурсном производстве:

1. Провести анализ производственных мощностей на предмет определения их состояния и возможного перечня выпускаемой продукции;
2. Провести анализ возможностей привлечения местной/иногородней/зарубежной рабочей силы для организации/продолжения производства на производственных мощностях банкрота;
3. Провести анализ возможности закупок сырья/комплектующих/энергии для организации/продолжения производства на производственных мощностях банкрота;
4. Провести ориентировочное маркетинговое исследование на предмет выявления рынка (рынков) продукции, которая может быть произведена на производственных мощностях банкрота;
5. Определить имущественные лоты, обладающие максимальными производственными и рыночными возможностями как действующие;
6. Провести ориентировочный анализ рынка инвестиций и потенциальных покупателей имущественных лотов как действующих;
7. Оценить (организовать оценку) имущества банкрота;
8. Разработать план конкурсного производства и представить его на утверждение собрания кредиторов;
9. Реализовать план конкурсного производства.

ДЛЯ САМООЦЕНКИ ГЛАВЫ 9

* ответить на вопросы:

1. Кто является непосредственными и косвенными участниками антикризисного менеджмента в процедуре наблюдения?
2. Кто является непосредственными и косвенными участниками антикризисного менеджмента в процедуре финансового наблюдения?
3. Кто является непосредственными и косвенными участниками антикризисного менеджмента в процедуре внешнего управления?
4. Кто является непосредственными и косвенными участниками антикризисного менеджмента в процедуре конкурсного производства?

* выполнить задание:

Выберите правильный ответ

1. Объектом кризиса в рамках действия Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (Закона) является:
2. предприятие;
3. организация;
4. руководство организации;
5. собственник организации;
6. персонал организации;
7. кредиторы;
8. местные органы власти;
9. уполномоченный орган.
10. В процедуре наблюдения антикризисный менеджмент:
11. может быть проведен;
12. не может быть проведен;
13. может быть проведен в форме мирового соглашения в начале процедуры;
14. может быть проведен в форме мирового соглашения в конце процедуры.
15. При финансовом оздоровлении роль собственника:
16. мала;
17. средняя;
18. велика.
19. Во внешнем управлении внешний управляющий:
20. осуществляет антикризисный менеджмент;
21. контролирует осуществление антикризисного менеджмента;
22. не вмешивается в осуществление антикризисного менеджмента.
23. Возможен ли антикризисный менеджмент в конкурсном производстве?
24. возможен;
25. не возможен;
26. возможен с некоторыми ограничениями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Гончаров М.И., Лемзяков Г.А. / Консалтинг в антикризисном управлении. Теория и практика / Экономика, 2006 г.

2. Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. /Антикризисное управление / Омега-Л, 2007 г.

3. Зуб А.Т., Локтионов М.В. / Теория и практика антикризисного управления / Генезис, 2005 г.

4. Зуб А.Т., Панина Е.М. / Антикризисное управление организацией / Инфра-М, 2007 г.

5. Крутик А.Б., Муравьев А.И. / Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления / Питер, 2001 г.

6. Ольшевский А. / Антикризисный PR и консалтинг / Питер, 2003 г.

7. Ряховская А.Н.. Файншмидт Е.А. Зарубежная практика антикризисного управления //М, 2007.

8. Татарников Е.А. / Антикризисное управление / РИОР, 2005.

9. Татарников Е.А., Сигачев Д.А., Новикова Н.А. / Антикризисное управление: Бизнес-пособие / Электронная книга / Равновесие, 2004 г.

Дополнительная литература:

10. Балдин К.В., Белугина В.В., Галдицкая С.Н., Передеряев И.И. / Банкротство предприятия. Анализ, учет, прогнозирование / Дашков и Ко, 2007 г.

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

(Перечень адресов интернет-ресурсов с кратким описанием)

1. www.ecsocman.edu.ru:8100/db (Экономика. Социология. Менеджмент. Федеральный образовательный портал)
2. www.crisis.ru/links.php?catid=1 (Российский антикризисный ресурс)
3. www.vusnet.ru/biblio (сайт библиотеки Российского гуманитарного интернет-университета)
4. www.insol.org (сайт Международной ассоциации специалистов по несостоятельности - INSOL International)
5. www.insol-europe.org (сайт Европейской ассоциации специалистов по несостоятельности - INSOL Europe)
6. www.abiworld.org//AM/Template.cfm?Section=Home (сайт Американского Института Банкротства - ABI)
7. www.turnaround.org (сайт Международной ассоциации специалистов по антикризисному управлению - Turnaround Management Association)
8. www.r3.org.uk (сайт Ассоциации специалистов по антикризисному управлению Соединенного Королевства – R3 Association)
9. osb-bsf.ic.gc.ca (сайт Офиса Суперинтенданта Канады по банкротству - OSB)

ПАКЕТЫ ПРИКЛАДНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ (ПППП)(Перечень наименований пакетов прикладных профессиональных программ, используемых при изучении дисциплины с указанием: принятой аббревиатуры пакета, номера версии /если необходимо/ и кратким описанием)

1. ПАРУС (версия 7.0). Бухгалтерская программа.
2. 1С-Бухгалтерия. Пакет прикладных программ для решения задач бухгалтерского учета

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть первая. – № 51 –ФЗ от 30 ноября 1994 г. – Ст.2 [↑](#footnote-ref-1)
2. Министерство экономического развития и торговли РФ: «О текущей ситуации в экономике Российской Федерации в январе-апреле 2007 г.». - http://www.budgetrf.ru/Publications/mert\_new/2007/MERT\_NEW20070720943/MERT\_NEW20070720943\_p\_005.htm [↑](#footnote-ref-2)
3. Термин «заинтересованные лица» используется здесь не в понятиях Ст. 19 и др. Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ. [↑](#footnote-ref-3)
4. «Лучшая практика» – определенная технология или методология осуществления какого-либо действия, которая на основе исследования или изучения опыта доказала способность быть наиболее надежным средством достижения желаемого результата. Приверженность принципу «лучшей практики» означает приверженность к использованию всех известных знаний, умений, способов и методов, которые могут обеспечить наилучший результат. - http://searchsoftwarequality.techtarget.com/sDefinition/0,,sid92\_gci498678,00.html [↑](#footnote-ref-4)
5. Ст. 34 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ. [↑](#footnote-ref-5)
6. Stakeholder Theory. - http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Sel-Str/Stakeholder-Theory.html [↑](#footnote-ref-6)
7. Г. Я. Гольдштейн, А. Н. Гуц. Проблематика риск-менеджмента*.- http://www.marketable.ru/risk.shtml.* [↑](#footnote-ref-7)
8. П. 2 Ст. 3 Федерального закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-0ФЗ. [↑](#footnote-ref-8)
9. ***Глинский Олег, Ernst&Young.* Что такое Due Diligence // «Управление компанией», № 11, 2002.** [↑](#footnote-ref-9)
10. http://decision.com.ua/index.php?op=glossary [↑](#footnote-ref-10)
11. *Peter Drucker*. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. - N.Y: Harperbusiness Essentials**,** 2006. [↑](#footnote-ref-11)
12. В зарубежной практике антикризисного менеджмента этот принцип имеет название “Stay Hard” («Встать твердо» по-русски). [↑](#footnote-ref-12)
13. Могут быть и другие варианты ответов и мнений. [↑](#footnote-ref-13)
14. Зильберман, Мел. Консалтинг, Методы и технологии. - С.-Петербург: «Питер», 2007. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ст. 132 ГК РФ. [↑](#footnote-ref-15)
16. *Кулагин М.И.* Избранные труды по акционерному и торговому праву. – М.: Статут, 2004. [↑](#footnote-ref-16)
17. П. 2 ст. 3 и п. 2 ст. 33 Закона. [↑](#footnote-ref-17)
18. Ст. 31 Закона. [↑](#footnote-ref-18)
19. Ст. 2 Закона. [↑](#footnote-ref-19)
20. Ст. 51 Закона. [↑](#footnote-ref-20)
21. Ст. 2 Закона. [↑](#footnote-ref-21)
22. Ст. 76 Закона. [↑](#footnote-ref-22)
23. П. 5 ст. 77 Закона. [↑](#footnote-ref-23)
24. Ст. 83 Закона. [↑](#footnote-ref-24)
25. Ст. 79 Закона. [↑](#footnote-ref-25)
26. Пояснительная записка к статистическому отчету о работе арбитражных судов Российской Федерации за 2006 г. - http://www.arbitr.ru/\_upimg/D9AD2C799EEC566A49469D8704048005\_2006\_vas-ps.pdf [↑](#footnote-ref-26)
27. Ст. 2 Закона. [↑](#footnote-ref-27)
28. П. 1 ст. 94 Закона. [↑](#footnote-ref-28)
29. Ст. 109 Закона. [↑](#footnote-ref-29)
30. Ст. 106 Закона. [↑](#footnote-ref-30)
31. Ст. 2 Закона. [↑](#footnote-ref-31)
32. В английском для такого состояния имущественного комплекса есть особое выражение – “going concern”. [↑](#footnote-ref-32)
33. Андрющенко В.А., Королькова Е.М. Основные тенденции и проблемы развития института несостоятельности в России. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2006. [↑](#footnote-ref-33)
34. Дмитрий Краснов, председатель правления, генеральный директор ТПП Нижегородской области // Коммерсант, №80 от 12.05.2007. [↑](#footnote-ref-34)
35. Радыгин А.Д. (руководитель авторского коллектива), Гонтмахер А.Е., Кузык М.Г., Межераупс И.В., Свейн Х., Симачев Ю.В., Шмелева Н.А., Энтов Р.М.Институт банкротства: становление, проблемы, направления реформирова­ния. - М.: ИЭПП, 2005. [↑](#footnote-ref-35)
36. Ibid. [↑](#footnote-ref-36)
37. Безвербная М.Ю. Формирование механизма эффективного управления хозяйствующими субъектами-должниками в условиях несостоятельности. Иркутск: Издательство Байкальского государственного университета экономик и права, 2006. [↑](#footnote-ref-37)