**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1 ЦЕЛЬ ПРИМЕНЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Классификация и причины организационных кризисов

1.2 Задачи антикризисного управления

2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1 Санация (финансовое оздоровление) предприятия как понятие

2.2 Классическая модель финансовой санации

3 РАЗРАБОТКА ПЛАНА САНАЦИИ. КОНТРОЛИНГ И ЕГО РОЛЬ В САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1 Разработка плана санации

3.2 Сущность и основные задачи финансового контролинга

3.3 Примеры проведения антикризисного управления и профилактических программ финансового оздоровления предприятий

3.3.1 Смоделированные ситуации, способные применить антикризисное управление

3.3.2 Реальные факты по проведению мер санации и банкротства предприятий

3.3 Примеры проведения антикризисного управления и профилактических программ финансового оздоровления предприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

**ВВЕДЕНИЕ**

Организация – это своего рода обособленное структурное звено в общей экономической системе. Критериями такого обособления являются экономическая самостоятельность, организационная целостность (существование внутренней и внешней среды), наличие специализированных информационных структур, возможность выделения для организации общего результата работы.

В качестве организации может рассматриваться отдельная фирма, предприятие, акционерное общество, банк, компания (страховая, туристическая и др.), а также структурные единицы системы государственного управления.

Очень важными в решении проблем управления являются следующие вопросы: в какие периоды развития организации может возникнуть в ней и получить развитие кризис; насколько опасность возникновения кризиса определяется рискованным изменением самой организации и как это может быть связано с развитием экономической среды, в которой функционирует рассматриваемая организация.

« Krisis» – в переводе с греческого – решение, поворотный пункт или исход. Экономический кризис в компании означает тяжелое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей (коэффициентов): платежеспособности, рентабельности, оборачиваемости, финансовой устойчивости и других. Таких показателей существует огромное множество. Наиболее универсальными и наглядными индикаторами остаются конечные финансовые результаты деятельности компании: размер валовой прибыли и уровень рентабельности. Как правило, первым признаком кризисного состояния в компании является отрицательный финансовый результат – валовой убыток от деятельности, снижение уровня рентабельности или стремительное сокращение размера прибыли по периодам (если убытки не были запланированы как необходимый этап в развитии бизнеса).

Актуальность темы курсовой работы базируется на том, что возникающие кризисы отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, подчас не совпадающие с ритмами общественного развития или развития других организаций. Каждая организация имеет свой потенциал развития и условия его осуществления, при этом она подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Поэтому на организацию постоянно воздействуют как, внешние факторы, определяемые воздействием общих циклов экономики, так и внутренние, зависящие от собственных циклов и кризисного развития. Следовательно, выработка собственной антикризисной политики это не только комплекс мероприятий по урегулированию кризиса, но и целенаправленная индивидуальная программа финансового оздоровления предприятия.

Объектом исследования является предприятие, на котором возникла кризисная ситуация, требующая альтернативного банкротству решения.

Предметами работы представляются инструменты антикризисного управления, система механизмов по финансовой стабилизации предприятия, модели восстановления платежеспособности, а также имитационные модели управления по бизнес-процессам и реструктуризации.

В соответствии с актуальностью, целью исследования является изучение методических и законодательных основ, инструментов и механизмов антикризисного управления в современных экономических условиях хозяйствования, и как конечный результат – выработка программы финансового оздоровления предприятия и ее поэтапная реализация.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические источники, правительственные документы и накопленный опыт по реструктуризации предприятий в условиях переходной экономики в России.
2. Рассмотреть существующие способы финансового оздоровления предприятий, систему механизмов и мероприятий по финансовой стабилизации, создание моделей восстановления платежеспособности.

Методика создания программы финансового оздоровления заключается в совокупности управленческих мер и решений по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики, т.е. она должна охватывать все стадии развития кризисного процесса, его профилактику, предупреждение и преодоление.

Документальной базой является накопленный опыт на предприятиях России, опубликованный в периодических изданиях по проблемам теории и практики управления, учебники по антикризисному управлению, правительственные документы и законы.

Структура работа выглядит следующим образам: введение, три раздела, заключение, список использованной литературы – всего 37 страниц.

**1 ЦЕЛЬ ПРИМЕНЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**1.1 Классификация и причины организационных кризисов**

Многозначность экономического, особенно управленческого понимания антикризисного управления обусловливается двойственной природой любого кризиса, который одновременно созидает и разрушает, формирует предпосылки и подготавливает условия для дальнейшего развития и освобождает от прежней стратегии бизнеса.

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

Можно провести следующую классификацию организационных кризисов и выделить три типа кризисов предприятия:

1. кризис ликвидности;
2. кризис успеха;
3. кризис стратегии.[[1]](#footnote-1)

Кризис ликвидности означает реальную потерю платёжеспособности. Может закончиться ликвидацией предприятия, поэтому нужны срочные меры по выходу из кризиса.

Кризис успеха (результатов деятельности) характеризуется негативным отклонением фактического состояния от запланированного. Например, по показателям продаж, денежных поступлений, прибыли, рентабельности, затрат и т. д. Кризис стратегии менее заметен. Положение предприятия в данный момент времени может казаться вполне удовлетворительным, но начинают происходить сбои в развитии предприятия, снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе.

Различают три основных вида кризиса ликвидности: сбыта, издержек, финансовый.

При кризисе сбыта предприятие не может продавать свою продукцию в объемах, необходимых для достижения уровня безубыточного производства. Причиной кризиса сбыта могут быть неконкурентоспособность продукции, плохой маркетинг и отсутствие платежеспособного спроса.

При кризисе издержек себестоимость производства продукции на предприятии выше среднерыночной, что вынуждает предприятие либо продавать продукцию по завышенным ценам, что ведет, в свою очередь, к кризису сбыта, либо торговать себе в убыток, что неизбежно ведет к банкротству. Причиной кризиса издержек являются завышенная энерго- и материалоемкость продукции, несовершенство технологических процессов, низкая производительность труда, ошибки в управлении и т.д.

При финансовом кризисе у предприятия отсутствуют денежные средства на возобновление производства, уплату налогов, выплату заработной платы, оплату электроэнергии, коммунальных услуг и т.д.

На практике, как правило, предприятие сталкивается одновременно со всеми тремя типами кризиса. В задачу антикризисного менеджера входит проведение анализа особенностей развития кризиса на конкретном предприятии и выработка наиболее рациональной стратегии выхода из кризиса.

Причиной возникновения кризисной ситуации в деятельности предприятия могут быть внешние либо внутренние факторы:

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

Указанные причины не являются непосредственными причинами возникновения кризиса на той или иной стадии жизненного цикла предприятия и тем более его банкротства. Однако они влияют на развитие факторов ухудшения финансово-экономического и хозяйственного состояния предприятия. Причины кризиса и банкротства предприятий всегда обусловлены непродуманностью системы менеджмента и ошибками управления.

**1.2 Задачи антикризисного управления**

Антикризисное управление это процесс предотвращения или преодоления кризиса организации. В этом определении объединены две составляющие антикризисного управления: предотвращение еще не наступившего кризиса и преодоление уже наступившего кризиса.

В реальной практике задачи антикризисного управления часто разнесены во времени, характеризуют качественно различающиеся состояния предприятия и предполагают использование разных инструментов управления. Решение первой задачи антикризисного управления предотвращение кризиса предполагает всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и разрешению возникающих проблем. Он имеет общие для многих предприятий черты. Такой подход можно назвать антикризисным управлением в широком смысле.

Антикризисное управление в широком смысле это сохранение и укрепление конкурентного положения предприятия. Это управление в условиях неопределенности, риска. В этом случае антикризисное управление применяется на любом предприятии независимо от его экономического положения (используется и на самых успешных предприятиях) и от его стадии жизненного цикла (используется на всех стадиях жизненного цикла).

Решение второй задачи преодоление кризиса всегда носит специфический характер, и поэтому его можно назвать антикризисным управлением в узком смысле.

Антикризисное управление в узком смысле это предотвращение банкротства предприятия, восстановление его платёжеспособности. Это управление в условиях конкретной кризисной ситуации, оно направлено на вывод предприятия из данной кризисной ситуации и восстановление его конкурентоспособности. Антикризисное управление в узком смысле чаще всего имеет место на стадии спада.

Концептуальная установка антикризисного управления организациями выражается в следующих основных положениях:

1. кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
2. кризисы в определенной степени можно ускорять, предварять и отодвигать;
3. к кризисам можно и необходимо готовиться;
4. кризисы можно смягчать, кризисные процессы в определённой степени управляемы, управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их негативные последствия;
5. управление в условиях кризиса требует особых подходов, инструментов, знаний и навыков.

**2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**2.1 Санация (финансовое оздоровление) предприятия как понятие**

Наиболее действующим способом предотвращения банкротства предприятия является финансовая санация.

Термин «санация» происходит от латинского «sanare» – оздоровление, выздоровление. Экономический словарь толкует это понятие как систему мероприятий, осуществляемых для предотвращения банкротства промышленных, торговых, банковских монополий, определяя, что санация может производиться путем слияния предприятия, которое переживает кризис, с более мощной компанией; путем выпуска новых акций или облигаций для мобилизации денежного капитала; путем увеличения банковских кредитов и предоставлением субсидий; превращением краткосрочной задолженности в долгосрочную; полной или частичной покупкой государством акций предприятия, которое находится в кризисном положении.[[3]](#footnote-3)

Приведенное в словаре толкование целей санации и механизма ее проведения, список санационных методов не являются достаточно четкими. Ведь предупреждение банкротства еще не означает оздоровления и полного выхода предприятия из финансового кризиса. Приведенный список мероприятий не полный и не раскрывает полных методологических подходов тех или иных форм санации.

Из широкого спектра мнений о сущности понятия санации можно синтезировать единое определение, данное известными зарубежными экономистами (Н. Здравомыслов, Б. Бекенферде, М. Гелинг), передовыми специалистами по вопросам вывода предприятий из финансового кризиса: санация – это система финансово-экономических, производственно-технических, организационно-правовых мероприятий, направленных на достижение или восстановление платежеспособности, прибыльности и конкурентоспособности предприятия-должника в долгосрочном периоде.[[4]](#footnote-4)

Таким образом, санация – это совокупность всех возможных мероприятий, которые способны привести предприятие к финансовому оздоровлению. Экономическое содержание понятия «санация» рассмотрено на рис. 2.1. Для полного раскрытия содержания санации следует конкретизировать виды мероприятий, которые проводятся в рамках финансового оздоровления субъектов хозяйствования.

ТИПЫ САНАЦИОННЫХ

МЕРОПРИЯТИЙ

Социальные

Организационно-

правовые

Производственно-технические

Финансово-

экономические

ЦЕЛЬ

Платежеспособность

Конкурентоспособность

Улучшение структуры капитала

Формирование финансовых ресурсов

Сокращение задолженности

Покрытие текущих убытков

Восстановление и сохранение ликвидности

Восстановление прибыльности

Рисунок 2.1 – Экономическое содержание понятия «санация»

Особое место в процессе санации занимают мероприятия финансово-экономического характера, которые отражают финансовые отношения, возникающие в процессе мобилизации и использования внутренних и внешних финансовых источников оздоровления предприятий. Источниками финансирования санации могут быть средства, полученные на условиях займа или собственности; на возвратной или безвозвратной основе.

Целью финансовой санации является покрытие текущих убытков и устранение причин их возникновения, восстановление или сбережение ликвидности и платежеспособности предприятий, сокращение всех видов задолженности, улучшение структуры оборотного капитала и формирование фондов финансовых ресурсов, необходимых для проведения санационных мероприятий производственного характера.

Санационные мероприятия организационно-правового характера направлены на усовершенствование организационной структуры предприятия, организационно-правовых форм бизнеса, повышение качества менеджмента, освобождение предприятия от непродуктивных производственных структур, улучшение производственных отношений между членами трудового коллектива. В этом контексте различают два вида санации:

1. санация со сбережением существующего юридического статуса предприятия-должника;
2. санация с изменением организационно-правовой формы и юридического статуса санированного предприятия (реорганизация).

Производственно-технические санационные мероприятия связаны, прежде всего, с модернизацией и обновлением производственных фондов, с уменьшением простоев и повышением ритмичности производства, сокращением технологического времени, улучшением качества продукции и снижением себестоимости, усовершенствованием ассортимента выпускаемой продукции, поиском и мобилизацией санационных резервов в сфере производства.

Поскольку санация предприятия связана, как правило, с сокращением лишнего персонала, большое значение имеют санационные мероприятия социального характера. Особенно это касается финансового оздоровления предприятий-гигантов. В таком случае увольнение работников может привести к социальной нестабильности в регионе. Поэтому следует вести обдуманную политику увольнения во взаимосвязи с реализацией социального плана проекта санации, могут быть предусмотрены такие мероприятия, как создание и финансирование системы переподготовки кадров, поиск и предложение альтернативных рабочих мест, дополнительные выплаты по безработице, предоставление уволенным работникам ссуд.[[5]](#footnote-5)

На практике достаточно часто с санацией идентифицируется понятие «реструктуризации». Реструктуризация субъекта хозяйствования – это проведение организационно-экономических мероприятий, направленных на изменение его структуры, системы управления, форм собственности, организационно-правовых форм, которые способны восстановить прибыльность, конкурентоспособность и эффективность производства.

Можно утверждать, что «санация» является более широким понятием, чем «реструктуризация». Реструктуризацию целесообразно начинать на ранних стадиях кризиса. Она направлена преимущественно на преодоление причин стратегического кризиса и кризиса прибыльности. А санация включает в себя как реструктуризацию (мероприятия по восстановлению прибыльности и конкурентоспособности), так и мероприятия финансового характера (направленные на восстановление ликвидности и платежеспособности).

В экономической литературе часто упоминается концепция быстрого выявления финансового кризиса и радикальных санационных действий («Primat des Handelns»). Приверженцы этого направления (в основном экономисты-практики) не учитывают, что в случае его выбора не остается времени для тщательного исследования причин кризиса и разработки оптимальной санационной стратегии. В противоречие этим взглядам теоретики придерживаются того, что цейтнот в подготовке санационных мероприятий – основной фактор будущих неудач, поскольку нет шанса для разработки импровизированных и гибких действий.

На методы и формы проведения санации повлияли развитие экономической теории; эволюция роли государства как регулятора рыночной экономики; макроэкономические изменения в странах бывшего социалистического блока; новые подходы к приватизации (реприватизации) предприятий.

**2.2 Классическая модель финансовой санации**

Экономически развитые страны по-разному решают проблемы санации и банкротства предприятий. Отличия объясняются особенностями экономического и социального развития, принципами построения национальных финансовых систем и их составляющих – финансов предприятий. Целостный взгляд на этапы проведения финансового оздоровления отдельного предприятия представляет собой «классическая модель санации», которая широко используется как основа для разработки механизма финансовой санации субъектов хозяйствования в странах с развитой рыночной экономикой.

Согласно классической модели санации, функциональная система которой изображена на рис. 2.2, процесс финансового оздоровления предприятия начинается с выявления (идентификации) финансового кризиса.[[6]](#footnote-6)

Санация

Санация

Да

Нет

Предприятие в кризисном положении

Анализ причин возникновения кризисной ситуации

Первоочередные мероприятия для проведения санации

Мероприятия для ликвидации:

добровольно или принудительно

Определение целей санации

Формирование стратегии санации

Разработка санационных мероприятий

Программа санации

Реализация, координация и надзор

Проект санации

Рисунок 2.2 – Классическая модель проведения санации

Следующим этапом санации является проведение причинно- наследственного анализа финансового кризиса. На основании предоставленной информации (первичные бухгалтерские документы, решения сборов акционеров, финансовые планы) определяются внешние и внутренние факторы кризиса, его глубина и качество финансового состояния фирмы.

В рамках анализа осуществляется экспертная диагностика финансово-хозяйственного состояния предприятия, анализируются его сильные и слабые стороны. На основании результатов причинно-наследственного анализа, согласно классической модели санации, делаются выводы о санационной способности предприятия, целесообразности или нецелесообразности санации соответствующей хозяйственной единицы. Если производственный потенциал предприятия разрушен, утрачены рынки сбыта продукции, структура баланса неудовлетворительная, то принимается решение о консервации или ликвидации субъекта хозяйствования. В противном случае санация будет означать лишь отсрочку во времени ликвидации предприятия и ничего кроме дополнительных убытков для собственников и кредиторов не принесет.

Добровольная ликвидация предприятия-должника – это процедура ликвидации неспособного предприятия, которая осуществляется вне судебных органов на основании решения собственников или соглашения, заключенного между собственниками данного предприятия и кредиторами и под контролем кредиторов.

Принудительная ликвидация предприятия – это процедура ликвидации неспособного предприятия, которая осуществляется по решению хозяйственного суда (как правило, в процессе ведения дела о банкротстве).

В случае, если предприятие имеет реальную возможность восстановить платежеспособность, ликвидность и прибыльность, владеет достаточно подготовленным управленческим персоналом, рынками сбыта товаров, производство продукции соответствует приоритетным направлениям экономики страны, то принимается решение о разработке санационной концепции с целью проведения финансового оздоровления с одновременным определением целевых ориентиров. Чем раньше на санационноспособном предприятии начнется санация, тем больше шансов на ее конечный успех.

Отдельным аналитическим блоком в классической модели выделено формирование стратегических целей и тактики проведения санации. При определении целей санации следует учитывать, что каждое предприятие имеет ограниченные ресурсы, ограниченные возможности сбыта продукции и должно осуществлять свою деятельность в рамках правового поля государства, в котором оно расположено. Цели должны быть реальными и поддаваться количественному и качественному измерению. Главной стратегической целью санации является восстановление эффективной деятельности предприятия в долгосрочном периоде. Для достижения этой цели следует согласовать тактические цели, а именно:

1. сферу деятельности, ассортимент продукции и ее потребителей;
2. основные стоимостные целевые показатели (выручка, прибыль, ликвидность);
3. социальные цели.[[7]](#footnote-7)

Только при условии достижения консенсуса относительно тактических целей между сторонами, ответственными за принятие решений, можно достичь главной стратегической цели санации.

Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. Конечная цель в санационной стратегии состоит в достижении долгосрочных конкурентных выгод, которые обеспечили бы компании высокую рентабельность.

Следующим элементом классической модели санации является ее проект, который разрабатывается на базе санационной программы и содержит технико-экономическое обоснование санации, расчет объема финансовых ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей, конкретные графики и методы мобилизации финансового капитала, сроки освоения инвестиций и их окупаемость, оценку эффективности санационных мероприятий, а также прогнозируемые результаты исполнения проекта.

Важным компонентом санационного процесса является координация и контроль за качеством реализации запланированных мероприятий. Менеджер предприятия должен своевременно выявлять и использовать новые санационные резервы, а также принимать объективные квалифицированные решения для преодоления возможных преград при осуществлении оздоровительных мероприятий. Ощутимую помощь в этом случае может оказать оперативный санационный контролинг, который синтезирует в себе информационную, плановую, консалтинговую, координационную и контрольную функции. Заданиями санационного контролинга является идентификация оперативных результатов, анализ отклонений и подготовка проектов решений относительно использования выявленных резервов и преодоление дополнительных преград.

Следует помнить, что при ведении дела о банкротстве реальной властью над предприятием будет обладать не руководство и даже не общее собрание акционеров (участников) предприятия, а его кредиторы в лице комитета кредиторов, представляющего интересы всех кредиторов. Именно он в конечном итоге и будет решать дальнейшую судьбу предприятия. В связи с этим основной задачей для предприятия во время ведения дела о банкротстве является получение поддержки со стороны комитета кредиторов (о чем необходимо позаботиться еще до подачи заявления).

На подготовительном заседании суда с целью выявления всех кредиторов выносится постановление, которое обязывает подать в официальном печатном органе в десятидневный срок объявление о возбуждении дела о банкротстве. Во время предварительного заседания хозяйственный суд выносит постановление, в котором определяется размер признанных судом требований, кредиторов, включаемых распорядителем имущества в реестр, и назначается дата проведения сборов кредиторов. Выборы комитета кредиторов проводятся по списку открытым голосованием большинством голосов присутствующих на собрании кредиторов, причем в комитет кредиторов должно входить не более семи лиц.

Предприятие после возбуждения дела о банкротстве может претендовать на определенные преимущества, такие как мораторий и мировое соглашение.

Мораторий на удовлетворение требований кредиторов (далее – мораторий) представляет собой остановку исполнения должником денежных обязательств и обязательств по уплате налогов и сборов (обязательных платежей), срок исполнения которых наступил до дня введения моратория, и приостановку мероприятий, направленных на обеспечение выполнения этих обязательств и обязательств относительно уплаты налогов и сборов (обязательных платежей), примененных до принятия решения о введении моратория. При этом мораторий вводится на основании постановления суда о возбуждении дела о банкротстве, которое принимается не позднее чем на пятый день со дня поступления заявления. Мораторий распространяется на обязательства, сроки исполнения которых наступили до подачи заявления о возбуждении дела о банкротстве. Мораторий вводится на удовлетворение всех требований кредиторов, кроме случаев, предусмотренных Законом. К таким случаям относятся, в частности, выплата заработной платы, алиментов, возмещения ущерба, причиненного здоровью и жизни граждан, авторского вознаграждения, а также удовлетворение требований кредиторов, которые возникли в связи с обязательствами должника в процедурах распоряжения имуществом должника и санации.[[8]](#footnote-8)

Таким образом, введение моратория в значительной мере облегчает (хоть и временно) текущую хозяйственную деятельность. При этом любое исполнительное производство в отношении предприятия автоматически приостанавливается, а текущий счет предприятия «размораживается».

Основным инструментом (видом судебной процедуры), который следует использовать при ведении дела о банкротстве является мировое соглашение,представляющее собой договоренность между должником и кредитором (группой кредиторов) об отсрочке и (или) рассрочке платежей или прекращении обязательства по соглашению сторон (прощение долгов). Мировое соглашение может быть заключено на любой стадии ведения дела о банкротстве. Решение о заключении мирового соглашения от имени кредиторов принимается комитетом кредиторов большинством голосов кредиторов – членов комитета, и считается принятым, если все кредиторы, требования которых обеспечены залогом имущества должника, высказали письменное согласие на заключение мирового соглашения.

Мировое соглашение вступает в силу со дня его утверждения хозяйственным судом и является обязательным для должника (банкрота), кредиторов, требования которых обеспечены залогом, кредиторов второй и следующих очередей. В случае если по условиям мирового соглашения предполагается значительное списание (либо прощение) задолженности, а также при реструктуризации долга на длительный срок, необходимо учитывать, что для кредиторов, которые не принимали участия в голосовании или проголосовали против заключения мирового соглашения, не могут быть установлены условия худшие, чем для кредиторов, высказавших согласие на заключение мирового соглашения, требования которых отнесены к одной очереди. Поэтому при составлении и заключении мирового соглашения необходимо придерживаться однообразного подхода в вопросе определения условий, для кредиторов одной очереди. В мировом соглашении может содержаться условие об исполнении обязательств должника третьими лицами(то есть, фактически условие о переводе долга).

Мировое соглашение подлежит утверждению хозяйственным судом и вступает в силу только после такого утверждения. Для этого арбитражный управляющий суда подает в хозяйственный суд заявление об утверждении мирового соглашения в течение пяти дней со дня его заключения.

Существует два случая, когда хозяйственный суд имеет право отказать в утверждении мирового соглашения, а именно: при нарушении порядка заключения мирового соглашения, установленного Законом; если условия мирового соглашения противоречат законодательству.

Утверждение хозяйственным судом мирового соглашения является основанием для прекращения дела о банкротстве.

С одной стороны, процедура банкротства является достаточно эффективным инструментом для восстановления платежеспособности предприятия, которая во многих случаях позволяет достаточно успешно избавиться от долгов и фактически начать работу без долгов и обязательств, не растеряв при этом активы предприятия после проведения кредиторами исполнительного производства против должника, а также сохранив за собой контроль над предприятием. Более того, проведение такой процедуры во многих случаях является также достаточно выгодным и для кредиторов (в том числе государства). Как показывает практика рассмотрения дел о банкротстве, в случае ликвидации предприятия государство получает в среднем 15 – 30% причитающихся ему налогов (обязательных платежей). Что касается кредиторов следующих очередей, их требования, как правило, удовлетворяются даже в меньшем объеме. Это объективно связано с отсутствием рынка на «старое» оборудование и производственные активы, а следовательно, с незначительными денежными поступлениями в результате реализации ликвидационной массы на открытом рынке.

С другой стороны, наиболее действующим способом предотвращения банкротства предприятия является финансовая санация, т.е. его финансовое оздоровление (восстановление платежеспособности) и как следствие увеличение капитала, прибыли, расширение рынков сбыта, повышение конкурентоспособности продукции в долгосрочном периоде.

**3 РАЗРАБОТКА ПЛАНА САНАЦИИ. КОНТРОЛИНГ И ЕГО РОЛЬ В САНАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**3.1 Разработка плана санации**

План финансового оздоровления разрабатывают, как правило, финансовые и контролинговые службы предприятия, независимые аудиторские и консалтинговые фирмы. Необходимость привлечения внешних консультантов во время разработки плана обусловлена тремя основными причинами:

1. затратами рабочего времени, необходимого для разработки плана;
2. потребностью в соответствующих знаниях и опыте;
3. потребностью в объективности.

Для разработки плана санации используют весь методический и функциональный арсенал контролинга. При этом следует руководствоваться следующими принципами:

1. завершенность – учет всех наиболее важных обстоятельств дела (все позиции плана должны базироваться на целиком проверенных данных);
2. содержательность – рассмотрение только тех обстоятельств, которые относятся к процессу санации;
3. правильность – правдивое освещение проблематики кризиса с отображением всех предпосылок и беспрерывной логической цепочки аргументов;
4. ясность – правдивое и однозначное освещение и отображение информации;
5. объективность – четкая граница между фактическими данными, собственным взглядом контролера и выводами.

Планирование охватывает финансовые, производственные и трудовые ресурсы предприятия, процессы хозяйственной деятельности. Общая структурно-логическая схема плана санации может иметь вид:

Общая характеристика предприятия

Введение

РАЗДЕЛ 1

РАЗДЕЛ 2

РАЗДЕЛ 3

РАЗДЕЛ 4

Анализ исходных данных

Стратегия санации, оперативная программа

План санационных мероприятий

Эффективность санации и мероприятия по реализации плана

правовая форма организации бизнеса и форма собственности;

организационная структура; сфера деятельности; историчес-кая справка

оценка окружающей среды; анализ финансово-хозяйствен-ного положения предприятия; анализ причин кризисной си-туации и слабых мест; состояние рынков сбыта продукции; существующий потенциал; обоснование целесообразности санации

стратегические цели санации (дерево целей); каталог опера-тивных мероприятий по восстановлению ликвидности

А. План маркетинга и оценка рынков сбыта

Б. План производства и капиталовложений

В. Организационный план

Г. Финансовый план

организация реализации плана; критерии оценки эффек-тивности; оперативный санационный контролинг; реаль-ные риски в процессе выполнения; суммы возможных убытков; возможность дополнительной прибыли

Рисунок 3.1 – Структурно-логическая схема санации[[9]](#footnote-9)

Введение содержит общую характеристику объекта планирования. Здесь приводятся сведения о правовой форме организации бизнеса, форме собственности, организационной структуре, сфере деятельности, а также краткая историческая справка о развитии предприятия. Кроме того определяется цель составления плана, его заказчик и методы разработки.

Первый раздел отображает исходную ситуацию на предприятии. Оценка внешних условий, в которых функционирует предприятие, является основой стратегического планирования и включает в себя изучение общих политико-экономических тенденций, анализ отрасли и рыночного сегмента. Во время изучения общей политико-экономической ситуации учитывается развитие экономики в целом, демографическая ситуация, технологические новации, изменение политической среды. Соответствующая оценка дает возможность выяснить возможности адаптировать стратегию развития предприятия к изменениям в общественно-политической жизни страны.

Анализ финансово-хозяйственного положения охватывает два аспекта: производственно-хозяйственную деятельность и финансовое положение. Приводятся данные о фактическом финансовом и имущественном положении предприятия (фактический объем реализации, величина прибыли или убытка, уровень задолженности, коэффициенты платежеспособности, ликвидности, финансового левериджа).

Анализ причин финансового кризиса и слабых сторон заключается в систематизации и оценке определенных факторов и их влиянии на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Цель такого анализа – локализировать и устранить указанные факторы. Симптомы кризиса выявляются в результате анализа слабых сторон предприятия, которые могут проявляться в таких сферах как привлечение капитала, рынок, персонал, законодательство.

Существующий потенциал. Здесь характеризуются сильные стороны предприятия, его возможные шансы на существующий потенциал в кадровой, производственной, технологической, маркетинговой и других сферах. Потенциал развития предприятия характеризуется следующими главными факторами:

1. финансовое обеспечение и возможности привлечения дополнительного капитала;
2. существование квалифицированного персонала;
3. существование надежных и дешевых источников поставки сырья и материалов;
4. существование рынков сбыта продукции;
5. производственный потенциал;
6. эффективная организационная структура;
7. высокое качество менеджмента.

В случае продолжительного финансового кризиса факторы, которые определяют потенциал предприятия, постепенно утрачивают силу, то есть позиции предприятия ослабляются. Эффективную санацию можно обеспечить благодаря планомерному развитию и использованию существующего у предприятия потенциала, а также ослаблению факторов, которые ограничивают возможности санации. На основании анализа исходной ситуации приходят к выводу о целесообразности и возможности санации предприятия или о необходимости его ликвидации.

Второй раздел должен характеризовать стратегические цели санации предприятия, целевые ориентиры и разработку стратегии. Здесь приводится также оперативная (Crach-) программа, которая отражает мероприятия, направленные на покрытие текущих убытков, восстановление платежеспособности и ликвидности предприятия. Только при условии удачного выполнения этой программы предприятие будет способно реализовать план санации, то есть реализовать мероприятия по восстановлению прибыльности и достижению стратегических конкурентных преимуществ. В каталог санационных мероприятий согласно Crach-программы могут входить:

1. рефинансирование дебиторской задолженности (форфейтинг, факторинг, обращение в хозяйственный суд);
2. мобилизация скрытых резервов благодаря продаже отдельных позиций активов;
3. увеличение и уменьшение уставного капитала;
4. реструктуризация кредиторской задолженности;
5. замораживание инвестиционных вложений;
6. возвратный лизинг;
7. распродажа по сниженным ценам товаров, спрос на которые низкий.[[10]](#footnote-10)

Третий раздел включает в себя конкретный план мероприятий по восстановлению прибыльности и конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде: план маркетинга и оценка рынков сбыта; план производства и капиталовложений; организационный план; финансовый план.

В плане маркетинга и оценки рынков сбыта продукции определяются: рыночные факторы, которые влияют на сбыт продукции и вместимость рынка; мотивацию потребителей; степень эластичности спроса на уровень платежеспособности спроса на продукцию предприятия; условия сбыта; отраслевые риски; ситуацию на смежных товарных рынках. Количественная оценка части рынка, принадлежащей предприятию, осуществляется по основным потребителям готовой продукции со ссылкой на текущие объемы реализации и перспективы ее увеличения. Приводится список возможных конкурентов, выясняются их преимущества и недостатки; приводится схема реализации продукции; рассматриваются методы стимулирования реализации и предложения с целью достижения оптимального соотношения реализационной цены и себестоимости. Определяются возможности и пути расширения рынков сбыта. Оценивается деятельность предприятия с точки зрения антимонопольного законодательства.

В плане производства и капиталовложений приводятся сведения об использовании оборудования, его износ, затраты, связанные с обновлением (приобретение нового оборудования, ремонт и реконструкция), возможности аренды или лизинга. Дается характеристика производственного процесса, определяются его «узкие» места, коммерческие связи с поставщиками сырья. Конкретные мероприятия по расширению ассортимента продукции и повышению ее качества с целью достижения конкурентных преимуществ. Указывается, какое именно оборудование, техническую документацию, технологию, «ноу-хау» у кого и на каких условиях, в какой срок и на какую сумму необходимо приобрести. На этом основании оценивается потребность в инвестициях. План производства и соответствующих капиталовложений составляется в форме бюджета.

В организационном плане дается характеристика организационной структуры предприятия, рассматриваются возможности реструктуризации (реорганизации) и перепрофилирования, анализируется управленческий и кадровый состав, приводится фактическое количество работающих и вносятся предложения по его уменьшению, намечаются мероприятия по усилению мотивации работников и усовершенствованию организации менеджмента. В случае необходимости выясняются возможности слияния, присоединения или разукрупнения с учетом требований антимонопольного законодательства.

Финансовый план должен содержать в себе:

1. прогноз объемов выпуска и реализации продукции;
2. баланс денежных поступлений и расходов;
3. сводный баланс активов и пассивов (до начала санации, в отдельные периоды, во время санации и после ее проведения);
4. анализ путей достижения безубыточности предприятия;
5. формы и источники мобилизации финансовых ресурсов;
6. графики освоения, окупаемости и возврата финансовых ресурсов (если они были привлечены на возвратной основе).

В финансовом плане приводится также сумма расходов на разработку плана санации и, возможно, проведение санационного аудита. На основании финансового плана определяется общая потребность предприятия в финансовых ресурсах из внешних источников. Объем внешнего финансирования равен разнице между общей потребностью предприятия в финансовых ресурсах (инвестиции в основные и оборотные средства) и прогнозированной выручкой от реализации отдельных объектов, входящих в активы, продажа которых осуществляется в рамках санации. Полученное значение корректируется на положительный или отрицательный Cash-Flow, который ожидается в период проведения санации.

Четвертый раздел содержит расчет эффективности санации, а также список мероприятий по организации реализации плана и контроля за его выполнением. Детализируются ожидаемые результаты выполнения проекта, а также прогнозируются возможные риски и убытки.

Основные критерии оценки эффективности санации следующие: ликвидность и платежеспособность; прибыльность; дополнительная стоимость, созданная в результате санации; конкурентные преимущества. Если за основу брать критерий прибыльности, то эффективность санации определяется отношением прогнозированного объема дополнительной прибыли к размеру вложений на проведение санации.

Результаты санации (кроме преодоления неплатежеспособности и восстановления конкурентоспособности) можно оценить, зная дополнительную прибыль предприятия, то есть разницу между суммой прибылей после санации и размером прибылей (убытков) до ее проведения. Для более объективной оценки эффективности прогнозируемый объем прибыли приводится к настоящей стоимости. Вложения в проведение санации рассматриваются как инвестиции санатора в предприятие, находящееся в финансовом кризисе, с целью получения прибыли (в абсолютной или относительной форме).

Дополнительная стоимость, созданная в результате санации, представляет собой абсолютный прирост стоимости активов предприятия, который ожидается в результате реализации плана санации. Она определяется как разница между потенциальной стоимостью предприятия (после проведения санации) и его стоимостью до санации. Потенциальная стоимость определяется при помощи приведенных к настоящей стоимости будущих денежных потоков. Этот метод определения эффективности санации базируется на дисконтировании будущего Cash-Flow. Проблема здесь заключается в точности прогнозирования будущего денежного потока.

Поскольку дополнительная стоимость может определяться как разница между стоимостью предприятия после санации (за вычетом суммы вновь привлеченного капитала) и ликвидационной стоимостью предприятия, сопоставление указанных величин играет решающую роль в принятии кредиторами решения по акцептированию плана санации или ликвидации предприятия. Эта стоимость предприятия берется во внимание и инвесторами, которые могут финансировать санацию на условиях паевого участия.

**3.2 Сущность и основные задачи финансового контролинга**

Одной из причин возникновения кризисной ситуации на большинстве украинских предприятий является низкий уровень менеджмента. Именно неквалифицированные и ошибочные действия руководства привели большинство субъектов хозяйствования к черте банкротства. Существенным фактором, который обусловливает принятие неправильных управленческих решений, является отсутствие на отечественных предприятиях системы контролинга. Понятие «контролинг» происходит от английского «to control», которое в экономическом понимании обозначает управление, наблюдение, регулирование, контроль. В теории и практике существует много подходов к толкованию содержания контролинга и его функций.

Большинство специалистов в отрасли управления и финансового менеджмента под контролингом понимают функциональную систему планирования, контроля, анализа отклонений, координации, внутреннего консалтинга и общего информационного обеспечения руководства предприятием. Другими словами, контролинг – это специальная саморегулируемая система методов и инструментов, которая направлена на функциональную поддержку менеджмента предприятия (в частности финансового менеджмента) и включает в себя информационное обеспечение, планирование, координацию, контроль и внутренний консалтинг.

Контролинг можно охарактеризовать как систему определения целей, прогнозирования и планирования механизмов и инструментов достижения этих целей, а также проверки того насколько успешно выполнены поставленные цели. В случае отклонения факта от плана контролинг разрабатывает рекомендации по применению корректирующих мероприятий. Другими словами, контролинг является системой наблюдения и изучения экономического механизма конкретного предприятия и разработки путей для достижения цели, которую оно ставит перед собой. То есть, контролинг – это система сориентированная на будущее развитие предприятия.

Существует несколько подходов к определению места контролинга в организационной структуре предприятия. Главная разница между ними заключается в характере подчиненности службы контролинга: непосредственно директору предприятия или финансовому директору. Место контролинга в системе функций финансового менеджмента показано на рис. 3.2.

Согласно с функциями финансов предприятий (формирование финансовых ресурсов; распределение и использование; контроль за формированием и использованием финансовых ресурсов) можно выделить три основных функциональных блока финансового менеджмента: финансирование; вложение средств в инвестиционную и операционную деятельность; контролинг. Указанные функциональные блоки тесно связаны между собой и создают целостную систему функций финансового менеджмента. От эффективности выполнения этих функций зависит санационная способность и жизнеспособность предприятия.

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ФИНАНСИРОВАНИЕ

ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛИНГ

ИНВЕСТИЦИИ И ОПЕРАЦИОННАЯ

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

* привлечение капитала
* связь с инвесторами
* связь с кредиторами
* финансовая структура капитала
* обеспечение текущей ликвидности и платежеспособности
* управление распределением и использованием прибыли
* управление кредиторской задолженностью
* дивидендная политика
* финансовая стратегия
* прогнозирование
* планирование
* бюджетирование
* финансовый анализ
* координация
* внутренний консалтинг
* методическое обеспечение
* внутренний аудит
* финансовый контроль, ревизия
* оценка рисков
* система раннего предупреждения и реагирования
* прогнозирование и предупреждение банкротства
* формирование активов
* оценка инвестиционной привлекательности
* формирование инвестиционного портфеля
* управление оборотными активами
* управление формированием прибыли
* управление дебиторской задолженностью

Рисунок 3.2 – Контролинг в системе функций финансового менеджмента[[11]](#footnote-11)

Оптимизация финансовых результатов по гарантированной ликвидности и платежеспособности предприятия может рассматриваться как главная цель финансового менеджмента, для достижения которой контролинг решает такие основные задачи:

1. сбор и анализ внутренней и внешней информации, которая касается объекта контролинга;
2. выявление и ликвидация «узких мест» на предприятии;
3. своевременное реагирование на появление новых шансов и возможностей (выявление и развитие сильных сторон);
4. обеспечение постоянного анализа и контроля рисков в финансово-хозяйственной деятельности, а также разработка мероприятий по их нейтрализации;
5. выявление резервов снижения себестоимости продукции;
6. оценка полноты и надежности ведения бухгалтерского учета, операционного и административного контроля;
7. разработка стратегии развития предприятия и координация работы по планирования производственно-хозяйственной деятельности;
8. анализ отклонений фактических показателей деятельности от запланированных и выработка на этой основе предложений по корректировке планов или устранение преград на пути их исполнения;
9. обеспечение постоянного контроля за соблюдением сотрудниками установленного документооборота, процедур проведения операций, функций и полномочий согласно с возложенными на них обязанностями;
10. предоставление рекомендаций структурным подразделениям предприятия в процессе планирования, разработки и внедрения новых продуктов, процессов, систем;
11. проведение внутреннего консалтинга и разработка методического обеспечения деятельности отдельных структурных подразделений;
12. проведение внутреннего аудита и координация своей деятельности с действиями независимых аудиторских фирм во время внутреннего (в том числе санационного) аудита предприятия с целью обеспечения оптимальных условий, благодаря которым аудиторские фирмы могут с доверием положиться на выводы службы внутреннего аудита, избегая дублирования усилий. Из приведенных задач контролинга вытекает необходимость его введения на предприятиях, которые переживают финансовый кризис. На таких предприятиях деятельность служб контролинга должна сосредоточиться на трех направлениях: внедрение (или повышение эффективности функционирования) системы раннего предупреждения и реагирования, цель которой – ускорение выявления кризисных явлений и обеспечение внедрения адекватных мероприятий для их преодоления; разработка эффективной санационной концепции и плана санации, которая должна осуществляться в тесном сотрудничестве с внешними экспертами; контроль за реализацией плана санации и своевременное выявление отклонений, дополнительных рисков и шансов с соответствующим корректированием плана. Решение определенных задач осуществляется в ходе исполнения службами контролинга своих функций (рис. 3.3) и использовании специфических методов контролинга.

Стратегический контролинг

Оперативный контролинг

Организация контролинга

стратегическое планирование

система раннего предупреждения

Внутренняя отчетность, контроль

Бюджетирование (оперативное планорование)

Внутренний консалтинг

Рисунок 3.3 – Классификация функций контролинга

Сущность контролинга вытекает из его функций. До сих пор исследователи не разработали единых подходов к толкованию и классификации функций контролинга. Однако в теории и практике к функциям контролинга относят следующие:

1. формирование информационных каналов и информационное обеспечение предприятия;
2. координация планов и деятельности;
3. стратегическое и оперативное планирование;
4. контроль, ревизия и внутренний аудит;
5. методологическое обеспечение и внутренний консалтинг.
6. В зависимости от исполняемых функций различают два вида контролинга: стратегический и оперативный.

**3.3 Примеры проведения антикризисного управления и профилактических программ финансового оздоровления**

**3.3.1 Смоделированные ситуации, способные применить антикризисное управление**

Проблема 1: В Россию каучук доставляется из Вьетнама. На его транспортировку уходит от двух до четырех месяцев – быстрее никак не получается. При этом срок хранения сырья ограничен шестью месяцами с момента производства. Потом оно начинает гнить и может быть продано разве что по бросовым ценам. Конъюнктура на рынке натурального каучука становится все хуже – его искусственный заменитель обходится потребителю на 20% дешевле, хотя чуть больше года назад сырьевой аналог стоил в полтора раза дороже.

На рынке действуют 5-7 основных поставщиков натурального каучука, предлагающих товар стандартного качества по схожей цене. Выделиться на их фоне крайне сложно. Любое конкурентное преимущество в способах доставки товара или подходах к заказчику, которое с трудом удается достичь компании-импортеру, моментально копируется другими участниками рынка.

Но потребителям каучука, естественно, нет никакого дела до этих проблем. Им бы решить свои – в прошлом году в шинной отрасли разразился кризис перепроизводства, и его последствия еще дают о себе знать. Заводы сократили закупки и постоянно добиваются снижения цены от поставщиков каучука. Клиент готов оплачивать поставки лишь с отсрочкой в один месяц – и это еще не худший вариант. Нравы на этом рынке такие, что поставщику каучука на следующий день после заключения договора могут заявить: сделка расторгнута, мы решили заключить контракт с вашим конкурентом.

Острейшая конкуренция и нелояльность потребителя, избалованного преизбытком предложения, привели к тому, что рентабельность бизнеса упала до 2%. Для исправления ситуации были испробованы все доступные способы – от оптимизации логистики до таких, казалось бы, безотказно действующих в России мер, как откат заказчику крупной партии товара. Но к сколько-нибудь заметному результату это не привело.

При всем этом натуральный каучук является необходимым сырьем для многих промышленных предприятий. Причем львиная доля его потребителей закупают именно вьетнамский продукт – их устраивает низкая цена в сочетании с неплохим качеством. Так что назвать этот рынок заведомо бесперспективным, с одной стороны, нельзя, с другой – в условиях работы компании-импортера определенно нужно что-то менять. Остается понять: что и как.

Решение проблемы:

1. Необходимо заняться поиском новых логистических схем.
2. Провести оценку эффективности поставок, по результатом которой целесообразно отказаться от части закупаемого сырья.
3. Возможно договориться с несколькими конкурентами по поводу некоторых совместных акций.
4. Рассмотреть возможность получения инвестиционного займа для покупки шинного предприятия вблизи мест поставки сырья из-за границы.

Проблема 2: Российская компания, выпускающая товары для детей, считается одним из ведущих игроков на рынке. По мере расширения бизнеса она столкнулась с внутриорганизационными проблемами. Как справиться с ними и при этом сохранить семейную атмосферу в компании? На российском рынке товаров для детей действуют как отечественные, так и западные игроки. Почти все они разрабатывают свою продукцию самостоятельно, а производство отдают на аутсорсинг в Китай. С финансовой точки зрения участники «детского» рынка находятся примерно в одинаковом положении. Поскольку на каждую единицу товара приходится довольно небольшой процент выручки, уровень доходности зависит от оборотов. Немалая доля вырученных средств уходит на покрытие высоких накладных расходов.

Чтобы увеличить прибыль, компании пытаются оптимизировать внутренние бизнес-процессы, совершенствуя логистику, дистрибуцию и т. д. Многие задумываются о диверсификации. К примеру, сегодня основная цель Компании – создать розничную сеть, куда вошли бы как ее собственные магазины, так и магазины-франчайзи.

Ежегодно штат Компании увеличивается почти в полтора раза. Это негативно сказывается на ситуации внутри фирмы. Раньше в Компании была линейно-организационная структура, и никаких проблем не возникало. Однако расширение ассортиментного ряда и рост товарооборота привели к появлению дополнительных управленческих звеньев. Одно из них – продакт-менеджеры, отвечающие за продуктовые направления. В результате Компании пришлось решать вопрос, как разграничить компетенции продакт-менеджеров и функциональных директоров. Главная задача продакт-менеджера – управление ассортиментом, а функциональный отдел отвечает за продажи, контроль качества и доставку. Компании необходимо организовать взаимодействие этих двух подразделений – в противном случае деятельность продакт-менеджеров оказывается малоэффективной.

Сначала руководство Компании попыталось перейти на матричную оргструктуру, которая подразумевает подчинение функциональных отделов продакт-менеджерам. Но эта система в Компании не прижилась. «Функционалы» не считали продакт-менеджеров начальниками. Кроме того, в их руках были сосредоточены основные бюджеты, так что продакт-менеджеры просто не имели рычагов, позволяющих влиять на ситуацию. Окончательное решение по каждому "горячему" вопросу принималось единолично гендиректором компании, что противоречило самой идее матрицы.

В настоящее время Компания пытается наладить взаимодействие подразделений другими способами, в частности внедряя корпоративную информационную систему ERP. При этом руководство Компании не хочет поступиться сложившимся демократическим стилем управления, считая его одной из корпоративных ценностей. Система ERP может привести к формализации бизнес-процессов и как следствие – к ужесточению контроля за исполнением функций.

Решение:

1. Не следует злоупотреблять укреплением семейной атмосферы в компании (это более удобно маленьким компаниям).
2. Освободить руководителя от некоторых функций оперативного управления, делегировать их на нижестоящие уровне. В частности, возможно создать отдел контроля, который может заниматься фиксацией разного рода нарушений.
3. Возможно создание нескольких стратегических бизнес единиц: выделение направлений по продуктовому признаку.
4. Сформировать комплексный механизм информирования сотрудников о текущем состоянии дел в компании.

Проблема 3: В компании «Сан» хотят, чтобы ее филиалы и подразделения перестали быть «удельными княжествами», наладили информационные потоки и использовали их для повышения качества работы и привлечения новых клиентов. Как создать эффективную систему коммуникаций?

Долгое время новосибирская «Сан» пользовалась всеми преимуществами небольшой компании: сотрудники друг друга знали, ключевые проекты обсуждались коллективно, цели, которые компания ставила перед собой, были всем известны. Но за последние полтора года «Сан» открыла четыре филиала, увеличила численность работников почти в шесть раз – с 20 до 170. В результате оказалось, что внутренние связи предстоит отлаживать заново. Подразделения стали узнавать о важных событиях с опозданием, не спешили делиться новостями о своих проектах и реагировать на информацию о проектах коллег, что привело к ряду досадных сбоев. Например, когда в ассортименте компании появилась новинка – принтер для печати на ткани, коммерческий отдел продал партию в рекордные сроки. Однако радовались успеху недолго. Сервисный центр вовремя не распространил информацию о том, что расходные материалы к этой модели – дефицит. Клиенты, купившие принтер, убедились в этом на собственном опыте.

Поиски средств сближения начали с совершенствования корпоративного сайта, создания централизованной рассылки о новых продуктах и услугах, а также встреч сотрудников смежных подразделений. Проблема была лишь в том, как сделать все эти инструменты системой, способной выдержать дальнейшее расширение компании.

Решение:

1. Основные усилия направить на оптимизацию организационной структуры компании.
2. Стараться доводить всю информацию до сотрудников
3. Разработать систему бонусов и штрафов для сотрудников, мотивирующую на достижение более высоких результатов.
4. Постараться наладить нормальные коммуникационные процессы между работниками различных структурных подразделений.
5. Разработать стратегию развития компании.
6. Определить ключевые бизнес-процессы.
7. Возможно создание проектных команд, состоящих из работников различных структурных подразделений, для улучшения процесса коммуникации и улучшения качества работ.
8. Разработать систему ключевых показателей для отдельных структурных подразделений, предоставив им определенный уровень самостоятельности
9. Для структурных подразделений, выполняющих строго формализованные функции, разработать и внедрить инструкции, бизнес-процедуры.

**3.3.2 Реальные факты по проведению мер санации и банкротства предприятий**

В отношении мер, предупреждающих открытие дела о банкротстве, ничего не изменилось, кроме повышения их значимости. Поэтому имеет смысл остановиться на этом хотя бы ввиду лаконичности закона.

В целом принимаемые меры могут быть трех видов – осуществляемые по воле государства, по воле кредиторов и по воле собственников.

Государство не может не быть крупнейшим кредитором, оно несет обязанность предупреждать банкротство, стоит обратиться к публичному праву. В случае, если единовременная выплата налога создает угрозу банкротства плательщика, Налоговый кодекс предусматривает предоставление отсрочек и рассрочек по уплате налога на срок до 6 месяцев (пункт 2 ст. 64) либо налогового кредита на срок до 1 года (пункт 1 ст. 65). Правда, эти действия сопряжены с начислением процентов. В то же время законами субъектов РФ по региональным и местным налогам могут быть установлены другие условия предоставления отсрочек и рассрочек.

Хотя налоговое законодательство прямо этого не оговаривает, однако теоретически налоговый орган вправе принять решение об отсрочке или рассрочке исполнения своего исполнительного документа (ст. 18 Федерального закона «Об исполнительном производстве»), к числу которых относятся инкассовое поручение (распоряжение) на перечисление налога и постановление о взыскании налога за счёт имущества организации-налогоплательщика. Здесь налоговый орган ни сроками, ни дополнительными условиями не ограничен.

Государство решает и социальные задачи, а посему для знаковых организаций возможна досудебная санация за счет бюджета. В 80-х годах прошлого века в США через нее прошли Lockheed и Chrysler. Любопытный опыт накоплен Правительством Москвы: при посредничестве Московской управляющей финансовой компании оно компенсирует кризисным промышленным предприятиям часть денежных сумм, уплачиваемых банкам в виде процентов по кредитам, привлекаемым для пополнения оборотных средств. По этой схеме на 1 млн. бюджетных средств привлекается до 10 млн. кредитных ресурсов. Экономическим и одновременно социальным эффектом является создание 50-70 дополнительных рабочих мест в год на 1 млн. бюджетных вложений.

Также распространеные методы госрегулирования – размещение государственного заказа, участие в выкупе допэмиссии акций, выдача лицензий на осуществление предпринимательской деятельности и т.д.

Среди традиционного набора мер, на которые обычно идут кредиторы, надо упомянуть отсрочки с рассрочками и уменьшение размера платежей (пусть даже только в части пени), а также комбинацию отсрочки (рассрочки) с частичным прощением долга. При этом на время отсрочки (рассрочки) кредиторы могут потребовать ввести доверительное управление в отношении имущества должника или передать функции единоличного исполнительного органа должника управляющей компании. Теоретически не исключен и вариант создания простого товарищества.

Накопленная американцами практика упоминает также о неформальной ликвидации путем передачи прав (универсальной цессии): все имущество должника передается доверенному лицу (одному из кредиторов либо доверительному управляющему) для продажи с целью погашения требований кредиторов.

Предприятие должник делает эти процедуры для того, чтобы снять обвинения в преднамеренном банкротстве.

Формальные процедуры банкротства более медленны, поэтому денег придется ждать дольше; они более затратны просто из необходимости выплачивать вознаграждение арбитражному управляющему и покрывать его расходы за счет конкурсной массы; в конце концов, законом предусмотрены случаи судебной санации, которая может быть назначена против воли кредиторов на менее приемлемых для них условиях.

По мнению Шершеневича, сами кредиторы несомненно предоставят должнику отсрочку, если найдут просьбу его справедливой. Для налаживания диалога с кредиторами часто нужен посредник. Иногда им является государство: так в 2002 году канцлер Германии Шредер, презрев политические разногласия, уговарил Deutsche Bank дать отсрочку платежей медиахолдингу Kirch Group. Администрация ХМАО сыграла активную роль в урегулировании конфликта группы «Альянс» и «СИДАНКО» вокруг «Варьеганнефтегаза». В Швеции создана специальная посредническая организация – Центр по заключению мировых сделок и по делам банкротств.

Тем не менее не всегда досудебные меры, несмотря на их экономическую привлекательность, приносят необходимый результат: если кредиторов много, им обычно трудно договориться об общей политике, да и не нужно сбрасывать со счетов недружественные поглощения.

Меры, которые могут предпринять собственники должника, можно заимствовать по аналогии из ст.8 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»: отказ от распределения прибыли в качестве дивидендов, предоставление займов или поручительств (банковских гарантий) по кредитам, перевод долга, дополнительные взносы в уставный капитал. Проведение дополнительной эмиссии акций в целях привлечения стороннего инвестора (с последствиями в виде размывания собственной доли), предоставление акций (долей в уставном капитале) должника – кредиторам в виде отступного либо «белому рыцарю» (роль ЮКОСа в защите «Роспана» от ТНК).[[12]](#footnote-12)

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Современный менеджмент рассматривает антикризисное управление как комплекс мер, охватывающих все сферы управленческой деятельности: финансы, управление персоналом, маркетинг, отношения с прессой, клиентами и поставщиками и другие. Разработаны методики комплексного анализа показателей деятельности компании, максимально полно отражающие состояние предприятия. Широко известен медод SWOT – анализа, а в последнее время большую популярность получила Система Сбалансированных Показателей, позволяющая оперативно и максимально точно реагировать на малейшие изменения в текущих показателях.

Довольно активно используется в современной практике методика управления рисками, которая позволяет оценить вероятность наступления неблагоприятных последствий от принимаемых решений. Эти методы помогают значительно снизить риски возникновения кризисных ситуаций, но не исключают их полностью. Поэтому большое значение имеет умение предвидеть наступающий кризис, готовиться к нему и преодолевать его последствия.

План финансового оздоровления разрабатывают финансовые и контролинговые службы предприятия, которое пребывает в финансовом кризисе, представители потенциального санатора, независимые аудиторские и консалтинговые фирмы.

Одной из причин возникновения кризисной ситуации на большинстве украинских предприятий является низкий уровень менеджмента. Именно неквалифицированные и ошибочные действия руководства довели большинство субъектов хозяйствования до черты банкротства. Существенным фактором, который обусловливает принятие неправильных управленческих решений, является отсутствие на отечественных предприятиях системы контролинга.

Большинство специалистов в отрасли управления и финансового менеджмента под контролингом понимают функциональную систему планирования, контроля, анализа отклонений, координации, внутреннего консалтинга и общего информационного обеспечения руководства предприятием.

В реализации плана санации важную роль играет оперативный санационный контролинг, который с помощью своего методического и функционального инструментария координирует деятельность разных подразделений, контролирует качество реализации запланированных мероприятий, анализирует отклонения, идентифицирует и нейтрализует риски, а также выявляет дополнительные шансы и возможности.

Санация считается успешной, если с помощью внешних и внутренних финансовых источников, проведения организационных и производственно-технических усовершенствований предприятие выходит из кризиса (нормализует производственную деятельность и избегает объявления банкротства) и обеспечивает свою прибыльность и конкурентоспособность в долгосрочном периоде.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Булев, И.П., Брюховецкая Н.Е. Антикризисное управление предприятием. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2005. – 179 с.
2. Ковалев, А.П. Диагностика банкротства./ А.П. Ковалев – М.; РиоРта, 2005. – 342 с.
3. Кутыркин, А.Н., Слобожанинова Л.Ю. Финансовая санация предприятий. / А.Н. Кутыркин – М.: Финансы и Статистика, 2006. – 564 с.
4. Сытник, Л.С. Методы прогнозирования банкротства и обеспечения безубыточности предприятия. – М.: Экономика промышленности, 2005. – 289 с.
5. Анализ и прогнозирование результатов производственной и финансовой деятельности предприятий, объединений, региона (методические пособия) / Прокопенко Н.Д., Белый Е.Л., Богачев С.В. и др. – М.: Феникс, 2005. – 320 с.
6. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для ВУЗов, обучающихся по специальностям экономики и управления. / под ред. В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 290 с.
7. Антикризисное управление. Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: Атента, 2000. – 456 с.
8. Антикризисное управление. Учебник/ Е.П Жарковская, Б.Е. Бродский. 3-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2006. – 463 с.
9. Антикризисное управление: учебное пособие/ Под ред. К.В. Балдина. – М.: Гардарики, 2005. – 564 с.
10. Методология антикризисного управления: учеб.-практ. пособие/ Г.Б. Юн. – М.: Дело, 2004. – 278 с.
11. Теория и практика антикризисного управления. Учебник /Под ред. С.В. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 453 с.

1. Антикризисное управление. Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: Атента, 2000. – С. 118 [↑](#footnote-ref-1)
2. Антикризисное управление. Учебник/ Е.П Жарковская, Б.Е. Бродский. 3-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2006. – С. 211 [↑](#footnote-ref-2)
3. Методология антикризисного управления: учеб.-практ. пособие/ Г.Б. Юн. – М.: Дело, 2004. – С, 67 [↑](#footnote-ref-3)
4. Теория и практика антикризисного управления. Учебник /Под ред. С.В. Беля­ева и В.И. Кошкина. – М.: ЮНИТИ, 2006. – С. 65 [↑](#footnote-ref-4)
5. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для ВУЗов, обучающихся по специальностям экономики и управления. / Под ред. В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – С, 90 [↑](#footnote-ref-5)
6. Кутыркин, А.Н., Слобожанинова Л.Ю. Финансовая санация предприятий. / А.Н. Кутыркин – М.: Финансы и Статистика, 2006. – С, 45 [↑](#footnote-ref-6)
7. Кутыркин, А.Н., Слобожанинова Л.Ю. Финансовая санация предприятий. / А.Н. Кутыркин – М.: Финансы и Статистика, 2006. – С. 320 [↑](#footnote-ref-7)
8. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для ВУЗов, обучающихся по специальностям экономики и управления. / Под ред. В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – С, 73 [↑](#footnote-ref-8)
9. Антикризисное управление. Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: Атента, 2000. – С. 87 [↑](#footnote-ref-9)
10. Сытник, Л.С. Методы прогнозирования банкротства и обеспечения безубыточности предприятия. – М.: Экономика промышленности, 2005. – С. 189 [↑](#footnote-ref-10)
11. Кутыркин, А.Н., Слобожанинова Л.Ю. Финансовая санация предприятий. / А.Н. Кутыркин – М.: Финансы и Статистика, 2006. – С. 198 [↑](#footnote-ref-11)
12. РосБизнесКонсалтинг. Режим доступа [http://www.rbk.ru ] [↑](#footnote-ref-12)