**Антикризисное управление предприятием.**

Зорин С.Ф.

**Введение**

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.

В настоящей работе кратко изложены основные принципы теории антикризисного управления предприятием. Исследованы четыре основных аспекта теории: потребность и необходимость в антикризисном управлении, методы диагностики банкротства, механизмы антикризисного управления и основы государственного регулирования кризисных ситуаций. Основной упор в работе сделан на экономической составляющей кризисных ситуаций, вопросах банкротства и финансового оздоровления.

**Глава 1. Антикризисное управление: потребность и необходимость**

" Krisis " - в переводе с греческого - решение, поворотный пункт или исход. Экономический кризис в компании означает тяжёлое финансовое положение, которое характеризуется неудовлетворительным значением целого ряда показателей (коэффициентов): платёжеспособности, 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).

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.

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

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

**1.1. Задачи антикризисного управления**

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

кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;

кризисы в определённой степени можно ускорять, предварять и отодвигать;

к кризисам можно и необходимо готовиться;

кризисы можно смягчать, кризисные процессы в определённой степени управляемы, управление процессами выхода из кризиса способно ускорить эти процессы и минимизировать их негативные последствия;

управление в условиях кризиса требует особых подходов, инструментов, знаний и навыко в.

**1.2. Классификация и причины организационных кризисов**

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

кризис ликвидности;

кризис успеха;

кризис стратегии.

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:

внешние факторы: тип экономической системы; несбалансированная кредитная политика или её 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;

внутренние: ошибочная рыночная философия фирмы; отсутствие или неправильные принципы ее действия; нерациональное использование ресурсов и низкое качество продукции; невысокий уровень менеджмента и маркетинга; несоответствие уровня управленческой и организационной культур предприятия его технологической структуре.

Указанные 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.

**Глава 2. Диагностика банкротства**

**2.1. Виды и методы диагностики несостоятельности организации.**

Предприятия испытывают финансовые затруднения различной природы. В самом общем виде можно описать финансовое состояние организации в нормальных и неблагоприятных условиях.

Финансовое состояние организации в нормальных условиях. Предприятие находится выше точки безубыточности. Колебания выручки и соответствующие им колебания прибыли невелики и не слишком сказываются на возможности предприятия рассчитываться по своим текущим обязательствам и финансировать инвестиционные проекты.

В редких случаях предприятие легко покрывает свои расходы дополнительными кредитами и займами, сохраняя свою инвестиционную привлекательность. Риски предприятия вполне уравновешиваются его резервами и потенциальными возможностями. Разрабатываются и осуществляются планы развития, осваиваются новые продукты и новые рынки.

Финансовое состояние организации в неблагоприятных условиях. Предприятие теряет объемы производства и оказывается ниже точки безубыточности. Доступные возможности по увеличению выручки от реализации и уменьшению себестоимости не могут вывести организацию из зоны безубыточности, дать ей средства для покрытия своих затрат и развития. Предприятие начинает накапливать пени и штрафы, его положение ухудшается.

Для объективного анализа состояния предприятия и оценки риска наступления неблагоприятных условий необходимо провести детальную диагностику его финансового состояния. Диагностика организации может осуществляться внешними и внутренними аудиторами.

Внешний аудит может проводиться органами власти, оценщиками, инвесторами, кредиторами, поставщиками и покупателями, иными участниками рынка. Он основывается на официальной бухгалтерской и статистической отчетности. Цель внешнего аудита - определение причин возможного возникновения кризисной ситуации (неплатежеспособности) и выбор антикризисных мер;

Внутренний аудит базируется на данных оперативного учета (главных книг, ведомостей, сводных таблиц). Такая информация носит конфиденциальный характер. Цель внутреннего аудита - оценка внутренних резервов предотвращения неплатежеспособности предприятия или восстановления его платежеспособности.

Наилучшие результаты аудита достигаются, когда внутренние и внешние аудиторы работают согласованно, что исключает проблему конфликта интересов.

Виды диагностики неплатежеспособности организации:

дескриптивный - это анализ описательного характера; представляет финансовую отчетность в различных разрезах и предназначен в основном для внешних пользователей;

предикативный - это анализ прогностического характера, используется для определения будущих доходов и возможного финансового состояния предприятия, например анализ вероятности банкротства и мер по восстановлению платежеспособности предприятия;

нормативный - это анализ, позволяющий сравнить фактические результаты деятельности предприятия с ожидаемыми.

Методы диагностики несостоятельности организации:

горизонтальный (трендовый) - сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих и определение основной тенденции динамики показателей в будущем (очищенной от случайных величин);

вертикальный (структурный) - определение структуры итоговых финансовых показателей и выявление влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;

относительных показателей (коэффициентов) - расчет отношений между отдельными элементами различных форм отчетности и определение их взаимосвязей;

факторный - исследование влияния отдельных факторов на результативный показатель с помощью статистических приемов.

сравнительный - сравнение сводных показателей отчетности с показателями других предприятий;

**2.2. Горизонтальный (трендовый) финансовый анализ**

Данный анализ состоит в сравнении показателей бухгалтерского баланса с показателями балансов предыдущих периодов. Желательно, чтобы этот период составлял не менее трех лет. Этот анализ позволяет проследить динамику развития организации за ряд периодов.

При проведении горизонтального анализа используются следующие приемы:

простое сравнение статей отчетности в абсолютном выражении и в процентах к базовому (отчетному) периоду;

изучение их резких изменений;

анализ изменения статей отчетности в сравнении с колебаниями других статей.

Особое внимание уделяется случаям, когда изменение одного показателя по экономической природе не соответствует изменению другого показателям (например, запасы материалов и НДС по приобретенным ценностям, дебиторская и кредиторская задолженности и т. п.).

Горизонтальный анализ баланса организации начинается, как правило, с создания аналитической таблицы на основании показателей формы № 1 бухгалтерского баланса.

При резком изменении комплексных статей баланса (например, таких как запасы, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность и т. д.) производится горизонтальный анализ их составляющих. Например, по запасам: сырье и материалы, затраты в незавершенном производстве, готовая продукция и товары для перепродажи, товары отгруженные, расходы будущих периодов, прочие запасы и затраты.

После составления таблиц, позволяющих произвести горизонтальным анализ, следует также сравнить темпы изменения в динамике по годам внеоборотных активов и составляющих их статей с темпами изменения показателей доходов и расходов и их составляющих по форме № 2, и в первую очередь с выручкой, прибылью до налогообложения, чистой прибылью Если темпы изменения этих показателей выше, чем темпы изменения внеоборотных и оборотных активов, то это свидетельствует о положительной динамике финансово-экономического положения организации. В противном случае это является признаком ее ухудшающегося положения.

Анализ будет более объективным, если при его проведении учитывать уровни инфляции по рассматриваемым годам на основе статистических данных. При необходимости более подробно рассмотреть заемные средства, дебиторскую и кредиторскую задолженности проводится горизонтальный анализ по показателям формы № 5 бухгалтерской отчетности.

**2.3. Вертикальный (структурный) финансовый анализ**

Данный анализ осуществляется в целях определения удельного веса отдельных статей баланса в общем итоговом показателе и последующего сравнения результатов с данными предыдущих периодов, что позволяет установить структуру активов и капитала организации и ее вложений и динамику ее изменения за рассматриваемые периоды.

Вертикальный анализ осуществляется в основном по показателям (статьям) форм № 1 и 2 бухгалтерской отчетности организации.

Для проведения анализа и оценки изменения структуры отдельных статей актива и пассива баланса составляются аналитические таблицы. В них фиксируются основные статьи баланса за исследуемый и предыдущие годы, и их удельный вес в общей сумме активов, а также относительный прирост по этим статьям .

На основании полученных показателей возможно сделать следующие выводы:

Темпы роста выручки и себестоимости. Если темпы роста себестоимости выше темпа роста выручки, то необходимо изменить политику закупки сырья (материалов), снизить затраты при производстве продукции, или пересмотреть политику цен на продукцию при повышении ее потребительских качеств и проведении ассортиментной диверсификации.

Динамика рентабельности организации определяется ее приближением к убыточной, малорентабельной, прибыльной или высоко рентабельной деятельности.

Динамика изменения объема нераспределенной прибыли. Уменьшение объема прибыли свидетельствует об ухудшении возможности пополнения оборотных и основных средств для осуществления устойчивой хозяйственной деятельности организации.

Соотношение статей, составляющих внеоборотные активы. Увеличение доли долгосрочных финансовых вложений во внеоборотных активах показывает на отвлечение средств из основной производственной деятельности. Уменьшение объема основных средств указывает на выбытие основных средств либо на отсутствие политики закупки современного оборудования.

Изменение структуры совокупных активов. Увеличение доли оборотных активов в совокупных активах свидетельствует о повышении мобильности имущества организации, и наоборот.

Изменение структуры оборотных активов. Рост доли дебиторской задолженности и снижение доли денежных средств указывают на проблемы, связанные с оплатой потребителями продукции и услуг, а также свидетельствуют о проблемах, связанных с возможным недостатком собственных оборотных средств.

Темпы изменения запасов. Более быстрый рост темпов стоимости запасов по сравнению с темпами роста выручки и прибыли свидетельствует об уменьшении скорости оборота запасов, что является негативным признаком для организации.

Изменение сальдо задолженности. В зависимости от изменения объемов дебиторской и кредиторской задолженности у организации может расти активное сальдо (когда дебиторская задолженность превышает кредиторскую) или пассивное сальдо (кредиторская задолженность превышает дебиторскую). И в том и в другом случае можно утверждать, что это свидетельствует о негативных тенденциях в развитии организации.

Изменение собственного капитала и резервов. Снижение доли собственного капитала и резервов свидетельствует об ухудшении финансовой устойчивости организации.

Изменение доли краткосрочных заемных средств. Увеличение доли краткосрочных заемных средств по сравнению с ростом доли прибыли в выручке может свидетельствовать об усилении финансовой неустойчивости организации.

Темпы изменения краткосрочной задолженности в сравнении с темпами изменения выручки и прибыли, в том числе по отдельным статьям: поставщики и подрядчики; по векселям к уплате; перед бюджетом и внебюджетными фондами. Их увеличение указывает на снижение уровня платежеспособности организации.

На основании анализа таблиц горизонтального и вертикального анализа необходимо сделать обобщающий вывод о риске утраты платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

**2.4. Анализ относительных показателей (коэффициентов)**

Большинство методов диагностики финансового состояния организаций основано на расчетах и анализе различных финансово-экономических коэффициентов, выявлении влияния производственно-хозяйственной деятельности организаций на их значение и взаимосвязи. В результате определяются причины утраты платежеспособности и, как следствие, проявления той или иной формы финансовой несостоятельности организаций.

Для расчета показателей и коэффициентов используются в основном данные из форм бухгалтерской отчетности и Главной книги.

Коэффициенты, характеризующие платежеспособность:

коэффициент абсолютной ликвидности - показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам должника;

коэффициент текущей ликвидности - характеризует обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременности погашения обязательств и определяется как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам должника;

показатель обеспеченности обязательств должника его активами - характеризует величину активов должника, приходящихся на единицу долга, и определяется как отношение суммы ликвидных и скорректированных внеоборотных активов к обязательствам должника;

степень платежеспособности по текущим обязательствам - определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки и рассчитывается как отношение текущих обязательств должника к величине среднемесячной выручки.

Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость:

коэффициент автономии (финансовой независимости) - показывает долю активов должника, которые обеспечиваются собственными средствами, и определяется как отношение собственных средств к совокупным активам;

коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах) - определяет степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости, и рассчитывается как отношение разницы собственных средств и скорректированных внеоборотных активов к величине оборотных активов;

доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах - характеризует наличие просроченной кредиторской задолженности и ее удельный вес в совокупных пассивах организации и определяется в процентах как отношение просроченной кредиторской задолженности к совокупным пассивам;

показатель отношения дебиторской задо лженности к совокупным активам - определяется как отношение суммы долгосрочной дебиторской задолженности, краткосрочной дебиторской задолженности и потенциальных оборотных активов, подлежащих возврату, к совокупным активам организации.

Коэффициенты, характеризующие деловую активность:

рентабельность активов - показывает степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия и определяется в процентах как отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам организации;

норма чистой прибыли - характеризует уровень доходности хозяйственной деятельности организации и определяется в процентах как отношение чистой прибыли к выручке (нетто).

Указанные показатели и коэффициенты, динамика их изменения рассчитываются поквартально не менее чем за двухлетний период.

**2.5. Факторный финансовый анализ**

Основной идеей создания моделей факторного анализа является то, что по данным наблюдений тренда и поведения некоторых коэффициентов различных фирм до момента банкротства можно делать прогнозы. Считается, что признаки ухудшения обстановки, о которых сигнализируют изменения коэффициентов, можно выявить достаточно рано, чтобы принять меры и избежать значительного риска невыполнения обязательств и банкротства.

Одной из простейших моделей прогнозирования вероятности банкротства считается двухфакторная модель. Она основывается на двух ключевых показателях (например, показатель текущей ликвидности и показатель доли заемных средств), от которых зависит вероятность банкротства предприятия. Эти показатели умножаются на весовые значения коэффициентов, найденные эмпирическим путем, затем результаты складываются с постоянной величиной, полученной тем же (опытно-статистическим) способом. Если результат оказывается отрицательным, вероятность банкротства невелика. Положительное значение указывает на высокую вероятность банкротства. Такая модель не обеспечивает всесторонней оценки финансового состояния предприятия, поэтому возможны слишком значительные отклонения прогноза от реальности.

К ранним исследованиям поведения коэффициентов, предшествующего краху фирмы, относятся работы А. Винакора и Р. Смитира, которые изучили 183 фирмы, испытывавшие финансовые трудности на протяжении 10 лет. Ученые пришли к выводу, что соотношение чистого оборотного капитала и суммы активов является одним из наиболее точных и надежных показателей банкротства.

П. Фитцпатрик анализировал трех- и пятилетние тренды 13 коэффициентов у 20 фирм, которые потерпели крах в 1920-1929 гг. Сравнивая их с показателями деятельности контрольной группы из 19 успешно действующих фирм, он сделал вывод о том, что все анализируемые коэффициенты в некоторой степени предсказывали крах. Однако оказалось, что наилучшими показателями несостоятельности являются коэффициенты соотношения прибыли и чистого собственного капитала и чистого собственного капитала и суммы задолженности.

К. Мервин изучил опыт 939 фирм за период 1926- 1936 гг. Проанализировав несколько основных коэффициентов, он обнаружил, что три коэффициента были наиболее приемлемыми для предсказания прекращения деятельности фирмы за 4-5 лет до этого события. Он выделил три коэффициента: коэффициент покрытия, отношение чистого оборотного капитала к сумме активов и чистого собственного капитала к сумме задолженности. Все они характеризуются снижающимися трендами перед прекращением деятельности и все время показывают значение ниже нормального уровня.

Сосредоточивая внимание на опыте компаний, которые испытали трудности с выплатой задолженности и банковских кредитов, В. Хикман изучил опыт выпуска корпоративных облигаций за период 1900-1943 гг. и пришел к выводу, что коэффициент покрытия процентных выплат и отношение чистой прибыли к объему продаж оказались весьма полезными предсказателями невыполнения условий выпуска облигаций.

В. Бивер применил более сильную статистическую методику, чем его предшественники, и обнаружил, что финансовые коэффициенты оказались полезными для прогнозирования банкротства и невыполнения обязательств по облигациям по меньшей мере за 5 лет до краха. Он определил, что коэффициенты можно использовать для точного разграничения фирм, которые терпят крах и избегают его, в значительно большей степени, чем это возможно при случайном предсказании. Одним из его выводов было то, что и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе отношение потоков денежных средств к сумме задолженности было наилучшим предсказателем; следующими по важности были коэффициенты структуры капитала, далее - коэффициенты ликвидности, а наихудшими - коэффициенты оборачиваемости.

При изучении способности коэффициентов предвещать изменения рейтинга облигаций Дж. Хорриган обнаружил, что изменения рейтинга можно предсказать гораздо точнее, используя коэффициенты, а не случайное предсказание.

Среди многокритериальных выделяется модель, предложенная в 1968 г. Э. Альтманом. Он первым использовал мультипликативный дискриминантный анализ для создания модели прогнозирования несостоятельности с высокой степенью точности.

При построении Z-счета Альтман обследовал 66 фирм, из которых одна половина фирм обанкротилась за период 1946-1965 гг., а другая половина работала успешно. Он исследовал 22 аналитических коэффициента, которые могли быть использованы для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей он отобрал пять наиболее значимых для прогноза и построил многофакторное регрессионное уравнение.

Модель Альтмана имеет вид:

Z = 1,2 А + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 0,999E , где :

A = (Собственные оборотные средства) / (Всего активов)

B = (Неопределенная прибыль) / (Всего активов)

C = (Прибыль до уплаты налога и процентов) / (Всего активов)

D = (Рыночная стоимость собственного капитала) / (Всего кредиторской задолженности)

E = (Оборот) / (Всего активов)

Критическое значение индекса Z рассчитывалось Альтманом по данным статистической выборки и составило 2,675. Сопоставление с этой величиной расчетного значения индекса Z для конкретной фирмы позволяет говорить о возможном в будущем (2-3 года) банкротстве одних (Z< 2,675) и устойчивом положении других (Z > > 2,675) фирм. Точность прогноза является достаточно высокой и составляет 95% для обследованных Альтманом 66 компаний.

Модель Альтмана в настоящее время является наиболее известной. Она имеет один недостаток - ее можно применять лишь в отношении предприятий, котирующих свои акции на фондовых биржах, так как только для таких компаний можно получить рыночную оценку стоимости собственного капитала.

В 1978 г. была разработана модель Г. Спрингейта. Он использовал мультипликативный дискриминантный анализ для выбора четырех из 19 самых известных финансовых показателей, которые наибольшим образом различаются для успешно действующих фирм и фирм-банкротов.

Модель Спрингейта имеет вид:

Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D , где:

A = (Собственные оборотные средства) /(Всего активов)

B = (Прибыль до уплаты налога и процентов) / (Всего активов)

C = (Прибыль до налогообложения) / (Текущие обязательства)

D = (Оборот) / (Всего активов)

Критическое значение Z ддя данной модели равно 0,862.

Точность этой модели составляет 92,5% для 40 компаний, исследованных Спрингейтом.

Американский экономист Фулмер (Fulmer) в 1984 г. предложил модель, полученную при анализе 40 финансовых показателей 60 компаний - из них 30 действующих успешно и 30 фирм-банкротов со средней стоимостью активов, равной 455 тыс. долл. США.

Модель Фулмера имеет вид:

Z= 5,528A + 0,212B + 0,073C + 1,270D – 0,120E + 2,335F + 0,575G + 1,083H + 0,894I – 6,075 , где:

A = (Нераспределенная прибыль) / (Всего активов)

B = (Оборот) / (Всего активов)

C = (Прибыль до налогообложения) / (Собственный капитал)

D = (Изменение остатка денежных средств) / (Кредиторская задолженность)

E = (Заемные средства) / (Всего активов)

F = (Текущие обязательства) / ( Всего активов)

G = (Материальные внеоборотные активы) / (Всего активов)

H = (Собственные оборотные средства) / (Кредиторская задолженность)

I = (Прибыль до уплаты процентов и налога) / (Проценты)

Критическим значением Z является 0.

Фулмер объявил точность для своей модели в 98% при прогнозировании банкротства в течение года и точность в 81% при прогнозировании банкротства за период больше года.

Интересная модель предсказания банкротства была разработана под руководством канадского специалиста Ж. Лего (Jean Legault). При создании этой модели были проанализированы 30 финансовых показателей 173 промышленных компаний Квебека, имеющих ежегодную выручку от 1 до 20 млн долл. США.

Модель Ж. Лего имеет вид:

Z = 4,5913 А + 4,5080B + 0,3936С – 2,7616 , где:

A = (Акционерный капитал) / (Всего активов)

B = (Прибыль до налогообложения + Издержки финансирования) / (Всего активов)

C = (Оборот за два предыдущих периода) / (Всего активов за два предыдущих периода )

Критическим значением для Z является - 0,3.

Точность данной модели составляет 83%. Она может быть использована только для прогнозирования банкротства промышленных компаний.

Британский ученый Таффлер в 1977 г. предложил четырехфакторную прогнозную модель, при разработке которой использовал следующий подход.

С помощью компьютерной техники на первой стадии вычисляются 80 отношений по данным обанкротившихся и платежеспособных компаний. Затем, используя статистический метод, известный как анализ многомерного дискриминанта, можно построить модель платежеспособности, определяя частные соотношения, которые наилучшим образом выделяют две группы компаний и их коэффициенты. Такой выборочный подсчет соотношений является типичным для определения некоторых ключевых измерений деятельности корпорации (прибыльность, соответствие оборотного капитала, финансовый риск и ликвидность). Объединяя эти показатели и сводя их соответствующим образом воедино, модель платежеспособности производит точную картину финансового состояния корпорации.

Для усиления прогнозирующей роли моделей можно трансформировать Z-коэффициент в PAS-коэффициент (Performance Analysys Score), т.е. коэффициент, позволяющий отслеживать деятельность компании во времени. Изучая PAS-коэффициент как выше, так и ниже критического уровня, легко определить моменты упадка и возрождения компании.

PAS-коэффициент представляет собой относительный уровень деятельности компании, выведенный на основе ее Z-коэффициента за определенный год и выраженный в процентах от 1 до 100. Например PAS-коэффициент, равный 50, указывает на то, что деятельность компании оценивается удовлетворительно, тогда как PAS-коэффициент, составляющий 10, свидетельствует о том, что лишь 10% компаний находятся в худшем положении (неудовлетворительная ситуация).

Итак, подсчитав Z-коэффициент для компании, можно затем трансформировать абсолютную меру финансового положения в относительную меру финансовой деятельности. Другими словами, если Z- коэффициент может свидетельствовать о том, что компания находится в рискованном положении, то PAS-коэффициент отражает историческую тенденцию и текущую деятельность на перспективу.

Помимо перечисленных моделей в практике предсказания банкротства используются и другие, в частности так называемый показатель Аргента (А-счет).

Показатель Аргента (А-счет) характеризует кризис управления. Согласно методике его исчисления процесс банкротства подразделяется на три стадии:

I стадия - предприятия, идущие к банкротству, годами демонстрируют ряд очевидных недостатков задолго до фактического банкротства;

II стадия - вследствие накопления этих недостатков предприятие может совершить ошибку, ведущую к банкротству (предприятия, не имеющие недостатков, не совершают ошибок, ведущих к банкротству);

III стадия - совершенные предприятием ошибки начинают выявлять все известные симптомы приближающейся неплатежеспособности: ухудшенные показатели, признаки недостатка денег. Эти симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, период которого часто составляет от 5 до 10 лет.

При расчете А-счета конкретной компании необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенту, то есть каждому фактору каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель А-счет.

Ориентация на один индекс или критерий не всегда оправданна, поэтому многие крупные аудиторские фирмы и другие компании, занимающиеся аналитическими обзорами, прогнозированием и консультированием, для своих аналитических оценок используют системы критериев.

**2.6. Сравнительный финансовый анализ**

Сущность методики сравнительного анализа состоит в сравнении сводных показателей отчетности предприятия с показателями других предприятий отрасли. Предприятия предварительно делятся на классы кредитоспособности по следующим основаниям:

I класс кредитоспособности - фирмы, имеющие хорошее финансовое состояние (финансовые показатели выше среднеотраслевых, с минимальным риском невозврата кредита);

II класс - предприятия с удовлетворительным финансовым состоянием (с показателями на уровне среднеотраслевых, нормальным риском невозврата кредита);

III класс - компании с неудовлетворительным финансовым состоянием, имеющие показатели на уровне ниже среднеотраслевых, с повышенным риском непогашения кредита.

На основе фактических данных рассчитываются коэффициенты для группы однородных предприятий данной отрасли. Полученные данные по каждому коэффициенту представляются в виде таблицы. В качестве примера можно привести таблицы, разработанные учеными Казанского государственного технологического университета для машиностроения и предприятий оптовой торговли.

Значения критериальных показателей для распределения предприятий промышленности (машиностроение) по классам кредитоспособности

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя  | Значение показателей по классам  |
|  | I  | II  | III  |
| Соотношение заемных и собственных средств  | <0,8  | 0,8-1,5  | > 1,5  |
| Вероятность банкротства ( Z -счет Альтмана)  | >3,0  | 1,5-3,0  | < 1,5  |
| Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)  | >2,0  | 1,0-2,0  | < 1,0  |

Значения критериальных показателей для распределения предприятий оптовой торговли по классам кредитоспособности <

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование показателя  | Значение показателей по классам  |
|  | I  | II  | III  |
| Соотношение заемных и собственных средств  | < 1,5  | 1,5-2,5  | >2,5  |
| Вероятность банкротства ( Z -счет Альтмана)  | >3,0  | 1,5-3,0  | < 1,5  |
| Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)  | > 1,0  | 0,7-1,0  | <0,7  |

Сравнительный финансовый анализ позволяет наилучшим образом учесть специфику отрасли и товарного рынка предприятия.

**Глава 3. Механизмы антикризисного управления**

В условиях, когда предприятие состоятельно, нормально функционирует на рынке, имеет положительные экономические и финансовые результаты, антикризисное управление должно быть нацелено на профилактику (предотвращение) кризисных явлений. Антикризисное управление - это целый комплекс взаимосвязанных мероприятий от ранней диагностики кризиса до мер по его преодолению. Антикризисное управление базируется на некоторых принципах, которые и отличают антикризисное управление от обычного.

К числу основных принципов организации антикризисного управления предприятием относятся:

Постоянная готовность к возможному нарушению финансового равновесия организации. Финансовое равновесие организации очень изменчиво в динамике.

Ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Учитывая, что возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, возможность возникновения кризиса должна диагностироваться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации.

Срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие.

Адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия. В противном случае или не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы (если действие механизма избыточно).

Полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Выбор эффективных форм санации организации. Если масштабы кризиса не позволяют выйти из него за счет внутренних ресурсов, организация должна прибегнуть к механизмам внешней санации.

В общем случае политика антикризисного управления заключается в разработке системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и "включении" механизмов финансового оздоровления организации, обеспечивающих ее выход из кризисного состояния.

**3.1. Антикризисное управление с целью профилактики**

Антикризисное управление с целью профилактики включает в себя следующие направления:

Антикризисный мониторинг, предполагающий расширение и углубление наблюдений за состоянием деятельности предприятия, проведение работ по своевременному выявлению и оценке негативных явлений, таких как спад объемов производства, снижение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, колебания в объемах продаж. Мониторинг должен включать создание и внедрение современных методик, обеспечивающих автоматизацию сбора и передачи информации. Мониторинговые работы должны осуществляться на базе разработок моделей и методов для оценки динамики состояния деятельности предприятий по различным параметрам, прогноза развития производства и выработки рекомендаций и мер по устранению негативных процессов при их возникновении и принятия управленческих решений.

Диагностика (оценка) предприятия - это методы и процедуры распознавания кризисных ситуаций и постановка диагноза анализируемого объекта в целях повышения эффективности его функционирования и жизнеспособности в условиях свободной конкуренции, свободного, нерегулируемого рынка. Диагностике должны быть подвергнуты все функции предприятия, в частности: финансы; маркетинг, производство, техника и технология, менеджмент, стратегия, конкурентоспособность.

Разработка и проведение системы мер по предотвращению кризисных явлений, заблаговременному устранению возможных причин возникновения кризисной ситуации (закрытие нерентабельных производств, перепрофилирование отдельных цехов и участков, диверсификация и т.д.).

Подготовка к действиям в условиях неизбежных или вероятных кризисных ситуаций при невозможности устранить их причины (уменьшение риска и ослабление последствий за счет компенсационных мер, в том числе создания запасов и резервов, переподготовки кадров и т.п.).

**3.2. Антикризисное управление в условиях кризиса**

В тех случаях, когда на предприятии возникла кризисная ситуация, антикризисное управление предполагает следующие действия:

непосредственное реагирование на возникновение кризисной ситуации, включая действия по предотвращению ущерба и собственно ликвидации кризисной ситуации (обеспечение минимально необходимой жизнедеятельности важнейших систем предприятия).

смягчение и устранение последствий кризисной ситуации за счет осуществления компенсационных и восстановительных мероприятий.

проведение стабилизационных мероприятий.

создание специальной информационно-коммуникативной сети связей, охватывающей информационные потоки внешней и внутренней среды предприятия.

перераспределение обязанностей высшего руководства: одна группа менеджеров должна осуществлять контроль и поддержку морального климата на предприятии, другая - поддерживать при любых обстоятельствах обычную работу с минимальным уровнем срывов. Специальная группа менеджеров должна заниматься разработкой и принятием антикризисных мер для выхода из кризисной ситуации.

Для разработки и реализации антикризисных мер необходимо иметь сеть оперативных групп управленческих работников. Для координации деятельности таких групп создается штабная группа во главе с руководителем предприятия.

**3.3. Механизмы финансовой стабилизации**

Процесс стабилизации финансового состояния предприятия условно можно разделить на три этапа:

устранение неплатежеспособности - принцип "отсечения лишнего";

восстановление финансовой устойчивости - "с жатие предприятия";

обеспечение финансового равновесия в длительном периоде.

Принцип "отсечения лишнего" определяет необходимость сокращения размеров как текущих потребностей (вызывающих соответствующие финансовые обязательства), так и отдельных видов ликвидных активов (с целью их срочной конверсии в денежную форму). Это возможно за счет:

ускорения инкассации дебиторской задолженности;

снижения периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;

снижения размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;

уценки трудноликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализаций;

ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;

аренды оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств, и др.;

пролонгации краткосрочных финансовых кредитов;

увеличения периода предоставляемого поставщиками товарного кредита.

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

"Сжатие предприятия" должно сопровождаться мероприятиями как по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов, так и по сокращению необходимого объема их потребления. Прежде всего это:

сокращение суммы постоянных издержек;

снижение уровня переменных издержек (включая сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений; повышение производительности труда и т.п.);

проведение ускоренной амортизации активной части основных средств с целью возрастания объема амортизационного потока;

своевременная реализация выбываемого в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества;

обеспечение обновления операционных внеоборотных активов преимущественно за счет их аренды.

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

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

В системе стабилизационных мер, направленных на вывод предприятия из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации. Она представляет систему мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, реализуемых с помощью других юридических и физических лиц и направленных на предотвращение объявления предприятия-должника банкротом. Санация носит упреждающий характер, согласуется с целями и интересами предприятия, подчинена задачам антикризисного управления и сочетается с осуществляемыми мерами внутренней финансовой стабилизации.

Цель санации считается достигнутой, если предприятие вышло из финансового кризиса и нормализовало свою работу.

**Глава 4. Государственное регулирование кризисных ситуаций**

Государственная политика в регулировании кризисных ситуаций заключается в минимизации экономического и социального ущерба, вызванного банкротством организации. При этом важно отметить, что разорение неэффективных предприятий является важнейшим фактором рыночной экономики, обеспечивающим ее рост и развитие.

Антикризисная политика государства реализуется на трех уровнях:

поддержание конкурентоспособности основных отраслей национального хозяйства;

предупреждение и недопущение кризисов в экономически- и социально- значимых сферах, таких как банковский бизнес или сфера общественного транспорта;

уменьшение негативных последствий банкротства предприятия, максимально полное удовлетворение интересов его сотрудников и кредиторов.

**4.1. Государственное антикризисное регулирование рынков.**

Государственное антикризисное регулирование рынков - это организационно-экономическое и правовое воздействие государства для защиты предприятий, отраслей и регионов от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или прекращения их дальнейшего существования.

Государственное регулирование направлено на преодоление сбоев в функционировании рынков, называемых в экономической теории "провалами рынка", и создание механизмов антикризисного управления на всех уровнях экономического управления.

Основные причины неэффективности рынков, так называемые "провалы рынка" следующие:

несовершенная конкуренция;

недостаточное производство общественных благ;

негативные внешние эффекты;

неполные или отсутствующие рынки;

несовершенство информации;

безработица, инфляция и неравновесие.

Эффективное государственное регулирование устраняет провалы рынка, обеспечивая создание благоприятной деловой среды и снижая вероятность возникновения кризисных ситуаций на рынке.

**4.2. Предупреждение кризисных ситуаций на экономически и социально значимых предприятиях.**

В сферах, имеющих особое значение для экономической и социальной жизни, государство применяет специальные меры предупреждения кризисных ситуаций.

Такие меры можно разделить на две группы:

финансовая поддержка

особое администрирование

Подобные превентивные меры позволяют минимизировать риски банкротства общественно-значимых предприятий а также сгладить негативные последствия такого банкротства. К общественно-значимым относятся градообразующие и стратегические предприятия, банки, страховые и финансовые компании, сельскохозяйственные предприятия, а также естественные монополии.

Основные формы финансовой поддержки:

целевое финансирование на возвратной и безвозвратной основе;

субсидирование процентной ставки по кредиту;

предоставление гарантий по кредиту;

налоговые льготы;

налоговый кредит.

Особое администрирование деятельности предприятий выражается в следующих формах:

введение дополнительных форм отчетности;

установление обязательных нормативов;

лицензирование;

обязательное страхование ответственности;

законодательное ограничение тарифов;

другие законодательные ограничения.

**4.3. Законодательное регулирование банкротства.**

Основным нормативным актом, регулирующим процедуру банкротства, является Федеральный закон о несостоятельности (банкротстве) от 26 октября 2002 года N 127-ФЗ. Согласно статье 2 этого закона, несостоятельность (банкротство) это "признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей (далее — банкротство)"

Внешним признаком банкротства является невыполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения. Требования к должнику должны превышать 1000 минимальных размеров оплаты труда. Особо законом оговорены положения по банкротству градообразующих, сельскохозяйственных, финансовых организаций, стратегических предприятий и организаций, а также субъектов естественных монополий.

Внесудебной мерой, направленной на восстановление платежеспособности должника, является досудебная санация.

При рассмотрении дела о банкротстве должника — юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

наблюдение;

финансовое оздоровление;

внешнее управление;

конкурсное производство;

мировое соглашение.

Досудебная санация. В случае возникновения признаков банкротства, определенных Законом о банкротстве, руководитель должника обязан направить учредителям (участникам) должника, собственнику имущества должника — унитарного предприятия сведения о наличии признаков банкротства.

Учредители (участники) должника, собственник имущества должника — унитарного предприятия, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления в случаях, предусмотренных Федеральным законом, обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций, то есть по восстановлению его платежеспособности.

Наблюдение. Наблюдение — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Наблюдение — первый этап арбитражного управления предприятием, начинающийся с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента назначения судом иной процедуры.

Данный этап начинается с момента возбуждения арбитражным судом дела о банкротстве предприятия-должника, продолжается на протяжении всей стадии подготовки дела к рассмотрению в суде и заканчивается решением суда: либо о признании предприятия банкротом (введение конкурсного управления, внешнего управления, утверждение мирового соглашения), либо об отказе в признании должника банкротом.

Основные цели наблюдения — обеспечение арбитражным управляющим сохранности имущества и анализ финансового состояния несостоятельного предприятия для определения возможности восстановления его платежеспособности.

Для проведения этого этапа арбитражный суд назначает временного управляющего.

Временный управляющий обязан:

принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;

проводить анализ финансового состояния должника;

выявлять кредиторов должника;

вести реестр требований кредиторов;

уведомлять кредиторов о введении наблюдения;

созывать и проводить первое собрание кредиторов.

Временный управляющий по окончании наблюдения обязан представить в арбитражный суд отчет о своей деятельности, сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, в том числе обоснование целесообразности введения последующих процедур банкротства.

Финансовое оздоровление. Финансовое оздоровление — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Процедура финансового оздоровления предусматривает способы получения должником средств, необходимых для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности.

Для проведения этого этапа арбитражный суд назначает административного управляющего, но непосредственное управление предприятием осуществляет прежний руководитель.

Административный управляющий в ходе финансового оздоровления обязан:

вести реестр требований кредиторов и созывать собрания кредиторов в необходимых случаях;

рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности, представляемые должником, и представлять заключения о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности собранию кредиторов;

представлять на рассмотрение собранию кредиторов (комитету кредиторов) информацию о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;

осуществлять контроль за своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов;

осуществлять контроль за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;

осуществлять контроль за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов.

По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления, а также жалоб кредиторов арбитражный суд принимает один из судебных актов:

определение о прекращении производства по делу о банкротстве

определение о введении внешнего управления

решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Внешнее управление. Внешнее управление — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности. Это еще одна реабилитационная процедура банкротства.

Основная цель данного этапа — финансовое оздоровление должника (восстановление его платежеспособности) за счет смены прежнего руководителя предприятия и реализации плана внешнего управления, предлагаемого внешним управляющим.

Для проведения этого этапа арбитражный суд назначает внешнего управляющего, ему передаются все полномочия по управлению предприятием.

Внешний управляющий обязан:

принять в управление имущество должника и провести его инвентаризацию;

разработать план внешнего управления и представить его для утверждения собранию кредиторов;

вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность;

заявлять в установленном порядке возражения относительно предъявленных к должнику требований кредиторов;

принимать меры по взысканию задолженности перед должником;

вести реестр требований кредиторов (кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в любой момент в ходе внешнего управления);

реализовывать мероприятия, предусмотренные планом внешнего управления;

информировать комитет кредиторов о реализации мероприятий, предусмотренных планом внешнего управления;

представить собранию кредиторов отчет об итогах реализации плана внешнего управления.

По итогам рассмотрения результатов внешнего управления арбитражный суд принимает один из судебных актов:

определение о прекращении производства по делу о банкротстве

решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Конкурсное производство. Конкурсное производство — процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. Это единственная процедура банкротства, конечным результатом которой должна быть ликвидация должника.

Должник может быть сохранен лишь при досрочном прекращении конкурсного производства, например, вследствие мирового соглашения или перехода к внешнему управлению. Восстановление платежеспособности должника не предполагается, ибо ранее было доказано, что оно невозможно.

Конкурсное производство — это процедура ликвидации несостоятельной организации путем консолидации имущества должника (конкурсной массы) и последующего распределения между кредиторами денежных средств, вырученных от его продажи.

Реализует процедуру конкурсного производства конкурсный управляющий, назначенный арбитражным судом.

Один из важных моментов в ликвидационных процедурах — формирование конкурсной массы. Все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства, составляет конкурсную массу. После того как завершается формирование конкурсной массы или по крайней мере накапливается достаточно средств, чтобы удовлетворить требования кредиторов первой очереди, конкурсный управляющий переходит к расчетам с кредиторами.

Расчеты производятся в соответствии с реестром требований кредиторов. При этом требования каждой очереди могут быть удовлетворены только после полного удовлетворения всех требований кредиторов предыдущей очереди. Когда расчеты дойдут до очереди, в которой денежных средств не будет хватать для удовлетворения требований всех кредиторов данной очереди, остаток конкурсной массы будет распределен между ними пропорционально суммам их требований.

После рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства, а в случае погашения требований кредиторов — определение о прекращении производства по делу о банкротстве.

Мировое соглашение. На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник, его конкурсные кредиторы и уполномоченные органы вправе заключить мировое соглашение, то есть соглашение сторон о прекращении судебного спора и взаимных уступках.

Мировое соглашение утверждается арбитражным судом. При утверждении мирового соглашения арбитражный суд выносит определение об утверждении мирового соглашения, в котором указывается на прекращение производства по делу о банкротстве. В случае, если мировое соглашение заключается в ходе конкурсного производства, в определении об утверждении мирового соглашения указывается, что решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не подлежит исполнению.

Мировое соглашение может быть утверждено арбитражным судом только после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди.

**Заключение**

Антикризисное управление имеет два аспекта: недопущение кризиса, а также эффективное его преодоление. Современный менеджер должен быт постоянно готов к кризисным ситуациям и иметь план по их преодолению. Природа кризиса и причина его возникновения может быть довольно разнообразной, но непосредственная вина в его наступлении всегда ложится на менеджеров.

Существует большое количество методов оценки финансового состояния организации, которые могут дать представление о ее слабых местах и даже оценить вероятность ее банкротства. Методы горизонтального и вертикального анализов позволяют судить о структуре и динамике основных показателей баланса предприятия, метод коэффициентов непосредственно указывает на проблемные места, многофакторные модели оценивают финансовое состояние компании в целом, а сравнительный анализ позволяет учесть показатели работы других предприятий рынка.

Суть механизмов антикризисного управления заключается во внедрении системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и своевременном проведении финансового оздоровления организации, обеспечивающего ее выход из кризисного состояния. Само по себе финансовое оздоровление состоит из трех этапов: этап устранения неплатежеспособности, этап восстановления финансовой устойчивости, и этап обеспечения финансового равновесия.

Государственное регулирование кризисных ситуаций напрвлено на недопущение системных кризисов на рынках и обеспечении гарантий максимального возврата средств кредиторам обанкротившегося предприятия. Новый закон о банкротстве детальнейшим образом описывает процедуру банкротства и правила действия сторон. Законодательные процедуры ориентированы в первую очередь на поиск возможностей по санации предприятия, и лишь при полном исчерпании таких возможностей – на его ликвидацию.

**Список литературы**

1. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для ВУЗов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000)/ В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.

2. Кризисное управление для руководителей и менеджеров. Р.Хит. - М.: Издательство ЛОРИ, 2004

3. Антикризисное управление. Учебник/ Е.П Жарковская, Б.Е. Бродский. - 3-е изд., испр. И доп. - М.: Омега-Л, 2006.

4. Антикризисное управление: учебное пособие для студентов ВУЗов. / А.Т. Зуб - М.: Аспект Пресс, 2005.

5. Методология антикризисного управления: учеб.-практ. пособие/ Г.Б. Юн. - М.: Дело, 2004.

6. Антикризисное управление: учебное пособие/ Под ред. К.В.Балдина. - М.: Гардарики, 2005.

7. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства): учеб.-практ. пособие/ С.А. Карелина. - М.: Волтерс Клувер, 2006.

8. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)". С изменениями и дополнениями на 1 мая 2005 года. - М.: Изд-во Эскмо, 2005

9. Вестник ВАС №5 2003 г., Специальное приложение.

10. Вестник ВАС № 2 2005 г.