

Министерство образования и науки
Российской Федерации

Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет

А. А. ЛИТОШ

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2011

Рецензент д-р техн. наук, профессор Н. В. Варламов (СПбГАСУ)

Литош, А. А.

Антикризисное управление: учеб. пособие / А. А. Литош; СПбГАСУ. – СПб., 2011. – 190 с.

ISBN 978-5-9227-0313-0

Изложены цели, задачи и принципы изучения дисциплины «Антикризисное управление».

Предназначается для студентов специальности 080507 – менеджмент организации.

Ил. 7. Библиогр.: 24 назв.

Рекомендовано Редакционно-издательским советом СПбГАСУ в качестве учебного пособия.

ISBN 978-5-9227-0313-0

© А. А. Литош, 2011
© Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 2011

ВВЕДЕНИЕ

Вступление экономики России в рыночные отношения, открытие отечественного рынка для товаров зарубежных предприятий поставили большинство российских организаций в сложное финансовое и экономическое положение. Результатом этого явились рост неплатежеспособности и последующее банкротство организаций.

Следует отметить, что в мире не было ни одной организации, которая в той или иной мере в своей производственно-хозяйственной деятельности не испытала на себе кризисные явления, экономические и финансовые проблемы, нередко приводящие к банкротству. Особая острота вопроса проявилась и проявляется в России из-за определенных особенностей перехода ее экономики на рыночные отношения. Поэтому перед руководством организаций, органами государственной и муниципальной власти встают задачи предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение организаций, ибо банкротство одних часто вызывает ухудшение финансового состояния (платежеспособности) многих других, порождая так называемый эффект домино.

Решение задач по предотвращению кризисных явлений или смягчению их влияния на результаты деятельности организаций возможно с помощью системы мер, именуемой за рубежом «кризис-менеджментом» (crisis management), а в России – «антикризисным управлением». Кризисным явлениям подвержены организации любых форм собственности (государственные, муниципальные, акционерные, частные и т. д.), любого вида деятельности и любых размеров.

Основной целью антикризисного управления организацией должно быть обеспечение в течение длительного периода ее конкурентного преимущества (или равновесия на рынке), которое позволит за счет реализации продукции получать достаточно денежных средств для оплаты всех обязательств, сохранения надежной финансовой устойчивости и дальнейшего развития производства. В основе антикризисного управления должно лежать управление на базе постоянного мониторинга деятельности организации для своевременного диагностирования причин ухудшения финансового состояния и определения путей его восстановления, обеспечения существующей рентабельности деятельности, а также экономи-

ческого роста и развития организации. Для этого в любой организации нужен менеджер, основная функция которого – обеспечивать жизнедеятельность организации, устранять влияние и внутренние «помехи», принимать нетрадиционные решения, т. е. осуществлять антикризисное управление.

Глава 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели и задачи дисциплины

Цель преподавания дисциплины «Антикризисное управление» – дать студентам основы теоретических знаний и практических навыков по антикризисному управлению организацией в современных рыночных условиях.

Задачи преподавания дисциплины – формирование у студента основ современного мировоззрения о возникновении кризисной ситуации в организации, навыков по применению современного инструментария для обоснования выбора оптимальных решений при разработке мер вывода фирмы из кризисной ситуации; освоение методики работы антикризисных управляющих в условиях кризиса организации.

1.2. Требования к уровню освоения содержания дисциплины

В результате изучения дисциплины студент должен **знать:**

- содержательные проблемы кризиса (структуру кризиса);
- финансово-экономические проблемы кризиса;
- организационно-правовые проблемы кризиса;
- социально-психологические проблемы кризиса;
- ключевые проблемы антикризисного управления:
 - прогнозирование кризисов;
 - финансово-экономическое регулирование кризисных процессов;
 - правовое регулирование кризисных процессов;
 - конфликтологию (определение и оценку истоков и причин кризиса);
 - управление (менеджмент) в кризисных ситуациях или в условиях опасности кризиса;

уметь:

- распознавать предкризисную ситуацию в деятельности фирмы;
- определять пути предотвращения кризиса;

- находить пути жизнедеятельности фирмы в кризисном состоянии;
- формировать пути выхода фирмы из кризиса;
- проводить ликвидацию последствий кризиса;

иметь:

- начальные практические навыки работы в должности антикризисного управляющего.

1.3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Все-го часов	Семестр					
		4	5	6	7	8	9
Общая трудоемкость дисциплины	136						136
Аудиторные занятия, в том числе лекции	34						34
практические занятия (ПЗ)	34						34
лабораторные работы (ЛР)							
другие виды аудиторных занятий							
Самостоятельная работа студентов, в том числе:							
курсовой проект (работа)							
расчетно-графические работы, ед.							
реферат, ед.							
другие виды самостоятельных работ							
Вид итогового контроля (зачет, экзамен)							Экзамен
Практика (количество недель)							

Примечание. Таблица заполняется в соответствии с утвержденными рабочими учебными планами.

1.4. Содержание дисциплины

Тематический план

№ п/п	Раздел дисциплины	Лекции	ПЗ	ЛР
	Введение, основные термины и понятия, относящиеся к антикризисному управлению, глоссарий, список нормативной и учебной литературы	*		*
1	Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Возникновение кризисов в организации	*		*
2	Виды, фазы и последствия кризиса	*		*
3	Уровни кризисов, классификация их видов	*		*
4	Понятие антикризисного управления	*		*
5	Оборот капитала и антикризисное управление	*		*
6	Взаимосвязь антикризисного управления и хозяйственного механизма	*		*
7	Роль государства в обеспечении устойчивого бескризисного развития экономики	*		*
8	Особенности антикризисного регулирования на макроуровне экономики	*		*
9	Особенности антикризисного регулирования на микроуровне экономики	*		*
10	Механизм антикризисного управления	*		*
11	Санация предприятий	*		*
12	Управление рисками	*		*
13	Маркетинг в обеспечении жизнедеятельности организации	*		*
14	Стратегия и тактика антикризисного управления	*		*
15	Основы правового регулирования и порядка предупреждения и проведения процедур банкротства организации	*		*
16	Психологические методы антикризисного управления компанией, взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления	*		*
17	Влияние человеческого фактора в антикризисном управлении	*		*

Примечание. В таблице название раздела указывается в соответствии с обязательным минимумом содержания (дидактические единицы), изложенным в ГОС ВПО. В графах, обозначающих предусматриваемые виды занятий, проставляется знак *.

1.5. Содержание разделов дисциплины (указывается название каждого раздела и его содержание)

Тема 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Возникновение кризисов в организации

- Общие причины возникновения кризисов.
- Характеристика причин возникновения кризисов.
- Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
- Возникновение кризисов в организации.

Тема 2. Виды, фазы и последствия кризиса

- Проблема жизнедеятельности фирмы в кризисном состоянии.
- Ликвидация кризиса и его последствий.
- Структурные проблемы антикризисного управления.
- Проблема управления кризисом.

Тема 3. Уровни кризисов, классификация их видов

- Микро-, макро-, мезо- и мировой уровни экономики.
- Виды экономических кризисов.
- Банкротство при развитии экономического кризиса.
- Типы кризисных ситуаций в реальном производстве.

Тема 4. Понятие антикризисного управления

- Понятие антикризисного управления в узком и широком смысле.
 - Меры воздействия, применяемые к несостоятельному в финансовом отношении предприятию.
 - Характеристика механизма антикризисного управления со стороны Международного валютного фонда (МВФ).

Тема 5. Оборот капитала и антикризисное управление

- Четыре основные формы капитала.
- Соотношение четырех основных видов капитала с его формами.
- Характеристика основных категорий затрат предприятия.
- Антикризисное управление в условиях острой конкуренции.

Тема 6. Взаимосвязь антикризисного управления и хозяйственного механизма

- Антикризисное управление в условиях различных видов экономики.
- Функции антикризисного управления предприятием в условиях экономики, пораженной кризисом.
- Функции антикризисного управления предприятием в условиях здоровой экономической обстановки в целом.

Тема 7. Роль государства в обеспечении устойчивого бескризисного развития экономики

- Условия для создания предпосылок оздоровления экономики страны.
- Меры защиты собственности со стороны государства.
- Государственное регулирование структуры денежной массы страны.
- Применение государственных протекционистских мер в секторе национальной экономики.

Тема 8. Особенности антикризисного регулирования на макроуровне экономики

- Основные типы социально-экономических систем общества.
- Структура различных типов «смешанных» экономик.
- Разновидности государственного воздействия на экономические процессы.
 - Возникновение кризисных ситуаций и государственное их регулирование.

Тема 9. Особенности антикризисного регулирования на микроуровне экономики

- Процедура банкротства предприятия как составная часть введения антикризисного управления.
 - Введение института арбитражных управляющих.
 - Закон о несостоятельности (банкротстве) предприятия от 8 января 1998 г.
 - Основные принципы диагностики банкротства предприятий.
 - Этапы проведения процедуры банкротства предприятий.

Тема 10. Механизм антикризисного управления

- Подсистема диагностики и прогнозирования финансового состояния предприятия.
- Подсистема маркетинга.

- Подсистема антикризисной инвестиционной политики.
- Подсистема управления персоналом.
- Подсистема производственного менеджмента.
- Подсистема финансово-экономического менеджмента.
- Подсистема организационно-управленческих мер.

Тема 11. Санация предприятий

- Законодательная и правовая база при проведении санации предприятия.
- Санация организации-должника.
- Основные условия проведения санации предприятия.
- Особенности проведения санации предприятия.

Тема 12. Управление рисками

- Циклы развития, скачок.
- Реструктуризация и реорганизация.
- Стратегия ускорения (вход в зону риска).
- Неопределенность при управлении рисками.

Тема 13. Маркетинг в обеспечении жизнедеятельности организации

- Базовые принципы маркетинга.
- Задачи маркетинга в кризисных ситуациях.
- Стратегический и тактический маркетинг в кризисных ситуациях.

Тема 14. Стратегия и тактика антикризисного управления

- Принципы антикризисного финансового управления организацией.
- Финансовая отчетность как информационная база анализа финансового состояния организации.
 - Основные аналитические взаимосвязи показателей финансовой отчетности.
 - Особенности стратегии антикризисного управления в современных условиях.
 - Тактика антикризисного управления.

Тема 15. Основы правового регулирования и порядка предупреждения и проведения процедур банкротства организации

- Понятия и виды правовых процедур.
- Предупреждение банкротства.

- Арбитражные процедуры.
- Особенности проведения процедур банкротства отдельных важных категорий организаций-должников.

Тема 16. Психологические методы антикризисного управления компанией, взаимодействие с профсоюзами в процессах антикризисного управления

- Методы обратной связи с персоналом.
- Коллективные методы принятия решения.
- Роль профсоюзов в развитии общества.

Тема 17. Влияние человеческого фактора в антикризисном управлении

- Роль человеческого фактора в развитии общества.
- Человеческий фактор как основная часть производства общественного продукта.
- Влияние человеческого фактора на особенности антикризисного управления.

1.6. Лабораторный практикум

№ п/п	Наименование лабораторных работ
1	Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа предприятия
2	Определение коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности организации-должника
3	Определение требований к анализу хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности организации-должника при исследовании ее положения на товарных рынках
4	Определение показателей анализа активов и пассивов организации-должника
5	Определение показателей анализа возможности безубыточной деятельности организации-должника
6	Определение и расчет основных показателей при проведении анализа финансового состояния организации-должника
7	Итоговый зачет

Глава 2. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема № 1. Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Возникновение кризисов в организации

- Общие причины возникновения кризисов.
- Характеристика причин возникновения кризисов.
- Роль кризисов в социально-экономическом развитии.
- Возникновение кризисов в организации.
- Особенности возникновения кризисов в строительной организации.

Возникновение кризисов в организации

Организация – это некоторое относительно обособленное структурное звено в общей экономической системе.

Критерии обособления:

- экономическая самостоятельность;
- организационная целостность (существование внутренней и внешней среды);
- наличие специализированных информационных структур;
- возможность выделения для организации общего результата работы.

В качестве организации могут рассматриваться:

- отдельная фирма;
- предприятие;
- акционерное общество;
- банк;
- компания (страховая, туристическая и др.);
- структурные единицы системы государственного управления.

Вопросы для решения проблем управления:

- в какие периоды развития организации в ней может возникнуть и получить развитие кризис;

- насколько опасность возникновения кризиса определяется рискованным изменением самой организации;
- как это может быть связано с развитием экономической среды, в которой функционирует рассматриваемая организация.

На организацию постоянно воздействуют:

- внешние факторы, определяемые воздействием общих циклов экономики;
- внутренние, зависящие от собственных циклов и кризисного развития.

Внешние факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация.

Если экономика находится в состоянии системного кризиса, это отражается на функционировании отдельной организации.

При возникновении системного кризиса:

- часть организаций мгновенно разрушается;
- другие сопротивляются кризисным явлениям;
- остальные находят разные возможности использовать влияние внешних факторов во благо себе.

Внутренние факторы развития кризиса в организации:

- старение технологии;
- неэффективная организация работы;
- просчеты в экономической стратегии;
- ошибки в принятии экономических решений;
- деловые и социально-психологические конфликты;
- низкий профессионализм персонала;
- неудачный маркетинг.

Для запуска программы антикризисного управления необходимо различать:

- причины кризиса;
- симптомы кризиса;
- факторы кризиса.

Этапы возникновения кризиса можно представить следующей цепочкой:

ПРИЧИНЫ → СИМПТОМЫ → ФАКТОРЫ.

Причины кризиса лежат в основе возникновения симптомов, а затем факторов, свидетельствующих о наступлении кризиса.

Причины кризиса – события или явления, вследствие которых появляются симптомы и далее факторы.

Симптомы проявляются в показателях и в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации.

Для определения симптомов кризиса необходим анализ:

- показателей производительности труда;
- эффективности деятельности;
- фондоотдачи;
- энерговооруженности производства;
- финансового состояния;
- текучести персонала;
- дисциплины;
- удовлетворенности трудом;
- конфликтности.

Симптомами кризисного развития могут также быть:

- несоответствие показателей закономерным соотношениям;
- резкие снижения показателей в определенные временные интервалы.

Однако не всегда симптомы ухудшения состояния организации приводят к ее кризису.

Симптом – это только внешнее проявление начала «болезни» организации, но к самой болезни – кризису – приводят причины его возникновения.

Фактор кризиса – событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

Например, в организации:

- причинами кризиса могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования;

- симптомами кризиса – появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.;

- факторами кризиса – снижение качества продукции, нарушение технологической дисциплины, большая задолженность по кредитам и т. п.

Причины возникновения кризиса в организации могут быть как внешними, так и внутренними.

Внешние причины:

- воздействие среды, в которой существует организация;
- состояние экономики;
- деятельность государства;
- состояние отрасли, к которой относится рассматриваемая

организация;

- воздействие стихии.

Подробнее перечень и классификация причин, воздействующих на финансовое состояние организации, будут рассмотрены далее.

Внутренние причины определяются многими факторами деятельности самой организации.

Факторы бывают также внешними и внутренними.

Для распознавания кризиса необходимо:

- обнаружить его симптомы;
- определить факторы, свидетельствующие о возможности наступления кризиса;
- выявить причины кризиса.

Средствами обнаружения возможности наступления кризисной ситуации в организации служат интуиция, опыт, анализ и диагностика состояния.

Эти средства следует применять на всех этапах существования организации, ибо возможна ситуация, при которой она может войти в глубокий кризис на пике своего развития или при весьма благоприятной внешней экономической обстановке.

Тема № 2. Виды, фазы и последствия кризиса

- Проблема цикличности кризиса.
- Проблема предотвращения кризиса.
- Проблема жизнедеятельности фирмы в кризисном состоянии.
- Ликвидация кризиса и его последствий.
- Структурные проблемы антикризисного управления.
- Финансово-экономический кризис.
- Организационно-правовой кризис.
- Социально-психологический кризис.
- Проблема управления кризисом.

Кризис – это крайнее обострение внутрипроизводственных и социально-экономических отношений, а также отношений организации с внешнеэкономической средой.

Кризисные ситуации могут возникать в период становления организации, ее развития, стабилизации, расширения производства, спада.

Мировая рыночная экономика не знает примеров организаций, которых когда-либо не коснулись кризисные ситуации в той или иной мере.

Кризисные ситуации прежде всего выражаются:

- в колебаниях объема производства и сбыта продукции;
- росте кредиторской задолженности поставщикам, банкам, налоговым органам;
- дефиците оборотных средств.

Можно с определенной степенью условности (допущения) сравнить функционирование, «заболевание» и «лечение» организации с развитием человека (рис. 1).

Кризисы организаций можно классифицировать следующим образом:

- *технологический* (производственный), при возникновении которого устаревшее оборудование и технология не позволяют выпускать качественную, конкурентоспособную продукцию, что приводит организацию к финансовым потерям;

1. Регистрация фирмы	1. Рождение человека
2. Развитие, рост фирмы	2. Развитие и рост человека, его становление
3. Создание дочерних фирм	3. Рождение у родителей детей
4. Появление признаков неплатежеспособности, финансовой неустойчивости	4. Возникновение болезней у человека
5. Проведение анализа (диагностики) деятельности фирмы и определение мер по восстановлению устойчивости	5. Проведение диагностики на основе анализов состояния человека, назначение лекарств для предотвращения болезней
6. Процесс финансового оздоровления фирмы при реализации намеченных мер	6. Процесс выздоровления человека при приеме лекарств
7. Ухудшение финансового состояния, возникновение хронической неустойчивости	7. Обострение болезни, ухудшение здоровья
8. Сокращение нерентабельного производства	8. Проведение хирургической операции для спасения человека
9. Наступление кризисного состояния фирмы	9. Реанимация человека
10. Ликвидация фирмы	10. Смерть человека

Рис. 1. Условное сравнение функционирования организации и развития человека

- *социальный* (социально-управленческий), возникающий в результате появления между работниками или их группами конфликтов (в том числе между рабочими и администрацией); управленческих конфликтов в аппарате управления и т. п. Указанные конфликты ведут к принятию неэффективных решений и к потерям времени на самом производстве;
- *финансовый* – в результате нерационального использования собственного капитала и заемных средств, неэффективного использования полученной прибыли, что влечет за собой опять же финансовые проблемы организации;
- *организационный* – в результате несовершенства производственной структуры управления и структуры аппарата управления в организа-

ции, неэффективного распределения обязанностей, прав, полномочий и ответственности между уровнями управления, подразделениями аппарата и внутри между исполнителями;

- *информационный*, являющийся следствием ситуации, в которой получаемая информация не отражает изменений, происходящих на рынке, недостаточно достоверно отражает положение дел в самой организации. Все это вызывает возникновение и увеличение различных видов потерь;

- *кризис взаимодействия* между собственниками организации или с властью, противоречия в их интересах, что не позволяет проводить эффективную политику и в результате приносит существенные потери организации.

Эти кризисы, как правило, отражаются на финансах организации и между собой достаточно тесно связаны.

Фазы возможного развития и преодоления кризисов в организации

I фаза – спад (снижение показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности) из-за внешних факторов рынка.

II фаза – дальнейшее ухудшение результатов деятельности под влиянием внутренних причин в организации (без ухудшения внешних условий на рынке).

III фаза – депрессия, приспособление организации к новым условиям хозяйствования на более низком уровне доходов (при условии принятия первоочередных антикризисных мер).

IV фаза – восстановление финансового равновесия, оживление производства, восстановление производства и реализации продукции до предкризисного уровня.

V фаза – рост производства, ускорение экономического развития организации, увеличение объемов продаж и реализации в краткосрочной перспективе.

VI фаза – поддержание нового экономического уровня развития предприятия, его устойчивости в длительной перспективе, создание условий для самофинансирования.

Опасность возникновения кризиса в организации существует всегда, поэтому необходимо осуществлять анализ и на его основе постоянный

контроль для распознавания, прогнозирования и предупреждения кризисных ситуаций.

Внутренними причинами возникновения кризиса в организации могут быть возникшие диспропорции и нарушения равновесия:

- между отдельными группами собственных и заемных средств и их размещением в основные и оборотные средства;
- объемом производства и объемом реализованной продукции;
- объемом реализации продукции и денежной составляющей выручки;
- доходами и объемами краткосрочных займов;
- качеством продукции и ее ценой на рынке;
- ценой продукции и затратами на ее производство;
- уровнем технического оснащения анализируемого предприятия и его конкурентов;
- дебиторской и кредиторской задолженностями;
- объемами инвестиций и доходами по ним.

Таким образом, все вышеперечисленные виды, фазы и последствия кризиса присутствуют в деятельности организации, и в дальнейшем будет рассмотрено их влияние на организацию.

Тема № 3. Уровни кризисов, классификация их видов

- Микро-, макро-, мезо- и мировой уровни экономики.
- Виды экономических кризисов.
- Банкротство при развитии экономического кризиса.
- Типы кризисных ситуаций в реальном производстве.
- Финансовая несостоятельность предприятия.
- Задолженность и кредиторские обязательства.

Экономическая наука выделяет четыре уровня экономики: микро-, макро-, мезо- и мировой уровни.

Микроуровень экономики – это уровень отдельного предприятия (или организации) как в сфере материального производства, так и в сфере интеллектуально-информационной деятельности, которую часто называют непромышленной сферой, что вряд ли оправданно. Механическое суммирование большего или меньшего числа предприятий региона, отрасли, страны в целом не означает выхода на более высокие уровни эконо-

мики. Для этого предприятия должны быть так или иначе структурированы в системах различного рода как совокупность всех запчастей автомобиля неравнозначна машине, на которой можно ездить.

Мезоуровень экономики – это уровень межотраслевых хозяйственных связей предприятий и организаций различных сфер и видов деятельности. Такие связи нередко называют горизонтальными, поскольку они осуществляются между предприятиями и организациями, находящимися на одном и том же уровне относительно друг друга. Связи между структурами разных уровней, называемые вертикальными, связывают между собой разные уровни экономики.

Макроуровень экономики – это уровень народного хозяйства в целом, выступающего не в виде механической суммы предприятий и организаций, а в качестве единого структурного организма.

Мировой уровень экономики – это уровень мирового хозяйства, включающего в себя национальные хозяйства стран мира, в большей или меньшей степени интегрированные в мировой рынок. В настоящее время экономическое положение отдельных стран существенно зависит от воздействия мирового хозяйства в целом. Соответственно, рассматривать отдельно экономическую ситуацию в какой бы то ни было стране, в том числе и России, бессмысленно.

В экономическом развитии случайно или закономерно на всех уровнях экономики периодически возникают различного рода кризисные явления, диагностика, профилактика и преодоление которых представляют собой предмет антикризисного управления.

Сами по себе эти явления, вкуче с окружающими их условиями, являются объектом антикризисного управления.

Все кризисные явления в экономике можно характеризовать следующим образом:

1. По широте охвата:

- отдельные (или единичные);
- локальные (или групповые, охватывающие лишь часть или группу явлений, процессов, субъектов хозяйствования);
- системные, поражающие весь экономический организм в целом.

2. По уровням экономики:

- микро-;
- мезо-;

- макро-;
- мировые.

3. По причинам возникновения:

- случайные;
- закономерные;
- циклические, из числа закономерных (на микроуровне циклические кризисные явления возникают в соответствии с жизненным циклом процесса воспроизводства на предприятии; на макроуровне рыночно-капиталистического хозяйства разворачивается цикл, включающий четыре фазы: подъем, спад, застой, оживление).

4. По силе воздействия:

- болезненные;
- разрушительные;
- катастрофические.

5. По времени воздействия:

- кратковременные;
- средней продолжительности;
- долговременные.

6. По источникам происхождения:

- внутренние;
- внешние;
- смешанные (из внутренних и внешних источников);
- стихийные (развившиеся сами по себе);
- искусственные (сознательно созданные теми или иными силами для ослабления конкурента и присвоения его ресурсов);
- смешанные (из стихийных и искусственных).

7. По возможности преодоления:

- преодолимые с помощью внутренних сил;
- преодолимые с внешней помощью или под внешним воздействием;
- непреодолимые.

Каждый экономический кризис (как болезнь экономики) носит всегда индивидуально-конкретный характер.

В то же время во всех экономических кризисах присутствуют в большей или меньшей мере общие черты. Самой типичной особенностью возможных экономических кризисов на всех уровнях хозяйствования является недостаток ресурсов для эффективного осуществления целевых функций предприятия.

Банкротство организации: его виды, цель и последствия

В практике выделяют следующие виды банкротства:

1. *Реальное банкротство организации*, которое характеризуется неспособностью предприятия восстановить свою платежеспособность из-за реальных потерь собственного и заемного капитала. Высокий уровень потерь капитала, наличие большого объема долгов не позволяют такой организации нормально вести производственно-хозяйственную деятельность, вследствие чего она объявляется банкротом юридически. В этом случае может проводиться конкурсное производство (ликвидация организации) или реорганизация юридического лица исходя из анализа конкретного состояния активов и пассивов организации.

2. *Временное, условное банкротство*, характеризующееся таким состоянием неплатежеспособности организации, которое вызвано существенной просрочкой ее кредиторской задолженности, а также большим размером дебиторской задолженности, затовариванием готовой продукции, в то же время сумма активов организации превосходит объем ее долгов. Такой вид банкротства организации при антикризисном управлении путем использования санации и эффективных мер финансового оздоровления не приводит к ликвидации организации. В условиях проведения арбитражных процедур финансового оздоровления и внешнего управления появляется реальная возможность восстановить платежеспособность организации, переориентировать производство с учетом требований рынка и обеспечить в последующем ее нормальное функционирование на рынке.

3. *Преднамеренное (умышленное) банкротство*, которое характеризуется преднамеренным созданием руководителями и собственниками организации состояния ее неплатежеспособности, нанесением ей экономического вреда (хищение средств организации разными способами) в личных интересах и в интересах иных лиц. Выявленные арбитражными управляющими факты преднамеренного банкротства передаются в суд для привлечения виновных к уголовному преследованию.

4. *Фиктивное банкротство* – это ложное объявление организацией о своей неплатежеспособности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки платежей по своим финансовым обязательствам или получения скидки с долгов, либо для передачи готовой продукции, не пользующейся спросом на рынке, для погашения долгов. Виновные в ложном объявлении организации неплатежеспособной, в утаивании активов для погашения кредиторской задолженности преследуются в уголовном порядке по представлению арбитражных управляющих.

В дореволюционной России несостоятельность организаций по законодательству различалась следующим образом:

- 1) *несчастливая*, или *неосторожная* – характеризовалась как несостоятельность не по вине собственников;
- 2) *злостная*, или *злонамеренная* – как несостоятельность по вине собственников;
- 3) *расточительная несостоятельность*, или *простое банкротство* – как несостоятельность из-за нерациональной финансовой политики, неправильного использования доходов;
- 4) *корыстное*, или *тяжкое, банкротство* – как несостоятельность в результате умышленного сокрытия должником собственного имущества для получения личной выгоды.

Организация (предприятие), получившая статус юридического лица с момента государственной ее регистрации, приобретает обязанности, ответственность и права перед внешними субъектами права. Обязанности и ответственность с точки зрения процедуры банкротства – это своевременное исполнение своих обязательств, полное погашение долгов, а также ответственность за несвоевременное выполнение обязательных платежей и обязательств перед кредиторами.

Права с точки зрения процедуры банкротства – это возможность требовать от должника возврата своих средств, погашения долгов и компенсации за несвоевременную их оплату вплоть до обращения в судебные органы.

Осуществление процедуры банкротства организации имеет цель, во-первых, отдать долги юридическим и физическим лицам, во-вторых, восстановить предпринимательскую деятельность организации в будущем. При этом первичным должно быть восстановление платежеспособности

организации, а вторичным – погашение кредиторской задолженности. В настоящее время существуют следующие стадии банкротства:

- зарождение финансовой неустойчивости;
- возникновение финансовой неустойчивости;
- устойчивая (длительная) неустойчивость;
- хроническая финансовая неустойчивость.

Далее будут более подробно рассмотрены все вышеперечисленные стадии банкротства.

Тема № 4. Понятие антикризисного управления

- Понятие антикризисного управления в узком и широком смыслах.
- Меры воздействия, применяемые к несостоятельному в финансовом отношении предприятию.
 - Характеристика механизма антикризисного управления со стороны МВФ.

Понятие антикризисного управления

Антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики.

Принимая во внимание данное определение, зададимся вопросом: всякое ли активное воздействие на экономику для обеспечения ее эффективного функционирования относится к антикризисному управлению? В принципе, ответ можно дать утвердительный.

Но следует иметь в виду, что антикризисное управление включает в себя использование важнейших экономических дисциплин (финансовый анализ, стратегическое и тактическое планирование, инвестирование, менеджмент и др.), объединяя их в единую систему на основе одного критерия: возможности использования диагностики, предупреждения, нейтрализации и преодоления кризиса.

Антикризисное управление как понятие может применяться в широком и узком смыслах.

В *широком смысле* антикризисное управление – это системное управление объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, как противодействие кризису.

В *узком смысле* антикризисное управление – это система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае ее затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства.

Для антикризисного управления в узком смысле большое значение имеет установление факта финансовой несостоятельности предприятия. Официальное установление такого факта регулируется законодательно. Вопрос о финансовой несостоятельности рассматривается при активном участии Федерального управления по делам о несостоятельности при Госкомимуществе (обычно в судебном порядке).

К несостоятельному в финансовом отношении предприятию могут быть применены различные меры воздействия:

- смена собственника, в том числе принудительная приватизация;
- назначение арбитражем управляющего предприятием со стороны (временного, внешнего, конкурсного);
- выставление части имущества на аукцион;
- выставление предприятия на инвестиционный конкурс;
- привлечение займов под гарантии Федерального центра, администрации субъектов Федерации, надежных банков и др.;
- передача предприятия в трастовое управление;
- реорганизация предприятия (разукрупнение, присоединение к другому предприятию или корпорации, слияние нескольких предприятий);
- ликвидация предприятия.

На мезо-, макро-, мировом уровнях экономики принимаются соответствующие организационно-управленческие меры противодействия кризисным явлениям.

Так, на макроуровне государства со смешанной системой хозяйствования (это в первую очередь индустриально развитые страны Запада) широко применяют целый спектр мер госрегулирования экономики, что и являет собой антикризисное управление.

МВФ всегда разрабатывает систему антикризисных мер в отношении стран, которые попали в финансовую зависимость и которые при этом находятся в состоянии кризиса.

Примечательно, что ни одна страна со здоровой экономикой, как правило, не попадает в долговую зависимость от МВФ.

Эта организация фактически претендует на роль антикризисного управляющего мировым хозяйством, обеспечивая целенаправленное управление кризисными процессами во многих странах мира. Однако нередко эти действия только усиливают кризис. Отметим, что МВФ разрабатывает свои меры в отношении кризисных стран по единому шаблону, не учитывая их специфику (не видя различий, например, между Россией и Замбией).

В недавнем прошлом, когда СССР был сильным государством, страны, пользующиеся кредитом МВФ, обычно добивались от него смягчения мер антикризисной политики, угрожая в противном случае отказаться от услуг МВФ и обратиться за помощью к Советскому Союзу.

В настоящее время такой рычаг противодействия ушел в прошлое, и МВФ жестко навязывает зависимым от него странам основные параметры экономической политики.

Механизм антикризисного управления со стороны МВФ характеризуется следующими моментами:

- первый кредит МВФ дает потенциально зависимой от него стране на льготных условиях, не выдвигая каких-либо требований;
- быстро израсходовав полученный кредит, власти стран просят у МВФ очередную порцию финансовых средств;
- последующий кредит дается уже на условиях жесткого соблюдения страной-заемщиком основных параметров экономической политики;
- в спектр основных требований МВФ входят сплошная форсированная приватизация со свободным допуском к ней иностранцев; минимизация дефицита госбюджета; резкое замораживание денежной эмиссии; свертывание госфинансирования науки, образования, социальной защиты населения; сплошная либерализация всех цен; полное открытие внешнеторговых границ и минимизация таможенных пошлин; свободный вывоз капитала из страны (этот стандартный набор условий часто сопровождается дополнительными негласными требованиями).

Несколько столетий назад, когда английские корабли приплыли к берегам Японии, Великобритания поставила ультиматум: японский император должен разрешить свободную торговлю, в противном случае страна будет завоевана.

В настоящее время неокOLONIALИСТАМ нет нужды напрямую завоевывать другие страны, теперь для этого используется МВФ. Впрочем, отдельные страны подвергаются прямой военной агрессии со стороны Запада, как это имело место совсем недавно в отношении Югославии.

Таким образом, понятие антикризисного управления в современном понимании тесно связано с вышеперечисленными участниками антикризисного процесса на всех уровнях экономики.

Тема № 5. Оборот капитала и антикризисное управление

- Четыре основные формы капитала.
- Соотношение четырех основных видов капитала с его формами.
- Характеристика основных категорий затрат предприятия.
- Антикризисное управление в условиях острой конкуренции.
- Рискованное развитие в условиях антикризисного управления.

Капитал выступает в четырех основных формах:

1) *реальный овеществленный капитал*, включающий как товарно-материальные ценности в виде зданий, сооружений, машин, оборудования, запасов сырья, материалов, топлива и т. п., так и интеллектуальные ценности в виде открытий, изобретений, научно-технических разработок, массивов информации и т. п., а также все виды природных ресурсов и землю как объект хозяйствования;

2) *реальный человеческий капитал*, представляющий собой рабочую силу с учетом ее характеристик (здоровья, способности к интеллектуальному труду, дисциплинированности, организованности, уровня образования, профессиональной подготовки, степени развития творческого созидательного начала, культуры труда и накопленного производственного опыта);

3) *денежный капитал*, состоящий из денежных средств, авансируемых в кругооборот и оборот капитала;

4) *фиктивный капитал*, находящий свое выражение в различного рода ценных бумагах: акциях, облигациях и т. д.

В советский период, начиная с 1930-х годов, вместо термина «капитал» (применительно к плановой экономике) использовался термин «фонды». Так, вместо понятия «основной капитал» употреблялось понятие «основные фонды», вместо понятия «оборотный капитал» – «оборотные

средства». Материальную часть оборотных средств называли также оборотными фондами. В современной российской статистике также применяется термин «фонды», главным образом в виде словосочетания «основные производственные фонды» и «основные фонды непроемкой сферы».

В экономической литературе часто встречаются понятия: *основной капитал, оборотный капитал, постоянный капитал, переменный капитал*.

Как эти виды капитала соотносятся с четырьмя основными формами капитала? Основные формы капитала были выделены с учетом характера ценностей, наполняющих эти формы. В частности, рабочая сила, деньги и акции являются наиболее характерными формами капитала как такового.

Основной и оборотный капиталы различаются по характеру оборота. Материальным фундаментом основного капитала служат ценности, используемые в течение многих лет. Соответственно, эти ценности совершают длительный оборот, измеряемый годами. При этом стоимость основного капитала раздваивается. Одна часть этой стоимости, постепенно убывающая каждый год, сохраняется воплощенной в зданиях, сооружениях, машинах. Другая часть, напротив, накапливается в виде амортизационного фонда.

Затраты предприятия делятся на три категории:

1) *капитальные затраты* (вложения в здания, сооружения, машины, оборудование и т. д., т. е. в основной капитал или в основные производственные фонды);

2) *текущие затраты* (оплата труда, коммунальных расходов и т. д.);

3) *формирование запасов и резервов* (на каждом предприятии необходимо создавать в оптимальных размерах запасы всех видов оборотных фондов, а также резервы денежных средств, что находит выражение в нормировании оборотных средств).

С учетом кругооборота и оборота капитала на предприятии решается ряд проблем антикризисного управления:

- оптимизация производственных запасов и резервов денежных средств (решение проблемы находит выражение в нормировании оборотных средств);

- планирование и согласование во времени денежных потоков для достижения соответствия между временем получения доходов и временем платежей, а также с выгодным размещением временно свободных денежных средств;

- проведение эффективной инвестиционной политики, связанной со своевременной заменой основных производственных фондов, их модернизацией, расширением, перепрофилированием, с использованием на эти цели всех возможных источников (особенно собственных средств, в том числе в виде амортизационного фонда; причем с учетом как самых передовых достижений НТП, так и изменений в спросе на продукцию);

- увеличение уставного капитала за счет выпуска дополнительного количества акций, за счет кредита, бюджета, капитализации прибыли.

Каждое предприятие обладает своим жизненным циклом, начиная от создания, развития, расцвета и кончая увяданием и полным упадком. Все эти стадии совершаются в процессе оборота капитала, измеряемого рядом лет. Чтобы предприятие могло избежать стадий увядания и тем более полного упадка, необходимо заблаговременно проводить реконструкцию и модернизацию, т. е. внедрять в цикл предприятия стадию создания и развития новых технико-технологических процессов, имея в виду освоение новых видов продукции.

Таким образом, оборот капитала теснейшим образом связан с понятием «антикризисное управление», особенно с его контрольными и оценочными функциями.

Тема № 6. Взаимосвязь антикризисного управления и хозяйственного механизма

- Антикризисное управление в условиях различных видов экономики.
- Функции антикризисного управления предприятием в условиях экономики, пораженной кризисом.
- Функции антикризисного управления предприятием в условиях здоровой экономической обстановки в целом.

Роль антикризисного управления в хозяйственном механизме отдельной страны кардинальным образом различается для условий здоровой и больной экономики.

В условиях здоровой экономики страны антикризисное управление предприятием по апробированным западным стандартам с использовани-

ем процедуры банкротства в отношении безнадежно неплатежеспособного предприятия (или его поглощения более сильным предприятием, со взятием на себя всех долгов) выполняет ряд важных функций.

Функция первая. Осуществляется естественный экономический отбор наиболее дееспособных, устойчивых, эффективных предприятий.

Функция вторая. Происходит концентрация производства на крупных предприятиях, а отдельные предприятия объединяются во все более крупные корпорации, причем часто многоотраслевые. Ряд корпораций превращается в транснациональные. Лицо современной мировой экономики определяют не малые, не средние предприятия, а именно крупные корпорации, прежде всего транснациональные.

Сказанное не следует понимать как порицание малых и средних предприятий, они также необходимы и во многих случаях эффективны. Но они хороши, например, в легкой и пищевой промышленности, в сфере бытовых услуг. Малые венчурные предприятия часто бывают весьма эффективны. Напротив, в таких отраслях, как авиакосмическая промышленность, энергомашиностроение, автомобилестроение, судостроение и другие не только наиболее эффективны, но и, естественно, возможны только крупные предприятия и корпорации.

Функция третья. Благодаря особому антикризисному управлению осуществляется оздоровление (санация) кризисных предприятий.

Функция четвертая. Посредством антикризисного управления во всем народном хозяйстве страны происходит структурная перестройка производства и собственности на микро- и мезоуровнях экономики, а через это и на макроуровне.

Функция пятая. В ходе антикризисного управления осуществляется ликвидация безнадежных неэффективных предприятий. При этом освобождающиеся ресурсы и рабочая сила должны использоваться на других, достаточно эффективных предприятиях.

В условиях экономики пораженной кризисом страны использование стандартов антикризисного управления, принятых в здоровой рыночной экономике, неправомерно.

Если принимать такие стандарты, то обанкротится более половины предприятий, часть которых будет ликвидирована. В ходе такого банкротства останутся и здоровые предприятия по причине сбоя межотраслевых производственных поставок.

В итоге вся экономика страны может впасть в коллапс.

В России сегодня примерно 40% предприятий убыточны. Неплатежеспособных предприятий еще больше, поскольку у многих прибыльных предприятий часто не хватает средств для выплаты всех долгов.

Объявление всех неплатежеспособных предприятий банкротами по стандартам западной экономики недопустимо.

Западные стандарты банкротства неплатежеспособных предприятий (и то с коррекцией, учитывая специфику России) можно будет внедрять в практику хозяйствования лишь постепенно, ступенчато, по мере оздоровления российской экономики в целом.

Таким образом, имеется теснейшая связь между антикризисным управлением и различными хозяйствующими субъектами, которая в конечном итоге обуславливает деятельность предприятия, особенно в условиях экономики, пораженной кризисом.

Тема № 7. Роль государства в обеспечении устойчивого бескризисного развития экономики

- Условия для создания предпосылок оздоровления экономики страны.
- Меры защиты собственности со стороны государства.
- Государственное регулирование структуры денежной массы страны.
- Применение государственных протекционистских мер в секторе национальной экономики.
- Социальные факторы государственного бескризисного экономического развития.

Предпосылка оздоровления экономики страны – это организация правового пространства хозяйственной деятельности.

Первое условие для создания этой предпосылки – разработка и введение правовых норм хозяйствования на всех уровнях экономики.

Второе условие – создание действительных стимулов, моральных и материальных, для соблюдения легитимных норм хозяйствования.

Третье условие – четкое определение и применение санкций, причем адресных и конкретных, за нарушение правовых норм.

Четвертое условие – введение ограничений теневой экономики в сочетании со стимулами к легитимному хозяйствованию.

При этом экономические интересы необходимо изъять из теневой экономики и криминальной сферы и переместить их и правовое пространство.

Пятое условие – правовые нормы, вводимые государством, должны быть разумны и эффективны с позиции гармоничного сочетания интересов личности, социальных групп и трудовых коллективов, общества в целом, государства как института, выражающего интегрированный интерес общества.

Важно, чтобы все названные выше условия действовали своевременно. Достаточно отсутствия одного из них, чтобы в корне подорвать всю систему правовых норм государства в государственной сфере. В частности, если правовые нормы окажутся неразумными или экономические интересы будут сконцентрированы в теневой сфере, то здоровая система правовых норм хозяйствования в принципе не сможет функционировать.

Необходимо обеспечить эффективное воздействие государства на собственность, что выражается в следующем:

1) обеспечение первоначального присвоения объектов собственности и установление в соответствии с таким присвоением правового института собственности в качестве фиксации прав на нее, обеспечиваемых силой и авторитетом государства;

2) защита прав собственности;

3) эффективное структурирование объектов собственности при обеспечении их оптимального распределения между государством и частными структурами и лицами, а также при развитии смешанных предприятий, в праве собственности на которые участвует государство совместно с частными владельцами; такое структурирование несовместимо с крайностями явного преобладания как государственной собственности, так и частной (например, лишение государства собственности на большую часть земельных угодий и природных ресурсов неизбежно приведет к краху российской государственности и распаду страны);

4) необходимое перераспределение объектов собственности в случае существенных изменений условий хозяйствования как в форме приватизации объектов собственности, так и в форме их национализации;

5) содействие подбору эффективных частных собственников и передаче предприятий в их владение;

6) создание организационных условий и материальных стимулов для привлечения к управлению объектами госсобственности талантливых менеджеров при формировании таких механизмов управления, при которых честное, инициативное, эффективное исполнение госслужащими своих

обязанностей становится и в материальном плане более выгодным, чем обогащение за счет коррупции;

7) антимонопольное воздействие на монопольные структуры с недопущением свойственного им паразитизма и загнивания (не путать с навязываемой западными экспертами России идеей расчленения крупных корпораций и недопущения образования особо крупных структур, что наносит вред нашему государству, так как лицо эффективной экономики всякой современной страны составляют именно крупные корпорации, а на мировом рынке господствуют именно ТНК);

8) антикризисное регулирование экономики на макроуровне;

9) воздействие на мезоуровень экономики в направлении преодоления кризисных явлений;

10) создание правовых и экономических механизмов, обеспечивающих антикризисное управление «больными» предприятиями с их санацией и отбором потенциально дееспособных.

Для обеспечения высокоэффективного развития страны государство должно обеспечить все хозяйствующие звенья и население устойчивой денежной единицей.

Это предполагает, во-первых, оптимизацию при помощи эмиссии (или изъятия из обращения в ряде случаев) денежной массы (в среднем на уровне 80 % ВВП, что наблюдается в индустриально развитых странах Запада).

Во-вторых, необходимо обеспечение оптимальной структуры денежной массы страны:

а) «длинных» инвестиционных денег, вложенных в долгосрочные проекты и программы в производственной сфере, охватывающие не только материальное, но и интеллектуально-информационное производство (в том числе науку и образование), и «коротких» денег, обеспечивающих текущий товарооборот и текущие платежи (с учетом длительного оборота инвестиционных денег, исчисляемого рядом лет, их масса должна в несколько раз превышать массу «коротких» денег);

б) соотношения наличной и безналичной денежной массы;

в) массы общегосударственных денежных единиц и коммерческих денежных знаков (векселей и т. д.);

г) оптимальной доли зарплаты в национальном доходе страны и добавленной стоимости на предприятии, что обеспечивает массовый платежеспособный спрос на внутреннем рынке и создает благоприятные

условия для воспроизводства трудовых ресурсов – главной производительной силы общества;

д) соотношения массы общенациональной валюты с золотовалютными резервами страны, а также с иностранной валютой, пребывающей на банковских депозитах или на руках граждан.

Денежная эмиссия в нормальных условиях хозяйствования должна применяться путем:

- прироста массы товаров и общественно полезных (производительных) услуг;
- наличия (или вскрытия) неиспользуемых производственных мощностей, простаивающих из-за нехватки денежной массы на стороне финансирования производства или на стороне платежеспособного спроса, тем более нехватки денег на этих двух сторонах одновременно.

Государству следует соблюдать интересы национальной безопасности при установлении правил оборота и обмена национальной и иностранной валют, в особенности при переводе денег за рубеж. В ряде случаев жизненно необходима монополия государства на расчеты в иностранной валюте за пределами страны. Государству необходимо оказывать всемерный протекционизм национальной экономике, особенно ее реальному сектору.

В число протекционистских мер входят:

- защита отечественных предприятий от импортной продукции таможенными барьерами;
- субсидии национальным производителям, чтобы помочь завоевать устойчивые ниши сбыта на мировом рынке;
- ограничения для иностранных физических и юридических лиц в приватизации госимущества, а также в активности в определенных сферах и отраслях хозяйствования страны (например, в банковской сфере, оборонной промышленности).

Государство должно активно воздействовать на формирование и развитие системы следующих экономических институтов:

- банковской системы, а также системы денежного обращения и расчетов;
- системы бирж (товарных, трудовых ресурсов, фондовых, валютных);
- органов финансовой системы, в том числе налоговой службы;
- звеньев системы страхования имущества и сделок;

- системы защиты хозяйственного права и обеспечения хозяйственной ответственности, в том числе системы арбитражей и судов;
- системы органов государственного планирования, программирования и регулирования;
- системы органов, регулирующих трудовые отношения в стране;
- системы, обеспечивающей всестороннюю экологизацию производственной деятельности, а также сферы личного потребления граждан.

Таким образом, вся государственная экономическая мощь должна быть направлена прежде всего на защиту госсобственности, особенно в режиме кризисного взаимодействия хозяйствующих субъектов, путем развития вышеперечисленных экономических институтов.

Тема № 8. Особенности антикризисного регулирования на макроуровне экономики

- Основные типы социально-экономических систем общества.
- Структура различных типов «смешанных» экономик.
- Разновидности государственного воздействия на экономические процессы.
 - Влияние процессов государственного управления монополиями на возникновение кризисных ситуаций.
 - Возникновение кризисных ситуаций и государственное их регулирование.

Все меры государственного регулирования экономики, направленные на обеспечение ее эффективного устойчивого развития и достижение заранее заданных параметров роста, в том числе научно-образовательных и технико-технологических, являются одновременно также и мерами антикризисного регулирования. Уровень вмешательства государства в экономику зависит от социально-экономической системы общества. При всей индивидуальной исторической конкретности общественных систем в странах мира все эти системы сводятся к трем основным типам:

- 1) планово-распределительная система, существовавшая в СССР и странах – членах СЭВ до сравнительно недавнего времени;
- 2) рыночно-капиталистическая система, характеризующаяся полным саморазвитием рынка, при минимизации государственного воздействия на экономику, управляемую «невидимой рукой рынка» (определение

А. Смита); эта система существовала в индустриально развитых странах Запада в прошлом, в эпоху домонополистического капитализма, а в настоящее время существует только в экономически слабо развитых странах, выполняющих роль сырьевого придатка мирового рынка;

3) смешанная система (лучше ее было бы назвать интегрированной системой), соединяющая в себе наиболее приемлемые черты как рыночно-капиталистической, так и плано-распределительной систем хозяйствования, причем набор элементов из двух крайних систем (плановой и рыночной) и их взаимодействие (институциональное и функциональное) осуществляются индивидуально – конкретно, применительно к той или иной стране мира; соответственно, смешанные системы экономики таких стран, как США, Германия, Японии Франция, Швеция, Швейцария и других, при наличии многих общих черт, в очень сильной степени отличаются друг от друга.

Структура смешанной экономики:

- рыночно-капиталистический механизм хозяйствования в качестве базы для развития отраслей экономики, ориентированных в конечном итоге на потребительский сектор;
- широкий спектр вмешательства государства в экономику по линии стратегического планирования, регулирования, программирования;
- плано-распределительный механизм без его деформации рыночными целями и стимулами, существующий в рамках решения мобилизационных задач.

Характерно, что даже крайние либералы в экономике признают необходимость активного воздействия государства на экономические процессы – правда, только в рамках основных монетарных показателей. Воздействие государства на экономические процессы сводится к трем блокам:

- государственное планирование;
- государственное программирование;
- государственное регулирование.

Государственное планирование применяется во всех странах мира. Только понимание планирования нельзя ограничивать его тотальным директивным вариантом, характерным для бывшего СССР.

Государственное планирование, реализация которого осуществляется не директивным путем, а через рычаги экономического давления, называется косвенным, или индикативным, планированием.

Государственное программирование экономики – это разработка и осуществление государством социально-экономических программ. Допустимо также смешанное финансирование госпрограмм – из государственных и частных источников.

Таким образом, все вышеперечисленные государственные экономические рычаги должны в теснейшем контакте друг с другом воздействовать на возникающие кризисные ситуации и руководить ими.

Темы № 9, 10. Механизм антикризисного управления, особенности антикризисного регулирования

- Процедура банкротства предприятия как составная часть введения антикризисного управления.
- Закон о несостоятельности (банкротстве) предприятия от 8 января 1998 г.
- Введение института арбитражных управляющих.
- Основные принципы диагностики банкротства предприятий.
- Этапы проведения процедуры банкротства предприятий.
- Механизм антикризисного управления.

Государство формирует систему правовых актов, регламентирующих воздействие на кризисные предприятия.

Кроме того, государством могут утверждаться специальные органы исполнительной власти, в функции которых входит работа с кризисными предприятиями.

Так, в России в составе Госкомимущества создан специальный орган «Федеральное управление по делам о несостоятельности» (ФУНД).

В отношении государственных предприятий ФУНД может принять меры антикризисного воздействия (от финансовой помощи до продажи на аукционе и ликвидации) даже без решения арбитражного суда.

К частному предприятию (или предприятию, основанному на групповой собственности частных лиц) все возможные меры антикризисного воздействия могут быть приняты только в соответствии с решением арбитражного суда или на основе добровольного соглашения между предприятием-должником и его кредиторами.

Арбитражный суд для сохранности имущества предприятия, попавшего в ситуацию денежной несостоятельности, а также для более эффек-

тивного управления его имуществом и деятельностью при недоверии к прежнему руководству назначает (по рекомендации собрания кредиторов предприятия) управляющего со стороны. В зависимости от возложенных на них задач различают несколько типов управляющих:

1) *временный управляющий*, который не вмешивается в процесс управления предприятием до тех пор, пока действия администрации не создают угрозу потери имущества предприятия; в случае такой угрозы временный управляющий принимает соответствующие решения;

2) *внешний управляющий* берет на себя все функции управления предприятием на срок, определенный арбитражным судом; целевая установка внешнего управляющего – вывести предприятие из состояния кризиса; при введении внешнего управления прежние руководители предприятия остаются на своих местах;

3) *конкурсный управляющий* руководит предприятием при полном отстранении прежнего руководства; целевая установка для управляющего этого типа – довести предприятие до завершающей процедуры банкротства и за счет вырученных от продажи его имущества средств погасить долги перед кредиторами, причем в очередности, установленной законом.

К предприятию, попавшему в кризисную ситуацию, в зависимости от глубины и масштабов кризиса, а также возможных перспектив на оздоровление (от благоприятных до полной безнадежности) могут быть применены различные методы воздействия, иницилируемые государством, кредиторами предприятия-должника и самим кризисным предприятием:

- оказание предприятию финансовой помощи со стороны собственника или органа власти федерального, регионального и местного уровней; реорганизация и реконструкция предприятия; изменение системы и методов управления, а также инвестиционной политики;
- продажа части имущества предприятия с направлением вырученных денег на погашение задолженностей перед кредиторами;
- продажа предприятия на открытом аукционе;
- продажа предприятия по инвестиционному конкурсу;
- ликвидация предприятия по решению арбитражного суда;
- добровольное соглашение с кредиторами.

Воздействие государства на кризисное предприятие осуществляется в соответствии с законодательством, в котором особо важную роль играет Закон о несостоятельности (банкротстве) предприятия от 8 января 1998 г.,

в котором подробно описан арбитражный процесс в отношении кризисного предприятия.

Само воздействие государства на кризисные предприятия уже предполагает взаимосвязь макро- и микроуровней экономики, поэтому антикризисное управление, осуществляемое даже в отношении отдельно взятого предприятия, нельзя относить исключительно к микроуровню экономики. Кроме того, взаимодействие несостоятельного предприятия с его кредиторами относится к мезоуровню экономики.

Еще одна важнейшая особенность антикризисного управления: усилия государства концентрируются также на макроуровне, но при этом необходимо разрабатывать антикризисные макроэкономические меры также и в ракурсе их воздействия на микро- и мезоуровни экономики.

Следующая важнейшая составляющая антикризисного управления со стороны государства нацелена на мезоуровень экономики. Но при этом необходимо учитывать также и то, каким образом антикризисные мероприятия государства на мезоуровне скажутся на микро- и макроуровнях.

Например, проблема огромного разрастания взаимных неплатежей предприятий относится к мезоуровню экономики и требует соответствующего воздействия государства. Однако и сама проблема, и ее антикризисные управленческие решения имеют также четко выраженные микро- и макроэкономические измерения.

Механизм антикризисного управления

Объектом воздействия государства на неплатежеспособные предприятия является такой механизм управления, все звенья которого нацелены на преодоление кризисных явлений.

Основные подсистемы антикризисного управления предприятием:

I. *Подсистема диагностики и прогнозирования финансового состояния предприятия в единстве с оценкой технико-технологических параметров* производства с учетом морального и физического износа. Важна диагностика кризисных явлений на самом предприятии, что позволяет быстро и с меньшими потерями осуществить антикризисное вмешательство. Еще более эффективным является прогнозирование возможных кризисных явлений и принятие предупредительных мер.

II. *Подсистема маркетинга*, включающая в себя разработку антикризисной маркетинговой стратегии и тактики как относительно профиля деятельности предприятия в целом так и применительно к конкретным видам продукции.

III. *Подсистема антикризисной инвестиционной политики*, нацеленная на разработку эффективной инвестиционной программы сразу в нескольких разрезах:

- технико-технологической обоснованности и эффективности инвестиционных проектов;
- их финансовой окупаемости и рентабельности;
- нахождения источников финансирования и инвесторов, том числе и при помощи получения гарантий под заемные средства со стороны достаточно мощных и надежных экономических структур или органов власти.

IV. *Подсистема управления персоналом* (предполагает обновление части кадров, повышение квалификации работников, изменение системы управления персоналом, разработку более эффективных стимулов и санкций, улучшение трудовой и особенно технологической дисциплины, создание благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе).

V. *Подсистема производственного менеджмента*, которая охватывает управление технико-технологической стороной производства.

VI. *Подсистема финансово-экономического менеджмента*, используемая для управления финансовыми ресурсами и денежными потоками предприятий. Эта подсистема тесно связана с подсистемой финансовой диагностики.

VII. *Подсистема организационно-управленческих мер* по ликвидации предприятия, которая существует в нормальных условиях хозяйствования лишь в качестве потенциальной. Однако если предприятие становится банкротом и нет возможности его оздоровить, эта подсистема превращается в реальную. Правовая сторона этой системы досконально прописана в Законе о несостоятельности (банкротстве) предприятия, основу действия которой составляет продажа имущества предприятия по рыночным ценам и погашение его долгов за счет выручки от реализации в соответствии с очередностью, установленной законом.

Таким образом, вышеперечисленные системы антикризисного управления и определяют особенности антикризисного управления на микроуровне экономики.

Тема № 11. Санация предприятий

- Законодательная и правовая база при проведении санации предприятия.
- Финансовое оздоровление организации за счет использования внешней помощи.
- Санация организации-должника.
- Основные условия проведения санации предприятия.
- Особенности проведения санации предприятия.
- Реорганизация юридического лица.

Если полная реализация внутренних возможностей выхода организации из кризисного финансового состояния не позволяет восстановить платежеспособность и финансовую устойчивость в необходимом объеме для успешного ее функционирования, то в этом случае следует прибегнуть к внешней помощи.

Механизм внешней помощи для решения проблем организации-должника и кредиторов включает в себя два направления:

- санация организации-должника в различных формах;
- реструктуризация организации и реорганизация юридического лица-должника.

Санация организации-должника

Санация (от лат. *sanatio* – лечение, оздоровление) – это система мероприятий, направленных на улучшение финансово-экономического положения организации и реализуемых с помощью сторонних юридических или физических лиц для предотвращения ее банкротства и повышения ее конкурентоспособности на рынке товаров и услуг.

Санация может проводиться собственниками самой организации, более сильными в финансовом отношении предприятиями-кредиторами, предприятиями-покупателями, сторонними предприятиями (заинтересованными в данной организации), банком, а также органами федеральной и муниципальной власти. Преимущественное право на участие в проведении санации имеют собственник организации-должника, члены ее трудового коллектива, кредиторы.

На основании ходатайства желающих принять участие в санации и в случае его удовлетворения арбитражный суд объявляет конкурс для участвующих в санации, задача которой состоит в оздоровлении произ-

водства, повышении эффективности организации и структурной ее перестройки для быстрой возможности приспособиться к изменяющимся условиям конкуренции на рынке. Структурная перестройка организации требует решения о расширении производства, осуществлении инвестиций в целях модернизации оборудования и технологий, обновлении ассортимента выпускаемой продукции, улучшении ее качества и получении конкурентных преимуществ на рынке.

В условиях рыночной экономики санация предприятий имеет значительный экономический потенциал, является важным инструментом регулирования структурных изменений и входит в систему наиболее действенных механизмов финансовой стабилизации предприятий.

Санация предприятия проводится в трех основных случаях:

1) до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе;

2) если само предприятие, обратившись в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации (такие случаи санации наиболее характерны для государственных предприятий);

3) если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику и погасить его обязательства перед бюджетом.

В двух последних случаях санация осуществляется в процессе производства дела о банкротстве организации при условии согласия собрания кредиторов со сроками выполнения их требований и на перевод долга.

Наиболее широкий диапазон форм имеет санация, инициируемая самой организацией до возбуждения кредиторами дела о ее банкротстве. В этом случае она носит упреждающий характер, полностью согласуется с целями и интересами организации, подчинена задачам ее антикризисного управления и сочетается с осуществляемыми мерами внутренней финансовой стабилизации.

Целесообразность проведения санации обуславливается тем, что использование внутренних механизмов финансовой стабилизации организации не достигло своих целей и кризисное финансовое состояние предприятия мало улучшается или продолжает ухудшаться. В зависимости от принципиального подхода различают оборонительную и наступательную концепции осуществления санации организации.

Оборонительная концепция санации направлена на сокращение объемов операционной и инвестиционной деятельности организации, обеспечивающее сбалансированность денежных потоков на более низком объемном их уровне. Эта концепция предполагает привлечение внешней финансовой помощи для соответствующей реструктуризации организации, в процессе которой она избавляется от ряда производственных структурных подразделений, незавершенных реальных инвестиций и других видов активов в целях финансовой стабилизации.

Наступательная концепция санации направлена на диверсификацию операционной и инвестиционной деятельности организации, обеспечивающую увеличение размера чистого денежного потока в предстоящем периоде за счет роста эффективности хозяйственной деятельности. В этом случае внешняя финансовая помощь и другие реорганизационные мероприятия, осуществляемые в процессе санации, используются в целях расширения ассортимента конкурентоспособной продукции, выхода на другие региональные рынки, быстрого завершения начатых реальных инвестиционных проектов. Наступательная концепция санации не противоречит основным параметрам общей стратегии экономического развития организации. Внешняя помощь может оказываться в виде денежных средств, товарных ресурсов (новым оборудованием, современными материалами), современных технологий и патентов и другими ресурсами для изготовления новейших продуктов.

Формы санации определяются в рамках ее конкретного направления, избранного организацией с учетом особенностей ее кризисной ситуации.

Возможны следующие основные формы санации:

1. Дотации и субвенции за счет средств бюджета различного уровня управления (достаточно редко). В такой форме санируются в основном государственные предприятия (хотя законодательно не воспрещена государственная финансовая поддержка предприятий и альтернативных форм собственности). Эта форма санирования связана со следующими основными условиями: необходимостью обеспечения дальнейшего развития приоритетных отраслей экономики; отраслевой и межотраслевой переориентацией деятельности предприятия; осуществлением антимонопольных мероприятий; другими целями по инициативе органов, уполномоченных управлять государственным имуществом.

2. Государственное льготное кредитование (тоже выборочно и редко). Осуществляется, как правило, по той же группе предприятий и при таких же условиях, что и в предшествующем случае. Отличием этой формы санирования является лишь возвратный характер предоставляемых финансовых ресурсов и значительно более льготный режим кредитования в сравнении с условиями финансового рынка.

3. Государственная гарантия коммерческим банкам по кредитам, выдаваемым saniруемому предприятию. При отсутствии у государства возможностей осуществить прямое финансирование или кредитование saniруемого предприятия, а также в случае, если финансовый кризис носит временный характер и может быть преодолен предприятием при оказании ему финансовой помощи, используется данная форма санирования ранее рассмотренной категории предприятий.

4. Целевой банковский кредит (на реальный проект). Такая форма санации осуществляется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим предприятие, после тщательного аудита последнего. Так как предоставление такого целевого санационного кредита имеет очень высокий уровень риска, ставка процента по нему обычно достигает максимального уровня, используемого в кредитной политике банка. Для осуществления контроля и помощи предприятию коммерческий банк при высоком размере кредита в перечне условий санации может потребовать введения в состав его руководства своего представителя или уполномоченного лица.

5. Финансовая помощь третьих лиц (юридических и физических). Такая форма санации наиболее характерна для негосударственных коммерческих предприятий. Финансовая помощь физических лиц, как правило, исходит от собственников предприятия (для ООО – учредителей, для ОАО – акционеров под залог новых акций), или новых учредителей, или акционеров. Финансовая помощь юридических лиц может осуществляться учредителями предприятия, поставщиками предприятия, получателями продукции и другими лицами (предприятиями, заинтересованными по тем или иным причинам в данном предприятии). В целях обеспечения прав санаторов заключаются соответствующие соглашения, в которых выдвигаются требования (например, изменения в руководстве компании) и условия проведения санации. Содержание соглашений требует серьезной юридической и экономической проработки.

6. Выпуск облигаций предприятием под гарантию санатора. Такая форма санации осуществляется, как правило, коммерческим банком, об-

служивающим предприятие, если по каким-либо причинам предоставление ему прямого банковского кредита или реструктуризация его долга невозможны. В роли такого гаранта-санатора может выступать и страховая компания.

7. Перевод краткосрочных банковских кредитов в долгосрочные (отсрочка погашения краткосрочных банковских кредитов, займов). Эта форма санации используется обычно только по финансовым кредитам, где кредитором выступает коммерческий банк, осуществляющий обслуживание предприятия. В процессе такой формы реструктуризации долга по долгосрочному кредиту могут повышаться ставки процента.

8. Отсрочка погашения векселей предприятия (под гарантию банка-санатора). Такая форма санации может производиться отдельными векселедержателями под залог банка-санатора, она возможна с одновременной небольшой разовой денежной (от банка-санатора) компенсацией потерь от отсрочки погашения векселя организацией. Возможна и другая форма санации по векселям организации, когда банк принимает векселя организации для их погашения с дисконтом, размер которого определяется по взаимному соглашению (или банк выделяет целевые денежные средства организации для погашения векселей с дисконтом не менее 30 %, обычно 40–60 %).

9. Списание санатором-кредитором части долга. Эта форма санации организации предпринимается кредитором в том случае, если требование о полном погашении долга нереально и приведет организацию к финансовому краху. Обычно санация в форме списания части долга сопровождается соглашением между кредитором и организацией об иных формах компенсации на последующих этапах.

Затраты на осуществление санации определяются путем разработки специального бюджета (бюджета санации). Принципиально эти затраты могут рассматриваться как инвестиции санатора в saniруемое предприятие с целью получения прибыли (в прямой или косвенной форме) в предстоящем периоде.

Такой подход позволяет применять для оценки эффективности санации те же методы, которые используются при оценке эффективности реальных инвестиций.

Выбор санатора для финансового оздоровления организации-должника имеет большое значение для успешного проведения санации. Внешняя финансовая помощь не должна отягощать организацию новыми обязательствами взамен отдельных старых, а должна быть направлена на ре-

шение существенных проблем финансового оздоровления организации. В то же время и для организации-санатора (или физических лиц-санаторов) вложение финансовых ресурсов в санируемую организацию должно быть также экономически выгодным.

Выбор санатора осуществляется с учетом и оценкой следующих критериев и положений:

1. Условия санации (процентная ставка за предоставление финансовых средств или доля в прибыли, сроки санации и возврата денежных средств, объем финансовой помощи, ответственность за целевое использование финансовой помощи и др.).

2. Требования, выдвигаемые санатором по организации, управлению и контролю процесса санации.

3. Залоговое обеспечение финансовой помощи санируемой организацией.

4. Порядок участия представителей санатора в процессе реструктуризации долгов, производства организации, реализации инвестиционных и инновационных проектов.

5. Условия досрочного прекращения или ограничения санации, расторжения договора (соглашения) о санации организации.

6. Условия распространения новой продукции и др.

Санатором, предоставляющим финансовую помощь, могут выступать следующие юридические и физические лица:

а) собственники организации:

- федеральные и муниципальные органы власти по организациям-должникам, находящимся в их собственности или имеющим для данного района исключительное значение;

- те же, доля которых в акционерном капитале составляет не менее 20 %;

- акционеры (юридические и физические лица);
- учредители (юридические и физические лица);

б) коммерческие банки:

- осуществляющие расчетно-денежное обслуживание данной организации;

- другие банки, имеющие свои интересы по данной организации;

в) инвестиционные фонды;

г) организации-кредиторы (связанные общей продукцией, общей направленностью производства);

д) организации-заказчики, потребители продукции;

е) организации-конкуренты (заинтересованные в данной организации по однотипной, заменяемой продукции, для объединения и усиления своих позиций на рынке);

ж) третьи лица (юридические и физические).

Взаимосвязь организаций-санаторов (или физических лиц – санаторов) с возможными формами проведения санации организации-должника приведена на рис. 2.

Варианты требований санаторов при проведении ими санации:

1. Руководство организации – в основном без изменений.

2. Замена руководителя (ведущих менеджеров) организации.

3. Изменение состава совета директоров предприятия, состава учредителей и ревизионной комиссии.

4. Изменение организационной структуры управления.

5. Изменение производственной структуры управления.

6. Изменение состава производства, продукции (услуг).

7. Изменение договорных отношений с разными субъектами взаимодействия.

8. Варианты реорганизации юридического лица (слияние, присоединение, разделение и др.).

9. Замена обслуживающего банка.

10. Покупка нового оборудования, новых материалов у определенных предприятий в России и за рубежом.

Реорганизация юридического лица

Основные формы реорганизации:

- слияние;
- присоединение (поглощение);
- разделение;
- преобразование;
- выделение.

Слияние осуществляется путем объединения организации-должника с другой финансово-устойчивой организацией. В результате такого объединения организация-должник теряет свой самостоятельный юридический статус. Различают: *горизонтальное слияние*, в процессе которого объединяются организации одной отрасли; *вертикальное слияние*, которое объединяет организации смежных отраслей (например, производителей и потребителей сырья); *конгломератное слияние*, в процессе которого



Рис. 2. Взаимосвязь санаторов с формами санации

объединяются организации, не связанные между собой ни отраслевыми, ни технологическими особенностями. Побудительным мотивом последней формы слияния является обычно достигаемый синергический эффект, а кроме того, возможность сохранения организацией-должником рабочих мест и направленности производственной деятельности.

«А» – организация-должник;

«В» – финансово устойчивая организация;

«С» – новая организация.

«А» + «В» = «С».

Все права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему обществу в соответствии с передаточным актом.

Поглощение осуществляется путем приобретения (присоединения) организации-должника организацией-кредитором (для последнего это является одной из форм инвестиций – приобретение целостного имущественного комплекса или основной части его активов). Эффект поглощения также связан с синергизмом. Предприятие при поглощении обычно теряет свой самостоятельный статус, хотя как юридическое лицо может сохраниться в виде дочерней организации.

«А» > «В» ~ «Ва»;

«А» – теряет статус юридического лица;

«В» – сохраняет статус юридического лица, в устав вносятся изменения.

Все права и обязанности «А» переходят к «В».

Или «А» > «В» = «В» + «А дочернее».

В этом случае организация «А» остается дочерним юридическим лицом.

Разделение может быть использовано для предприятий, осуществляющих многоотраслевую хозяйственную (производственную) деятельность. Эффект данной формы состоит в том, что за счет существенного сокращения общехозяйственного управленческого аппарата, непроизводственных и вспомогательных служб значительно сокращается сумма постоянных издержек, в связи с чем за счет эффекта операционного леве-риджа каждое новое выделенное подразделение быстрее может достичь точки безубыточности своей деятельности. Выделенные в процессе разделения предприятия получают статус нового юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к каждому из них на основе разделительного баланса:

«А» = «К» + «Л» + «М».

«А» – теряет статус юридического лица;

«К», «Л», «М» – новые юридические лица на базе имущества «А».

Преобразование в открытое акционерное общество, осуществляемое по инициативе группы учредителей, позволяет существенно расширить финансовые возможности предприятия, обеспечить пути его выхода из кризиса и дать новый импульс его экономическому развитию. Условием такой санации выступает необходимость обеспечения учредителями минимального размера финансирования.

Выделение осуществляется для обособления наиболее здоровой области производства в самостоятельное юридическое лицо, быстрого наращивания потенциала, получения достаточной прибыли для своего развития и погашения принятых на себя долгов.

«А» = «А⁰» + «Н»,

где часть прав и обязанностей в соответствии с разделительным балансом переходит к вновь создаваемой организации (в данном случае «Н»). Реорганизуемая «А» не прекращает своей деятельности, а в ее устав вносятся соответствующие изменения.

Тема № 12. Управление рисками

- Циклы развития, скачок.
- Реструктуризация и реорганизация.
- Стратегия ускорения (вход в зону риска).
- Потеря или снижение управляемости.
- Неопределенность при управлении рисками.

Понятие «риск» в той или иной мере связано с любым видом деятельности.

В системе принципов оценки рисков можно выделить три уровня:

1) методологические принципы, т. е. принципы, определяющие концептуальные положения, являющиеся наиболее общими, а главное не зависящие от специфики рассматриваемого вида риска (даже инвариантные относительно характера и конкретного содержания целевых и ценностных установок);

2) методические принципы, т. е. принципы, непосредственно связанные с видом деятельности, его спецификой, ценностными представлениями, конкретно-историческими ситуациями и т. д.;

3) операциональные принципы, т. е. принципы, связанные с наличием, достоверностью, однозначностью и т. д. информации и возможностями ее обработки.

1. Методологические принципы

Однотипность рисков означает, что для любого участника деятельности представления о риске совпадают друг с другом, т. е. если риск представляется как ущерб, то нет субъектов, которые считают как-то по-другому. Принцип однотипности рисков необходимо учитывать, так как нельзя строить рискологическую стратегию и тактику, когда у участников их реализации имеются противоречивые мнения.

Позитивность рисков означает, что интегральный показатель риска по крайней мере не больше уровня приемлемости. В инвестиционном проектировании этот принцип, как правило, связывают с принципом «результативность». Под результативностью проекта обычно понимают положительность эффекта его осуществления, т. е. превышение оценки совокупности получаемых результатов с учетом всех рисков над ожидаемыми совокупными затратами, требуемыми для реализации проекта. Принцип позитивности связывают с представлением о достижимости результатов. Все риски не должны быть такими, чтобы дело было безнадежным. Как правило, один шанс из тысячи для большинства субъектов хозяйствования слишком мал, чтобы деятельность была привлекательной. Необходимо отметить, что риски и ущербы от них должны определяться для различных вариантов.

Объективность рисков – это когда при оценке необходимо обеспечить правильное отражение структуры и характеристик изменяющегося объекта. При этом нужно опираться на правильные качественные (структурные, функциональные и др.) и количественные показатели процессов с учетом переходных процессов, а также по возможности учитывать степени недоверности и неопределенности, объективно присущие будущему.

Корректность рисков – когда при оценке должны выполняться определенные формальные требования, к числу которых могут быть отнесены:

- интервальная монотонность, т. е. на определенном интервале значений показателей при увеличении интенсивности деятельности растет величина риска, причем в пограничных областях неопределенность изменяется качественным образом;

- непропорциональность, т. е. рост риска не прямо пропорционален увеличению интенсивности деятельности (в заданном интервале изменения показателей);

- транзитивность, т. е. если первая ситуация менее рискованная, чем вторая, а вторая менее, чем третья, то это означает, что первая ситуация менее рискованная, чем третья;

- аддитивность, т. е. если риск первого вида деятельности равен R_1 , а второго – R_2 и оба вида деятельности совершаются одновременно, то общий риск равен сумме частных рисков, или $R_{\text{общ}} = R_1 + R_2$.

Несмотря на кажущуюся естественность этих принципов, на практике они соблюдаются не всегда либо их выполнимость трудно выявить по каким-либо причинам.

Комплексность рисков означает, что в своей совокупности они должны образовывать замкнутую систему, имеющую иерархический вид. Первоначально идут эмерджентные риски, т. е. риски, относящиеся к эмерджентным свойствам и видам деятельности объекта исследования, далее неэмерджентные риски, т. е. риски, относимые к структурным составляющим объекта исследования. Иногда этот принцип называют «системность», однако целесообразно употреблять предложенное название, так как системность связана всегда с представлениями полноты, что, как правило, нереализуемо на практике.

Взаимозависимость рисков означает, что возникновение одних рисков либо автоматически, либо через сложные опосредованные связи влечет возникновение других рисков. Например, возникновение экономических рисков всегда связано с социальными рисками. Необходимо учитывать, что все внеэкономические риски могут быть разбиты на три группы:

- которые уже сегодня допускают прямую экономическую оценку (ущерб от дорожно-транспортных происшествий, ущерб от задержки потребителя на пункте приема и т. д.);

- принципиально допускают прямую экономическую оценку, но сегодня отсутствуют информационная база и алгоритмическое обеспечение;

- даже принципиально не допускают экономической (прямой) оценки. В последних двух случаях учет внеэкономических рисков осуществляется экспертным образом.

Естественно, что номенклатура методологических принципов не ограничивается перечисленными.

Например, некоторые авторы предлагают рассматривать еще принципы, связанные с ограниченностью, т. е. возникновением рисков из-за наличия ограниченности тех или иных ресурсов. Причем в процессе деятельности плата за расходование ресурсов может изменяться – это относится к ресурсам как однократного, так и многократного пользования, причем (это особенно важно) соответствующие цены ресурсов, по которым рассчитывается величина затрат, должны включать в себя и упущенную выгоду (риски упущенной выгоды), связанную с возможным (альтернативным) использованием ресурсов. Такой подход относится ко всем видам ресурсов, включая природные, социальные (или трудовые), финансовые, информационные, предпринимательские способности.

2. Методические принципы

Диссонансированность риска означает, что любая новая деятельность вносит в окружающую среду что-то специфическое. С позиции экономических рисков именно эта специфика определяет в конечном итоге величины конкретных показателей, а величина риска тем больше, чем значимее величина диссонанса новой деятельности.

Методическое обеспечение должно позволять учитывать диссонансированные риски.

Разновосприимчивость рисков связана с наличием различных участков деятельности, что предопределяет несовпадение их интересов, разное отношение к возможным ущербам. Отсюда вытекает необходимость оценки рисков с позиций каждого участника деятельности (например, государственных чиновников, журналистов, банкиров и т. д.).

Динамичность рисков предполагает, что методическое обеспечение учитывает изменчивость рисков и позволяет однозначно дать характеристику предполагаемой динамике процессов.

Согласованность рисков исходит из несинхронности отдельных этапов деятельности и, следовательно, неравномерности ресурсовложения, непоследовательности реализации целевых установок и т. д. Например, для экономических рисков методический аппарат должен учитывать наличие влияния инфляционных процессов. Поэтому при рассмотрении динамики рисков они должны быть приведены к сопоставимому виду, как это делается при инвестиционном проектировании. Согласованность рисков связана с тем, что риски начинают наступать в строго определенный

период (не раньше и не позже), и процессы предупреждения должны быть согласованы с другими процессами.

Например, в стационарных экономиках (в том числе и при отсутствии инфляции или ее постоянном уровне) в качестве взвешивающей функции выступает функция сложного процентирования, важнейший параметр которой – темп дисконтирования или норма дисконта.

3. Операциональные принципы

Моделируемость рисков связана с тем, что ситуация, при которой возникают риски, может быть описана моделью. При этом надо различать «принцип моделируемости» и «метод моделирования», последний применяется для расчета величины риска, в то время как первый определяет «правила игры». Принципы вообще требуются для определения «правил игры», и моделируемость есть одно из главных правил третьего уровня.

Симплифицируемость рисков говорит о том, что при оценке рисков выбирают тот метод, который наиболее прост с информационно-вычислительной точки зрения.

В настоящее время для оценки риска могут использоваться количественные и качественные методы анализа.

Качественные методы

1. *Экспертные методы* анализа риска и неопределенности, которые заключаются в привлечении специалистов для высказывания суждений о проблеме и последующем сведении результатов и предложений в систему, на базе которой и делаются выводы.

Данный метод, как правило, выигрывает там, где нужно решать проблему, требующую широкого спектра знаний, различных точек зрения (иногда противоречивых), где нет строгой необходимости количественных оценок.

2. *Историко-ассоциативные методы* анализа риска и неопределенности заключаются в привлечении сведений исторического характера. В этой связи возникает вопрос о правомерности использования сведений, почерпнутых из истории. Например, в Японии после Второй мировой войны эффективно действовали так называемые кружки контроля качества. Этот опыт свидетельствовал, что членами кружков были 20% всех работающих по найму, что каждый из таких кружковцев давал до 60 ра-

ционализаторских предложений в год, а это, в свою очередь, приносило 5 тыс. долл. среднегодового эффекта. Японцы никогда не скрывали своего опыта и гордились своими достижениями.

Поэтому казалось, что необходимо как можно быстрее перенять имеющийся опыт и извлечь от этого выгоду. Казалось, что риск перенесения имеющегося опыта минимален. Такие попытки предпринимались в СССР и США без учета того, что «человеческий материал» стран различен.

3. *Литературно-фантастические аналогии* как методы анализа риска и неопределенности заключаются в использовании литературных источников. В этом случае сведения, почерпнутые из литературных источников, служат основой для принятия решений, и в том числе оценки риска.

4. *Концептуальные переносы* как методы анализа риска и неопределенности исходят из того, что выдвигается предложение о возможности или невозможности использования тех или иных теоретических предложений (концепций) и, как следствие, выясняется, каковы перспективы анализа риска и неопределенности.

Статистическая оценка риска предусматривает ряд процедур, которые зависят от конкретной ситуации. Прежде всего, требуется качественное описание исходной ситуации, в основе которой должны быть следующие положения:

- анализируемая деятельность имеет закономерный характер, результат каждого конкретного события имеет случайную составляющую;
- получаемые результаты от случайной составляющей подчиняются общим правилам математической статистики;
- риск и шанс образуют полную группу событий;
- объективное значение риска оценивается вероятностью возникновения неблагоприятной ситуации в ходе реализации события (событие проявляется в виде деятельности), причем природа неопределенности остается неизменной от события к событию. В случае изменения природы неопределенности меняется характер риска;
- при оценке рисков в зависимости от природы деятельности используют дополнительные представления. Например, для оценки рисков деятельности в экономической сфере используют аппарат теории полезности, позволяющий учитывать различные аспекты оцениваемых событий.

Аналитические методы анализа риска зависят от той области деятельности, в которой производятся оценочные операции.

Некоторыми авторами предлагаются следующие методы анализа риска:

- анализ чувствительности;
- проверка устойчивости и определение предельных значений параметров проекта;
- определение точки безубыточности;
- корректировка параметров проекта;
- построение дерева решений;
- формализованное описание неопределенности.

Анализ чувствительности призван дать более точную оценку того, насколько сильно изменится эффективность при определенном изменении одного из исходных параметров проекта. Чем сильнее эта зависимость, тем выше риск реализации проекта.

Предполагается анализ чувствительности проекта применять в двух случаях:

1) для определения факторов, в наибольшей степени оказывающих влияние на результаты проекта. Решение имеет следующую последовательность:

- определяются наиболее значимые факторы;
- определяется их более вероятное (базовое) значение;
- рассчитывается показатель «чистый дисконтный доход» (ЧДД) при базовых значениях;
- один из факторов изменяется в определенных пределах и рассчитывается ЧДД при каждом новом значении этого фактора;
- все необходимые расчеты сводятся в таблицу;
- сравнивается чувствительность проекта к каждому фактору и определяются важнейшие из них.

Среди факторов, подлежащих рассмотрению, могут быть продолжительность инвестиционной фазы, цена единицы продукции, объем продаж, плата за заемные средства, стоимость сырья, налоги и др. В результате проведения расчетов определяются факторы, имеющие наибольшее влияние на ЧДД проекта. Знание таких факторов позволит вовремя принять дополнительные меры, уменьшающие вероятное наступление нежелательных событий;

2) для сравнительного анализа проектов (как повлияет изменение труднопрогнозируемых факторов на эффективность проекта).

Проверка устойчивости предусматривает разработку так называемых сценариев развития проекта в базовом и других вариантах проекта.

По каждому сценарию исследуется:

- как будет действовать в соответствующих организационно-экономических условиях организационно-экономический механизм реализации проекта;
- каковы при этом будут доходы, потери, показатели эффективности у отдельных участников, государства и населения.

Влияние факторов риска на норму дисконта не учитывается.

Согласно теории управления проектами, объект (в данном случае это проект) считается устойчивым и эффективным, если во всех рассмотренных ситуациях интересы участников соблюдаются, а возможные нежелательные последствия устраняются за счет управления рисками.

Точка безубыточности является одним из наиболее важных показателей, характеризующих объем продаж, при котором выручка от реализации продукции совпадает с издержками производства.

При определении этого показателя принимается, что издержки на производство продукции могут быть разделены на условно-постоянные издержки $3c$ и условно-переменные, изменяющиеся прямо пропорционально объему производства $3v$.

Точка безубыточности Q определяется по формуле

$$Q = 3c / (Ц - 3v),$$

где $Ц$ – цена единицы продукции.

Для подтверждения эффективности планируемого производства (на данном шаге расчета) необходимо, чтобы значение безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж (на этом шаге).

Корректировка параметров проекта. Возможная неопределенность условий реализации проекта может учитываться также путем корректировки параметров проекта и применяемых в расчете экономических нормативов, замены их проектных значений на ожидаемые.

Сроки строительства и выполнения других работ увеличиваются на среднюю величину возможных задержек; учитывается среднее увеличение стоимости строительства, обусловленное ошибками проектной организации, пересмотром проектных решений в ходе строительства и непредвиденными расходами; учитывается запаздывание платежей, неритмичность поставок сырья и материалов, внеплановые отказы оборудования,

допускаемые персоналом нарушения технологии, уплачиваемые и получаемые штрафы и иные санкции за нарушение договорных обязательств; в случае, если проектом не предусмотрено страхование участника от определенного вида инвестиционного риска, в состав его затрат включаются ожидаемые потери от этого риска; увеличивается норма дисконта.

Формализованное описание неопределенности является наиболее точным и одновременно наиболее сложным с технической точки зрения методом. Применительно к видам неопределенности, наиболее часто встречающимся при оценке инвестиционных проектов, этот метод включает следующие этапы:

1) описание всего множества возможных условий реализации проекта в форме соответствующих сценариев или моделей, учитывающих систему ограничений на значения основных технических, экономических и т. п. параметров проекта; затраты (включая возможные санкции и затраты, связанные со страхованием и резервированием), результаты и показатели эффективности;

2) преобразование исходной информации о факторах неопределенности в информацию о вероятностях отдельных условий реализации и соответствующих показателях эффективности или об интервалах их изменения;

3) определение показателей эффективности проекта в целом с учетом неопределенности условий его реализации – показателей ожидаемой эффективности.

Основными показателями, используемыми для сравнения различных инвестиционных проектов и выбора лучшего из них, являются показатели ожидаемого интегрального эффекта (на уровне отдельного участника – коммерческого ожидаемого интегрального эффекта).

Если вероятности различных условий реализации проекта известны, то ожидаемый интегральный эффект рассчитывается по формуле математического ожидания:

$$\mathcal{E}_{\text{ож}} = \mathcal{E} \cdot P,$$

где $\mathcal{E}_{\text{ож}}$ – ожидаемый интегральный эффект; \mathcal{E} – интегральный эффект при условии реализации; P – вероятность реализации этого условия.

Анализ сценариев развития является наименее трудоемким методом формализованного описания неопределенности. Метод позволяет оценить одновременное влияние нескольких параметров на конечные результаты проекта через вероятность наступления каждого сценария.

Дерево решений обычно используется для анализа рисков проектов, имеющих обозримое количество вариантов развития. Аналитик проекта, осуществляющий построение дерева решений, должен иметь максимум информации, чтобы представлять возможные сценарии развития проекта с учетом вероятности и времени их наступления. Последовательность сбора данных для построения дерева решений:

- определение состава и продолжительности фаз жизненного цикла проекта;
- определение ключевых событий, которые могут повлиять на дальнейшее развитие проекта;
- определение времени наступления ключевых событий;
- формулировка всех возможных решений, которые могут быть приняты в результате наступления каждого ключевого события;
- определение вероятности принятия каждого решения;
- определение стоимости каждого этапа осуществления проекта в текущих ценах.

На основании полученных данных строится дерево решений. Его узлы представляют собой ключевые события, а стрелки, соединяющие узлы, – проводимые работы по реализации проекта. Приводится информация относительно времени, стоимости работ и вероятности принятия того или иного решения.

В результате построения дерева решений определяется вероятность каждого сценария развития проекта, ЧДД по каждому сценарию, а также интегральный показатель ЧДД. Положительная величина интегрального ЧДД указывает на приемлемую степень риска, связанного с осуществлением проекта.

Метод Монте-Карло дает формализованное описание неопределенности, используемое в наиболее сложных для прогнозирования проектах. Он основан на применении имитационных моделей, позволяющих создать множество сценариев, которые согласуются с заданными ограничениями на исходные переменные.

При этом в качестве ожидаемого интегрального эффекта проекта рассматриваются вероятностные величины показателей эффективности проекта – это, как правило, ЧДД.

Таким образом, при наличии значительной неопределенности при реализации проекта и возможности существенных изменений инвестор и/или кредитор нуждаются не только в максимальном расчете возможных изменений и связанного с ними риска, но и предусматривают различные варианты снижения риска и недопущения возникновения нежелательного поворота событий.

Существует пять основных методов снижения риска:

1. Распределение риска – реализуется в процессе подготовки плана проекта и контрактных документов. Чем большую степень риска участники проекта собираются возложить на инвесторов, тем труднее будет последних найти. Поэтому участники проекта должны в процессе переговоров с инвестором проявлять максимальную гибкость относительно того, какую долю риска они согласны на себя принять. Для количественного распределения риска в проектах можно использовать модель, основывающуюся на дереве решений.

2. Страхование риска – по существу, передача определенных рисков страховой компании. Обычно это осуществляется с помощью имущественного страхования и страхования от несчастных случаев.

3. Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов – способ борьбы с риском, предусматривающий установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимых для преодоления сбоев в выполнении проекта.

4. Метод частных рисков. Под частными понимают риски, связанные с реализацией отдельных этапов по проекту, но напрямую не влияющие на весь проект в целом.

Наиболее важные частные риски проекта и меры по их нейтрализации можно оценить с помощью последовательности шагов (но это не позволяет определить риск реализации всего проекта):

- рассматривается риск, имеющий наибольшую важность для проекта;
- определяется перерасход средств с учетом вероятности наступления неблагоприятного события;
- определяется перечень возможных мер, направленных на уменьшение важности риска;
- определяются дополнительные затраты на реализацию предложенных мер;

- сравниваются требуемые затраты на реализацию предложенных мер с возможным перерасходом средств вследствие наступления рискованного события;

- принимается решение о применении противорисковых мер;
- процесс анализа риска повторяется для следующего по важности риска.

5. Риски в плане финансирования. План финансирования проекта должен учитывать следующие риски:

- риск нежизнеспособности проекта (инвесторы должны быть уверены, что предполагаемые доходы от проекта будут достаточны для покрытия затрат, выплаты задолженностей и обеспечения окупаемости капиталовложений);
- налоговый риск, который включает невозможность использовать по тем или иным причинам налоговые льготы, предоставляемые действующим законодательством, изменение налогового законодательства, решения налоговой службы, лишаящие налогового преимущества;
- риск неуплаты задолженностей, так как даже успешные проекты могут столкнуться с временным снижением доходов из-за краткосрочного падения спроса на продукцию проекта или снижение цен на нее. Чтобы защитить себя от таких колебаний, планируемые ежегодные доходы от проекта должны жестко перекрывать максимальные годовые выплаты по задолженностям;
- риск незавершения строительства из-за инфляции, колебания курсов валют, экологических проблем, постановлений правительства и т. д.

Поэтому результатом работы аналитиков проекта является план, в том числе финансовый, а также бюджет проекта, отражающий совокупность рисков проекта.

Поскольку на практике неизбежны неточность и неполнота информации об условиях реализации проекта, необходимым компонентом работ по всему жизненному циклу проекта является анализ риска и неопределенности, результатами которого пользуются все участники проекта.

Тема № 13. Маркетинг в обеспечении жизнедеятельности организации

Маркетинговый процесс

Планирование на корпоративном уровне, в подразделениях и компаниях – неотъемлемая составляющая маркетингового процесса. Но чтобы разобраться в его сущности, необходимо предварительно проанализировать, как компания определяет свой бизнес.

Задача любого бизнеса заключается в предоставлении рынку созданной ценности для получения прибыли.

Существуют по меньшей мере две точки зрения на *процесс предоставления ценности*.

1. Традиционный взгляд заключается в том, что компания изготавливает и продает некий продукт. Томас Эдисон изобрел фонограф, а потом организовал его производство и продажи. Следовательно, маркетинг начинается во второй части процесса предоставления ценности. Традиционная точка зрения предполагает, что компании априори известно, какие продукты будут пользоваться на рынке достаточным для получения прибыли спросом.

Компании, разделяющие традиционную точку зрения, имеют высокие шансы преуспеть в экономической среде с товарным дефицитом, когда потребитель, как правило, не предъявляет особых запросов к качеству, техническим характеристикам или оформлению продукта. Но традиционный взгляд на бизнес-процесс не срабатывает в экономических системах, основанных на конкуренции, когда потребителю предлагается широкий выбор товаров.

2. «Массовый рынок» на самом деле подразделяется на множество микрорынков, на каждом из которых господствуют собственные потребности, представления, предпочтения и покупательские критерии. Поэтому умный конкурент должен создать предложение для хорошо определенных сегментов рынка.

Это положение лежит в основе нового взгляда на бизнес-процесс, когда маркетинг становится исходным пунктом процесса бизнес-планирования. Компании, разделяющие данную точку зрения, рассматривают свою деятельность как неразрывную последовательность создания ценностей и их предоставления. Эта последовательность состоит из трех фаз.

Первая фаза – выбор конкретного вида ценности – представляет собой «домашнюю работу» маркетинга, предвещающую создание любого продукта. Маркетологи должны сегментировать рынок, выбрать определенный его сегмент и позиционировать на нем предлагаемую ценность. Формула *сегментирование, целеопределение, позиционирование* выражает суть стратегического маркетинга.

Как только компания остановила выбор на конкретной ценности, она готовится к ее предоставлению рынку. В деталях разрабатываются четкие характеристики продукта и услуг, устанавливается цена, ориентированная на выбранный сегмент рынка, на котором начинается непосредственно производство и распределение продукта.

Данный этап – первая часть **тактического маркетинга**.

Вторая фаза – последовательность создания и предоставления ценности.

Третья фаза – передача ценности потребителю. Здесь тактический маркетинг заключается в стимулировании сбыта, продвижении товара и рекламе, а также других мероприятиях, нацеленных на доведение рынку информации о продукте. Маркетинговый процесс начинается до появления продукта на свет, продолжается во время его разработки, производства и после того, как он станет доступным потребителю. Честь дальнейшей разработки данной концепции принадлежит японским маркетологам.

- *Нулевое время обратной связи с потребителем*. Производитель должен поддерживать постоянную обратную связь с потребителем, что позволяет получать информацию о возможных усовершенствованиях продукта и маркетинга.

- *Нулевое время улучшения продукта*. Компания должна оценить соображения потребителей и сотрудников по улучшению товара и максимально быстро воплотить в жизнь самые ценные и эффективные предложения.

- *Нулевое время закупок*. Компания на основе соответствующих договоренностей с поставщиками должна организовать процесс материально-технического обеспечения производства. Управление запасами позволяет снизить издержки.

- *Нулевое время запуска*. Компания начинает выпуск любого из своих продуктов, как только на него поступает заказ.

- *Нулевые дефекты*. Компания выпускает продукцию только высокого качества.

Соответствие всем этим требованиям требует активного участия в маркетинговом процессе каждого менеджера любого уровня – корпоративного, дивизионального, уровня компании. Менеджеры по производству продукции работают в соответствии с планами, установленными на вышестоящих уровнях управления.

Маркетинговый процесс включает в себя анализ маркетинговых возможностей, разработку маркетинговых стратегий и управление маркетинговой деятельностью. (Подробное рассмотрение этих процессов предусмотрено учебными планами в курсе «Маркетинг»).

Планирование маркетинговых программ

Чтобы конкретизировать маркетинговую стратегию в программах, необходимо принять основные решения о системе распределения продукции, расходах на маркетинг, маркетинг-микс и т. д.

Во-первых, надо определить уровень расходов, позволяющий достигнуть маркетинговых целей. Обычно объем маркетингового бюджета устанавливается как определенный процент от планового объема продаж. Если компания рассчитывает увеличить свою долю рынка, необходимо предусмотреть выделение дополнительных ресурсов на маркетинговые мероприятия.

Во-вторых, компания должна распределить общий маркетинговый бюджет по направлениям маркетинга-микс. Маркетинг-микс – одна из ключевых концепций современной теории и практики маркетинга.

Маркетинг-микс – набор маркетинговых инструментов, которые используются компанией для решения маркетинговых задач на целевом рынке.

Как правило, на краткосрочных отрезках времени компания лишь незначительно изменяет маркетинг-микс, вносит в него меньше изменений, чем можно предположить, исходя из количества его переменных.

И наконец, маркетологи должны определить направления маркетингового бюджета по различным продуктам, каналам распределения, мероприятиям по продвижению и районам сбыта. Например:

- Сколько тысяч долларов должна выделить компания на электрические пишущие машинки и сколько на электронные?
- Сколько на непосредственный сбыт потребителям, а сколько – на дистрибьюторов?
- На восточное побережье США и на западное?

Таким образом, критерий распределения маркетингового бюджета – *функции реакции продаж*, которые показывают, как повлияют на объемы сбыта инвестиции в каждое возможное направление.

Основной инструмент мероприятий маркетинга-микс – *продукт* – реальное предложение компании рынку, которое включает в себя качество продукта, его дизайн, характеристики, маркировку и упаковку. Как часть предложения продукта компания предоставляет потребителям различные услуги, такие как аренда, доставка, ремонт и обучение. Широкий спектр сопутствующих услуг может превратиться в конкурентное преимущество компании при ее выходе на мировой рынок.

Существенными инструментами маркетинга-микс являются:

- цена;
- сумма денег, которую клиент платит за продукт.

Компания должна принять решение: об оптовых и розничных ценах; скидках; надбавках; условиях кредита.

Цена должна соизмеряться с предполагаемой ценностью продукта. Если цена не соответствует ценности продукта, потребители обратятся к товарам конкурентов.

Место, еще одна составляющая маркетинга-микс, включает в себя разнообразные мероприятия компании, направленные на увеличение доступности ее продукта для целевого потребительского сегмента. Компания должна определить и координировать деятельность различных маркетинговых посредников, поставляющих ее товары на определенные сегменты рынка. Маркетологи компании должны хорошо разбираться в специфике деятельности различных компаний розничной и оптовой торговли и транспортных фирм, понимать, какими соображениями они руководствуются при принятии решений.

Продвижение товара – составляющая маркетинга-микс, включающая в себя все мероприятия, проводимые компанией для продвижения продукта на определенный сегмент рынка. Компания должна нанять, обучить и мотивировать торговых представителей, разработать и реализовать программы коммуникаций и продвижения товаров, включающие в себя рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью и прямой маркетинг.

Обратите внимание на то, что четыре составляющие маркетинга-микс, с точки зрения продавца, есть инструменты маркетинга, которыми он оказывает влияние на покупателей. С точки зрения покупателей предназначе-

ние каждого маркетингового инструмента – увеличение выгоды потребителя.

Таким образом, в конкурентной борьбе побеждают компании, которые поддерживают эффективную связь с потребителями и способны удовлетворить их нужды в отношении экономичности и удобства продукта.

Управление маркетинговой работой

Заключительный этап маркетинга – организация распределения маркетинговых ресурсов, а затем исполнение и контроль маркетингового плана. Компания должна создать маркетинговую организацию, способную исполнить маркетинговый план. В небольшой компании все маркетинговые функции (исследование рынка, продажи, реклама обслуживание клиентов и т. д.) может выполнять один человек. Крупные компании должны иметь в штате несколько специалистов по маркетингу:

- торговых представителей;
- менеджеров по сбыту;
- аналитиков рынка;
- рекламных менеджеров;
- менеджеров по производству и торговой марке;
- персонал для работы с клиентами.

Отделы маркетинга, как правило, возглавляются вице-президентом компании по маркетингу.

В его задачу входит координация работы всех маркетологов. Например, вице-президент компании по маркетингу должен удостовериться, что менеджеры по рекламе, рассчитывая сроки мероприятий по продвижению, работают в тесном контакте с управляющими по сбыту.

Вторая задача вице-президента – взаимодействие с другими функциональными вице-президентами. Например, если маркетологи рекламируют новую электронную пишущую машинку как продукт высокого качества, в то время как исследовательские и конструкторские отделы проектируют рядовую машинку, или если производство не способно обеспечить выпуск качественной продукции, то о реакции потребителей не стоит и говорить.

Третья задача вице-президента по маркетингу – подбор, обучение, мотивация и оценка персонала. Менеджеры обязаны периодически оценивать эффективность работы подчиненных, их сильные и слабые стороны, предлагать пути повышения производительности.

Исполнение маркетингового плана сопровождается различными приятными сюрпризами и горькими разочарованиями. Именно поэтому необходимы устойчивая обратная связь и контроль реализации плана. Известны три типа маркетингового контроля.

1. *Ежегодный контроль исполнения плана* призван удостовериться, что компания достигла запланированных показателей объемов сбыта, прибыли и других целей.

Во-первых, менеджеры должны поставить на каждый месяц или квартал четко определенные цели. Во-вторых, они должны определять эффективность своей работы с точки зрения рынка, находить причины серьезных сбоев в работе и принимать меры, направленные на исправление недостатков.

2. *Контроль рентабельности* выполняет функцию измерения эффективности продукта, потребительских групп, торговых каналов и различных заказов. Это непростая задача. Система бухгалтерского учета компании обычно не позволяет оценить реальную эффективность различных маркетинговых мероприятий.

Анализ рентабельности маркетинга призван оценить прибыль, которую приносят различные маркетинговые мероприятия. Цель анализа эффективности маркетинга – определение путей повышения эффективности маркетинговых мероприятий.

3. *Стратегический контроль* выполняет функцию определения соответствия маркетинговой стратегии компании условиям рынка. В результате стремительных изменений бизнес-среды каждая компания периодически должна переоценивать маркетинговую эффективность при помощи метода контроля, известного под названием *маркетинговый аудит*.

Таким образом, перечисленные выше вопросы являются актуальными в обеспечении жизнедеятельности организации, но относятся к курсу «Маркетинг организации», и их изучение требует большего объема времени.

Тема № 14. Стратегия и тактика антикризисного управления

- Принципы антикризисного финансового управления организацией.
- Финансовая отчетность как информационная база анализа финансового состояния организации.
- Основные аналитические взаимосвязи показателей финансовой отчетности.

- Стратегия антикризисного управления – рискованное развитие.
- Особенности стратегии антикризисного управления в современных условиях.
- Влияние на стратегию антикризисного управления финансово-экономической ситуации в стране, конкуренции, сложной социально-политической обстановки.
- Тактика антикризисного управления.

Объективная оценка экономического положения предприятия позволит сформулировать меры антикризисного управления, выбрать наилучшую стратегию жизни предприятия в рыночной среде. Под общим анализом потенциала предприятия понимается оценка его ресурсов с точки зрения возможности их использования для принятия стратегических решений. Целостная характеристика потенциала предприятия может быть получена путем анализа его сильных и слабых сторон. Этот анализ производится согласно типовой программе реформирования предприятий.

Для этого необходимо собрать информацию по следующим направлениям:

- маркетинг (рыночная деятельность предприятия, ценовая политика продвижения продукции, организация сбыта, уровень платежеспособного спроса, наличие экспортной продукции и т. д.);
- производство (состояние и уровень использования существующих мощностей, производительность, технологическая культура, наличие поставщиков, выпускающих продукцию, доступную по цене и приемлемую по качеству);
- НИОКР (исследовательская деятельность, ноу-хау, патенты, лицензии и т. д.), новые разработки, оформленные патентами, авторскими свидетельствами, и т. д.;
- финансы (капитал и его структура, показатели рентабельности, ликвидности, устойчивости, оборачиваемости и т. д.), состояние расчетов и платежей;
- персонал (профессионально-квалификационный состав персонала, мотивация к трудовой деятельности, взаимоотношения в коллективе, социальное партнерство, социальные льготы, пособия и т. д.);
- управление и организация (организационная структура предприятия, информационные потоки, планирование и контроль, финансовый менеджмент и т. д.);

- наличие и масштабы непроизводственной деятельности (объекты социально-культурного и бытового назначения, жилищно-коммунального хозяйства и т. п.).

Сбор и анализ информации могут вестись в самых различных направлениях по самым различным методикам, что объясняется спецификой конкретной ситуации. Группа специалистов, разрабатывающих программу по выводу организации из кризисной ситуации, может проводить анализ: потенциала кадрового состава предприятия; адаптации организационных структур к изменяющимся условиям; финансового состояния организации; информационной культуры работников организации; изменения научно-технического потенциала организации и отрасли; влияния правового поля на деятельность организации в целом и ее сотрудников; изменения экологической ситуации и ее влияния на деятельность организации; решения проблем безопасности; экономической ситуации в организации и пр.

Из всего многообразия направлений работы группы специалистов прежде всего необходимо отметить анализ финансово-хозяйственной деятельности (АФХД). АФХД на первом этапе работы должен включать анализ финансового состояния организации и финансовых результатов ее деятельности.

Финансовое состояние выявляется на основе использования системы показателей, отражающих наличие, размещение, использование, движение ресурсов предприятия в денежном измерении. Оно формируется под воздействием множества факторов.

К основным направлениям анализа финансового состояния организации относятся анализ динамики состава и структуры имущества организации; оценка движения источников финансирования; анализ состояния запасов и затрат и анализ финансовых коэффициентов.

Финансовые результаты деятельности предприятия в рыночной сфере оцениваются также целой системой индикаторов, определяющую роль среди которых играет прибыль и ее производные. Получение исходной информации о состоянии внешней и внутренней среды предприятия и ее оценка с точки зрения миссии, философии и предпринимательской политики предприятия позволяет выявить слабые звенья в его стратегическом развитии и сформировать стратегический конкурентный статус.

Методы формирования конкурентного статуса фирмы в настоящее время являются предметом активных разработок. Так, например, фунда-

ментально исследованы общие факторы, определяющие конкурентный статус фирмы, и взаимосвязаны с возможными последствиями в механизме изменения состояния фирмы. Весьма детально на фоне «конкурентных преимуществ фирмы» определены связи этих факторов с такими категориями, как миссия, стратегический потенциал фирмы, приведены подробные характеристики сигналов об изменениях в среде, требующих учета и анализа для улучшения конкурентного статуса фирмы.

Однако необходимо отметить, что разработанный методический аппарат приемлем в большей мере для благополучных предприятий или для тех, которые испытывают на себе признаки развивающегося стратегического кризиса. Большинство же российских предприятий, функционирующих с очевидными симптомами тактического кризиса, пока что в лучшем случае стремятся вернуть свой утраченный экономический статус и не ставят перед собой масштабных стратегических задач. Отсюда возникает необходимость разработки такого механизма оценки ситуации на предприятиях, который позволял бы фиксировать ее состояние одновременно с разных позиций, т. е. с учетом кризисных явлений как стратегического, так и тактического характера. Это позволило бы более предметно учитывать специфику действия дестабилизирующих факторов в разных средах.

В этом случае усилия экспертов направлены на определение специфических параметров жизнеспособности предприятия при его нахождении в той или иной зоне данной трехмерной структуры и на выявление дестабилизирующих факторов, угрожающих жизнеспособности предприятия в данной зоне.

Выработка стратегии осуществляется на основе приведенных прогнозов развития рынков выпускаемой продукции, оценки потенциальных рисков, проведенного анализа финансово-хозяйственного состояния и эффективности управления предприятием, а также анализа сильных и слабых сторон предприятия. Основные параметры стратегии содержат характеристики: региона или территории, на которую направлен сбыт; степени географической дифференциации сбыта; доли рынка, которую предполагается занять; группы потребителей, на которую направлен сбыт; связи «продукт – рынок» в качестве основы выбранной концепции маркетинга; выбора вида стратегии (лидерство по издержкам, стратегия конкуренции, стратегия расширения рынка и т. д.); требуемой квалификации и практического опыта, необходимого для реализации данной стратегии; потребности в кооперации и ее возможных форм.

Причины кризиса производственной фирмы могут быть самыми различными (рис. 3).



Рис. 3. Структура кризиса организации

В настоящее время их принято делить на внешние и внутренние. Как правило, анализ производственного потенциала предприятия с целью определения возможностей борьбы его с надвигающимися кризисными явлениями начинается с анализа внешних факторов (причин). Обычно выделяют четыре фактора:

1. Межгосударственный (мировой, наивысший, суперглобальный и т. д.) фактор. На этом уровне функционируют сверхсложные объекты, действуют совокупности экономических гиперциклов либо циклы очень большой длительности, как, например, этнические циклы, длительностью около 1200–1400 лет. Антикризисное управление и регулирование должно четко вписываться в суперглобальные тенденции развития общества, производства, науки и т. д.

Во-первых, необходимо учитывать, что техника в настоящее время меняет свою суперглобальную функциональную направленность. Если раньше она создавалась для удовлетворения внешних человеческих потребностей (разнообразная инструментальная деятельность, приведение в движение частей машин и агрегатов и т. д.), то в настоящее время начинают функционировать технические системы, связанные с внутренними

потребностями, т. е. функциями человеческого организма (штыри, соединяющие кости скелета, клапаны в сердце, протезы конечностей и т. д.). Естественно, что пока это довольно простые устройства. Но тенденция явно налицо, и не считаться с ней уже нельзя.

Во-вторых, техника меняет свою структуру, все более и более усложняясь. В настоящее время существуют технические системы, имеющие в своем составе три подсистемы: инструментальную (непосредственно взаимодействующую с предметом труда и выполняющую основную наперед заданную человеком функцию), двигательную (приводящую в движение инструментальную и другие подсистемы), управляющую (подающую сигналы к выполнению подсистемами своих функций в нужном режиме). При этом человек берет на себя следующие функции (выполняет роль подсистем технической системы): анализирующую, диагностирующую, прогнозирующую, программирующую и планирующую. В последнее время с внедрением компьютерной техники начинают создаваться и действовать технические системы с диагностирующей и планирующими подсистемами. Поток крупных технических инноваций в первую очередь связан с этими преобразованиями.

В-третьих, с момента формирования ноосферы человечество превратилось в новое, пятое биологическое царство (в биологии выделяют четыре царства: микробы, грибы, растения и животные). Но одним из законов биологии является закон множественности видов царства. Следовательно, поток социальных инноваций будет связан с оформлением новых видов пятого биологического царства.

Суперглобальный уровень является как бы фоном, на котором разворачиваются события. Специалисты, занимающиеся антикризисным управлением, должны иметь общие представления о сложившихся тенденциях этого уровня. Система обучения и переподготовки менеджерского состава должна в обязательном порядке освещать состояния суперглобального уровня. Как показывает опыт, в том числе и нашей страны, отсутствие учета тенденций развития на данном уровне приводит к ошибкам стратегического плана, дает предпосылки к развороту кризиса глубинного характера.

2. Государственный (региональный, вековой, глобальный и т. д.) фактор. На этом уровне изучаются проблемы, связанные с циклами длительностью около 50–100 лет. На этом уровне используемые менеджерами по антикризисному управлению методы, как правило, базируются на

так называемом функциональном подходе, который предусматривает рассмотрение объекта исследования не с точки зрения его внутреннего строения, особенностей субстратной основы, а с точки зрения функционирования объекта, связей с окружающей средой.

К внешним факторам, оказывающим сильное влияние на деятельность предприятия, можно отнести: размер и структуру потребностей населения; уровень доходов населения, а следовательно, и покупательную способность (сюда же могут быть отнесены уровень цен и возможность получения потребительского кредита, что существенным образом влияет на предпринимательскую активность); политическую стабильность и направленность внутренней политики; развитие науки и техники, которое определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность; уровень культуры, проявляющийся в привычках и нормах потребления, предпочтениях одних товаров и отрицательном отношении к другим; международную конкуренцию. Зарубежные фирмы в одних случаях выигрывают за счет дешевого труда, а в других – благодаря более совершенным технологиям.

На финансовом положении большинства предприятий негативно сказываются и последствия общеэкономического спада, инфляции. Им часто сопутствует полоса слияний и неожиданного возникновения иных конкурентов.

Механизмы кризиса, непосредственно вызванные общеэкономическим спадом, формируются на стадии общего циклического подъема, когда осторожность покидает даже банковские структуры, которые начинают увеличивать займы. Почему они это делают? Объяснение простое. Предприятия, в которые они вкладывают средства, выглядят вполне устойчивыми и сильными. Но крах этих предприятий наступает почти мгновенно из-за резкого спада рентабельности. А спад рентабельности происходит в результате столь же резкого сдвига цен на товары.

Предприятие может подвергнуться тяжелым испытаниям при неожиданных переменах в сфере государственного регулирования, резких спадах государственного заказа. Трудности такого рода весьма характерны для нашей страны. Конечно, бороться с кризисом, имеющим национальные масштабы, отдельному малому или среднему предприятию не по силам. Но в их возможности проводить гибкую политику, способную значительно смягчить негативные последствия общего спада.

Еще одним наиболее сильным внешним фактором, влияющим на развитие кризисных процессов, являются так называемые технологиче-

ские разрывы. Заметим, что и международная конкуренция оказывает влияние именно новыми технологиями и товарами. Этой проблеме следует уделять особое внимание.

Для каждой подсистемы существуют пределы роста. Те же процессы, которые сформировали систему, на поздних этапах становятся ее ограничителями. Дальнейшее развитие требует скачка в базовых характеристиках системы. Одни специалисты называют эти моменты «переломными точками», а другие – «технологическими разрывами».

Циклическая модель смены технологических укладов исходит из того экспериментального факта, что ни одно направление развития науки и техники не прекращает своего существования, а, наоборот, набирает силу оттого, что на его базе начинается становление новый технологический уклад.

Перемены готовятся подспудно, незаметно для большинства, но происходят лавинообразно. В результате предприятие, имеющее престиж лидера, почти сразу оказывается безнадежно отставшим.

Существуют ли способы преодолевать технологические разрывы, не теряя лидерства? Опыт некоторых ведущих фирм показывает, что такое возможно при соблюдении некоторых правил. Опасно держаться старого и рискованно браться за новое. Какое решение наилучшее? Только крупные фирмы могут позволить себе компромиссное решение, совмещающее лучшие стороны обоих подходов. В этих фирмах могут работать специалисты, прогнозирующие возможные тупики и сдвиги.

3. Фирменный (локальный, производственный и т. д.) фактор. По данным современной экономической науки, в каждый конкретный период времени конкурентоспособная производственная единица (фирма, предприятие), специализирующаяся в области удовлетворения определенной общественной потребности за счет выпуска продукции, вынуждена работать над товаром, относящимся к трем поколениям техники – уходящему, господствующему и нарождающемуся (перспективному).

Каждое поколение техники проходит в своем развитии обособленный жизненный цикл, поэтому стабильная величина совокупного дохода предприятия (фирмы) обеспечивается правильным распределением усилий между сменяющимися друг друга продуктами (поколениями техники). Достижение такого распределения и является целью анализа существующего потенциала предприятия.

Поэтому для более достоверного выявления и прогнозирования тенденций развития каждого поколения соответствующей техники на всех

стадиях его жизненного цикла необходимы знания о технических и технологических возможностях каждого из сменяющих друг друга, т. е. конкурирующих поколений техники. Полный цикл жизни отдельного поколения техники в условиях рыночной экономики, как правило, формируется разнонаправленными усилиями множества предприятий и фирм. Проведенные на этом уровне исследования позволяют выявить моменты развития и смены поколений техники, определить тенденции развития отечественной и зарубежной науки и техники, прогнозировать дальнейшие изменения в технике и технологиях с целью оптимизации выбора научно-технической политики; дать рекомендации по принятию решений об инвестиционной политике и планированию ресурсовложения; производства и продажи техники и технологии как узкого, так и самого широкого назначения; создания принципиально новой и совершенствования существующей техники и технологии и т. п.

4. Индивидуальный (личностный, простейший и т. д.) фактор. На этом уровне функционируют отдельные, конкретно выделенные системы. Каждая из систем данного уровня развивается по своим законам и закономерностям. С точки зрения анализа существующего потенциала фирмы на этом уровне необходимо выделить степень подготовленности конкретной личности к осуществлению антикризисной деятельности. В более общем виде на индивидуальном уровне главнейшими становятся проблемы инновационной культуры. Для России, пожалуй, наиболее острой является именно эта сверхсложная конгломерация вопросов. Рассмотренные уровни анализа существующего потенциала предприятия являются функциональными (главными, основными и т. д.). Исходя из целей исследования, при необходимости большей детализации количество уровней может быть увеличено. Одновременно может быть рассмотрена взаимосвязь экономической, социальной, экологической и т. д. политик фирмы и методического обеспечения формирования указанных политик. Немаловажным также является фактор стратегии и тактики проведения сформированной политики в жизнь. Последнее радикально влияет на деятельность менеджеров, связанных с антикризисным управлением.

Другой подход заключается в анализе конкретных факторов, которые служат непосредственным катализатором кризисной ситуации вне зависимости от их уровня. Успехи и неудачи деятельности предприятия следует рассматривать как взаимодействие целого ряда факторов: внешних (на них предприятие не может влиять вообще или влияние его может быть

слабым), внутренних (как правило, они зависят от организации работы самого предприятия). Возможность предприятия приспосабливаться к изменению технологических, экономических и социальных факторов – гарантия не только его выживания, но и процветания.

Большинство явлений необходимо рассматривать на различных уровнях: например, экономические процессы во многих случаях классифицируют по принадлежности к микро- и макроуровням. Естественно, что и антикризисное управление необходимо также изучать в зависимости от масштаба явлений. Нередко проблему антикризисного управления сводят лишь к уровню предприятия, причем из всего многообразия кризисных явлений останавливаются лишь на финансовом состоянии. Такой подход, несмотря на его важность и значимость, страдает односторонностью. Невнимание к системным эффектам нередко приводит к тому, что благие намерения соответствуют крылатой фразе В. С. Черномырдина: «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

Анализ показывает, что в настоящее время существуют две принципиально различные точки зрения на данную проблему:

1) антикризисное регулирование с общегосударственных позиций является закономерным явлением, позволяющим радикализовать переход на новые технологии, качественно измененные продукцию и услуги. Оно следует закону естественного отбора, когда выживает сильнейший, самый разумный, дальновидный, способный. Положительный заряд данной позиции нужно уметь использовать для прогресса и ради прогресса, чтобы «колесо истории» не остановилось, придавив своей тяжестью деяния поколений. Регулирование же должно вестись под углом создания конкурентоспособных, принципиально иных, имеющих современную организацию предприятий;

2) антикризисное управление для отдельного человека – непредопределенное явление, жесткий и несправедливый удар судьбы. Нередко личность, оказавшаяся в хаосе кризисных событий, далека от общетеоретических выкладок. Рухнувшие надежды и начало мучительной борьбы за выживание несут огромный негативный заряд, который тормозит прогресс и в отдельных случаях может взорвать общество. Поэтому антикризисное управление должно смягчать социально-психологическую напряженность. Однако более детальное изучение показывает, что человек в своем отношении к проблемам антикризисного управления выступает не только как «носитель государственной мудрости» и индивидуализированная лич-

ность, но и как представитель определенной социальной группы. Совокупность этих составляющих, их триединство и определяют формирование системы взглядов. В ней необходимо прежде всего выделять понимание целевых установок антикризисного регулирования на макроуровне.

Из всего их многообразия целесообразно выделить следующие:

1. Обеспечение развития социально-экономических систем в долгосрочном плане, позволяющего осуществить переход от устаревшего технологического уклада к более прогрессивному через локальные, а не глобальные кризисы и гибель отдельных, наиболее слабых звеньев, мешающих эволюции. Это суперглобальная цель, имеющая место в любом случае антикризисного управления и исходящая из исторического значения для всего человечества.

2. Создание конкурентоспособной развитой экономики, позволяющей двигаться в русле мировых тенденций и обеспечивающей селективный отбор отраслей и предприятий, наилучшим образом вписывающихся в сложившуюся структуру разделения труда и использования ресурсов. Эта глобальная цель в настоящее время имеет наибольшее значение для России.

3. Осуществление структурной перестройки экономической системы с созданием условий для ускоренного развития отраслей и предприятий, лучше адаптированных к циклическому изменению техники и потребностей общества и отсекающих тех производственных единиц, которые мешают процессу постоянного и необходимого обновления. Данная общеэкономическая задача часто декларируется, но редко выполняется, так как подменяется другими, более прозаическими и прагматическими целями.

4. Предотвращение массовых увольнений с предприятий, попавших в фазу антикризисного управления, с минимизацией негативных последствий от безработицы, возникающей из-за несостоятельности производственных единиц. Как правило, антикризисное управление и безработица ассоциируются как взаимообусловленные и взаимосвязанные понятия. Предотвращение безработицы вследствие банкротств является одной из важнейших целей антикризисного регулирования. Оно является насущной для России, но сама безработица не должна быть политическим жупелом в играх, которые не учитывают системных аспектов.

5. Организация демографических потоков, позволяющих осуществлять «перекачку» человеческих ресурсов из неблагоприятных регионов в более стабильные. Антикризисное регулирование на макроуровне всегда

связано с демографическими подвижками, которые целесообразно прогнозировать для минимизации социальной напряженности, возникающей от перемещения больших людских масс. Для России данная ситуация усугубляется дополнительным притоком русскоязычного населения из стран ближнего зарубежья. Эта демографическая цель сейчас даже не ставится, так как у правительства нет четких представлений о том, где, когда и сколько предприятий терпит фиаско и как это связано с демографическими изменениями.

6. Освоение людьми новых видов деятельности, переквалификация, модернизация ранее освоенных профессий, перевод в другую систему знаний с внедрением других концептуальных положений методического аппарата и информационных технологий. Эта цель должна жестко увязываться с приоритетами, которые ставят управленческие структуры, занимающиеся антикризисным управлением. Отсутствие единых общегосударственных приоритетов развития производственной сферы во многом тормозит достижение данной цели.

7. Создание предпосылок к перераспределению материальных ресурсов в пользу эффективных собственников. Эта цель не учитывается при создании системы антикризисного регулирования, но именно она является приоритетной в настоящий момент для России. Каждая социальная группа имеет свой интерес при антикризисном регулировании с точки зрения перераспределения богатства, и прежде всего недвижимости. Без учета этих интересов невозможно построить правильную политику в области несостоятельности предприятий.

8. Выступление антикризисного управления в качестве альтернативы провоцированию дестабилизационных процессов реформирования экономики страны для создания критической массы социального напряжения и использования данного явления исходя из собственных нужд.

9. Выступление антикризисного управления в качестве альтернативы формированию условий, позволяющих монополизировать определенные сегменты рынка и тормозящих развитие конкуренции при усилении диктата определенных групп производителей. Диктаторская цель всегда «витает в воздухе» и ее необходимо постоянно опасаться. Борьба с монополизацией рынков для России имеет громадное значение, но существующее законодательство по антикризисному регулированию учитывает эту проблему крайне слабо.

Перечисленные целевые установки имеют строгую иерархию с точки зрения общечеловеческих ценностей и могут в самом общем виде быть разделены на три категории:

- общезначимые (первые три цели);
- прагматические (с четвертой по шестую включительно);
- конъюнктурные (последние три).

На уровне конкретного предприятия, естественно, выдвигаются свои цели, которые могут быть классифицированы самым различным образом. Выделяют стратегические и тактические цели. К стратегическим можно отнести те, что, во-первых, определяют жизнедеятельность системы в целом, а во-вторых, связаны со всем переходным периодом или даже этапом (в редких случаях – с несколькими этапами), включая интервалы времени, в течение которых происходит смена тенденций. Стратегические цели нередко взаимосвязаны с миссией организации (предприятия, фирмы и т. д.). Цели жизнедеятельности организации в квазистабильные и переходные периоды нередко различаются (лишь в последнее время происходит осознание того, что эти цели должны быть взаимосвязаны, что можно иллюстрировать различными поговорками, например: «Хочешь мира, готовься к войне»). Нередко в экономике (прежде всего, в традиционной экономике) за цель функционирования фирмы (производственной организации) принимается получение максимальной прибыли (рис. 4). Естественно, данная цель диктует общую политику фирмы и политику ее структурных составляющих. В периоды общего макроэкономического кризиса цели существования фирмы, конечно, меняются. В простейшем виде можно считать, что доминирующей целью ее существования в этот момент является выживание. Очевидно, что она диктует другую политику фирмы в целом и, конечно, ее структурных элементов, которые в этом случае переструктурируются. При этом необходимо учитывать, что не все фирмы оказываются в подобной ситуации. Некоторые фирмы в этот же период «процветают и жиреют», т. е. находятся в комфортизационном и даже кокиридном периоде и, следовательно, живут не по законам кризисных периодов.

Если при доминировании цели «максимальная прибыль» задающим основным процессом в системе является миссия, то при доминировании цели «выживание» необходимо исходить из значимости фирмы (организации, предприятия и т. д.). В первом случае входной подсистемой является «социальная политика», которая обуславливает научно-техническую и правовую политику, а также политику в области безопасности и экологии.

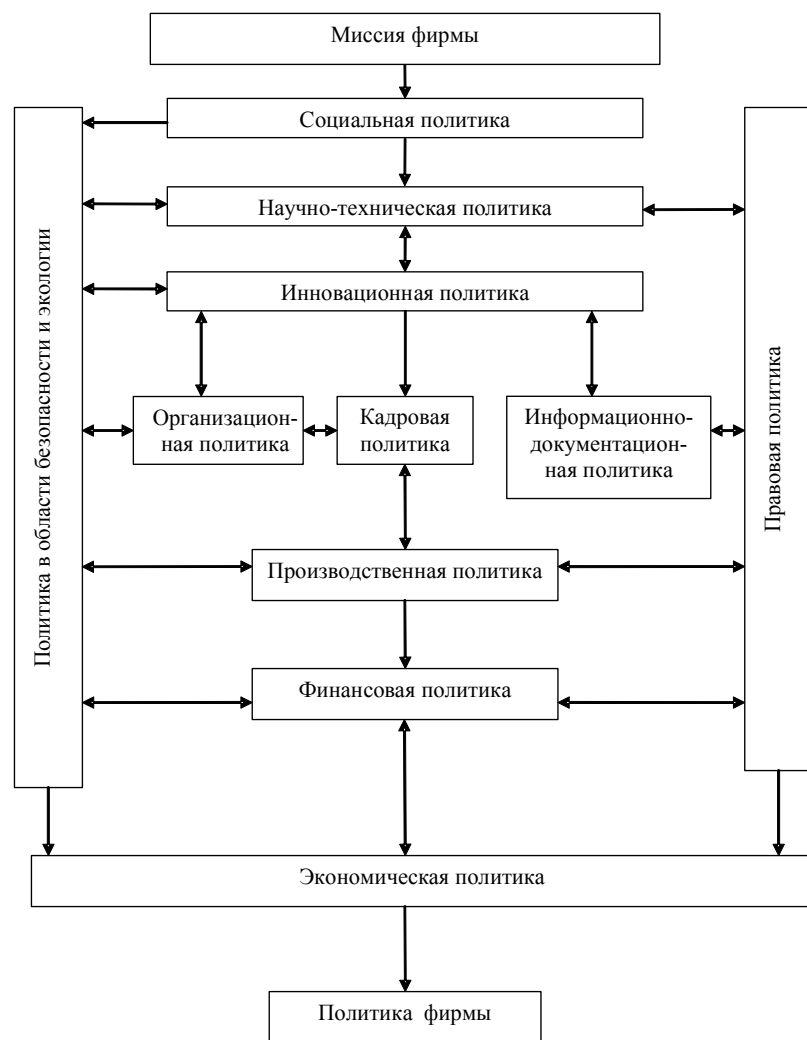


Рис. 4. Структура политики фирмы при доминировании цели «максимальная прибыль»

Во втором случае преобладает научно-техническая политика, которая тесно связана с производственной, организационной и финансово-экономической политикой. На второй план уходит безопасность и экология. Все концентрируется на инновационной политике, поскольку именно инновации должны стать основой борьбы за выживание.

Политика фирмы не остается постоянной во времени, но редко может меняться радикальным образом. Принципиально можно выделить пять вариантов.

1. Учитываются только составляющие квазистабильного периода жизнедеятельности фирмы, т. е. ставится цель «максимальная прибыль». В этом случае фирма сосредоточивается на выпуске самого выгодного с коммерческой точки зрения товара и добивается наибольших доходов. Такая политика может быть осуществлена в течение очень короткого отрезка времени, когда внешние условия близки к комфортизационному периоду. Необходимо отметить, что большинство отраслей промышленности при своем становлении были близки к такому положению, т. е. потребность в совершенно новом продукте была настолько велика, что общество создавало новому «детисцу» необходимые (комфортные) условия начала деятельности.

2. Учитываются полностью составляющие квазистабильного и частично кризисного периодов жизнедеятельности фирмы, т. е. имеется сочетание целей «максимальная прибыль» и «выживание» с преобладанием первой. В этом случае управляющее звено понимает, что нельзя жить одним днем, что рано или поздно придется столкнуться с теми или иными трудностями, и поэтому нужно быть конкурентоспособным в различных ситуациях. Для этого формируется организационная структура, включающая несколько отделений, находящихся на разных этапах жизнедеятельности. Структура конкурентоспособной, многономенклатурной фирмы состоит из ряда отделений, подчиняющихся единому руководству. Это достигается тем, что фирма имеет большое число отделений, занимающихся созданием новых образцов продукции (экспериментальных отделений), а также отделений, осуществляющих завоевание новых сегментов рынка (патентные отделения).

3. Учитывает полностью составляющие квазистабильного и кризисного периодов жизнедеятельности фирмы, т. е. имеется система сочетания целей «максимальная прибыль» и «выживание». В этом случае ряд отделений переходит к внутренней структуре, изображенной на рис. 5, при сохранении общей структуры фирмы, изображенной на рис. 4.

4. Учитывается сочетание политики фирмы «максимальная прибыль» и «выживание» с преобладанием второй. В этом случае можно говорить о том, что фирма работает в антикризисном режиме.



Рис. 5. Структура политики фирмы при доминировании цели «выживание»

При этом происходит перестройка внутренних структур большинства отделений (структуры отделений полностью или частично соответствуют изображенным на рисунках с частичной модернизацией внешних структур, которая строится на отсечении наименее эффективных отделений).

Таким образом, подобная политика предполагает структурное сжатие (уменьшение элементного состава системы и ее упрощение, что неминуемо влечет либо переориентацию работающих на новые установки (в этом случае связанные с выживанием), либо увольнение части коллектива).

5. Учитывается только составляющая кризисного периода жизнедеятельности, т. е. имеется только цель, связанная с выживанием фирмы. В этом случае происходит полная перестройка внутренних структур всех отделений с максимальным упрощением внешней структуры, т. е. происходит отсечение большей части отделений, связанных с разработкой новой продукции, технологий. Фирма переходит в новое качество.

При попадании в зону переходных явлений прежде всего необходимо выбрать стратегию антикризисного управления «Антикризисные действия для предприятий» (рис. 6).

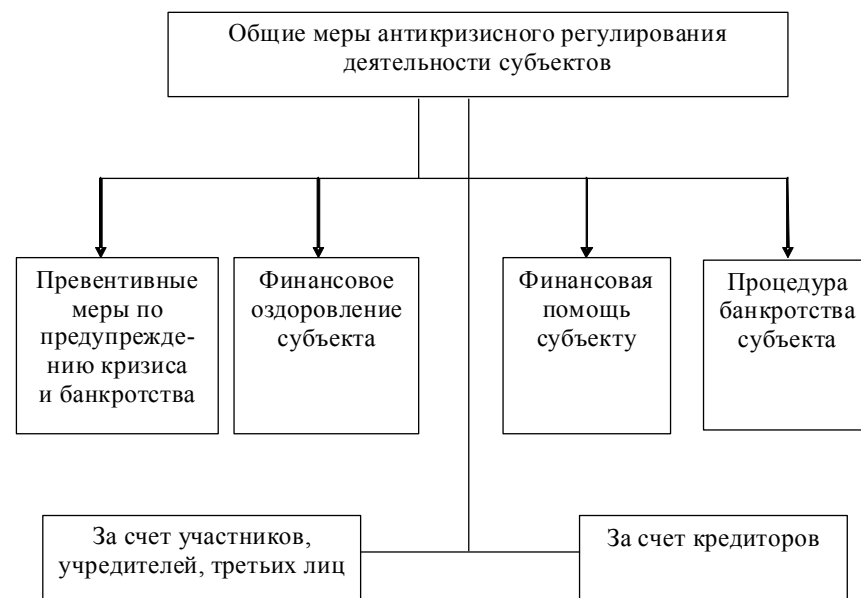


Рис. 6. Антикризисные действия для предприятий

Стратегии антикризисного управления можно классифицировать следующим образом:

1. *Стратегия приближения.* Задачей управления становится уменьшение срока до наступления ожидаемых явлений.

2. *Стратегия невмешательства.* Явлениям предоставляется возможность протекать в рамках естественного хода.

3. *Стратегия отдаления.* Стремление задержать наступление переходного периода, т. е. увеличить срок до наступления ожидаемых событий.

В зависимости от характера привлекаемых ресурсов (материальных, информационных и др.) можно выделить:

- стратегию антикризисного управления, при которой не происходит привлечения дополнительных ресурсов (ресурсные показатели, как в докризисный период);

- стратегию антикризисного управления, при которой привлекаются внутренние ресурсы управляемой системы;

- стратегию антикризисного управления, при которой помимо внутренних используются заимствованные ресурсы.

В зависимости от периода принятия и реализации антикризисных управленческих решений все стратегии антикризисного управления классифицируются следующим образом:

1. *Стратегия «упреждения»:*

- до начала проявления явлений переходных процессов;
- в период подъема, когда еще не настал сам переходный период;
- в период разгона, т. е. когда явления, соответствующие переходным периодам, стали явно различимыми, появились четкие симптомы будущих изменений, но собственно переходный период еще не наступил.

2. *Стратегия «совпадения».* Управленческие решения принимаются и реализуются в период протекания собственно переходного периода. Как и в рассмотренных случаях, управленческие решения могут быть связаны с разными фазами протекания переходного периода.

3. *Стратегия «следования».* Управленческие решения принимаются и реализуются после протекания процессов переходного периода. Эта стратегия также имеет разновидности, предполагающие наличие управленческих действий:

- на стадии, когда собственно процессы переходного периода закончились, система только начинает приближаться к новому квазистабильному состоянию;

- на стадии, когда закончились процессы переходного периода, система близка к новому квазистабильному состоянию, но при этом эффекты процессов переходного периода хотя и слабы, но еще актуальны;

- по отношению к проявлениям переходного периода на стадии, когда система уже находится в новом квазистабильном состоянии.

Необходимо отметить, что ранее, как правило, на практике использовалась именно третья стратегия, т. е. с кризисом или катастрофой начинали бороться уже после того, как они реализовывались. Это было связано прежде всего с неразвитостью методологического аппарата опережающего выявления симптомов кризисных ситуаций, а также собственно аппарата антикризисного управления.

Прогресс в науке, технике, общественном сознании привели к тому, что человечество осознало необходимость новых подходов к управлению кризисными явлениями, в том числе в переходные периоды (кризисы). Применительно к производственным единицам (предприятиям), попавшим в определенную экономическую ситуацию, в зависимости от глубины кризиса стали использовать управленческие действия двух базовых типов:

- возрождающие (санация, внешнее управление);
- деструктурирующие (добровольная ликвидация, банкротство).

Особое место в перечне мероприятий антикризисного управления занимает банкротство. Учитывая значимость и специфику деятельности, связанной с банкротством, о нем будет сказано далее. В контексте данной главы следует отметить, что банкротом не может быть объявлен никто, кто не попал в кризисный период, но попадание в кризисный период автоматически не означает признания банкротом. Таеим образом, банкротство – это всегда кризис, действие в нестабильной обстановке. Однако банкротство – не единственный инструмент антикризисного управления, и для борьбы с кризисами лучше использовать стратегию «упреждение». А для этого необходимо уметь прогнозировать кризисы.

Банкротство как базовая рыночная процедура в переходной экономике

Результаты экономических преобразований в России во многом зависят от эффективности реформирования работы в переходных к рынку условиях предприятий реального сектора экономики. Особое зна-

чение в связи с этим имеют механизмы финансового оздоровления и банкротства неплатежеспособных организаций, позволяющие как восстанавливать те из них, которые имеют потенциал и способны производить конкурентоспособную продукцию, так и выводить с рынка предприятия, платежеспособность которых восстановить не представляется возможным.

Процедуры банкротства являются наиболее эффективным инструментом структурной перестройки экономики, повышения качества управления предприятиями и обеспечения благоприятного инвестиционного климата.

Арбитражный суд, рассмотрев заявление кредитора и признав его соответствующим требованиям Закона о банкротстве, обязан принять его и в течение трех дней вынести определение о возбуждении производства по делу.

Одновременно в этом определении указывается о введении наблюдения (одна из процедур, применяемых к должнику) и о назначении временного управляющего. Поэтому кредитор вправе включить в свое заявление сведения о кандидатуре временного управляющего.

Введение процедуры наблюдения не является основанием для отстранения руководителя должника и иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия. Однако для соблюдения интересов кредиторов руководитель должника может осуществлять ряд сделок исключительно с согласия временного управляющего. Это сделки, связанные с передачей недвижимого имущества в аренду, залог с внесением указанного имущества в качестве вклада в уставный капитал; связанные с распоряжением имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 10 % балансовой стоимости активов должника; связанные с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требований, переводом долга, а также с учреждением доверительного управления имуществом должника.

Органы управления должника не вправе принимать решения о реорганизации и ликвидации должника; об учреждении юридических лиц или об участии в иных юридических лицах; о создании филиалов и представительств; о выплате дивидендов; о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг; о выходе из состава участников должника юридического лица, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций.

Арбитражный суд вправе отстранить руководителя должника от должности, если им не принимаются необходимые меры по обеспечению сохранности имущества должника, чинятся препятствия временному управляющему при исполнении его обязанностей или допускаются иные нарушения требований законодательства Российской Федерации. В этих случаях исполнение обязанностей руководителя должника возлагается на временного управляющего.

С момента введения процедуры наблюдения аресты имущества должника и иные ограничения должника по распоряжению принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве.

Установлены следующие права временного управляющего:

- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований, установленных Законом о банкротстве;

- обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, в том числе о запрете совершать без согласия временного управляющего сделки, не предусмотренные Законом о банкротстве, о передаче ценных бумаг, валютных ценностей и иного имущества на хранение третьим лицам, а также об отмене таких мер;

- обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности;

- получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника.

В число обязанностей временного управляющего входят:

- принятие мер по обеспечению сохранности имущества должника;
- проведение анализа финансового состояния должника.

Указанный анализ проводится в целях определения достаточности принадлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов, расходов на выплату вознаграждения арбитражным управляющим, а также возможности восстановления платежеспособности должника; результаты анализа представляются временным управляющим первому собранию кредиторов и арбитражному суду;

- определение наличия признаков фиктивного банкротства и преднамеренного банкротства. Признаки фиктивного и умышленного банкротства предусмотрены ст. 10 Закона о банкротстве, при этом признаки фиктивного банкротства могут быть в случае, если заявление в арбитражный суд подано должником;

- установление кредиторов должника и определение размеров их требований, уведомление кредиторов о возбуждении дела о банкротстве. Временный управляющий до проведения первого собрания кредиторов должен провести большую работу по выявлению кредиторов должника и составлению реестра требований кредиторов – документа, в котором указываются сведения о каждом кредиторе, размере его требований по денежным обязательствам и (или) обязательным платежам, об очередности удовлетворения каждого требования;

- созыв первого собрания кредиторов.

Первое собрание кредиторов должно состояться в срок не позднее 10 дней до даты проведения заседания арбитражного суда о признании должника банкротом. Участниками первого собрания кредиторов с правом голоса являются конкурсные кредиторы (конкурсные кредиторы – кредиторы по денежным обязательствам за исключением граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, а также учредителей должника – юридического лица по обязательствам, вытекающим из такого участия), а также налоговые и иные уполномоченные органы, требования которых признаны установленными и направлены временному управляющему либо размер требований которых установлен арбитражным судом в связи с возражениями должника.

В первом собрании кредиторов принимают участие (без права голоса) временный управляющий, руководитель должника и представитель работников должника.

Первое собрание кредиторов вправе принять одно из решений (процедур несостоятельности), предусмотренных Законом о банкротстве, а также определить количественный состав комитета кредиторов и избрать комитет кредиторов.

Как правило, если собранием кредиторов принимается решение о введении внешнего управления, то на этом же собрании решается вопрос о кандидатуре внешнего управляющего.

Следует обратить внимание на тот факт, что, если в результате анализа финансового состояния должника установлена недостаточность при-

надлежащего должнику имущества для покрытия судебных расходов, кредиторы вправе принять решение о введении внешнего управления только при определении источников покрытия судебных расходов.

Если же кредиторами не определен источник покрытия судебных расходов, проголосовавшие за решение о введении внешнего управления кредиторы несут солидарную ответственность по покрытию указанных расходов. Законом о банкротстве предусмотрены варианты окончания наблюдения, одним из которых является вынесение арбитражным судом определения о введении внешнего управления.

Внешнее управление предоставляет должнику больше возможностей по восстановлению платежеспособности, оно вводится на срок не более 12 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев.

С момента введения внешнего управления руководитель должника отстраняется от должности, управление делами должника возлагается на внешнего управляющего; прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника – унитарного предприятия; полномочия руководителя должника и иных органов управления должника переходят к внешнему управляющему за исключением полномочий, переходящих в соответствии с настоящим федеральным законом к другим лицам (органам). Органы управления должника в течение трех дней с момента назначения внешнего управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации юридического лица, печатей и штампов, материальных и иных ценностей внешнему управляющему.

Снимаются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов. Указанная мера направлена на то, чтобы внешний управляющий мог беспрепятственно распоряжаться имуществом должника, естественно, в рамках, устанавливаемых кредиторами.

Аресты имущества должника и иные ограничения должника по распоряжению принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процедуры банкротства.

Вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам должника (мораторием является приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей).

Мораторий на удовлетворение требований кредиторов распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, сроки исполнения которых наступили до введения внешнего управления. Необходимо отметить, что с момента введения внешнего управления (а значит, и вве-

дения моратория) не начисляются неустойки (штрафы, пеня) и иные финансовые (экономические) санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, а также подлежащие уплате проценты.

Вместе с тем для обеспечения интересов кредиторов введена норма, согласно которой на сумму требований кредитора по денежным обязательствам и обязательным платежам в установленном размере в момент введения внешнего управления начисляются проценты в порядке и размере, которые предусмотрены Гражданским кодексом Российской Федерации.

Мораторий не распространяется на требования кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам, срок исполнения которых наступил после введения внешнего управления, и на требования о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментов, а также о возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью.

Основной задачей внешнего управляющего является восстановление платежеспособности должника, которая считается восстановленной при отсутствии у должника признаков банкротства. Меры по восстановлению платежеспособности должны содержаться в плане внешнего управления.

Внешний управляющий вправе самостоятельно распоряжаться имуществом должника с некоторыми ограничениями, о которых скажем далее, заключать от имени должника мировое соглашение, заявлять отказ от исполнения договоров должника.

Внешний управляющий обязан принять в ведение имущество должника и провести его инвентаризацию, открыть специальный счет для проведения внешнего управления и расчетов с кредиторами, разработать в месячный срок и представить на утверждение собранию кредиторов план внешнего управления, вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет, заявлять в установленном порядке возражения по предъявленным к должнику требованиям кредиторов, принимать меры по взысканию задолженности перед должником, рассматривать требования кредиторов, вести реестр требований кредиторов, представить собранию кредиторов отчет по итогам реализации плана внешнего управления.

Собственник имущества должника – унитарного предприятия или органы управления должника не вправе принимать решения либо иным образом ограничивать полномочия внешнего управляющего по распоряжению имуществом должника.

Крупные сделки (сделки с недвижимым или другим имуществом должника, балансовая стоимость которого превышает 20 % балансовой стоимости активов предприятия на момент ее заключения) и сделки, в совершении которых имеется заинтересованность (сделки, стороной по которым являются заинтересованные лица в отношении внешнего управляющего или конкурсного кредитора), заключаются внешним управляющим только с согласия собрания кредиторов или комитета кредиторов, если иное не предусмотрено планом внешнего управления.

Внешний управляющий наделен правом заявлять отказ от исполнения договора должником в случаях, если исполнение договора должника повлечет убытки для должника по сравнению с аналогичными договорами, заключаемыми при сравнимых обстоятельствах; договор является долгосрочным (заключен на срок более одного года) либо рассчитан на получение положительных результатов для должника лишь в долгосрочной перспективе; если имеются иные обстоятельства, препятствующие восстановлению платежеспособности должника.

Однако это не означает, что внешний управляющий может отказаться от исполнения любых договоров, которые заключены должником. Отказ от исполнения договоров должника может быть заявлен внешним управляющим только в отношении тех договоров, которые заключены до введения процедуры наблюдения и не исполнены сторонами полностью или частично. Другая сторона по договору вправе потребовать от должника возмещения реального ущерба, вызванного отказом от исполнения договора должника. Требования указанного кредитора будут удовлетворяться по окончании внешнего управления после удовлетворения оставшихся требований кредиторов первой и второй очередей.

Кроме упомянутого права внешнего управляющего заявить отказ от исполнения договоров, он имеет возможность обращаться в арбитражный суд с исковыми заявлениями о признании сделок должника недействительными по основаниям, предусмотренным гражданским законодательством Российской Федерации, а также по следующим основаниям: причинение убытков кредиторам, предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими кредиторами, выделение доли имущества должника одному из его участников (учредителей).

Для выявления недействительных сделок проводится анализ сделок, заключенных с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, а также сделок, заключенных в течение

шести месяцев, предшествовавших подаче заявления о признании должника банкротом.

Кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в любой момент в ходе внешнего управления. Требования направляются к внешнему управляющему по юридическому адресу должника с приложением документов, позволяющих определить эти требования как установленные.

Внешний управляющий рассматривает предъявленные требования кредиторов и затем вносит соответствующую запись в реестр требований кредиторов не позднее чем через две недели после получения соответствующего требования. О результатах рассмотрения требования кредитора внешний управляющий уведомляет соответствующего кредитора в срок, не превышающий одного месяца с момента получения указанного требования.

Кроме того, одной из обязанностей внешнего управляющего является подготовка плана внешнего управления и утверждение его на собрании кредиторов. Временные рамки подготовки плана внешнего управления являются очень жесткими: внешний управляющий должен разработать план внешнего управления не позднее месяца с момента своего назначения и представить его на утверждение собранию кредиторов.

План внешнего управления должен включать в себя меры по восстановлению платежеспособности: репрофилирование производства; закрытие нерентабельных производств; ликвидацию дебиторской задолженности; продажу части имущества должника. После проведения инвентаризации и оценки имущества должника внешний управляющий вправе приступить к продаже имущества должника на открытых торгах (аукционах) или иным способом, если это предусмотрено планом внешнего управления. Начальная цена устанавливается внешним управляющим в случае, если план внешнего управления не предусматривает иного. Имущество должника, не проданное на повторных торгах, может быть реализовано внешним управляющим на основании договора купли-продажи, заключенного без проведения торгов.

Далее в плане должны содержаться: уступка прав требования должника, которая может быть осуществлена внешним управляющим путем продажи указанных требований на открытых торгах либо иным способом, предусмотренным планом внешнего управления; исполнение обязательств должника собственником имущества должника—унитарного пред-

приятия или третьим лицом (третьими лицами), что допускается при условии, что такое исполнение одновременно погашает требования всех конкурсных кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов; продажа предприятия (бизнеса) должника. В данном случае отчуждаются все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности должника. Трудовые договоры (контракты), действующие на момент продажи предприятия, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к покупателю предприятия. Продажа предприятия может производиться и путем проведения открытых торгов (в форме аукциона или по конкурсу) или иным способом, если это отражено в плане внешнего управления.

Как показывает практика, к большинству российских организаций, в отношении которых возбуждено дело о несостоятельности, необходимо применять целый комплекс мер, направленных на восстановление платежеспособности должника.

Собрание кредиторов при рассмотрении плана внешнего управления вправе принять одно из следующих решений:

- об утверждении плана внешнего управления;
- об отклонении плана внешнего управления и обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- об отклонении плана внешнего управления, отстранении внешнего управляющего с одновременным утверждением кандидатуры нового внешнего управляющего и обращении с соответствующим ходатайством в арбитражный суд.

План внешнего управления считается утвержденным, если за него подано более половины голосов от числа голосов конкурсных кредиторов, присутствующих на собрании кредиторов. В ходе внешнего управления внешний управляющий обязан отчитываться перед собранием (комитетом) кредиторов о ходе внешнего управления.

Внешнее управление может быть завершено восстановлением платежеспособности должника, заключением мирового соглашения, продлением установленного срока внешнего управления, признанием должника банкротом и открытием конкурсного производства. Рассмотрение отчета внешнего управляющего, а также принятие одного из указанных решений находится в компетенции собрания кредиторов. Отчет внешнего управляющего и протокол собрания кредиторов направляются в арбитражный суд,

который принимает решение. Постановление Правительства РФ от 22 мая 1998 г. № 476 «О мерах по повышению эффективности применения процедур банкротства» утвердило Положение об ускоренном порядке применения процедур банкротства. Необходимость такого постановления обусловлена желанием государства усилить свою роль в процедурах банкротства, применяемых к должникам, поскольку Закон о банкротстве не предоставляет государству больших прав как конкурсным кредиторам. Однако вызывает сомнение тот факт, что внесение изменений в процедуры банкротства, а равно их дополнение, возможно не законом, а постановлением Правительства РФ.

Постановление предусматривает создание коллегий уполномоченных государственных представителей для обеспечения единой позиции государства при рассмотрении арбитражными судами дел о банкротстве.

Положение определяет порядок и условия применения процедур банкротства, предусмотренных законом о банкротстве, осуществляемых в ускоренном режиме при рассмотрении в арбитражных судах дел о банкротстве организаций-должников по обязательным платежам в федеральный бюджет и государственные внебюджетные фонды. Решение о применении ускоренных процедур банкротства принимается собранием кредиторов. Ускоренные процедуры банкротства осуществляются арбитражным управляющим под контролем кредиторов и Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению.

При выборе процедуры банкротства в отношении организации-должника и при наличии оснований для проведения ускоренных процедур банкротства коллегия уполномоченных государственных представителей должна принять решение о голосовании на собрании кредиторов за введение внешнего управления и применение ускоренных процедур банкротства. Очевидно, что принятие решения о применении ускоренных процедур банкротства будет обеспечено в том случае, если государство является самым крупным кредитором должника.

Первое собрание кредиторов, принявшее решение о введении внешнего управления по предложению представителя государства-кредитора, вправе принять решение о применении ускоренных процедур банкротства и об утверждении плана внешнего управления. Таким образом, как следует из текста Положения, временный управляющий должен подготовить план внешнего управления к первому собранию кредиторов.

При применении ускоренных процедур банкротства должны осуществляться действия по реорганизации бизнеса организации-должника.

Положением предлагается такая мера по реорганизации бизнеса, как создание на базе имущества предприятия-должника (за исключением имущества, не подлежащего включению в конкурсную массу) открытого акционерного общества с замещением в составе активов должника этого имущества на акции вновь образованного общества. Таким образом, должник учреждает новое открытое акционерное общество и в качестве вклада в уставный капитал вносит свое имущество. При передаче имущества сохраняются рабочие места должника. Создание такого акционерного общества направлено прежде всего на сохранение бизнеса (производства), эта цель является приоритетной по сравнению с целью сохранения должника как юридического лица в прежнем виде.

Все акции вновь образованного акционерного общества подлежат продаже в порядке, устанавливаемом Федеральной службой России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. Продажа акций осуществляется с привлечением специализированной организации.

Средства от продажи акций вновь образованного акционерного общества направляются на удовлетворение требований кредиторов. Средства, оставшиеся после удовлетворения требований кредиторов, возвращаются должнику. На практике в настоящее время трудно оценить эффективность таких мер для многих должников, поскольку вырученных средств от продажи акций не всегда может хватить на погашение кредиторской задолженности.

Если средств, вырученных от продажи акций вновь образованного акционерного общества, недостаточно для удовлетворения требований кредиторов в полном объеме, внешний управляющий обязан обратиться в арбитражный суд с заявлением о прекращении внешнего управления, признании организации-должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Следовательно, план внешнего управления, содержащий указанные меры, должен очень тщательно готовиться арбитражным управляющим и рассматриваться кредиторами должника с точки зрения получения реальных денег для удовлетворения требований кредиторов. В противном случае ускоренные процедуры банкротства вряд ли можно назвать мерами по восстановлению платежеспособности должников.

Институт банкротства как важнейший элемент механизма рыночной экономики призван в добровольном или принудительном порядке способствовать либо ликвидации несостоятельных предприятий, либо оздо-

рованию предприятия, переходу собственности из рук неэффективного собственника к эффективному. Но, к сожалению, все это так и осталось на уровне «благих пожеланий».

Кредиторы подавали иски, арбитражными судами принимались решения, назначались арбитражные управляющие, однако если на отдельных предприятиях арбитражное управление приводило к положительным результатам, то это следует рассматривать скорее как исключение, нежели правило.

Основные задачи арбитражного управления, как-то: возрождение предприятий, восстановление их платежеспособности, наряду с общеэкономическими причинами (низкий платежеспособный спрос, инфляция издержек, недостаток оборотных средств и т. д.) – не реализуются во многом из-за несовершенства самого института арбитражного управления.

Задачи арбитражного управляющего намного сложнее, чем у генерального директора, поскольку он получает в наследство предприятие, на котором финансы, постановка менеджмента, маркетинговая политика, социальная обстановка находятся в катастрофическом состоянии.

Но кроме чисто экономических обстоятельств, на работе управляющего сильно сказывается и психологический фактор. Как известно, несостоятельность предприятия лишь на 50 % является следствием воздействия внешних факторов. В половине случаев кризисное состояние производства – результат деятельности или бездеятельности менеджмента предприятия: генерального директора, его заместителей и руководителей служб.

При введении арбитражного управления, как правило, меняется только генеральный директор. Весь остальной менеджмент определенное время продолжает работать под руководством арбитражного управляющего. И по отношению к нему зачастую складывается психологический стереотип чужака, «варяга», что не может способствовать нормальной работе. Управляющий остается один на один с колоссальным объемом вопросов и проблем, имея вместо слаженной команды единомышленников в лучшем случае старый управленческий состав, доведший предприятие до плачевного состояния, в худшем – открытый или скрытый саботаж.

Кроме того, согласно действующему законодательству арбитражный управляющий должен быть независимым индивидуальным предпринимателем. Однако на практике никакой независимости не получается. На его работу сильное влияние оказывают политика местной администрации,

профсоюзы, собственники предприятия, криминальная среда. Поэтому можно утверждать, что в последнее время зачастую и само определение «независимый арбитражный управляющий» является лишь номинальным, данью формулировке закона.

В последние два года на рынке банкротств сформировалась жесткая, закрытая и циничная система перераспределения собственности, при которой происходит укрупнение компаний с использованием механизма банкротства. Кредиторы, заинтересованные в расширении бизнеса за счет активов должника, инициируют процедуру банкротства и на вполне законных основаниях проводят через арбитражный суд кандидатуру арбитражного управляющего, который чаще всего является ставленником наиболее сильного из кредиторов.

Таким образом, арбитражное управление сегодня в большинстве случаев не справляется с поставленными перед этим институтом банкротства задачами по оздоровлению предприятий и не обеспечивает замену неэффективного собственника эффективным. Значительное же число сегодняшних банкротств в России преследует вполне определенные цели. Либо в рамках процесса какая-либо коммерческая структура строит свою вертикаль, либо власть субъекта Федерации пытается усилить финансовую базу для упрочения своего положения. Если данную систему не изменить в течение ближайшего времени, она неминуемо приведет к новому переделу собственности, чреватому серьезными экономическими, политическими и социальными последствиями.

При осуществлении процедуры банкротства было бы целесообразно осуществить продажу предприятия как имущественного комплекса, либо заключить мировое соглашение соответствующего содержания, либо иным образом оформить переход власти к тому, кто готов отвечать за будущее предприятия. Однако такой вариант на практике маловероятен. В большинстве случаев за столь короткий срок покупатель не найдется. Ведь и покупателю, чтобы принять решение о приобретении предприятия, нужны те же данные, что и управляющему для разработки программы выхода из кризиса. Такая программа все равно нужна, если кто-то – будь то управляющий или третье лицо – готов обоснованно нести ответственность за реализацию антикризисных мер и, таким образом, избежать ликвидации в худшем смысле этого слова. А для этого необходимо: осуществить глубокий экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия и найти конкретные причины его кризисного состояния; провести подробные маркетинговые исследования не только того рынка, на котором

действовало предприятие, но и смежных рынков, – не исключено, что именно переориентация производства окажется ключом к восстановлению его эффективности (для конверсионных предприятий этот вопрос, очевидно, будет основным); провести не просто инвентаризацию имущества, а вдумчивый анализ состояния и назначения основных средств предприятия, его производственного потенциала, в том числе на предмет технического перевооружения, переориентации на выпуск иного ассортимента и т. п.

Как правило, проведение антикризисных мер связано с привлечением внешнего финансирования: значит, надо хотя бы в первом приближении определить его источники.

Наконец, управляющему необходимо подробно разобраться в «ненормативных» тонкостях хозяйственных и околохозяйственных связей предприятия, установить личные отношения с его основными поставщиками и, возможно, «крышей», а также с иными моментами внешней среды, характерными именно для российской специфики.

Причем временный управляющий должен проделать все это (и многое другое) на фоне немалых организационных усилий по подготовке к проведению первого собрания кредиторов, для чего прежде всего необходимо установить личности всех кредиторов и определиться с размером их требований (ст. 61 Закона). Практика показывает, что на это уходит очень много времени и сил.

Нужно учесть, что оставшееся в своих креслах действующее руководство предприятия во многих случаях будет стараться чинить всяческие препятствия действиям управляющего. Чтобы успеть все сделать за отводимые для этого 3–5 месяцев (ст. 47 Закона), временный управляющий должен быть как минимум гениальным менеджером, иметь сработавшую команду, состоящую из высококлассных специалистов, «группу поддержки» для обеспечения безопасности и быстрейшего разрешения неминуемых конфликтов с «заинтересованным окружением» предприятия, хорошие отношения с местным арбитражным судом, налоговыми органами, а также должен иметь на примете потенциального инвестора или хотя бы возможность быстро его найти. Все это реально лишь в немногих случаях, а во всех остальных – окончательное решение, которое будет вынужден предоставить на рассмотрение первого собрания кредиторов и арбитражного суда временный управляющий, окажется далеким от оптимального.

Напрашивается вывод о том, чтобы наблюдение и управление осуществляла специализированная фирма, однако Закон настаивает на индивидуальном статусе управляющих. Можно только догадываться, что такое требование обосновано желанием породить живую конкуренцию, а не получить в очередной раз олигополию крупнейших финансово-промышленных группировок России, к которой все неминуемо свелось бы с учетом их лоббирующих, силовых и финансовых возможностей, будь в законодательстве возможность назначения «антикризисных управляющих компаний». Однако ясно и другое, что на практике без них все равно не обойтись. Более того, альтернативой тому, чтобы банкротством занималась специализированная разветвленная структура, является полная зависимость управляющего от факторов «среды обитания» предприятия и в итоге – значительно более печальный исход применения процедур банкротства.

Вывод. Предлагается следующий комплекс взаимосвязанных действий:

1. Нужны антикризисные управляющие, не просто грамотные, но и способные учитывать в своих действиях государственные интересы, для чего они должны, во-первых, понимать эти интересы, во-вторых, иметь соответствующие возможности и условия для их проведения в жизнь: нормативные, финансовые, методологические. Поэтому полезно создать институт государственных управляющих, не являющихся частными предпринимателями, но имеющих иной статус. Предметом деятельности таких управляющих должны стать в первую очередь крупные и средние промышленные предприятия (более 500 человек), составляющие основу промышленного потенциала страны.

2. Подобный институт будет, безусловно, носить нерыночный характер, зато он будет эффективным, так как в нынешних условиях только жестким администрированием со стороны государства, поставленным в четкие рамки долгосрочных государственных интересов, можно противопоставить что-либо проявлениям «дикого рынка», неминуемым в нынешнем состоянии общественного сознания. Ожидания того, что рыночные механизмы быстро сформируют нужную систему отношений, уже не раз бывали обмануты.

Следует организовать для государственных управляющих обучение другого качественного уровня по сравнению с тем, на котором находится действующая программа подготовки. При этом ни в коем случае нельзя

ломать и сложившуюся сейчас систему подготовки «частных» антикризисных управляющих, которая могла бы стать первой ступенью отбора.

3. Несомненно, основное препятствие обучению и формированию института государственных управляющих – отсутствие финансирования. Однако реально на первых порах для обучения получить гранты или иное льготное финансирование из-за рубежа. Ведь речь идет не о таких уж больших в государственном масштабе суммах. В дальнейшем вся деятельность института государственных управляющих может финансироваться из специально созданного фонда.

4. Финансовой и методологической базой деятельности института государственных управляющих должен стать не раз упоминавшийся в законодательстве специализированный фонд. Механизмы наполнения этого фонда могут быть как те, что апробированы мировой практикой, так и новые, нестандартные. Если рассматривать банкротство в качестве одного из способов привлечения инвестиций, логично предложить отчислять в этот фонд некоторую (2–3 %) часть инвестиционных средств. Если речь идет об ускоренных процедурах банкротства, возможна и передача фонду части пакета акций вновь создаваемого АО и т. п.

Из средств фонда возможно финансировать деятельность специалистов самого разного профиля (юристов, экономистов, маркетологов, социологов и пр., работающих либо в самом фонде, либо в создаваемых при нем специализированных унитарных предприятиях), а также оплачивать услуги независимых консалтинговых фирм. Государственные управляющие могут привлекать этих специалистов и фирмы к процессу анализа состояния предприятия и разработке антикризисной программы.

5. Само по себе принятие решения о том, вводить внешнее управление или начинать конкурсное производство, предполагает наличие достаточно ясного представления, как можно вывести предприятие из кризиса, или почему это невозможно. Данное заключение должно проверяться на обоснованность не судом, который в вопросах экономики мало что смыслит, и не собранием кредиторов, у которых могут быть свои собственные интересы, а специальной комиссией при специализированном фонде, составленной из опытных высококвалифицированных специалистов.

Основной функцией такой контрольной комиссии будет анализ, оценка и утверждение бизнес-планов и антикризисных программ, разработанных управляющими. Для государственных управляющих процедура утверждения должна быть обязательной, для частных предпринимателей обязатель-

ным должен явиться лишь сам факт предоставления своей программы комиссии. Официальное заключение комиссии передается в суд и рассматривается им как один из аргументов при принятии решения. Также в некоторых случаях комиссии должно быть дано право настаивать на введении внешнего управления, т. е. она должна иметь право вето на решение о признании должника банкротом.

6. Следует понимать, что подключение контрольной комиссии к процессу подготовки решения суда о банкротстве может существенно затянуть этот процесс. Если, например, программа государственного управляющего не утверждена контрольной комиссией, исчезает основа для принятия квалифицированного решения, а определенный в Законе пятимесячный срок поджимает. Поэтому полезно изменить статус наблюдения как одной из процедур банкротства.

Во-первых, для производственных предприятий с числом работающих более 500 человек нужно предусмотреть возможность по требованию управляющего или контрольной комиссии продлевать процедуру наблюдения на разумно ограниченный срок, вплоть до момента вынесения квалифицированной оценки финансово-хозяйственного состояния и обоснованных предложений по дальнейшей судьбе предприятия.

Во-вторых, в случае градообразующих предприятий, где социальные проблемы выходят на первый план, наблюдение вообще лучше сделать отдельным от банкротства правовым институтом. В таком случае назначается наблюдательный экспертный совет во главе с государственным управляющим, который имеет все полномочия временного управляющего, в частности, определяемые ст. 58 и 60 Закона, но только подотчетный не арбитражному суду, а все той же контрольной комиссии.

7. В Законе следует подробнее описать процедуру созыва и проведения собраний кредиторов и принятия решений на них, при этом многое можно позаимствовать, например, из Закона «Об акционерных обществах».

8. Очень важно организовать общественное обсуждение института банкротства. Тот испуг, который вызывает слово «банкротство» среди рабочих, может стать серьезной помехой на пути реализации антикризисных мер. Необходимо донести до общественного сознания истинное назначение этого института, объяснить, что в первую очередь банкротства должны бояться те, кто необоснованно занимают руководящие кресла на предприятии.

Тема № 15. Основы правового регулирования и порядка предупреждения и проведения процедур банкротства организации

- Понятия и виды правовых процедур.
- Предупреждение банкротства.
- Арбитражные процедуры.
- Особенности проведения процедур банкротства отдельных важных категорий организаций-должников.

Понятия и виды правовых процедур

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом о несостоятельности (банкротстве) от 16 октября 2002 г. регулируется порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства) организаций, порядок и условия проведения процедур банкротства и иные отношения, возникающие при неспособности организации-должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов.

Согласно действующему Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)», понятие несостоятельность (банкротство) трактуется следующим образом: «Несостоятельность (банкротство) – признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей».

Организация считается банкротом после признания факта ее несостоятельности арбитражным судом, а также если она официально объявляет о своем банкротстве и ликвидации.

Действующий закон является комплексным актом, содержащим нормы материального и процессуального права для юридических и физических лиц, если таковые попадают в сферу его действий, и распространяется на организации всех форм собственности (кроме казенных учреждений). Он устанавливает основания для признания организации-должника банкротом, регулирует отношения между должником и кредиторами при рассмотрении дел о банкротстве, определяет права, обязанности и ответственность всех лиц этого процесса.

Закон не требует обязательной ликвидации организации при наличии признаков банкротства. Если имеются возможности восстановить (оз-

доровить) деятельность организации с целью предотвращения ее ликвидации, предусматриваются специальные арбитражные процедуры, в том числе назначение арбитражным судом административных управляющих или внешнего управляющего имуществом должника. Эти процедуры назначаются арбитражным судом после обращения в суд его до объявления должника несостоятельным (банкротом).

Организация считается неспособной удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены ею в течение 3 месяцев с момента наступления даты их исполнения. Для определения наличия признаков несостоятельности организации во внимание также принимается размер денежных обязательств. Размер денежных обязательств по требованиям кредиторов считается установленным, если он подтвержден вступившим в законную силу решением суда. В размер обязательных платежей для определения наличия признаков несостоятельности организации не входят штрафы (пени) и другие финансовые санкции.

Дело о банкротстве организации может быть возбуждено, если требования к должнику (юридическому лицу) в совокупности составляют не менее 100 тыс. руб., при их невзысканности в течение трех месяцев.

Следует заметить, что в предыдущем законе «О несостоятельности (банкротстве)» размер денежных средств определялся пятьюстами минимальными размерами оплаты труда. Установление размера денежных средств в сумме 100 тыс. руб. потребует их пересмотра через 2–3 года из-за достаточно высокой годовой инфляции в 12–16 %.

Правами на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании банкротом обладают организация-должник, конкурсный кредитор и уполномоченные органы.

Практика дел по несостоятельности предприятий, прежде всего, исходит из положения, что если возможно поддержать и оздоровить деятельность предприятия-должника, то целесообразно применять не ликвидационные процедуры (т. е. ликвидация предприятия и его деятельности), а другие меры – предупредительные, реорганизационные. При этом следует сочетать интересы предприятия-должника и его кредиторов, помочь должнику, который начинает испытывать затруднения или уже попал в трудное положение. Правда, интересы кредиторов могут быть диаметрально противоположными – одни за предупредительные меры, другие за ликвидацию.

Предупреждение банкротства

В случае возникновения первых признаков несостоятельности руководитель организации-должника обязан направить собственнику имущества, учредителям должника сведения о наличии признаков банкротства у организации.

Руководитель предприятия-должника, учредители организации-должника, собственник имущества должника, органы исполнительной власти на различных уровнях управления обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций.

В целях предупреждения банкротства необходимо систематически силами аппарата управления проводить анализ финансовой устойчивости и при появлении первых признаков ухудшения финансового положения предприятия выявлять причины такого положения и устранять их; такую работу проводят до полного восстановления финансовой устойчивости предприятия.

Для этого руководство разрабатывает программу вывода из кризиса (краткосрочную и среднесрочную), по крайней мере, план мероприятий. Меры по предупреждению ухудшения финансового положения предприятия следует принимать до момента просрочки платежей кредиторам свыше 3 месяцев, т. е. до возможного момента подачи кредиторами в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом.

Меры, направленные на восстановление платежеспособности должника, могут быть также приняты кредиторами или иными лицами по соглашению с организацией-должником. Эти меры должны приниматься (разрабатываться), как только у предприятия появляются случаи просроченной кредиторской задолженности.

В качестве примера к таким мерам можно отнести:

- 1) оказание временной финансовой помощи собственником предприятия, кредитором по соглашению с должником, третьим лицом с согласия должника или под залог и гарантию указанных лиц;
- 2) укрепление руководства предприятием;
- 3) сокращение различного рода затрат;
- 4) улучшение производственного процесса.

Учредителями организации-должника, собственником имущества и иными лицами в рамках мер по предупреждению банкротства должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном

для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности.

Предоставление финансовой помощи, как правило, сопровождается принятием на себя организацией-должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь. Однако финансовая либо другая помощь от сторонних лиц может иметь место лишь с согласия организации-должника.

Оказание финансовой помощи должнику может быть как на возмездной, так и на безвозмездной основе в виде предоставления необходимых денежных средств под различные гарантии: залог, поручительство, банковскую гарантию; может быть даже отсрочка по уплате налогов по соглашению с налоговой инспекцией и др.

В целях результативного проведения досудебной санации организация-должник осуществляет разработку программы (плана) мер по выходу из неустойчивого финансового состояния, в которой должны быть четко прописаны действия должника по мобилизации внутренних ресурсов и резервов, по рациональному использованию получаемых финансовых средств, а также по устранению негативных причин, повлекших возникновение первых признаков несостоятельности организации. Без такой программы (плана) финансовая помощь не предоставляется.

В рамках этой программы могут быть заключены соглашения о временной отсрочке погашения долгов, о возможном погашении долгов предыдущей организацией, услугами (арендой своих цехов), материальными запасами и другими мерами.

Восстановление платежеспособности может требовать структурной перестройки организации, замены руководящих кадров.

Арбитражные процедуры

Процедуры банкротства – наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление имуществом организации-должника, конкурсное производство, мировое соглашение – применяются по решению и под контролем арбитражного суда. Организация-должник на любом этапе арбитражного производства по делу о банкротстве может заключить с кредиторами при их согласии мировое соглашение.

Особенность применения указанных арбитражных процедур состоит в том, что правовое положение юридического лица организации-долж-

ника не изменяется: сохраняется как сама организация в качестве субъекта права, так и единый имущественный комплекс.

Использование процедур направлено на улучшение экономического положения организации-должника, являясь последними попытками со стороны арбитражного суда помочь организации ликвидировать неудовлетворительную структуру ее баланса, устранить неплатежеспособность организации, повысить ее финансовую устойчивость в краткосрочном и долгосрочном временном периоде.

Рассмотрим каждую процедуру в отдельности.

Наблюдение. Определение арбитражного суда о введении наблюдения в организации-должнике производится на основе рассмотрения судом обоснованности заявлений должника, либо кредитора, либо уполномоченных органов о признании организации-должника банкротом.

Заявление должника подается в суд в письменной форме и подписывается руководителем предприятия.

В заявлении должны быть указаны:

- наименование арбитражного суда;
- сумма требований кредиторов по денежным обязательствам в размере, который не оспаривается должником;
- сумма задолженности по возмещению вреда, причиненного жизни и здоровью, оплате труда и выплате выходных пособий работникам предприятия;
- обоснование невозможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме;
- сведения о принятых к производству исковых заявлениях в судах, исполнительных документах, предъявленных к бесспорному списанию;
- сведения об имеющемся имуществе, денежных средствах, дебиторской задолженности;
- номера счетов в разных банках;
- сведения о наличии имущества, достаточного для покрытия судебных расходов по делу о банкротстве.

К заявлению прилагаются:

- список кредиторов и должников и размеров их задолженности;
- бухгалтерский баланс на последнюю отчетную дату;
- протокол собрания акционеров (учредителей) предприятия;
- обосновывающие документы о неспособности предприятия удовлетворить требования кредиторов в полном объеме;

- отчет о стоимости имущества должника, подготовленный независимым оценщиком;
- протокол собрания работников предприятия о выборе представителя работников для участия в суде.

Заявление конкурсного кредитора о признании организации-должника банкротом подается в арбитражный суд в письменной форме, подписывается его руководителем. В заявлении должны быть указаны следующие основные данные:

- наименование арбитражного суда;
- наименование должника и его почтовый и юридический адрес;
- размер требований кредиторов к должнику и обязательство должника, из которого возникло требование просроченного долга;
- доказательства обоснованности требований кредиторам и др.

К заявлению прилагаются:

- обязательства должника перед конкурсным кредитором;
- доказательства оснований возникновения задолженности,
- исполнительный лист, счета-фактуры, товарно-транспортные накладные и т. д.;
- переписка.

Заявление уполномоченного органа о признании организации-должника банкротом должно отвечать содержанию, аналогичному заявлению кредитора.

К заявлению уполномоченного органа по обязательным платежам должно быть приложено решение налогового органа или таможенного органа о взыскании задолженности за счет имущества должника, сведения о размере задолженности по обязательным платежам.

По результатам рассмотрения обоснованности требований заявителя к должнику арбитражный суд выносит определение (если требования к должнику признаны обоснованными), в котором указывается о введении наблюдений, об утверждении временного управляющего, размера его вознаграждения и источника его выплаты.

Временный арбитражный управляющий выбирается на основе трех кандидатур, составленных заявленной саморегулируемой организацией и удовлетворяющих требованиям к кандидатуре арбитражного управляющего. Должник и заявитель (представитель собрания кредиторов) вправе отвести по одной кандидатуре арбитражных управляющих, указанных в списке кандидатур. Оставшаяся кандидатура утверждается арбитражным судом.

Наблюдение является процедурой, направленной в первую очередь на обеспечение сохранности имущества должника и проведение тщательного анализа его финансового состояния с целью выявления возможности восстановить платежеспособность предприятия.

Наблюдение – обязательная стадия разбирательства дела о банкротстве. Данная процедура вводится с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом на срок до 7 месяцев.

Наблюдение осуществляет назначенный арбитражным судом арбитражный управляющий, который не подменяет органы управления предприятия-должника.

Однако требуется согласие временного управляющего на сделки, связанные:

- с передачей недвижимого имущества в аренду, залог, с внесением имущества в качестве вклада в уставный капитал других обществ;
- получением и выдачей займов, выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав, переводом долга, с учреждением доверительного управления имуществом должника;
- распоряжением иным имуществом, балансовая стоимость которого составляет более 5 % балансовой стоимости активов должника.

С момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом вводится наблюдение. С этого момента имущественные требования к предприятию могут быть предъявлены только с соблюдением порядка, предусмотренного законом о банкротстве:

- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании судебных решений о взыскании задолженности по заработной плате, возмещения вреда жизни и здоровья и т. д., вступивших в законную силу до момента принятия арбитражным судом заявления о признании предприятия должником;
- запрещается удовлетворение требований учредителей (участника) должника о выделении доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его участников, вклада должником размещенных акций или выплаты стоимости пая;
- запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;

- не допускается прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, если нарушается очередность удовлетворения требований кредиторов;

- определение арбитражного суда направляется в банки и иные кредитные учреждения, с которыми должник имеет договор банковского счета, а также в суд общей юрисдикции, судебному приставу по месту нахождения должника, в налоговые и иные уполномоченные органы.

Введение наблюдения не означает отстранение руководителя предприятия и иных органов управления предприятия, которые осуществляют свои полномочия с ограничениями.

Органы управления организации-должника не вправе принимать решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;
- создании юридических лиц или об участии в иных юридических лицах;
- создании филиалов и представительств;
- выплате дивидендов;
- размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- выходе из состава участников предприятия должника, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций. Решения об участии в ассоциациях и других объединениях могут приниматься только с согласия временного управляющего.

Если руководитель организации-должника не принимает необходимых мер по обеспечению сохранности имущества должника, чинит препятствия временному управляющему при исполнении его обязанностей, то арбитражный суд вправе по заявлению управляющего отстранить руководителя организации от должности. В этом случае временный управляющий исполняет обязанности руководителя.

Временный управляющий обязан в первую очередь:

- принимать меры по обеспечению сохранности имущества;
- проводить анализ финансового состояния должника;
- определять признаки преднамеренного или фиктивного банкротства организации;
- устанавливать списки кредиторов и размеров их требований;

- побуждать должника принимать меры по восстановлению платежеспособности организации;
- созывать первое собрание кредиторов;
- давать предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника (не позднее чем за 10 дней до даты окончания наблюдения должно состояться первое собрание кредиторов, созываемое временным управляющим).

На первом собрании кредиторов принимаются решения:

- о введении финансового оздоровления и об обращении в арбитражный суд с ходатайством;
- введении внешнего управления и об обращении в арбитражный суд с ходатайством;
- открытии конкурсного производства по ходатайству о признании должника банкротом;
- образовании комитета кредиторов;
- определении требований к кандидатурам административного, внешнего и конкурсного управляющего;
- определении саморегулируемой организации;
- выборе реестродержателя.

Финансовое оздоровление. На основе сведений о финансовом состоянии должника и предложений временного управляющего (изложенных в его отчете) о возможности восстановления платежеспособности должника решение первого собрания кредиторов о введении финансового оздоровления должно содержать предлагаемый срок финансового оздоровления, план финансового оздоровления, график погашения задолженности и требования к кандидатуре административного управляющего.

С ходатайством о введении финансового оздоровления организации-должника и его обеспечении к первому собранию кредиторов могут обратиться учредители (участники) должника, собственники имущества должника – унитарного предприятия, третье лицо или третьи лица.

Если такое ходатайство отсутствует, но есть основания для восстановления платежеспособности организации-должника, принимается решение о введении внешнего управления с обращением в арбитражный суд с соответствующим ходатайством.

К ходатайству о введении финансового оздоровления организации прилагаются:

- график погашения задолженности;

- документы о предлагаемом обеспечении исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

Исполнение должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности может быть обеспечено залогом (ипотекой), банковской гарантией, государственной или муниципальной гарантией, поручительством и иными способами. Исполнение должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности не может быть обеспечено удержанием, задатком или неустойкой, имуществом и имущественными правами, принадлежащими должнику на праве собственности или праве хозяйственного ведения.

Одновременно с введением финансового оздоровления арбитражным судом утверждается административный управляющий. Утверждение административного управляющего не означает отстранение от управления руководителя организации. В определении арбитражного суда о введении финансового оздоровления должен указываться срок финансового оздоровления и содержаться утвержденный судом график погашения задолженности.

Важным документом по регулированию процедуры финансового оздоровления организации является план финансового оздоровления организации.

План финансового оздоровления подготавливается учредителями (участниками) должника, собственником имущества – унитарного предприятия, руководителем и аппаратом управления организации-должника при участии административного управляющего, утверждается собранием кредиторов и предусматривает способы получения денежных средств за счет мобилизации внутрипроизводственных резервов и за счет обеспечения, предоставленного третьими лицами. Получаемые по плану финансового оздоровления денежные средства будут использованы для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности в ходе проведения данной процедуры банкротства.

Графиком погашения задолженности должно предусматриваться погашение всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, не позднее чем за месяц до даты окончания срока процедуры финансового оздоровления; погашение требований кредиторов первой и второй очереди (требования граждан за причинение вреда жизни или здоровью, требования граждан по оплате труда и выходных пособий) не позднее чем через 6 месяцев с даты введения процедуры финансового оздоровления.

Административный управляющий в ходе финансового оздоровления обязан:

- созывать собрание кредиторов;
- вести реестр требований кредиторов;
- рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности и докладывать об этом собранию кредиторов;
- осуществлять контроль за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов.

Административный управляющий имеет право:

- согласовывать сделки и решения должника и представлять информацию кредиторам об этих сделках и решениях;
- обращаться в арбитражный суд с ходатайством об устранении руководителя должника, если он не принимает действенных мер по восстановлению платежеспособности организации;
- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений.

Органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями.

Должник не имеет права принимать решения о своей реорганизации без согласия лица, предоставившего обеспечение, без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) совершать сделки, которые:

- связаны с приобретением, отчуждением имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более 5 % балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату;
- влекут за собой выдачу займов, поручительств и гарантий;
- влекут за собой возникновение новых обязательств, превышающих в совокупности более 20 % суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредитора.

Должник не вправе без согласия административного управляющего совершать сделки, которые:

- влекут за собой увеличение кредиторской задолженности должника более чем на 5 % суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов;
- связаны с приобретением, отчуждением имущества должника, за исключением готовой продукции;

- влекут за собой уступку прав требований, перевод долга, получение займов, кредитов.

Не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления должник обязан представить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления с приложениями: балансом на последнюю отчетную дату, отчетом о прибылях и убытках, документами, подтверждающими погашение требований кредиторов. Административный управляющий на основании полученного отчета должника составляет заключение о выполнении плана финансового оздоровления, графика погашения задолженности и об удовлетворении требований кредиторов. Данное заключение направляется в арбитражный суд и кредиторам, включенным в реестр требований кредиторов. Если требования кредиторов не удовлетворены на дату рассмотрения отчета должника, административный управляющий созывает собрание кредиторов, которые помогут принять одно из решений об обращении с ходатайством в суд:

- о введении внешнего управления;
- признании должника банкротом и открытии конкурсного производства.

Соответственно, арбитражный суд выносит решение:

- при наличии оснований для восстановления платежеспособности должника – ввести внешнее управление;
- при отсутствии оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства – признать должника банкротом и открыть конкурсное производство.

Учитывая то обстоятельство, что совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать 24 месяцев, в случае, если с даты введения финансового оздоровления до даты рассмотрения арбитражным судом вопроса о введении внешнего управления для должника прошло более чем 18 месяцев, арбитражный суд не может вынести определение о введении внешнего управления, а только о введении процедуры конкурсного производства.

Внешнее управление. Введение внешнего управления в организации-должнике производится на основе определения арбитражного суда, в котором утверждается и кандидатура внешнего управляющего.

Внешнее управление имуществом организации-должника вводится в случае, если есть основания полагать, что причиной тяжелого финансо-

вого положения явилось неудовлетворительное управление организацией и имеется реальная возможность восстановить платежеспособность организации в целях продолжения ее деятельности путем осуществления производственных, организационных и экономических мероприятий.

Внешнее управление вводится на срок не более 18 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев.

В отличие от полномочий временного управляющего, административного управляющего внешний управляющий осуществляет руководство организацией-должником в полном объеме вместо отстраненных органов управления должника.

С даты введения внешнего управления:

- отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;
- вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, сроки исполнения которых наступили до введения внешнего управления;
- приостанавливается исполнение документов по имущественным взысканиям; иных документов, взыскание по которым производится в бесспорном порядке; не допускается их принудительное исполнение, за исключением вступивших в законную силу исполнительных документов о взыскании задолженности по заработной плате, о возмещении вреда жизни и здоровью, а также по текущим платежам;
- не начисляются неустойки (штрафы, пени) и иные финансовые санкции за неисполнение денежных обязательств и обязательных платежей.

Проценты на сумму требований конкурсного кредитора, уполномоченного органа начисляются в размере ставки рефинансирования, установленной Центральным банком России на дату введения внешнего управления.

С даты введения внешнего управления в организации-должника внешний управляющий имеет право:

- распоряжаться имуществом должника в соответствии с утвержденным собранием кредиторов планом внешнего управления, который должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника, условия и порядок реализации указанных мер, расходы по их реализации и иные расходы должника;
- заявлять обоснованный отказ от исполнения договоров должника;
- заключать от имени должника мировое соглашение;

- заключать только с согласия собрания (комитета) кредиторов крупные сделки или несколько взаимосвязанных сделок, связанные с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более 10 % балансовой стоимости активов должника;

- заключать после согласования с собранием (комитетом) кредиторов сделки, влекущие за собой получение или выдачу займов, поручительств, гарантий, уступку прав требований, перевод долга, отчуждение или приобретение акций.

Если возможность и условия заключения вышеуказанных сделок предусмотрены планом внешнего управления, то внешний управляющий может заключать такие сделки без согласия собрания (комитета) кредиторов.

В случаях, если размер денежных обязательств должника, возникших после введения внешнего управления, превышает на 20 % размер требований конкурсных кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, сделки, влекущие за собой новые денежные обязательства должника, за исключением сделок, предусмотренных планом внешнего управления, могут совершаться внешним управляющим только с согласия собрания (комитета) кредиторов.

Решения внешнего управляющего, влекущие за собой увеличение расходов должника по фонду потребления, не предусмотренные планом внешнего управления, могут быть приняты только с согласия собрания (комитета) кредиторов.

Рассмотрим меры по восстановлению платежеспособности организации при проведении внешнего управления.

Планом внешнего управления согласно Федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» могут быть предусмотрены следующие меры по восстановлению платежеспособности должников:

- реперофирование производств;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами;

- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- продажа предприятия должника;
- замещение активов должника.

Наряду с указанными общими мерами по восстановлению платежеспособности организации на основе диагностики конкретной организации, ее специфики используют классификатор процедур финансового оздоровления и блоки программы финансового оздоровления, разрабатываются конкретные мероприятия.

Рассмотрим более подробно отдельные меры по восстановлению платежеспособности должника (общего характера).

1. Продажа части имущества должника.

После проведения инвентаризации и оценки имущества должника внешний управляющий вправе приступить к продаже имущества должника на открытых торгах.

Продажа имущества должника не должна приводить к невозможности осуществления должником своей хозяйственной деятельности.

Подлежащее в соответствии с планом внешнего управления продаже имущество должника – унитарного предприятия или должника – акционерного общества, более 25 % голосующих акций которого находится в государственной или муниципальной собственности, оценивается независимым оценщиком с представлением заключения государственного финансового контрольного органа по проведенной оценке.

Начальная цена имущества, выставляемого на торги, устанавливается решением собрания кредиторов (комитетом кредиторов) на основании рыночной стоимости имущества, определенной в соответствии с отчетом независимого оценщика, привлеченного внешним управляющим и действующего на основании договора с оплатой его услуг за счет имущества должника.

В случае, если планом внешнего управления предусмотрена продажа имущества, балансовая стоимость которого на последнюю отчетную дату до утверждения плана внешнего управления составляет не менее чем 100 тыс. руб., такое имущество должно продаваться на открытых торгах.

Имущество должника, относящееся к ограниченно оборотоспособному имуществу, может быть продано только на закрытых торгах.

В закрытых торгах принимают участие лица, которые в соответствии с федеральным законом могут иметь в собственности или на ином вещном праве указанное имущество.

Имущество, балансовая стоимость которого на последнюю отчетную дату до даты утверждения плана внешнего управления составляет менее чем 100 тыс. руб., продается в порядке, предусмотренном планом внешнего управления.

Данное положение распространяется на случаи реализации имущества должника, которое является изготовленной должником продукцией в процессе хозяйственной деятельности.

Открытые и закрытые торги проводятся в порядке, предусмотренном ст. 110 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)».

2. Уступка прав требования должника.

Продажа прав требования должника осуществляется внешним управляющим на основании договора купли-продажи права требования должника, который должен предусматривать следующие условия:

- получение денежных средств за проданное право требования не позднее чем через 15 дней с даты заключения договора купли-продажи;
- переход права требования осуществляется только после его полной оплаты.

3. Исполнение обязательства должника собственником имущества должника-унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами.

Собственник имущества должника – унитарного предприятия, учредители (участники) должника либо третье лицо или третьи лица в любое время до окончания внешнего управления в целях прекращения производства по делу о банкротстве вправе удовлетворить все требования кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов или предоставить должнику денежные средства, достаточные для удовлетворения всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов.

Собственник имущества должника – унитарного предприятия, учредители (участники) должника либо третье лицо или третьи лица обязаны в письменной форме уведомить арбитражного управляющего и кредиторов о начале удовлетворения требований кредиторов. После получения первого уведомления арбитражным управляющим исполнение обязательств

должника перед кредиторами от других лиц не принимается. Если лицо, направившее уведомление, в месячный срок не удовлетворило требования кредиторов, уведомление считается недействительным.

При удовлетворении требований кредиторов или предоставлении должнику денежных средств собственников имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами кредиторы должника обязаны принять такое удовлетворение, а должник обязан удовлетворить требования кредиторов и уполномоченных органов за счет предоставленных ему средств.

В случае невозможности удовлетворения требований кредиторов в связи с нарушением кредитором обязанностей по предоставлению сведений о себе, необходимых для осуществления расчетов с данным кредитором, а равно в случае уклонения кредитора от принятия исполнения обязательств должника иным способом денежные средства могут быть внесены в депозит нотариуса.

Денежные средства считаются предоставленными должнику на условиях договора беспроцентного займа, срок которого определен моментом востребования, но не ранее окончания срока, на который была введена процедура внешнего управления.

Допускается заключение соглашения между третьим лицом или третьими лицами и органами управления должника, уполномоченными в соответствии с учредительными документами принимать решения о заключении крупных сделок, об иных условиях предоставления денежных средств для исполнения обязательств должника.

В случае исполнения обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами завершение внешнего управления и прекращение производства по делу о банкротстве происходят в соответствии со ст. 116 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)».

4. Размещение дополнительных обыкновенных акций должника.

Для восстановления платежеспособности должника планом внешнего управления может быть предусмотрено увеличение уставного капитала должника – акционерного общества путем размещения дополнительных обыкновенных акций.

Увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных обыкновенных акций может быть включено в план внешнего управления

исключительно по ходатайству органа управления должника, принявшего решения.

В случае получения ходатайства органа управления должника о включении в план внешнего управления увеличения уставного капитала должника – акционерного общества путем размещения дополнительных обыкновенных акций должника внешний управляющий обязан провести собрание кредиторов для рассмотрения ходатайства органа управления решения о проведении эмиссии дополнительных обыкновенных акций должника.

Размещение дополнительных обыкновенных акций должника может проводиться только по закрытой подписке. Срок размещения дополнительных обыкновенных акций должника не может превышать трех месяцев. Государственная регистрация отчета об итогах размещения дополнительных обыкновенных акций должника должна быть осуществлена не позднее чем за месяц до даты окончания внешнего управления.

Акционеры должника имеют преимущественное право на приобретение размещаемых дополнительных обыкновенных акций должника.

Срок, предоставляемый акционерам должника для осуществления преимущественного права на приобретение дополнительных обыкновенных акций должника, не может быть более чем 45 дней с даты начала размещения указанных акций.

Перспектом эмиссии (решением о выпуске) дополнительных обыкновенных акций должника должна предусматриваться оплата дополнительных обыкновенных акций только денежными средствами.

В случае признания выпуска дополнительных обыкновенных акций должника несостоявшимся или недействительным средства, полученные должником от лиц, которые приобрели дополнительные обыкновенные акции должника, возвращаются таким лицам вне очереди удовлетворения требований кредиторов.

5. Продажа имущественного комплекса должника.

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

Объектом продажи могут также служить филиалы и иные структурные подразделения должника–юридического лица.

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

При продаже имущества должника денежные обязательства и обязательные платежи должника не включаются в состав предприятия, за исключением обязательств должника, которые возникли после принятия заявления о признании должника банкротом, и могут быть переданы покупателю имущества должника.

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

Продажа имущества должника осуществляется путем проведения открытых торгов в форме аукциона.

В случае если в состав имущества предприятия входит имущество, относящееся к ограниченно оборотоспособному имуществу, продажа предприятия осуществляется только путем проведения закрытых торгов.

В закрытых торгах принимают участие лица, которые в соответствии с Федеральным законом могут иметь в собственности или на ином вещном праве указанное имущество.

Начальная цена продажи имущественного комплекса должника, выставляемого на торги, устанавливается решением собрания кредиторов или комитета кредиторов на основании рыночной стоимости имущества, определенной в соответствии с отчетом независимого оценщика, привлеченного внешним управляющим и действующего на основании договора с оплатой его услуг за счет имущества должника. Начальная цена продажи не может быть ниже минимальной цены продажи, определенной органами управления должника при обращении с ходатайством о продаже имущественного комплекса должника. Порядок и условия проведения торгов определяются собранием кредиторов или комитетом кредиторов.

Условия проведения торгов должны предусматривать получение денежных средств от продажи не позднее чем за месяц до истечения срока внешнего управления. Размер задатка для участия в торгах устанавливается внешним управляющим и не должен превышать 20% начальной цены.

Внешний управляющий выступает в качестве организатора торгов либо на основании решения собрания кредиторов или комитета кредиторов привлекает для этих целей специализированную организацию.

Если предприятие не было продано в порядке, предусмотренном настоящим пунктом, порядок продажи предприятия на торгах устанавливается собранием кредиторов или комитетом кредиторов, в том числе посредством публичного предложения. При этом предприятие не может быть продано по цене ниже минимальной цены продажи предприятия, определенной органами управления должника.

Лицо, являющееся победителем торгов, и внешний управляющий не позднее чем за 10 дней с даты подведения итогов торгов подписывают договор купли-продажи предприятия. Денежные средства, вырученные от продажи предприятия, включаются в состав имущества должника. В случае уклонения лица, являющегося победителем торгов, от подписания протокола или договора купли-продажи сумма задатка, утраченная этим лицом, включается в состав имущества должника за вычетом издержек организатора торгов на их проведение.

6. Замещение активов должника.

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

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

Возможность замещения активов должника может входить в план внешнего управления при условии, что за принятие такого решения про-

голосовали все кредиторы, обязательства которых обеспечены залогом имущества должника.

Планом внешнего управления может быть предусмотрено создание нескольких открытых акционерных обществ с оплатой их уставных капиталов имуществом должника, предназначенным для осуществления отдельных видов деятельности.

Конкурсное производство направлено на принудительную ликвидацию предприятия-должника по решению арбитражного суда. Основной целью этой процедуры является обеспечение имущественных интересов кредиторов предприятия-должника путем сохранности оставшегося имущества, его реализации и последующего справедливого распределения этого имущества между конкурсными кредиторами.

В результате принудительной ликвидации предприятия-должника последнее прекращает свое существование как субъект права и больше не может участвовать в гражданском обороте. Его имущество реализуется с публичных торгов, а средства, вырученные от реализации, направляются на удовлетворение требований кредиторов. Правопреемства в таких случаях не возникает.

С момента принятия арбитражным судом решения об открытии конкурсного производства:

- правовое положение юридического лица значительно ограничивается;
- информация об открытии конкурсного производства публикуется в Вестнике Высшего арбитражного суда РФ и письменно сообщается органу, осуществляющему государственную регистрацию юридических лиц, который вносит в Единый государственный реестр юридических лиц сведения о том, что юридическое лицо находится в процессе ликвидации; об открытии конкурсного производства арбитражный суд уведомляет трудовой коллектив должника, финансовые органы, банки, обслуживающие должника, при необходимости – соответствующий орган самоуправления производства;
- срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника считается наступившим;
- прекращается начисление неустоек (штрафов, пеней), процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника;

• прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшимся в ходе ранее введенных процедур банкротства;

• все требования кредиторов по денежным обязательствам, об уплате обязательных платежей, иные имущественные требования, за исключением требований о признании права собственности, о взыскании морального вреда, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о признании недействительными ничтожных сделок и о применении последствий их недействительности, а также текущие требования могут быть предъявлены только в ходе конкурсного производства;

• снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения распоряжения имуществом должника. Основанием для снятия ареста на имущество должника является решение суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Наложение новых арестов на имущество должника и иных ограничений распоряжения имуществом должника не допускается.

С даты принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства прекращаются полномочия руководителя должника, иных органов управления должника и собственника имущества должника – унитарного предприятия, за исключением полномочий органов управления должника, уполномоченных в соответствии с учредительными документами принимать решения о заключении крупных сделок, принимать решения о заключении соглашений об условиях предоставления денежных средств третьим лицом или третьими лицами для исполнения обязательств должника.

Руководитель должника, а также временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий в течение трех дней с даты утверждения конкурсного управляющего обязаны обеспечить передачу ему бухгалтерской и иной документации должника, печатей, штампов, материальных и иных ценностей.

В случае уклонения от указанной обязанности руководитель должника, а также временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Представители собственника имущества должника – унитарного предприятия, а также учредителей (участников) должника в ходе конкурсного производства обладают правами лиц, участвующих в деле о банкротстве.

Конкурсное производство вводится сроком на 12 месяцев и может быть продлено не более чем на 6 месяцев.

Арбитражный суд при открытии конкурсного производства утверждает конкурсного управляющего. Конкурсный управляющий имеет широкие права:

- распоряжаться имуществом должника;
- увольнять работников должника, в том числе руководителя должника;
- заявить отказ от исполнения договоров и иных сделок. Конкурсный управляющий не вправе заявлять отказ от исполнения договоров должника при наличии обстоятельств, препятствующих восстановлению платежеспособности должника;
- передать на хранение документы, подлежащие обязательному хранению. Порядок и условия передачи документов должника на хранение определяются федеральными законами и иными нормативными правовыми актами;
- предъявлять иски о признании недействительными сделок, совершенных должником, об истребовании имущества должника у третьих лиц, о расторжении договоров, заключенных должником, и совершать иные действия, направленные на возврат имущества должника.

При наличии оснований конкурсный управляющий предъявляет требования к третьим лицам, которые в соответствии с Федеральным законом несут субсидиарную ответственность по обязательствам должника с связи с доведением его до банкротства.

Размер ответственности лиц, привлекаемых к субсидиарной ответственности, определяется из разницы между размером требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, и денежными средствами, вырученными от продажи имущества должника или замещения активов организации-должника.

Основной задачей конкурсного управляющего является определение активов и пассивов в имуществе ликвидируемого должника, выделение конкурсной массы, т. е. имущества, которое может быть направлено на удовлетворение требований конкурсных кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов.

В составе имущества должника отдельно учитывается имущество, являющееся предметом залога.

В ходе конкурсного производства конкурсный управляющий осуществляет инвентаризацию и оценку имущества должника с привлечением

независимых оценщиков и иных специалистов с оплатой их услуг за счет имущества должника.

После проведения инвентаризации и оценки имущества должника производится утверждение на собрании (комитете) кредиторов предложений о порядке, сроках и об условиях продажи имущества.

Продажа имущества должника осуществляется на открытых торгах. Начальная цена продажи имущества на торгах определяется независимым оценщиком.

Продажа предмета залога также осуществляется путем проведения открытых торгов.

Кроме того, конкурсный управляющий вправе с согласия собрания (комитета) кредиторов приступить к уступке прав требования должника путем их продажи.

Продажа имущества должника производится как имущественного комплекса в целом, поскольку в этом случае выручается наибольший размер денежных средств. Если продажа имущественного комплекса по установленным ценам невозможна из-за отсутствия покупателей на торгах, происходит продажа имущества по частям (отдельных производств), а также отдельных зданий и сооружений, оборудования и инвентаря.

Все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства, составляет конкурсную массу. В конкурсную массу не включаются социально значимые объекты, если они используются по назначению:

- дошкольные образовательные учреждения;
- общеобразовательные и лечебные учреждения;
- спортивные сооружения;
- объекты коммунальной инфраструктуры, относящиеся к системам жизнеобеспечения района (например, котельная);
- жилищный фонд социального использования.

Указанные объекты продаются путем проведения торгов в форме конкурса, условием которого является обязанность покупателя содержать и обеспечивать их эксплуатацию и использование в соответствии с целевым назначением объектов. Средства, полученные от продажи указанных объектов, включаются в конкурсную массу.

Если указанные объекты не проданы, то подлежат передаче в собственность соответствующего муниципального образования в лице органов местного самоуправления. Передача объектов осуществляется по до-

говорной цене, за исключением объектов, эксплуатация которых является убыточной. Источниками финансирования содержания социально значимых объектов служат бюджеты соответствующих муниципальных образований.

Средства, выплаченные органом местного самоуправления, включаются в конкурсную массу. Практика дел о банкротстве организаций-должников показывает: очень редко органы местного самоуправления могут оплатить из своего бюджета какую-нибудь минимальную цену за указанные объекты; в лучшем случае они могут принять на содержание социально значимые объекты.

Расчеты с кредиторами конкурсный управляющий производит в соответствии с реестром требований кредиторов.

Требования кредиторов каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди, за исключением случаев для удовлетворения обеспеченных золотом имущества должника требований кредиторов.

Вне очереди погашаются следующие текущие обязательства:

- судебные расходы должника и расходы по выплате арбитражному управляющему и реестродержателю;
- текущие коммунальные и эксплуатационные платежи, необходимые для осуществления деятельности должника;
- требования кредиторов, возникшие в период после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, а также требования кредиторов по денежным обязательствам, возникшим в ходе конкурсного производства;
- задолженность по заработной плате, возникшая после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, начисленная за период конкурсного производства.

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь – требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью;
- во вторую – расчеты по выплате выходных пособий и оплата труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору;
- в третью очередь – расчеты с другими кредиторами (требования конкурсных кредиторов и уполномоченных органов).

Требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, удовлетворяются за счет стоимости предмета зало-

га преимущественно перед иными кредиторами, за исключением обязательств перед кредиторами первой и второй очереди, которые возникли до заключения соответствующих договоров залога.

Не удовлетворенные за счет средств, полученных от продажи предмета залога, требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным золотом, удовлетворяются в составе требований кредиторов третьей очереди.

Требования кредиторов каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди (за исключением требований кредиторов, обеспеченных золотом).

При недостаточности денежных средств должника для удовлетворения требований кредиторов одной очереди денежные средства распределяются между кредиторами соответствующей очереди.

Мировое соглашение между организацией-должником и ее кредиторами, уполномоченными органами допустимо на любой стадии производства по делу о несостоятельности организации-должника.

Смысл мирового соглашения заключается в быстром окончании дела путем волеизъявления участвующих в деле лиц, чем достигается определенность в имущественных отношениях должника с кредиторами на взаимоприемлемых для них условиях. Это дает возможность должнику, как правило, продолжать свою производственно-коммерческую деятельность и использовать имеющиеся у него средства и получаемую прибыль для выплаты долга.

Условия мирового соглашения обязательны как для должника, так и для кредиторов и уполномоченных органов. В мировом соглашении стороны вправе определить любые условия погашения долгов.

Законом установлено правило, по которому возможность заключения мирового соглашения наступает только после погашения должником задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очередей.

Мировое соглашение должно содержать положения о порядке и сроках исполнения обязательств должника в денежной форме.

С согласия отдельного конкурсного кредитора и (или) уполномоченного органа мировое соглашение может содержать положения о прекращении обязательств должника путем предоставления отступных, обмена требований на доли в уставном капитале должника, акции, конвертируемые в акции, облигации или иными предусмотренными Федераль-

ным законом способами, если такой способ прекращения обязательств не нарушает права иных кредиторов, требования которых включены в реестр требований кредиторов.

Мировое соглашение может содержать положения об изменении сроков и порядка уплаты обязательных платежей, включенных в реестр требований кредиторов.

Условия мирового соглашения, касающиеся погашения задолженности по обязательным платежам, взимаемым в соответствии с законодательством о налогах и сборах, не должны противоречить требованиям законодательства о налогах и сборах.

Удовлетворение требований конкурсных кредиторов в неденежной форме не должно создавать преимуществ для таких кредиторов по сравнению с кредиторами, требования которых исполняются в денежной форме.

На погашенную часть требований кредиторов, подлежащих погашению в соответствии с мировым соглашением в денежной форме, начисляются проценты с даты утверждения арбитражным судом мирового соглашения и до даты удовлетворения соответствующей части требований кредиторов.

С согласия кредитора мировым соглашением могут быть установлены меньший размер процентной ставки, меньший срок начисления процентной ставки или освобождение от уплаты процентов.

Условия мирового соглашения для конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, голосовавших против заключения мирового соглашения или не принимавших участия в голосовании, не могут быть хуже, чем для конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, голосовавших за его заключение.

В случае, если иное не предусмотрено мировым соглашением, залог имущества должника, обеспечивающий исполнение должником принятых на себя обязательств, сохраняется.

Мировое соглашение может содержать условия:

- об отсрочке или рассрочке исполнения обязательств должника;
- уступке прав требования должника;
- исполнении обязательств должника третьими лицами;
- скидке с долга;
- отмене требований на акции;
- удовлетворении требований кредиторов способами, не противоречащими федеральным законам РФ.

В мировом соглашении могут принимать участие третьи лица, если их участие не нарушает права и законные интересы кредиторов, требования которых включены в реестр требований кредиторов, а также кредиторов, требования которых возникли после даты принятия заявлений о признании должника банкротом и срок исполнения требований которых наступил до даты заключения мирового соглашения.

Утверждение мирового соглашения арбитражным судом в ходе процедур банкротства является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве. С даты утверждения мирового соглашения лица, исполнявшие обязанности внешнего управляющего, конкурсного управляющего организации-должника, исполняют обязанности руководителя до даты избрания руководителя должника.

С даты утверждения мирового соглашения должник или третье лицо приступает к погашению задолженности перед кредиторами.

В случае неисполнения мирового соглашения или существенного нарушения должником условий мирового соглашения в отношении более чем одной четвертой требований конкурсных кредиторов и уполномоченных органов к должнику мировое соглашение может быть расторгнуто арбитражным судом.

Расторжение мирового соглашения является основанием для возобновления производства по делу о банкротстве организации-должника; при этом вводится процедура, в ходе которой было заключено мировое соглашение. Состав и размер требований кредиторов и уполномоченных органов определяются на дату возобновления производства по делу о банкротстве организации-должника.

Особенности проведения процедур банкротства отдельных важных категорий организаций-должников

Банкротство градообразующих организаций

Градообразующими организациями признаются юридические лица, численность работников которых составляет не менее 25% численности работающего населения соответствующего населенного пункта, а также организации, численность работников которых превышает 5 тысяч человек.

При рассмотрении дела о банкротстве градообразующей организации лицом, участвующим в деле о банкротстве, признается соответствующий

орган местного самоуправления. В качестве лиц, участвующих в деле о банкротстве, арбитражным судом могут быть также привлечены федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти соответствующего субъекта Российской Федерации.

В случае, если собранием кредиторов не принято решение о введении внешнего управления градообразующей организацией, арбитражный суд вправе ввести внешнее управление по основаниям, предусмотренным Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)», а также по ходатайству органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации при условии предоставления поручительства по обязательствам должника.

Орган местного самоуправления, или привлеченный к участию в деле о банкротстве градообразующей организации соответствующий федеральный орган исполнительной власти, или орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, представивший поручительство по обязательствам должника, определяет требования к кандидатуре внешнего управляющего и направляет их в саморегулируемые организации арбитражных управляющих.

Финансовое оздоровление или внешнее управление в отношении градообразующей организации может быть продлено арбитражным судом не более чем на год при наличии ходатайства органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации при условии представления поручительства по обязательствам должника.

Поручительство – односторонняя обязанность лица, давшего поручительство за должника, отвечать за исполнение последним всех его денежных обязательств перед кредиторами, а также обязанности по уплате обязательных платежей в бюджеты и внебюджетные фонды.

Поручительство по обязательствам должника может быть дано Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием в лице их уполномоченных органов.

Поручительство по обязательствам должника предоставляется арбитражному суду в письменной форме. В заявлении о поручительстве должны быть указаны:

- сумма обязательств должника перед кредиторами и обязанности по уплате обязательных платежей;
- график погашения задолженности.

К поручительству прикладываются документы, подтверждающие включение обязательств по поручительству в соответствующий бюджет на дату предоставления поручительства.

Должник и его поручитель обязаны приступить к расчетам с кредиторами в соответствии с графиком погашения задолженности, предусмотренным поручительством.

В случае неисполнения требований кредиторов и уполномоченных органов в порядке и в сроки, которые предусмотрены графиком погашения задолженности, кредиторы и уполномоченные органы вправе предъявить к поручителю требования о взыскании невыплаченных сумм в общем порядке, предусмотренном законодательством.

Нарушение поручителем своих обязательств в отношении кредиторов и уполномоченных органов, обладающих одной третьей частью всех требований к должнику, может служить основанием для досрочного прекращения финансового оздоровления или внешнего управления, признания должника банкротом и открытия конкурсного производства.

Поручитель несет субсидиарную ответственность по обязательствам должника перед его кредиторами.

Погашение требований кредиторов. Российская Федерация, субъект Российской Федерации или муниципальные образования в любое время до окончания финансового оздоровления градообразующей организации или внешнего управления градообразующей организацией вправе рассчитаться со всеми кредиторами либо погасить требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей.

В случае удовлетворения требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей производство по делу о банкротстве подлежит прекращению.

Расчеты с кредиторами производятся в порядке очередности, предусмотренной Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Продажа предприятия градообразующей организации. В ходе внешнего управления или конкурсного производства может быть осуществлена продажа предприятия градообразующей организации.

При наличии ходатайства органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего феде-

рального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации существенным условием договора купли-продажи предприятия градообразующей организации может являться сохранение рабочих мест не менее чем для 50 % работников такого предприятия на дату его продажи в течение определенного срока, но не более чем в течение 3 лет с момента вступления договора в силу.

Иные условия могут быть установлены по предложению органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации исключительно с согласия собрания кредиторов в порядке, предусмотренном ст. 15 настоящего Федерального закона.

В случае неисполнения покупателем предприятия градообразующей организации условий продажи (п. 2 ст. 175) договор купли-продажи подлежит расторжению арбитражным судом на основании заявления органа местного самоуправления, или федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, по ходатайству которых проводился конкурс. При расторжении договора купли-продажи покупателю такого предприятия за счет средств соответствующего бюджета возмещаются средства, затраченные на покупку предприятия, и осуществленные в период действия договора инвестиции, а предприятие подлежит передаче муниципальному образованию.

Если ходатайство не было подано или предприятие градообразующей организации не было продано на указанных условиях, то предприятие подлежит продаже в порядке и на условиях в соответствии со ст. 110, 111, 139 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)». Если предприятие продано банкротом, то его имущество выставляется на продажу на первых торгах на условиях, предусмотренных ст. 175 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)». Если имущество градообразующей организации не было продано на первых торгах, тогда его продажа осуществляется в соответствии со ст. 111 указанного Федерального закона.

Банкротство сельскохозяйственных организаций

Под сельскохозяйственными организациями понимаются юридические лица, основными видами деятельности которых являются производство или производство и переработка сельскохозяйственной продукции,

выручка от реализации которой составляет не менее чем 50 % общей суммы выручки.

Особенности банкротства сельскохозяйственных организаций, предусмотренные Федеральным законом, применяются также для рыболовецких артелей (колхозов), выручка которых от реализации произведенной или произведенной и переработанной сельскохозяйственной продукции и выловленных (добытых) водных биологических ресурсов составляет не менее чем 70 % общей суммы выручки.

При продаже объектов недвижимости, которые используются в целях сельскохозяйственного производства и принадлежат сельскохозяйственной организации, признанной банкротом, при прочих равных условиях преимущественное право приобретения указанных объектов принадлежит сельскохозяйственной организации и крестьянским (фермерским) хозяйствам, расположенным в данной местности.

При признании сельскохозяйственной организации банкротом земельные участки могут отчуждаться или переходить к другому лицу, Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию в той мере, в какой их оборот допускается земельным законодательством.

Наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление.

В ходе наблюдения при анализе финансового состояния сельскохозяйственной организации должны учитываться сезонность сельскохозяйственного производства и его зависимость от природно-климатических условий, а также возможность удовлетворения требований кредиторов за счет доходов, которые могут быть получены сельскохозяйственной организацией по окончании соответствующего периода сельскохозяйственных работ.

Финансовое оздоровление сельскохозяйственной организации вводится на срок до окончания соответствующего периода сельскохозяйственных работ с учетом времени, необходимого для реализации произведенной или произведенной и переработанной сельскохозяйственной продукции.

В случае если в ходе финансового оздоровления имели место спад и ухудшение финансового состояния сельскохозяйственной организации в связи со стихийными бедствиями, с эпидемиями или другими обстоятельствами, носящими чрезвычайный характер, срок финансового оздоровления может быть продлен на год при условии изменения графика погашения задолженности.

Внешнее управление сельскохозяйственной организацией вводится до окончания соответствующего периода сельскохозяйственных работ с учетом времени, необходимого для реализации произведенной или произведенной и переработанной сельскохозяйственной продукции. Срок внешнего управления не может превышать сроки, установленные п. 2 ст. 92 настоящего Федерального закона, более чем на три месяца.

Особенности продажи имущества и имущественных прав. При продаже имущества и имущественных прав должника-сельскохозяйственной организации арбитражный управляющий должен выставить на продажу на первых торгах предприятие должника.

Преимущественное право приобретения имущества должника имеют лица, занимающиеся производством или производством и переработкой сельскохозяйственной продукции и владеющие земельным участком, непосредственно прилегающим к земельному участку должника.

Арбитражный управляющий при продаже имущества, а также имущественных прав обязан провести независимую оценку стоимости имущества и имущественных прав и предложить вышеуказанным лицам приобрести имущество и имущественные права по оценочной стоимости.

В случае если указанные лица в течение месяца не заявили о своем желании приобрести имущество и имущественные права, арбитражный управляющий осуществляет реализацию имущества и имущественных прав в порядке, предусмотренном Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)».

Банкротство стратегических предприятий и организаций

Под стратегическими предприятиями и организациями понимаются:

- федеральные государственные унитарные предприятия и открытые акционерные общества, акции которых находятся в федеральной собственности и которые осуществляют производство продукции (работ, услуг), имеющей стратегическое значение для обеспечения обороноспособности и безопасности государства, защиты нравственности, здоровья, прав и законных интересов граждан Российской Федерации;

- организации оборонно-промышленного комплекса – производственные, научно-производственные, научно-исследовательские, проектно-конструкторские, испытательные и др., осуществляющие работы по обеспечению выполнения государственного оборонного заказа.

Перечень стратегических предприятий и организаций, в том числе организаций оборонно-промышленного комплекса, утверждается Правитель-

ством Российской Федерации и подлежит обязательному опубликованию.

Стратегические предприятия и организации считаются неспособными удовлетворить требования кредитора по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены в течение шести месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Для возбуждения дела о банкротстве стратегических предприятий или организаций принимаются во внимание требования, составляющие в совокупности не менее чем 500 тыс. рублей.

Для предупреждения банкротства стратегических предприятий и организаций Правительство Российской Федерации в порядке, установленном Федеральным законом и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации:

- организует проведение учета и анализа финансового состояния стратегических предприятий и организаций и их платежеспособности;
- проводит реорганизацию стратегических предприятий и организаций;
- осуществляет погашение образовавшейся в результате несвоевременной оплаты государственного оборонного заказа задолженности федерального бюджета перед стратегическими предприятиями и организациями, являющимися исполнителями работ по государственному оборонному заказу;
- обеспечивает проведение реструктуризации задолженности (основного долга и процентов, пеней и штрафов) стратегических предприятий и организаций, являющихся исполнителями работ по государственному оборонному заказу, перед федеральным бюджетом и государственными внебюджетными фондами;
- содействует достижению соглашения стратегических предприятий и организаций с кредиторами о реструктуризации их кредиторской задолженности, в том числе путем предоставления государственных гарантий;
- проводит досудебную санацию стратегических предприятий и организаций в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом;
- осуществляет иные направленные на предупреждение банкротства стратегических предприятий и организаций меры.

В числе лиц, предусмотренных ст. 192 Федерального закона о несостоятельности, лицом, участвующим в деле о банкротстве стратегического

предприятия или организации, признается федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет деятельность соответствующее стратегическое предприятие или организация.

Правительство Российской Федерации, кроме требований к кандидатуре арбитражного управляющего, установленных ст. 20 и 23 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», вправе установить перечень дополнительных требований, являющихся обязательными при утверждении арбитражным судом кандидатуры арбитражного управляющего в деле о банкротстве стратегического предприятия или организации.

Финансовое оздоровление стратегических предприятий и организаций. В случае если первым собранием кредиторов не принято решение о введении в отношении стратегического предприятия или организации одной из процедур банкротства и не определена саморегулируемая организация, которая представляет кандидатуры арбитражных управляющих, удовлетворяющие определенным собранием кредиторов требованиям, арбитражный суд откладывает рассмотрение дела о банкротстве стратегического предприятия или организации в пределах срока, установленного ст. 194 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», и обязывает кредиторов к установленному арбитражным судом сроку принять соответствующие решения.

При отсутствии возможности отложить рассмотрение дела в пределах срока, установленного ст. 194 настоящего Федерального закона, арбитражный суд:

- выносит определение внешнего управления в отношении стратегического предприятия или организации при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления в случае, если в арбитражный суд представлено заключение федерального органа исполнительной власти, обеспечивающего реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет свою деятельность стратегическое предприятие или организация, о возможности восстановления платежеспособности должника в ходе внешнего управления;

- при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления и внешнего управления принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

При существенном нарушении или неисполнении покупателем соглашения об исполнении условий конкурса эти соглашение и договор

купли-продажи такого предприятия должника подлежат расторжению арбитражным судом по иску указанного федерального органа. В случае расторжения арбитражным судом указанных соглашения и договора купли-продажи такое предприятие должника подлежит передаче в федеральную собственность в порядке, установленном федеральным законом.

Конкурсное производство стратегических предприятий и организаций. Продажа предприятия-должника (стратегических предприятия или организации) осуществляется в порядке, предусмотренном п. 7–9 ст. 195 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)».

Продажа имущества, имущественных и иных прав, не входящих в имущественный комплекс должника, предназначенный для осуществления деятельности, связанной с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности Российской Федерации, может осуществляться в порядке, предусмотренном ст. 111 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)».

При наличии в составе имущества должника имущества, изъятого из оборота, конкурсный управляющий обязан уведомить об этом собственника изъятого из оборота имущества.

Собственник изъятого из оборота имущества принимает от конкурсного управляющего это имущество или закрепляет его за другими лицами в срок не позднее чем 6 месяцев с даты получения уведомления.

Банкротство субъектов естественных монополий

Под субъектом естественной монополии понимается организация, осуществляющая производство и(или) реализацию товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии.

Субъект естественной монополии считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и(или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и(или) обязанность не исполнены им в течение 6 месяцев с даты, когда они должны быть исполнены.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом, если требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей к должнику-субъекту естественной монополии в совокупности составляют не менее чем 500 тыс. руб.

Указанные требования должны быть подтверждены исполнительным документом и не удовлетворены в полном объеме путем обращения взыскания на имущество кредиторов первой и второй очередей в соответствии со ст. 197 Федерального закона «Об исполнительном производстве».

Лицом, участвующим в деле о банкротстве должника-субъекта естественной монополии наряду с лицами, определенными Федеральным законом, признается федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации проводить государственную политику в отношении соответствующего субъекта естественной монополии.

Рассмотрение дела о банкротстве субъектов естественных монополий. Если должником-субъектом естественной монополии до принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом подано исковое заявление в суд о признании недействительными актов органов государственной власти об утверждении цен (тарифов) на товары (работы, услуги), производимые и(или) реализуемые в условиях естественной монополии, рассмотрение дела о банкротстве такого должника приостанавливается до вступления в законную силу решения по делу о признании недействительными соответствующие акты органов государственной власти.

Арбитражный суд может принять решение об отказе в признании должника-субъекта естественной монополии банкротом в случае, если признаны недействительными соответствующие акты государственной власти в части утверждения цен (тарифов) на товары (работы, услуги), производимые и(или) реализуемые в условиях естественной монополии.

Внешнее управление субъектом естественной монополии. Внешний управляющий не вправе отказаться от исполнения договоров должника перед потребителями, в отношении которых в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами не допускается прекращение обязательств со стороны субъектов соответствующих естественных монополий.

Внешний управляющий не вправе отчуждать имущество должника, представляющее собой единый технологический комплекс субъекта естественной монополии. К указанному имуществу относится недвижимое и иное имущество, непосредственно используемое для производства и(или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, и запасы расходуемого сырья и материалов, которые используются для

исполнения договоров, связанных с деятельностью должника в качестве субъекта естественной монополии.

Продажа имущества должника-субъекта естественной монополии. При проведении процедур банкротства в качестве обязательного условия договора купли-продажи имущества должника-субъекта естественной монополии, непосредственно используемого для производства и(или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, устанавливаются обязательные условия:

- согласие покупателя принять на себя обязательства должника по договорам поставки товаров, являющимся предметом регулирования законодательства о естественных монополиях;
- принятие на себя покупателем обязательств по обеспечению доступности производимого и(или) реализуемого товара (работ, услуг) для потребителей;
- наличие лицензии на осуществление соответствующего вида деятельности, если деятельность должника подлежит лицензированию.

Имущество должника, непосредственно используемое для производства и(или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, выставляется на торги единым лотом.

При продаже непосредственно используемого для производства и(или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии имущества должника путем проведения конкурса федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации проводить государственную политику в отношении субъектов естественной монополии, заключает с покупателем указанного имущества должника соглашение об исполнении условий конкурса.

В случае неисполнения покупателем имущества должника, непосредственно используемого для производства и(или) реализации товаров (работ, услуг) в условиях естественной монополии, обязательных условий, предусмотренных в договоре, договор подлежит расторжению арбитражным судом на основании заявления соответствующего федерального органа исполнительной власти.

При расторжении договора покупателю имущества за счет средств федерального бюджета возмещаются средства, затраченные на покупку имущества и осуществление за истекший период инвестиций. При расторжении договора имущество подлежит передаче в федеральную собственность.

Темы № 16, 17. Психологические методы антикризисного управления, взаимодействие с профсоюзами, влияние человеческого фактора

- Методы обратной связи с персоналом.
- Коллективные методы принятия решения.
- Роль профсоюзов в развитии общества.
- Профсоюзное движение – основной социальный рычаг антикризисного управления.

Методы построения системы управления персоналом

Методы построения системы управления персоналом – выработанный наукой и практикой инструментальный изучение состояния действующей системы управления персоналом, проектирования, обоснования и реализации новой системы.

Раскроем сущность методов построения системы управления персоналом.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организацией (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т. п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т. п.).

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему как единое целое, т. е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора из тех, под действием которых сложилось ее состояние, в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности.

Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение полученных данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предполагает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала организации к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С его помощью выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, осуществляется оценка результатов анализа и устанавливаются причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объектив-

ностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает *нормативный метод*. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется *параметрический метод*. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять *метод функционально-стоимостного анализа*. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1, 2 или 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки, например при сравнении результатов обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессивный анализ – установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (численностью персо-

нала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат данного анализа довольно сложен и подробно рассмотрен в специальной литературе по статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования, управления персоналом получил *метод аналогий*. Он основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является *блочный метод* типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Этот метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота (банка идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании при поиске путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска оптимального решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы

в них имелась подсказка о том, что и как следует предпринять для решения задачи.

Метод 6–5–3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов ищут еще по три идеи и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

Морфологический анализ – средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой из них построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу, используемую для нахождения оптимального решения. Идея метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и наиболее высокое качество системы управления персоналом получаются в том случае, когда используется вся система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Метод проб и ошибок – метод, ориентированный на действие

С точки зрения организации это самый простой метод, так как он не требует специальной организации. Метод предполагает перечисление всех возможных вариантов решения проблемы без попытки упорядочить или строго организовать этот процесс.

Этот метод связан с неисследованностью, высоким уровнем новизны проблемы или с недостаточным уровнем профессионализма принимающего решение (небольшой опыт работы, отсутствие знания экспертных методов разработки и принятия управленческих решений).

Метод контрольных вопросов

Позволяет упорядочить процесс отбора вариантов и состоит в том, что варианты перечисляются в последовательности, задаваемой рядом

специально подобранных наводящих вопросов. Эти вопросы составляются с учетом особенностей мышления.

На этапе разработки управленческих решений и на этапе выбора варианта управленческого решения используются ключевые слова, построенные в логической последовательности. Например:

- Какова проблема (в чем заключается проблема)?
- Кто участвует в ее решении?
- Кто ее создает?
- Где она возникла?
- Какие возможны варианты решения?

Метод построен на логической структурной основе, но уровень аргументации часто бывает не очень высок.

Морфологический анализ

Данный метод, разработанный в 1942 г. американским астрофизиком *Цвики*, используется для расширения области поиска различных вариантов решения проблемы. Он предполагает углубленную классификацию объектов и позволяет на основе построения модели (двух- или трехмерной матрицы) получать новые решения путем составления комбинаций элементов морфологической модели (матрицы). Основные этапы анализа:

- 1) определение характеристик объекта или задач;
- 2) определение разновидностей реализации этих задач;
- 3) формирование морфологической модели в виде матрицы, где по

вертикали отражается совокупность всех задач, которые необходимо решить для достижения поставленной цели. По горизонтали для каждой задачи дается вариант (один или несколько) реализации конкретного решения;

4) получение комбинаций элементов матрицы, причем каждое новое решение представляет собой сочетание элементов, взятых по одному из каждой строки матрицы;

5) анализ на предмет выявления совместимости элементов в полученной комбинации друг с другом. В случае несовместимости комбинация исключается из рассмотрения. Оставшиеся рассматриваемые варианты оцениваются, сравниваются по критериям, установленным в соответствии с требованиями решения данной проблемы, и выбирается наилучший вариант.

Метод «мозгового штурма»

Бывают ситуации, когда один человек не может принять окончательное решение. Тогда применяют метод «мозгового штурма» (или метод номинальной группы), который полезен в тех случаях, когда необходимо выявить и сопоставить индивидуальные суждения, а затем принять решение. Этот метод был разработан в 1939 г. американским ученым А. Осборном.

Методы мозгового штурма, или мозговой атаки, основываются на следующем психологическом эффекте. Если взять группу в 5–8 человек, каждому из которых независимо предложить и индивидуально высказать идеи и предложения по решению поставленной изобретательской или рационализаторской задачи, то в сумме можно получить N идей. Если предложить этой группе коллективно высказать идеи по той же задаче, то получится $N \times K$ идей. При этом оказывается, что $N \times K$ намного больше N . Во время сеанса мозгового штурма происходит как бы цепная реакция идей, приводящая к интеллектуальному взрыву.

Метод мозгового штурма предназначен для активизации поиска различных вариантов решений и выбора из них наилучшего. Он широко применяется в управленческой практике с целью получения максимального количества оригинальных идей за короткий промежуток времени (30 мин, максимум 40 мин). Причем экспертами являются как генераторы идей – специалисты в этой сфере, так и генераторы идей – дилетанты (специалисты в другой сфере).

Этот метод предполагает разделение по времени и по исполнителям этапов «штурма». Участников разбивают на «генераторов» и «критиков». Генераторы высказывают как можно больше идей, а критики оценивают их идеи. Все высказанные идеи записывают на бумаге или на магнитофон.

Правила проведения мозговой атаки:

- краткость высказывания идеи (менее одной минуты);
- отсутствие критики высказанных предложений;
- возможность развития идеи, высказанной ранее;
- возможность записи идей на магнитофонную пленку.

Существует несколько видов мозговых атак.

Прямая мозговая атака («мозговой штурм»). Постановка задачи перед творческой группой – участниками мозговой атаки – может иметь самую различную форму и содержание. Однако в ней должны быть четко сформулированы два момента: что в итоге желательно получить или иметь и что мешает получению желаемого. Постановка задачи для «мозгового

штурма» должна отличаться краткостью изложения. Она может быть представлена в виде описания проблемной ситуации. Иногда имеет смысл дать более детальное изложение постановки, когда описание проблемной ситуации дополняют предварительной формулировкой задачи в соответствии с операцией.

Оптимальное число участников в творческой группе для проведения сеанса мозговой атаки составляет 5–12 человек, хотя допустимо и меньшее, и большее число участников.

Цель проведения прямой мозговой атаки состоит в выработке управленческого решения путем обсуждения предложенных идей для решения данной проблемы. Метод прямого мозгового штурма целесообразно использовать:

- при решении изобретательских и рационализаторских задач в самых различных областях техники и видах деятельности, в том числе управленческой (по форме, деятельности и глубине проработки);
- на различных этапах решения творческой задачи и на различных стадиях разработки и проектирования изделий;
- в сочетании с другими эвристическими методами.

Обратная мозговая атака. В основе обратной мозговой атаки лежит закон прогрессивной конструктивной эволюции. Согласно этому закону переход к новому происходит через выявление и устранение дефектов в существующем. Таким образом, обратная мозговая атака не генерирует идеи, а целиком направлена на критику уже имеющихся идей.

Метод обратной мозговой атаки ориентирован на решение первой творческой задачи, то есть цель обратной мозговой атаки заключается в составлении наиболее полного списка недостатков рассматриваемого объекта, который подвергается ничем не ограниченной критике. Объектом обратной мозговой атаки может быть конкретное изделие, процесс, сфера обслуживания и т. д.

Формулировка задач для обратной мозговой атаки должна содержать краткие и достаточно исчерпывающие ответы на следующие вопросы: что представляет собой объект, который требуется улучшить, какие недостатки объекта известны, что требуется получить в результате мозговой атаки, на что нужно обратить особое внимание.

Обратная мозговая атака может быть использована в следующих случаях:

- при уточнении постановки изобретательских и рационализаторских задач;

- при разработке технического задания или технического предложения;
- при проведении экспертизы проектно-конструкторской документации на любой стадии разработки.

Двойная мозговая атака. Суть двойной мозговой атаки заключается в том, что после проведения прямой мозговой атаки делается перерыв от двух часов до двух-трех дней, затем еще раз повторяется прямая мозговая атака. При двойной мозговой атаке число участников может возрасти до 20 и более человек. Обсуждение задачи идет в непринужденной обстановке и во время перерыва, при этом допускается критика высказанных идей, причем как бы «неофициальная». После перерыва генерация высказанных идей продолжается, но уже с учетом высказанных замечаний.

Теневая атака: мнения фиксируются на бумаге, затем выполняется их обработка.

Метод индивидуального мозгового штурма: человек поочередно выполняет роли «генератора» и «критика».

Метод расстановки приоритетов

Используется для оценки и выбора наилучшего варианта управленческого решения. Его применение предполагает попарное сравнение вариантов решения проблемы по определенным критериям. При этом используются следующие символы:

- > – если данный вариант лучше (1,5);
- = – если сравниваемые варианты равны (1);
- < – если данный вариант хуже другого (0,5).

Обоснование выбора лучшего варианта управленческого решения по методу расстановки приоритетов производится по следующему алгоритму:

- 1) определение критериев отбора предпочтительного варианта решения;
- 2) сопоставление систем сравнения вариантов по каждому критерию;
- 3) построение матрицы смежности по каждому критерию (К);
- 4) определение абсолютного приоритета $P_{абс}$;
- 5) определение относительного (нормированного) приоритета $P_{отн}$;
- 6) построение системы сравнений для критериев и т. д. (как и для вариантов);
- 7) выбор наиболее приоритетного варианта по максимальному значению комплексного показателя приоритета варианта P_i .

Метод дерева решений

Метод имеет несколько вариаций – дерево решений, дерево целей, эффективно реализуется путем коллективной экспертизы.

Суть метода дерева целей сводится к тому, что группа экспертов дает свою оценку всем направлениям и вариантам решения проблемы, выделяя наиболее приоритетный путь (вариант).

Метод показывает «пробелы», которым не уделили внимания.

Принцип построения:

- 1) четкая иерархия;
- 2) полнота.

Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА)

Метод ФСА применяется не только в технической сфере, но и при решении управленческих задач по формированию организационных структур, организации работы персонала, повышению отдачи функционирования подразделений. Он является универсальным методом выбора решений, позволяющим добиваться оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству.

Основная суть метода сводится к представлению объекта в виде совокупности функций (функциональной модели) и решению вопроса о том, все ли функции действительно необходимы, какие из них можно совместить или убрать без ущерба для качества.

Метод ФСА хорошо себя зарекомендовал в управленческой практике разработки и принятия решений: он обладает высокой практической полезностью в сфере построения организационных структур управления, в том числе при анализе функций исполнителей (выявление лишних функций, нейтральных, негативных и др.) и выборе оптимального соответствия качества выполнения функций с затратами на их реализацию.

Основные этапы проведения ФСА

Подготовительный:

- выбор объекта анализа;
- подбор членов исследовательской рабочей группы для решения поставленных задач;
- определение сроков, конкретных результатов, которых должна достигнуть группа, порядка взаимодействия с соответствующими службами.

Информационный:

- подготовка, сбор, систематизация информации об объекте ФСА и его аналогах;

- изучение потребностей и функций, которые нужно удовлетворить;
- прогнозирование конкурентоспособности объектов;
- изучение объекта и его аналогов;
- изучение условий их эксплуатации;
- изучение технологии создания объекта;
- построение структурно-экономической модели объекта;
- анализ стоимостной информации, определение затрат на изготовление и функционирование объекта и его составных частей, затрат на техническое обслуживание и ремонт объекта;
 - дополнение структурно-элементной модели объекта и его составных частей стоимостной информацией;
 - выявление зон наибольшего сосредоточения затрат в исследуемом объекте;
 - анализ патентной информации в данной области, в том числе отклоненных предложений.

Аналитический:

- формулирование всех возможных функций объекта и его элементов;
- классификация функций;
- построение функциональной модели объекта;
- оценка значимости функций экспертным методом;
- определение материальных носителей соответствующих функций;
- оценка связанных с осуществлением функций затрат в увязке с соответствующими материальными носителями;
 - построение функционально-стоимостной диаграммы.
 - определение противоречий между значимостью функций и их стоимостной оценкой;
 - формулирование задач совершенствования объекта для последующих задач ФСА.

Творческий:

- выработка предложений по совершенствованию объекта;
- анализ и предварительный отбор предложений для реализации;
- систематизация предложений по функциям;
- формирование вариантов выполнения функций.

Исследовательский:

- разработка эскизного проекта по отобранным вариантам;
- экспертиза подготовленных решений;
- отбор наиболее рациональных вариантов решений;

- создание при необходимости макетов или опытных образцов для проведения испытаний;
- проведение испытаний;
- окончательный выбор реализуемых решений;
- технико-экономическое обоснование решений.

Рекомендательный:

- рассмотрение представленных технических решений на научно-техническом совете;
- принятие решения о возможности их реализации;
- согласование мероприятий по реализации принятых решений.

Внедренческий:

- включение мероприятий по обеспечению внедрения принятых предложений ФСА в соответствующие планы;
- контроль выполнения планов;
- оценка эффективности реализации планов;
- стимулирование работников за внедрение методов ФСА.

Метод платежной матрицы

Это один из методов принятия управленческих решений, который применяется в условиях, когда:

- число альтернативных вариантов разумно ограничено;
- нет полной определенности в отношении того, что может произойти (неопределенность среды).

В данном случае платеж – это денежное вознаграждение за конкретную стратегию (работу) с учетом конкретных обстоятельств.

Если рассматриваемые варианты и платежи представить в виде матрицы, то получится платежная матрица.

Метод сценариев

Сценарий – описание или картина будущего какого-либо объекта (фирмы), составленные с учетом правдоподобных предпочтений.

Прогнозная оценка чаще всего представляется в виде трех возможных вариантов сценария:

- 1) оптимистического;
- 2) пессимистического;
- 3) ожидаемого, наиболее вероятного.

Сценарий используют для принятия решений в сфере стратегического развития фирм, регионов, технологий, рынков.

Выделяют следующие этапы проведения (составления) сценария:

1. *Формулирование проблемы:*

- производится сбор и анализ информации;
- выполняются согласование со всеми участниками проекта решения сути задачи и ее формулирование.

2. *Определение и группировка сфер влияния:*

- выделяются критические точки среды бизнеса;
- производится оценка их возможного влияния на будущее фирмы.

3. *Определение показателей будущего развития объекта.*

Эти показатели не должны быть амбициозными или завышенными. Те сферы деятельности, развитие которых может идти по нескольким вариантам, описываются при помощи нескольких альтернативных показателей.

4. *Формулирование и отбор согласующихся наборов предположений:*

- развитие определяется исходя из сегодняшнего положения и всевозможных изменений;
- различные альтернативные предположения о будущем комбинируются в наборы;
- из всех полученных наборов выбирают, как правило, три с учетом следующих критериев:

высокая сочетаемость, совместимость предположений, входящих в набор;

наличие большого числа значимых переменных;

высокая вероятность событий, относящихся к набору предположений.

5. *Сопоставление намеченных показателей будущего состояния сфер (фирмы) с предположениями об их развитии:*

- сравниваются результаты этапов 3 и 4;
- завышенные и заниженные показатели состояния корректируются при помощи данных этапа 4.

Для более точного прогноза необходимо сокращать интервал прогнозирования, то есть делить его на несколько фрагментов, составляя несколько сценариев.

6. *Введение в анализ разрушительных событий.*

Под разрушительным событием понимаются как негативный, так и позитивный моменты.

7. *Установление последствий.*

На данном этапе происходит сравнение стратегических проблем фирмы и выбранных вариантов ее развития.

Таким образом, все вышеперечисленные психологические методы антикризисного управления компанией должны широко применяться и в организации деятельности профсоюзов, как основного социального рычага антикризисного управления.

Глава 3. ЛАБОРАТОРНЫЙ ПРАКТИКУМ

Цель: закрепление теоретических знаний, полученных при изучении разделов программы, посвященных деятельности арбитражных управляющих при проведении арбитражных мероприятий дела о несостоятельности (банкротстве).

Порядок проведения лабораторных работ:

1. Студент:

- изучает предложенный в описании лабораторной работы теоретический материал;
- находит в лекционном курсе и изучает соответствующий тематике лабораторной работы раздел программы;
- находит в Интернете и изучает соответствующий тематике лабораторной работы законодательный документ, принятый и утвержденный Федеральным законодательством.

2. Студент получает исходные для расчетов данные:

- из материалов преддипломной практики студентов-дипломников по реальным, исследуемым в дипломе организациям;
- или у преподавателя, проводящего практическое занятие.

3. Студент:

- проводит все необходимые расчеты;
- заполняет необходимые формы отчетных документов, утвержденных постановлением Правительства РФ и Правилами проведения арбитражным управляющим финансового анализа.

4. Студент представляет результаты финансового анализа в виде «Отчета по лабораторной работе» для защиты в отведенное для этого время.

Лабораторная работа № 1. Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа предприятия

(Утверждены Постановлением Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367)

1. Настоящие правила определяют принципы и условия проведения арбитражным управляющим финансового анализа, а также состав сведений, используемых арбитражным управляющим при его проведении.

При проведении финансового анализа арбитражный управляющий анализирует финансовое состояние должника на дату проведения анализа, его финансовую, хозяйственную и инвестиционную деятельность, положение на товарных и иных рынках.

Документы, содержащие анализ финансового состояния должника, представляются арбитражным управляющим собранию (комитету) кредиторов, в арбитражный суд, в производстве которого находится дело о несостоятельности (банкротстве) должника, в порядке, установленном Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)», а также саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является, при проведении проверки его деятельности.

2. Финансовый анализ проводится арбитражным управляющим:

- для подготовки предложения о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника и обоснования целесообразности введения в отношении должника соответствующей процедуры банкротства;

- определения возможности покрытия за счет имущества должника судебных расходов;

- подготовки плана внешнего управления;

- подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении процедуры финансового оздоровления (внешнего управления) и переходе к конкурсному производству;

- подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

3. При проведении финансового анализа арбитражный управляющий, выступая как временный управляющий, использует результаты ежегодной инвентаризации, проводимой должником; как внешний (конкурсный) управляющий – результаты инвентаризации, которую он проводит при принятии в управление (ведение) имущества должника; как административный управляющий – результаты инвентаризации, проводимой должником в ходе процедуры финансового оздоровления, независимо оттого, принимал ли он в ней участие.

4. Финансовый анализ проводится на основании:

- статистической, бухгалтерской и налоговой отчетности, регистров бухгалтерского и налогового учета, а также (при наличии) материалов аудиторской проверки и отчетов оценщиков;

- учредительных документов, протоколов общих собраний участников организаций, заседаний совета директоров, реестра акционеров, договоров, планов, смет, калькуляций;

- положения об учетной политике, в том числе учетной политике для целей налогообложения, рабочего плана счетов бухгалтерского учета, схем документооборота и организационной и производственной структур;

- отчетности филиалов, дочерних и зависимых хозяйственных обществ, структурных подразделений;

- материалов налоговых проверок и судебных процессов;

- нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность должника.

5. При проведении финансового анализа арбитражный управляющий должен руководствоваться принципами полноты и достоверности, в соответствии с которыми:

- в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются все данные, необходимые для оценки его платежеспособности;

- в ходе финансового анализа используются документально подтвержденные данные;

- все заключения и выводы основываются на расчетах и реальных фактах.

6. В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- дата и место его проведения;

- фамилия, имя, отчество арбитражного управляющего, наименование и местонахождение саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является;

- наименование арбитражного суда, в производстве которого находится дело о несостоятельности (банкротстве) должника, номер дела, дата и номер судебного акта о введении в отношении должника процедуры банкротства, дата и номер судебного акта об утверждении арбитражного управляющего;

- полное наименование, местонахождение, коды отраслевой принадлежности должника;

- коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета, согласно приложению № 1, рас-

считанные поквартально не менее чем за двухлетний период, предшествующий возбуждению производства по делу о несостоятельности (банкротстве), а также за период проведения процедур банкротства в отношении должника, и динамика их изменения;

- причины утраты платежеспособности с учетом динамики изменения коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности;

- результаты анализа хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках с учетом требований согласно приложению № 2;

- результаты анализа активов и пассивов должника с учетом требований согласно приложению № 3;

- результаты анализа возможности безубыточной деятельности должника с учетом требований согласно приложению № 4;

- результаты анализа возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника;

- вывод о целесообразности введения соответствующей процедуры банкротства;

- вывод о возможности (невозможности) покрытия судебных расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (в случае если в отношении должника введена процедура наблюдения).

7. При проведении финансового анализа арбитражным управляющим проверяется соответствие деятельности должника нормативным правовым актам, ее регламентирующим. Информация о выявленных нарушениях указывается в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

8. К документам, содержащим анализ финансового состояния должника, прикладываются копии материалов, использование которых предусмотрено пп. 3 и 4 настоящих Правил.

Лабораторная работа № 2. Определение коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности организации-должника

Цель и правила проведения лабораторной работы указаны выше в общей части ЛП.

Для расчета коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности должника используются следующие основные показатели:

- совокупные активы (пассивы) – баланс (валюта баланса) активов (пассивов);

- скорректированные внеоборотные активы – сумма стоимости нематериальных активов (без деловой репутации и организационных расходов), основных средств (без капитальных затрат на арендуемые основные средства), незавершенных капитальных вложений (без незавершенных капитальных затрат на арендуемые основные средства), доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов;
- оборотные активы – сумма стоимости запасов (без стоимости отгруженных товаров), долгосрочной дебиторской задолженности, ликвидных активов, НДС по приобретенным ценностям, задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал, собственных акций, выкупленных у акционеров;
- долгосрочная дебиторская задолженность – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты;
- ликвидные активы – сумма стоимости наиболее ликвидных оборотных активов, краткосрочной дебиторской задолженности, прочих оборотных активов;
- наиболее ликвидные оборотные активы – денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (без стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров);
- краткосрочная дебиторская задолженность – сумма стоимости отгруженных товаров, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты (без задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал);
- потенциальные оборотные активы к возврату – списанная в убыток сумма дебиторской задолженности и сумма выданных гарантий и поручительств;
- собственные средства – сумма капитала и резервов, доходов будущих периодов, резервов предстоящих расходов за вычетом капитальных затрат по арендованному имуществу, задолженности акционеров (участников) по взносам в уставный капитал и стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров;
- обязательства должника – сумма текущих обязательств и долгосрочных обязательств должника;

- долгосрочные обязательства должника – сумма займов и кредитов, подлежащих погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты, и прочих долгосрочных обязательств;
- текущие обязательства должника – сумма займов и кредитов, подлежащих погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты, кредиторской задолженности, задолженности участникам (учредителям) по выплате доходов и прочих краткосрочных обязательств;
- выручка нетто – выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг за вычетом НДС, акцизов и других аналогичных обязательных платежей;
- валовая выручка – выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг без вычетов;
- среднемесячная выручка – отношение величины валовой выручки, полученной за определенный период как в денежной форме, так и в форме взаимозачетов, к количеству месяцев в периоде;
- чистая прибыль (убыток) – чистая нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода, оставшаяся после уплаты налога на прибыль и других аналогичных обязательных платежей.

Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника

1. Коэффициент абсолютной ликвидности. Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно, и рассчитывается как отношение наиболее ликвидных оборотных активов к текущим обязательствам должника.
2. Коэффициент текущей ликвидности. Характеризует обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и рассчитывается как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам должника.
3. 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.
4. Степень платежеспособности по текущим обязательствам. Характеризует текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки.

Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника

1. Коэффициент автономии (финансовой независимости). Показывает долю активов должника, которые обеспечиваются собственными средствами, и определяется как отношение собственных средств к совокупным активам.

2. 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.

3. 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 активам.

4. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам определяется как отношение суммы долгосрочной дебиторской задолженности и потенциальных оборотных активов, подлежащих возврату, к совокупным активам организации.

Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника

1. Рентабельность активов. Характеризует степень эффективного использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента организации и определяется в процентах как отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам организации.

2. Норма чистой прибыли. Характеризует уровень доходности хозяйственной деятельности организации, измеряется в процентах и определяется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто).

Лабораторная работа № 3. Определение требований к анализу хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности организации-должника при исследовании ее положения на товарных рынках

Цель и правила проведения лабораторной работы указаны выше в общей части ЛП.

Анализ хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках включает анализ внешних и внутренних условий деятельности должника и рынков, на которых она осуществляется.

1. Анализ внешних условий деятельности. При анализе внешних условий деятельности должника проводится анализ общеэкономических условий, региональных и отраслевых особенностей его деятельности.

По результатам анализа внешних условий деятельности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- влияние государственной денежно-кредитной политики;
- особенности государственного регулирования отрасли, к которой относится должник;
- сезонные факторы и их влияние на деятельность должника;
- исполнение государственного оборонного заказа;
- наличие мобилизационных мощностей;
- наличие имущества ограниченного оборота;
- необходимость осуществления дорогостоящих природоохранных мероприятий;

- географическое положение, экономические условия региона;
- имеющиеся торговые ограничения, финансовое стимулирование.

2. Анализ внутренних условий деятельности. При анализе внутренних условий деятельности должника проводится анализ экономической политики и организационно-производственной структуры должника.

По результатам анализа внутренних условий деятельности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- основные направления деятельности, основные виды выпускаемой продукции, текущие и планируемые объемы производства;
- состав основного и вспомогательного производства;
- загрузка производственных мощностей;
- объекты непромышленной сферы и затраты на их содержание;

- основные объекты, не завершённые строительством;
- перечень структурных подразделений и схема структуры управления организацией;
- численность работников, включая численность каждого структурного подразделения, фонд оплаты труда работников организации, средняя заработная плата;
- дочерние и зависимые хозяйственные общества с указанием доли участия должника в их уставном капитале и краткая характеристика их деятельности;
- характеристика учетной политики должника, в том числе анализ учетной политики для целей налогообложения;
- характеристика систем документооборота, внутреннего контроля, страхования, организационной и производственной структур;
- все направления (виды) деятельности, осуществляемые должником в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествующего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства, их финансовый результат, соответствие нормам и обычаям делового оборота, соответствие применяемых цен рыночным и оценка целесообразности продолжения осуществляемых направлений (видов) деятельности.

3. Анализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника. Это анализ данных о поставщиках и потребителях (контрагентах).

По результатам такого анализа в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- данные по основным поставщикам сырья и материалов и основным потребителям продукции (отдельно по внешнему и внутреннему рынкам), а также объемам поставок в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествующего возбуждению дела о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства;
- данные по ценам на сырье и материалы в динамике и в сравнении с мировыми ценами;
- данные по ценам на продукцию в динамике и в сравнении с мировыми ценами на аналогичную продукцию;
- данные по срокам и формам расчетов за поставленную продукцию;
- влияние на финансовое состояние должника доли на рынках выпускаемой им продукции, изменения числа ее потребителей, деятельности конкурентов, увеличения цены на используемые должником товары

(работы, услуги), замены поставщиков и потребителей, динамики цен на акции должника, объемов, сроков и условий привлечения и предоставления денежных средств.

Лабораторная работа № 4. Определение показателей анализа активов и пассивов организации-должника арбитражным управляющим

Цель и правила проведения лабораторной работы указаны выше в общей части ЛП.

1. Арбитражный управляющий проводит анализ активов (имущества и имущественных прав) и пассивов (обязательств) должника, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

2. Анализ активов проводится для оценки эффективности их использования, выявления внутрихозяйственных резервов, обеспечивающих восстановление платежеспособности, оценки ликвидности активов, степени их участия в хозяйственном обороте, выявления имущества и имущественных прав, приобретенных на заведомо невыгодных условиях, оценки возможности возврата отчужденного имущества, внесенного в качестве финансовых вложений.

3. Анализ активов производится по группам статей баланса должника и состоит из анализа внеоборотных и оборотных активов.

4. Анализ внеоборотных активов включает анализ нематериальных активов, основных средств, незавершенного строительства, доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов.

Анализ оборотных активов состоит из анализа запасов, НДС, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, прочих оборотных активов.

5. По результатам анализа всех групп активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, поштатейно указываются поквартальные изменения их состава (приобретение, выбор, списание, создание) и балансовой стоимости в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банк-

ротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных активах на соответствующие отчетные даты.

6. По результатам анализа нематериальных активов, основных средств и незавершенного строительства в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным п. 5 настоящего документа, постатейно указываются:

- балансовая стоимость активов, используемых в производственном процессе;
- возможная стоимость активов, используемых в производственном процессе, при реализации на рыночных условиях;
- балансовая стоимость активов, не используемых в производственном процессе;
- возможная стоимость активов, не используемая в производственном процессе, при реализации на рыночных условиях.

7. По результатам анализа основных средств в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным п. 5 настоящего документа, указываются:

- наличие и краткая характеристика мобилизационных и законсервированных основных средств;
- степень износа основных средств;
- наличие и краткая характеристика полностью изношенных основных средств;
- наличие и краткая характеристика обремененных основных средств (в том числе год ввода в действие, возможный срок полезного действия, проведенные ремонт (текущий, капитальный), реконструкция, модернизация, частичная ликвидация, переоценка, амортизация, отдельные участки, на которых находятся здания и сооружения, характеристика специализации (узкоспециализированная или нет), участие в производственном процессе (круглогодично или часть года), наличие предусмотренных законодательством РФ документов, источник приобретения).

8. По результатам анализа незавершенного строительства в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным п. 5 настоящего документа, указываются:

- степень готовности объектов незавершенного строительства;
- размер средств, необходимых для завершения строительных работ, и срок возможного пуска в эксплуатацию объектов;

• необходимость или целесообразность завершения строительных работ либо консервация объектов незавершенного строительства;

• возможная стоимость объектов незавершенного строительства при реализации на рыночных условиях.

9. По результатам анализа доходных вложений в материальные ценности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным п. 5 настоящего документа, указываются:

- эффективность и целесообразность вложений в материальные ценности;
- соответствие получаемого дохода рыночному уровню;
- возможность расторжения договоров и возврата имущества без возникновения штрафных санкций в отношении должника.

10. По результатам анализа долгосрочных финансовых вложений в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным п. 5 настоящего документа, указываются:

- имущество, внесенное в долгосрочные финансовые вложения;
- эффективность и целесообразность долгосрочных финансовых вложений;
- возможность возврата имущества, внесенного в качестве долгосрочных финансовых вложений;
- возможность реализации долгосрочных финансовых вложений на рыночных условиях.

11. По результатам анализа запасов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным п. 5 настоящего документа, указываются:

- степень готовности незавершенного производства, время и величина средств, необходимых для доведения его до готовой продукции;
- размер запаса сырья и материалов, ниже которого производственный процесс останавливается;
- размер запаса сырья и материалов, который может быть реализован без ущерба для производственного процесса;
- обоснованность цен, по которым приобретались сырье и материалы;
- причины задержки реализации готовой продукции;
- обоснованность отражения в балансе расходов будущих периодов;

- возможность получения денежных средств за отгруженные товары;
- запасы, реализация которых по балансовой стоимости затруднительна.

12. По результатам анализа отражения в балансе НДС по приобретенным ценностям в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным п. 5 настоящего документа, указывается обоснованность сумм, числящихся как НДС по приобретенным ценностям.

13. По результатам анализа дебиторской задолженности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным п. 5 настоящего документа, указывается сумма дебиторской задолженности, которая не может быть взыскана.

14. По результатам анализа краткосрочных финансовых вложений в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным п. 5 настоящего документа, указываются:

- эффективность и целесообразность краткосрочных финансовых вложений;
- имущество, внесенное в качестве краткосрочных финансовых вложений;
- возможность возврата имущества, внесенного в качестве краткосрочных финансовых вложений;
- возможность реализации краткосрочных финансовых вложений.

15. По результатам анализа прочих внеоборотных и оборотных активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным п. 5 настоящего документа, указывается эффективность их использования и возможность реализации.

16. По результатам анализа активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются следующие показатели, используемые для определения возможности восстановления его платежеспособности:

- балансовая стоимость активов, принимающих участие в производственном процессе, при выбытии которых невозможна основная деятельность должника (первая группа);
- НДС по приобретенным ценностям, а также активы, реализация которых затруднительна (вторая группа);

- балансовая стоимость имущества, которое может быть реализовано для расчетов с кредиторами, а также покрытие судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (третья группа), определяемая путем вычитания из стоимости совокупных активов (итог баланса должника) суммы активов первой и второй групп.

17. Анализ пассивов проводится в целях выявления внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособности, выявления обязательств, которые могут быть оспорены или прекращены, выявления возможности проведения реструктуризации сроков исполнения обязательств.

18. Анализ пассивов проводится по группам статей баланса должника и состоит из анализа капитала, резервов, долгосрочных и краткосрочных обязательств.

19. По результатам анализа капитала и резервов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются сведения о размере и правильности формирования уставного капитала, добавочного капитала, резервного капитала, фондов социальной сферы, о размере целевого финансирования и поступлений, размере нераспределенной прибыли или непокрытого убытка прошлых лет и в отчетном году.

20. По результатам анализа долгосрочных и краткосрочных обязательств в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- поквартальные изменения состава и величины обязательств в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных пассивах на соответствующие отчетные даты;
- обоснованность обязательств, в том числе обоснованность задолженности по обязательным платежам;
- обоснованность деления обязательств на основной долг и санкции;
- обязательства, возникновение которых может быть оспорено;
- обязательства, исполнение которых возможно осуществить в рассрочку;
- возможность реструктуризации обязательств по срокам исполнения путем заключения соответствующего соглашения с кредиторами.

21. В документах, содержащих анализ состояния должника, кроме сведений об обязательствах, срок исполнения которых наступил, указыва-

ются сведения об обязательствах, срок исполнения которых наступит в ближайший месяц, два месяца, квартал, полугодие, год.

Лабораторная работа № 5. Определение показателей анализа возможности безубыточной деятельности организации-должника

Цель и правила проведения лабораторной работы указаны выше в общей части ЛПП.

1. Арбитражный управляющий проводит анализ возможности безубыточной деятельности должника, изменения отпускной цены и затрат на производство продукции, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

2. По результатам анализа возможности изменения отпускной цены продукции в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- возможность реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг по более высокой цене (для прибыльных видов деятельности);
- возможность реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг по цене, обеспечивающей прибыльность и поступление денежных средств от реализации при существующем объеме производства (по каждому из убыточных видов деятельности).

3. По результатам анализа возможности изменения затрат на производство продукции в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- статьи расходов, которые являются необоснованными и непроизводительными;
- мероприятия по снижению расходов и планируемый эффект от их реализации;
- затраты на содержание законсервированных объектов, мобилизационных мощностей и государственных резервов;
- сравнительная характеристика существующей структуры затрат и структуры затрат в календарном году, предшествующем году, в котором у должника возникли признаки неплатежеспособности.

4. Для определения возможности безубыточной деятельности должника арбитражный управляющий анализирует взаимосвязь следующих факторов:

- цены на товары, работы, услуги;
- объемы производства;
- производственные мощности;
- расходы на производство продукции;
- рынок продукции;
- рынок сырья и ресурсов.

5. По результатам анализа возможности безубыточной деятельности должника арбитражный управляющий обосновывает в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, следующие выводы:

- если реализация товаров, работ, услуг по ценам, обеспечивающим безубыточную деятельность, невозможна в силу наличия на рынке товаров, работ, услуг других производителей, предлагаемых по более низким ценам, или увеличение объема выпуска продукции невозможно в силу насыщенности рынка или ограниченности производственных мощностей и рынка сырья, то дальше вид деятельности или выпуск продукции данного вида (наименования) нецелесообразен и безубыточная деятельность невозможна;
- если реализация товаров, работ, услуг по ценам, обеспечивающим безубыточную деятельность, возможна и(или) возможно увеличение объема выпуска продукции, то данный вид деятельности или выпуск продукции данного вида (наименования) целесообразен и безубыточная деятельность возможна;
- если возможно достижение такого объема производства и реализации товаров, работ, услуг, при котором выручка от продажи превышает сумму затрат и сумма доходов от основной деятельности, операционных доходов, и нереализационных доходов превышает сумму расходов, налога на прибыль и иных обязательных аналогичных платежей, то безубыточная деятельность возможна.

Лабораторная работа № 6. Определение и расчет основных показателей при проведении анализа финансового состояния организации-должника

Цель и правила проведения лабораторной работы указаны выше в общей части ЛПП.

Настоящие методические указания устанавливают порядок проведения сотрудниками ФСФО России анализа финансового состояния организаций при выполнении экспертизы в составлении заключений по соответствующим вопросам, проведении мониторинга финансового состояния организаций, осуществлении иных функций ФСФО России.

Основной целью проведения анализа финансового состояния организаций является получение объективной оценки их платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой и инвестиционной активности, эффективности деятельности.

1. Для проведения анализа финансового состояния организаций используются данные следующих форм их финансовой отчетности:

- бухгалтерский баланс (форма № 1 по ОКУД (Общероссийский классификатор управленческой документации));
- отчет о прибылях и убытках (форма № 2 по ОКУД);
- отчет о движении денежных средств (форма № 4 по ОКУД);
- приложение к бухгалтерскому балансу (форма № 5 по ОКУД);
- другие данные, получаемые ФСФО России при проведении мониторинга финансового состояния организаций.

2. Для проведения анализа финансового состояния организаций используются следующие показатели, характеризующие различные аспекты деятельности организации.

Общие показатели:

- среднемесячная выручка (К1);
- доля денежных средств в выручке (К2);
- среднесписочная численность работников (К3).

Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости:

- степень платежеспособности общая (К4);
- коэффициент задолженности по кредитам банков и займам (К5);
- коэффициент задолженности другим организациям (К6);
- коэффициент задолженности фискальной системе (К7);
- коэффициент внутреннего долга (К8);
- степень платежеспособности по текущим обязательствам (К9);
- коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами (К10);
 - собственный капитал в обороте (К11);
 - доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами) (К12);

- коэффициент экономии (финансовой независимости) (К13).

Показатели эффективности использования оборотного капитала (деловой активности), доходности и финансового результата (рентабельности):

- коэффициент обеспеченности оборотными средствами (К14);
- коэффициент оборотных средств в производстве (К15);
- коэффициент оборотных средств в расчетах (К16);
- рентабельность оборотного капитала (К17);
- рентабельность продаж (К18);
- среднемесячная выработка на одного работника (К19).

Показатели эффективности использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности организации:

- эффективность внеоборотного капитала (фондоотдача) (К20);
- коэффициент инвестиционной активности (К21).

Показатели исполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами:

- коэффициенты исполнения текущих обязательств перед бюджетами соответствующих уровней (К22–К24);
- коэффициент исполнения текущих обязательств перед государственными внебюджетными фондами (К25);
- коэффициент исполнения текущих обязательств перед Пенсионным фондом РФ (К26).

3. Порядок расчета и анализа показателей финансового состояния организаций.

Среднемесячная выручка (К1) рассчитывается как отношение выручки, полученной организацией за отчетный период, к количеству месяцев в отчетном периоде:

$$K1 = \text{Валовая выручка организаций} / T,$$

где T – количество месяцев в рассматриваемом отчетном периоде.

Среднемесячная выручка вычисляется по валовой выручке, включающей выручку от реализации за отчетный период (по оплате), НДС, акцизы и другие обязательные платежи. Она характеризует объем доходов организации за рассматриваемый период и определяет основной финансовый ресурс организации, который используется для осуществления хозяйственной деятельности, в том числе для исполнения обязательств перед фис-

кальной системой государства, другими организациями, своими работниками. Среднемесячная выручка, рассматриваемая в сравнении с аналогичными показателями других организаций, характеризует масштаб бизнеса организации.

Доля денежных средств в выручке (К2) организации рассчитывается как доля выручки организации, полученная в денежной форме, по отношению к общему объему выручки:

$$K2 = \frac{\text{Денежные средства в выручке}}{\text{Валовая выручка}} / \text{организаций по оплате.}$$

Данный показатель дополнительно характеризует финансовый ресурс организации с точки зрения его качества (ликвидности). Доля денежных средств отражает уровень бартерных (зачетных) операций в расчетах и в этой части дает представление о конкурентоспособности и степени ликвидности продукции организации, а также об уровне менеджмента и эффективности работы маркетингового подразделения организации. От величины этого показателя в значительной мере зависит возможность своевременного исполнения организацией своих обязательств, в том числе исполнение обязательных платежей в бюджеты и внебюджетные фонды.

Среднесписочная численность работников (К3). Данный показатель определяется в соответствии с представленными организацией сведениями о среднесписочной численности работников и соответствует строке 850 приложения к бухгалтерскому балансу (форма № 5 по ОКУД).

Степень платежеспособности общая (К4) определяется как отношение суммы заемных средств (обязательств) организации к среднемесячной выручке:

$$K4 = \frac{\text{Стр. 690} + \text{Стр. 590 (форма № 1)}}{K1}.$$

Данный показатель характеризует общую ситуацию с платежеспособностью организации, объемами ее заемных средств и сроками возможного погашения задолженности организации перед ее кредиторами.

Структура долгов и способы кредитования организации характеризуются распределением показателя «степень платежеспособности общая» на коэффициенты задолженности по кредитам банков и займам, другим организациям, фискальной системе, внутреннему долгу. Перекос структу-

ры долгов в сторону товарных кредитов от других организаций, скрытого кредитования за счет неплатежей фискальной системе государства и задолженности по внутренним выплатам отрицательно характеризует хозяйственную деятельность организации.

Коэффициент задолженности по кредитам банков и займам (К5) вычисляется как частное от деления суммы долгосрочных пассивов и краткосрочных кредитов банков и займов на среднемесячную выручку:

$$K5 = (\text{Стр. 590} + \text{Стр. 610 (форма № 1)}) / K1.$$

Коэффициент задолженности другим организациям (К6) вычисляется как отношение суммы обязательств по строкам «поставщики и подрядчики», «векселя к уплате», «задолженность перед дочерними и зависимыми обществами», «авансы полученные» и «прочие кредиторы» к среднемесячной выручке. Все эти строки пассива баланса функционально относятся к обязательствам организации перед прямыми кредиторами или ее контрагентами:

$$K6 = (\text{Стр. 621} + \text{Стр. 622} + \text{Стр. 623} + \text{Стр. 627} + \text{Стр. 628 (форма № 1)}) / K1.$$

Коэффициент задолженности фискальной системе (К7) вычисляется как отношение суммы обязательств по строкам «задолженность перед государственными внебюджетными фондами» и «задолженность перед бюджетом» к среднемесячной выручке:

$$K7 = (\text{Стр. 625} + \text{Стр. 629 (форма № 1)}) / K1.$$

Коэффициент внутреннего долга (К8) вычисляется как частное от деления суммы обязательств по строкам «задолженность перед персоналом организации», «задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов», «доходы будущих периодов», «резервы предстоящих расходов», «прочие краткосрочные обязательства» на среднемесячную выручку:

$$K8 = (\text{Стр. 624} + \text{Стр. 630} + \text{Стр. 640} + \text{Стр. 650} + \text{Стр. 660 (форма № 1)}) / K1.$$

Степень платежеспособности общая и распределение показателя по виду и задолженности представляют собой значения обязательств, отнесенные к среднемесячной выручке организации, и являются показателями оборачиваемости по соответствующей группе обязательств организации. Кроме того, эти показатели определяют, в какие средние сроки организация может рассчитаться со своими кредиторами при условии сохранения среднемесячной выручки, полученной в данном отчетном периоде, если не осуществлять никаких текущих расходов, а всю выручку направлять на расчеты с кредиторами.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам (К9) определяется как отношение текущих заемных средств (краткосрочных обязательств) организации к среднемесячной выручке:

$$K9 = \text{Стр. 690 (форма № 1)} / K1.$$

Данный показатель характеризует ситуацию с текущей платежеспособностью организации, объемами ее краткосрочных заемных средств и сроками возможного погашения текущей задолженности организации перед ее кредиторами.

Коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами (К10) вычисляется как отношение стоимости всех оборотных средств в виде запасов, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, денежных средств и прочих оборотных активов к текущим обязательствам организации:

$$K10 = \text{Стр. 290 (форма № 1)} / \text{Стр. 690 (форма № 1)}.$$

Данный коэффициент показывает, насколько текущие обязательства покрываются оборотными активами организации. Кроме того, показатель характеризует платежные возможности организации при уровне погашения всей дебиторской задолженности (в том числе «невозвратной») и реализации имеющихся запасов (в том числе неликвидов). Снижение данного показателя за анализируемый период свидетельствует о снижении уровня ликвидности активов или о росте убытков организации.

Собственный капитал в обороте (К11) вычисляется как разность между собственным капиталом организации и ее внеоборотными активами:

$$K11 = \text{Стр. 490} - \text{Стр. 190 (форма № 1)}.$$

Наличие собственного капитала в обороте (собственных оборотных средств) является одним из важных показателей финансовой устойчивости организации. Отсутствие собственного капитала в обороте организации свидетельствует о том, что все оборотные средства организации, а также, возможно, часть внеоборотных активов (в случае отрицательного значения показателя) сформированы за счет заемных средств (источников).

Доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами) (К12) рассчитывается как отношение собственных средств в обороте ко всей величине оборотных средств.

Показатель характеризует соотношение собственных и заемных оборотных средств и определяет степень обеспеченности хозяйственной деятельности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости.

Коэффициент автономии (финансовой независимости) (К13) вычисляется как отношение собственного капитала к сумме активов организации:

$$K13 = \text{Стр. 490 (форма № 1)} / (\text{Стр. 190} + \text{Стр. 290 (форма № 1)}).$$

Коэффициент автономии, или финансовой независимости, (К13) определяется отношением стоимости капитала и резервов организации, очищенных от убытков, к сумме средств организации в виде внеоборотных и оборотных активов. Данный показатель определяет долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. Показатель характеризует соотношение собственного и заемного капиталов организации.

Коэффициент обеспеченности оборотными средствами (К14) вычисляется путем деления оборотных активов организации на среднемесячную выручку и характеризует объем оборотных активов, выраженный в среднемесячных доходах организации, а также их оборачиваемость:

$$K14 = \frac{\text{Стр. 290 (форма № 1)}}{K1}.$$

Данный показатель оценивает скорость обращения средств, вложенных в оборотные активы. Показатель дополняется коэффициентами обо-

ротных средств в производстве и расчетах, значения которых характеризуют структуру оборотных активов организации.

Коэффициент оборотных средств в производстве (K15) вычисляется как отношение стоимости оборотных средств в производстве к среднемесячной выручке. Оборотные средства в производстве определяются как средства в запасах с учетом НДС минус стоимость отгруженных товаров:

$$K15 = (\text{Стр. 210} + \text{Стр. 220} - \text{Стр. 215 (форма № 1)}) / K1.$$

Коэффициент оборотных средств в производстве характеризует оборачиваемость товарно-материальных запасов организации. Значения данного показателя определяются отраслевой спецификой производства и характеризуют эффективность производственной и маркетинговой деятельности организации.

Коэффициент оборотных средств в расчетах (K16) вычисляется как отношение стоимости оборотных средств за вычетом оборотных средств в производстве к среднемесячной выручке:

$$K16 = (\text{Стр. 290} - \text{Стр. 210} - \text{Стр. 220} + \text{Стр. 215 (форма № 1)}) / K1.$$

Коэффициент оборотных средств в расчетах определяет скорость обращения оборотных активов организации, не участвующих в непосредственном производстве. Показатель характеризует в первую очередь средние сроки расчетов с организацией за отгруженную, но еще не оплаченную продукцию, т. е. определяет средние сроки, на которые выведены из процесса производства оборотные средства, находящиеся в расчетах.

Кроме того, коэффициент оборотных средств в расчетах показывает, насколько ликвидной является продукция, выпускаемая организацией, и насколько эффективно организованы взаимоотношения организации с потребителями продукции. Он отражает эффективность политики организации с точки зрения сбора оплаты по продажам, осуществленным в кредит. Рассматриваемый показатель характеризует вероятность возникновения сомнительной и безнадежной дебиторской задолженности и ее списания в результате непоступления платежей, т. е. степень коммерческого риска.

Возрастание данного показателя требует восполнения оборотных средств организации за счет новых заимствований и приводит к снижению платежеспособности организации.

Рентабельность оборотного капитала (K17) вычисляется как отношение прибыли, остающейся в распоряжении организации после уплаты налогов и всех отвлечений, к сумме оборотных средств:

$$K17 = \text{Стр. 160 (форма № 2)} / \text{Стр. 290 (форма № 1)}.$$

Данный показатель отражает эффективность использования оборотного капитала организации. Он определяет, сколько рублей прибыли приходится на 1 руб., вложенный в оборотные активы.

Рентабельность продаж (K18) вычисляется как отношение прибыли, полученной в результате реализации продукции, к выручке организации за тот же период:

$$K18 = \text{Стр. 050 (форма № 2)} / \text{Стр. 010 (форма № 2)}.$$

Показатель отражает соотношение прибыли от реализации продукции и дохода, полученного организацией в отчетном периоде. Он определяет, сколько рублей прибыли получено организацией в результате реализации продукции на 1 руб. выручки.

Среднемесячная выработка на одного работника (K19) вычисляется как отношение среднемесячной выручки к среднесписочной численности работников:

$$K19 = K1 / \text{Стр. 850 (форма № 5)}.$$

Этот показатель определяет эффективность использования трудовых ресурсов организации и уровень производительности труда. Выработка дополнительно характеризует финансовые ресурсы организации для ведения хозяйственной деятельности и исполнения обязательств, приведенные к одному работающему в анализируемой организации.

Эффективность внеоборотного капитала (фондоотдача) (K20) определяется как отношение среднемесячной выручки к стоимости внеоборотного капитала:

$$K20 = K1 / \text{Стр. 190 (форма № 1)}.$$

Показатель характеризует эффективность использования основных средств организации, определяя, насколько соответствует общий объем

имеющихся средств (машин и оборудования, зданий, сооружений, транспортных средств, ресурсов, вкладываемых в усовершенствование собственности, и т. п.) масштабу бизнеса организации.

Значение показателя эффективности внеоборотного капитала, меньшее, чем значение аналогичного среднеотраслевого показателя, может характеризовать недостаточную загруженность имеющегося оборудования в том случае, если в рассматриваемый период организация не приобретала новых дорогостоящих основных средств.

В то же время чрезмерно высокие значения показателя эффективности внеоборотного капитала могут свидетельствовать как о полной загрузке оборудования и отсутствии резервов, так и о значительной степени физического и морального износа устаревшего производственного оборудования.

Коэффициент инвестиционной активности (К21) вычисляется как отношение суммы стоимости внеоборотных активов в виде незавершенного строительства, доходных вложений в материальные ценности и долгосрочных финансовых вложений к общей стоимости внеоборотных активов:

$$K21 = (\text{Стр. 130} + \text{Стр. 135} + \text{Стр. 140 (форма № 1)}) / \text{Стр. 190 (форма № 1)}.$$

Данный показатель характеризует инвестиционную активность и определяет объем средств, направленных организацией на модификацию и усовершенствование собственности и на финансовые вложения в другие организации. Неоправданно низкие или слишком высокие значения данного показателя могут свидетельствовать о неправильной стратегии развития организации или недостаточном контроле собственников организации за деятельностью менеджмента.

Коэффициенты исполнения текущих обязательств перед федеральным бюджетом (К22), бюджетом субъекта РФ (К23), местным бюджетом (К24), а также перед государственными внебюджетными фондами (К25) и Пенсионным фондом РФ (К26) вычисляются как отношение величины уплаченных налогов (взносов) к величине начисленных налогов (взносов) за тот же отчетный период:

$$K_i = \text{Налоги (взносы) уплаченные} / \text{Налоги (взносы) начисленные},$$

где $i = 22, 23, 24, 25, 26$.

Эти соотношения характеризуют состояние расчетов организации с бюджетами соответствующих уровней и государственными внебюджетными фондами и отражают ее платежную дисциплину.

Рекомендуемая литература

Нормативная

1. *Постановление* Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий», Приложение 1. «Система критериев для определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособных предприятий».
2. *Постановление* Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа».
3. *Приказ* Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23 января 2001 г. № 16-н «Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций».
4. *Распоряжение* Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. № 31-р «Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установленного неудовлетворительной структуры баланса».
5. *Распоряжение* Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 5 декабря 1994 г. № 98-р «Об утверждении типовой формы плана финансового оздоровления (бизнес-плана), порядка его согласования и методических рекомендаций по разработке планов финансового оздоровления».
6. *Распоряжение* Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению от 27 августа 1998 г. № 16-р «О порядке и условиях применения процедур банкротства в ускоренном режиме (реорганизация – ликвидация предприятия)».
7. *Распоряжение* Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению от 8 октября 1999 г. № 33-р «Методические рекомендации по проведению экспертизы о наличии (отсутствии) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства».
8. *Федеральный закон* № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

Учебная

1. *Абрютина М. С.* Экспресс-анализ бухгалтерской отчетности / М. С. Абрютина. – М.: Дело и сервис, 2009.
2. *Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие* / Г. В. Савицкая и др. – М.: ИНФРА-М, 2008.
3. *Антикризисное управление: учебник* / под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2009.

4. *Антикризисное управление предприятиями: учеб. пособие* / под ред. А. Н. Ряховской. – М.: ИПК Госслужащих, 2009.
5. *Антикризисное управление предприятиями и банками: учеб.-практ. пособие* / подг. Г. К. Талем и Г. Б. Юном. – М.: Дело, 2007.
6. *Баканов М. И.* Теория анализа хозяйственной деятельности: учебник / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2009.
7. *Баринов В. А.* Антикризисное управление: учеб. пособие / В. А. Баринов. – М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2004.
8. *Бланк И. Л.* Основы финансового менеджмента / И. Л. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2009.
9. *Вакуленко Т. Г.* Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений / Т. Г. Вакуленко, Л. В. Фомина. – М.; СПб.: Герда, 2004.
10. *Донцова Л. В.* Формирование и оценка показателей промежуточной (квартальной) и годовой отчетности / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – М.: Дело и сервис, 2000.
11. *Ефимова О. В.* Финансовый анализ. 4-е изд., перераб. и доп. / О. В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 2002.
12. *Ковалев В. В.* Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2007.
13. *Мазур И. И.* Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – М.: Экономика, 2009.
14. *Росс С.* Основы корпоративных финансов / С. Росс, Р. Вестерфильд, Б. Джордан. – М.: Лаборатория базовых знаний, 2006.
15. *Федорова Г. В.* Финансовый анализ предприятия при угрозе банкротства / Г. В. Федорова. – М.: Омега-Л, 2004.
16. *Шеремет А. Д.* Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2008.

Приложение

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра управления

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

«Антикризисное управление»

(указывается наименование дисциплины в соответствии с ГОС или рабочим учебным планом с указанием соответствующего года приема)

по направлению подготовки
по специальности: 080507 – «**Менеджмент организации**»
по специализации: не предусмотрена

(указывается номер и наименование направления подготовки, специальности и специализации в соответствии с Перечнем направлений подготовки, специальностей и специализаций ВПО)

Заведующий кафедрой д-р экон. наук _____ А. А. Петров

Председатель УМК

Вопросы составил ст. препод. каф. управления _____ А. А. Литош

Санкт-Петербург
2011

Приложение

1. Возникновение кризисов в организации.
2. Понятия «антикризисное управление», «антикризисный менеджмент», «антикризисная стратегия и тактика», «антикризисный управляющий».
3. Симптомы кризисного развития, фактор кризиса.
4. Кризис организации. Его виды, фазы и последствия.
5. Кризис организации. График диспропорций между объемом производства, реализацией продукции; график кризиса и финансовых рычагов; график диспропорции между рентабельностью кредиторской задолженностью.
6. Уровни кризисов. Классификация их видов.
7. Понятие антикризисного управления.
- 8.оборот капитала и антикризисное управление.
9. Взаимосвязь антикризисного управления и хозяйственного механизма.
10. Роль государства в обеспечении устойчивого бескризисного развития экономики.
11. Особенности антикризисного регулирования на макроуровне экономики.
12. Рычаги государственного воздействия на кризисные предприятия.
13. Механизм антикризисного управления.
14. Понятия и виды правовых процедур.
15. Предупреждение банкротства.
16. Арбитражные процедуры – наблюдение.
17. Арбитражные процедуры – финансовое оздоровление.
18. Арбитражные процедуры – внешнее управление.
19. Арбитражные процедуры – конкурсное производство.
20. Арбитражные процедуры – мировое соглашение.
21. Риски в антикризисном управлении.
22. Определения: «активы», «баланс предприятия», «валюта баланса».
23. Постановление Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498.
24. Определения: «дебиторская задолженность», «денежный поток», «дисконтирование».
25. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367.
26. Определения: «долгосрочные обязательства», «краткосрочные обязательства», «кредиторская задолженность», «ликвидность баланса предприятия».
27. Приказ Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23 января 2001 г. № 16-н.
28. Определения: «ликвидные активы», «недвижимые средства», «неудовлетворительная структура баланса», «пассивы».
29. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. № 31-р.
30. Определения: «собственные средства предприятия», «собственный капитал», «текущие активы».
31. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 5 декабря 1994 г. № 98-р.

32. Определения: «товарно-материальные запасы», «чистый доход», «чистые активы», «финансовый леверидж».

33. Распоряжение Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению от 27 августа 1998 г. № 16-р.

34. Определения: «внешнее управление», «внешний управляющий», «временный управляющий», «конкурсное производство».

35. Распоряжение Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению от 8 октября 1999 г. № 33-р.

36. Определения: «конкурсная масса», «конкурсный управляющий», «кризис предприятия», «ликвидационная стоимость».

37. Определения: «мировое соглашение», «наблюдение», «реорганизационные процедуры».

38. Постановлению Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498.

39. Определения: «оперативные мероприятия», «санация», «стратегическая программа мероприятий».

40. Постановлению Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367.

41. Определения: «принудительная ликвидация предприятия», «управление кризисом на предприятии», «участники конкурсного производства», «финансовое оздоровление предприятия».

42. Приказ Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23 января 2001 г. № 16-н.

43. Определения: «активы», «баланс предприятия», «валюта баланса».

44. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. № 31-р.

45. Определения: «дебиторская задолженность», «денежный поток», «дисконтирование».

46. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 5 декабря 1994 г. № 98-р.

47. Определения: «долгосрочные обязательства», «краткосрочные обязательства», «кредиторская задолженность», «ликвидность баланса предприятия».

48. Распоряжение Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению от 27 августа 1998 г. № 16-р.

49. Определения: «ликвидные активы», «недвижимые средства», «неудовлетворительная структура баланса», «пассивы».

50. Распоряжение Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению от 8 октября 1999 г. № 33-р.

51. Определения: «собственные средства предприятия», «собственный капитал», «текущие активы».

52. Федеральный закон № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

53. Определения: «товарно-материальные запасы», «чистый доход», «чистые активы», «финансовый леверидж».

54. Постановление Правительства РФ от 20 мая 1994 г. № 498.

55. Определения: «внешнее управление», «внешний управляющий», «временный управляющий», «конкурсное производство».

56. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367.

57. Определения: «конкурсная масса», «конкурсный управляющий», «кризис предприятия», «ликвидационная стоимость».

58. Приказ Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23 января 2001 г. № 16-н.

59. Определения: «мировое соглашение», «наблюдение», «реорганизационные процедуры».

60. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. № 31-р.

61. Определения: «оперативные мероприятия», «санация», «стратегическая программа мероприятий».

62. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 5 декабря 1994 г. № 98-р.

ГЛОССАРИЙ

Активы – стоимость средств, которыми владеет предприятие. Активы разделяются на оборотные активы и недвижимое имущество (внеоборотные активы).

Антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики.

Баланс предприятия (ф. № 1) – таблица с показателями на начало и конец отчетного периода, характеризующими источники привлечения средств предприятия (пассив) и размещение средств предприятия (актив).

Валюта баланса – итога актива и пассива бухгалтерского баланса.

Внешнее управление – организационная процедура, назначаемая арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, при которой управление предприятием возлагается на внешнего управляющего.

Внешний управляющий – самостоятельно распоряжается имуществом должника, разрабатывает план внешнего управления и финансового оздоровления предприятия.

Временный управляющий – лицо, назначаемое арбитражным судом для обеспечения сохранности имущества должника.

Дебиторская задолженность – задолженность других предприятий, ответственных лиц и государства (дебиторов) данному предприятию.

Денежный поток – сумма чистого дохода, амортизационных отчислений и прочих выплат, увеличивающих или уменьшающих величину денежных средств предприятия.

Дисконтирование – процесс приведения денежных поступлений от инвестиций к их текущей стоимости.

Долгосрочные обязательства – задолженность предприятия, которая должна быть погашена не менее чем через 12 месяцев.

Конкурсная масса – имущество предприятия-должника, на которое может быть обращено взыскание в процессе конкурсного производства.

Конкурсное производство – организационная процедура ликвидации предприятия-должника путем распределения конкурсной массы равномерно между кредиторами.

Конкурсный управляющий – распоряжается имуществом вплоть до его реализации, руководит ликвидационной комиссией.

Краткосрочные обязательства – задолженность предприятия, которая должна быть погашена в течение 12 месяцев (задолженность кредиторам, краткосрочные кредиты, полученные авансы).

Кредиторская задолженность – задолженность данного предприятия другим предприятиям, ответственным лицам и государству (кредиторам).

Кризис предприятия – определяется нехваткой собственного капитала, растущими долговыми обязательствами, затоваренностью продукцией, некомпетентностью руководства предприятия, не умеющего своевременно распознать и устранить внутренние и внешние причины кризиса. Показатель кризиса определяется его неплатежеспособностью.

Ликвидационная стоимость – рыночная стоимость предприятия за минусом расходов на его ликвидацию.

Ликвидность баланса предприятия – способность предприятия оплачивать текущие обязательства, совершать оборот средств и производство.

Ликвидные активы (легкорезализуемые активы) – активы, которые можно быстро превратить в денежные средства. Ликвидные активы равны текущим активам за вычетом товарно-материальных запасов.

Мировое соглашение – договоренность между должником и кредитором об отсрочке или рассрочке платежей кредитором или скидке с долгов.

Наблюдение – организационная процедура, направленная на обеспечение сохранности имущества предприятия-должника.

Недвижимые средства – активы, предназначенные для сравнительно долгосрочного использования в хозяйственной деятельности предприятия (более 12 месяцев).

Неудовлетворительная структура баланса – превышение долговых обязательств предприятия над его активами.

Оперативные срочные мероприятия – устранение причин убытков предприятия за счет использования внутреннего производственного потенциала и его наиболее мобильных ресурсов.

Пассивы – собственный капитал плюс заемные средства (обязательства по оплате).

Принудительная ликвидация предприятия-должника – процедура ликвидации несостоятельного должника, осуществляемая по решению арбитражного суда.

Реорганизационные процедуры – поддержание деятельности предприятия и его оздоровление с целью не допустить его ликвидации.

Санация – организационная процедура для оздоровления предприятия-должника, производимая за счет финансирования.

Собственные средства предприятия – средства, находящиеся в IV разделе баланса предприятия. К ним также можно отнести доходы будущих периодов и фонды потребления из VI раздела баланса.

Собственный капитал – капитал предприятия, включающий внесенный (оплаченный) капитал и нераспределенную прибыль.

Стратегическая программа мероприятий – меры, направленные на стабилизацию ситуации в долгосрочном периоде, на устранение причин вызвавших кризис. Цель – поиск путей выхода предприятия из кризиса.

Текущие активы – средства, предназначенные для краткосрочного использования и обращения в денежную наличность в течение хозяйственного цикла, не превышающего 12 месяцев.

Товарно-материальные запасы (материально производственные запасы) – запасы, занимающие по степени ликвидности промежуточное положение между легкорезализуемыми активами и недвижимыми средствами.

Управление кризисом на предприятии – оперативные срочные мероприятия и стратегическая программа мероприятий.

Участники конкурентного производства – конкурсный управляющий предприятием, собрание (комитет) кредиторов, члены трудового коллектива.

Финансовое оздоровление предприятия – установление финансового равновесия путем получения отсрочки платежей, превращение краткосрочных обязательств в долгосрочные, превращение обязательств кредиторов в паевой или акционерный капитал, приостановка деятельности в убыточной сфере и т. д.

Финансовый леверидж (финансовый рычаг) – степень использования заемных средств предприятия.

Чистые активы – общая стоимость активов за вычетом краткосрочных и долгосрочных обязательств. Это фактический собственный капитал (принадлежащий акционерам).

Чистый доход – разница между доходами и расходами (величина налога).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Методические указания по изучению дисциплины	5
1.1. Цели и задачи дисциплины	5
1.2. Требования к уровню освоения содержания дисциплины	5
1.3. Объем дисциплины и виды учебной работы	6
1.4. Содержание дисциплины	7
1.5. Содержание разделов дисциплины (указывается название каждого раздела и его содержание)	8
1.6. Лабораторный практикум	11
Глава 2. Конспект лекций	12
Глава 3. Лабораторный практикум	154
Лабораторная работа № 1. Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа предприятия	154
Лабораторная работа № 2. Определение коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности организации-должника	157
Лабораторная работа № 3. Определение требований к анализу хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности организации-должника при исследовании ее положения на товарных рынках	161
Лабораторная работа № 4. Определение показателей анализа активов и пассивов организации-должника арбитражным управляющим	163
Лабораторная работа № 5. Определение показателей анализа возможности безубыточной деятельности организации-должника	168
Лабораторная работа № 6. Определение и расчет основных показателей при проведении анализа финансового состояния организации-должника	169
Рекомендуемая литература	180
Приложение. Вопросы к экзамену	182
Глоссарий	186

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ

Учебное издание

Литош Александр Анатольевич

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

Редактор В. А. Преснова

Корректоры М. А. Молчанова, А. А. Стешко

Компьютерная верстка И. А. Яблоковой

Подписано к печати 25.11.11. Формат 60×84 1/16. Бум. офсетная.

Усл. печ. л. 11,2. Тираж 200 экз. Заказ 140. «С» 72.

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет.
190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 4.

Отпечатано на ризографе. 190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 5.

ДЛЯ ЗАПИСЕЙ