

А.П. БАЛАШОВ

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

НОВОСИБИРСК
2004

УДК 658.155(075.8)
ББК 65.290-93я73

А.П. Балашов. Антикризисное управление: Учеб. пособие / Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН, 2004. — 176 с.

В учебном пособии излагается курс лекций по дисциплине «Антикризисное управление», читаемый автором в Сибирском университете потребительской кооперации студентам специальностей 060800 «Экономика и управление на предприятии» и 060500 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

Рассматриваются актуальные вопросы теории и практики антикризисного управления, в том числе: методы диагностики неплатежеспособного предприятия; основные положения оценки недвижимости и бизнеса предприятий; способы обоснования стратегии и разработки плана финансового оздоровления; пути реструктуризации предприятий; инновации в антикризисном управлении; правовое содержание процедур финансового оздоровления и банкротства предприятий на основе Федерального Закона от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Приводятся тесты по данному курсу и словарь научных терминов по антикризисному управлению.

Учебное пособие ориентировано на студентов экономических специальностей, а также может быть использовано студентами специальности «Антикризисное управление», слушателями курсов по подготовке антикризисных управляющих, менеджерами предприятий.

Утверждено и рекомендовано к изданию кафедрой менеджмента Сибирского университета потребительской кооперации (протокол № 8 от 10 апреля 2003 г.).

Рецензенты:

*доктор экономических наук, профессор В.М. Габов,
кандидат экономических наук, доцент З.В. Орлова
(Новосибирский региональный институт переподготовки
и повышения квалификации кадров АПК);
кандидат экономических наук, доцент В.И. Чистякова
(Сибирский университет потребительской кооперации)*

© А.П. Балашов, 2004

ВВЕДЕНИЕ

Становление рыночных отношений в нашей стране характеризуется неоднозначной и динамично меняющейся экономической средой. Многие предприятия и организации находятся в кризисной ситуации, являются неплатежеспособными.

Для преодоления кризисных явлений на предприятиях должна применяться система специальных профилактических и оздоровительных мер, именуемая антикризисным управлением. Однако этот тип управления еще не освоен в должной степени российскими экономистами и менеджерами.

Цель учебного пособия — сформировать у студентов экономических специальностей и других обучающихся комплекс знаний по антикризисному управлению предприятиями.

Задачи теоретического курса:

— рассмотреть сущность и закономерности возникновения кризисов в социально-экономических системах (организациях);

— показать общие и индивидуальные причины возникновения кризисных ситуаций на предприятиях;

— раскрыть сущность антикризисного управления и его составные подсистемы;

— показать роль государства в предупреждении и преодолении кризисных явлений в организациях;

— научить проводить диагностику и определять причины неплатежеспособности и несостоятельности организаций;

— дать представление об оценке ликвидности и предприятия (бизнеса);

— сформировать у обучающихся знания, необходимые для разработки и реализации стратегии и плана финансового оздоровления предприятия;

— научить правильно выбирать комплекс мер по финансовому оздоровлению применительно к конкретному предприятию;

— дать основы законодательства о несостоятельности (банкротстве);

— изучить процедуры банкротства: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство;

— показать роль и возможности использования компромиссных мер во взаимоотношениях между предприятием-должником и кредиторами.

Задача тестов: самостоятельная проверка и закрепление теоретических знаний. Они могут также использоваться для организации дискуссий.

Словарь научных терминов по антикризисному управлению предназначен для знакомства обучающихся с основными понятиями и терминами данной дисциплины.

Актуальность материала, четкая структура учебного пособия могут заинтересовать не только преподавателей и студентов вузов, но и руководителей, специалистов, различных сфер деятельности.

Раздел I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 1. КРИЗИСЫ В СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и природа кризисов

В самом общем виде кризис — это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде.

Сущность кризиса в терминах конкретной экономики можно определить следующим образом:

1) **кризис** — это рассогласование в деятельности отдельных систем организации (экономической, финансовой, социальной и др.);

2) **кризис** — это неплатежеспособность, это нарастающая опасность банкротства и ликвидации организации.

Представление о кризисе теснейшим образом связано с сущностью и деятельностью организации. Так, в современной литературе по менеджменту понятие **«организация»** рассматривается как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей; как обособленная общественная ячейка

в общей системе общественного разделения труда. В качестве организаций могут рассматриваться: отдельная фирма, банк, компания, предприятие, учреждение образования и т. п.

Для понимания сущности кризиса и его природы рассмотрим две тенденции существования организации: функционирование и развитие.

Функционирование — это поддержание жизнедеятельности организации, сохранение её целостности, качественной определённости, сущностных характеристик.

Развитие — это приобретение организацией нового качества, укрепляющего её жизнестойкость в условиях изменяющейся внешней среды.

Функционирование и развитие взаимосвязаны между собой, отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы (организации). Функционирование организации предполагает обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. Функционирование организации возможно лишь при определённом соответствии этих факторов производства, а результат должен отвечать интересам и потребностям человека.

Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и в человеке. Критерием этих изменений является повышение производительности труда, возникновение новой технологии, повышение эффективности производства.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер. Функционирование сдерживает развитие. Развитие разрушает многие процессы функционирования, но создаёт условия для более устойчивого функционирования организации в перспективе. То есть, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов.

Таким образом, наступление кризисов вызывается не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой организации.

Кризисы могут также возникать и в самих процессах функционирования. Это могут быть, например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями её использования.

К проблеме возникновения кризисов в организации можно подойти и с другой стороны. Так, любая организация является системой, потому что состоит из взаимосвязанных элементов, частей, компонентов и пр. и представляет собой целостность. Как известно, система в процессе своей жизне-

деятельности может находиться либо в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии. Факторы, влияющие на устойчивость системы, могут быть внешними и внутренними.

В условиях плановой системы хозяйствования устойчивость производственно-экономических структур достигалась в основном внешними факторами (дополнительная экономическая поддержка, замена директора, корректировка планов, административная реорганизация производства и др.). В этом случае устойчивость деятельности предприятия достигалась извне и кризис не наступал.

В рыночной экономике данные механизмы поддержки предприятий не используются. Их устойчивость достигается в основном за счёт внутренних резервов, которых в условиях нестабильности явно недостаточно. Это и обуславливает наступление кризисов в организациях (предприятиях, фирмах, компаниях и т. п.) в условиях рынка.

1.2. Типология кризисов

Классификация кризисов необходима для выработки средств и способов управления ими. Так, если есть понимание характера кризиса, появляется возможность его преодоления, снижения его остроты и т. п.

Применительно к организации можно выделить следующие группы кризисов:

- экономические;
- социальные;
- организационные;
- психологические;
- технологические.

Экономические кризисы — это острые противоречия в экономическом состоянии организации (компании, фирмы и т. д.). Это могут быть кризисы «перепроизводства» и сбыта товаров; взаимоотношений между партнёрами; платежей; потери конкурентных преимуществ и т. п.

В группе экономических кризисов особое место занимают **финансовые кризисы**, которые характеризуют противоречия между доходами и расходами организации и её

подразделений. Финансовый кризис проявляется в форме задержек выплат заработной платы, неплатежей и т. п.

Социальные кризисы — это столкновение интересов и обострение противоречий социальных групп:

- работников и работодателей;
- работников различных профессий или подразделений;
- персонала и менеджеров;
- работников организации и местного населения и др.

Социальные кризисы могут возникать из-за недовольства условиями труда, стилем управления и т. п., то есть сами по себе, и могут являться как бы продолжением экономических кризисов.

Организационные кризисы — это кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений. Они проявляются в деловых конфликтах, в возникновении неразберихи, безответственности, сложности контроля и пр., что бывает при чрезмерном и быстром росте организации, изменении условий её функционирования и развития, ошибках при реструктуризации или организационной перестройке, рождающей бюрократические тенденции.

Психологические кризисы — это кризисы в социально-психологическом климате всего коллектива организации или отдельной её группы. Они проявляются в виде стрессов, приобретающих массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой и социальным положением.

Технологический кризис — это кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис отторжения новых технологических решений. Такие кризисы могут проявляться в виде обострения противоречий между тенденциями научно-технического прогресса и возможностями организации.

В современных условиях имеет большое значение понимание и распознавание **экологических** кризисов как кризисов взаимоотношения человека с природой, вызванных деятельностью человека (истощение ресурсов, за-

грязнение окружающей среды, возникновение опасных технологий и т. п.).

Кризисы также могут быть предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными). **Предсказуемые кризисы** наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами (потребность в реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса и т. п.).

Неожиданные кризисы — это результат грубых ошибок в управлении или каких-либо природных явлений.

В организации также можно выделить **кризисы явные и скрытые**. Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

Кризисы бывают **глубокими и лёгкими**. Глубокие, острые кризисы часто ведут к разрушению организации или отдельных её подразделений. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий. Лёгкие кризисы протекают, как правило, безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

Следует различать **затяжные и кратковременные кризисы**. Затяжные кризисы обычно проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непонимания сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

1.3. Распознавание кризисов

Опасность кризиса в организации существует всегда, даже при благоприятной экономической ситуации в стране. Поэтому очень важно знать признаки наступления кризисных ситуаций. Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса, определения факторов, симптомов и причин кризиса.

Фактор кризиса — это событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

К факторам кризиса могут относиться установленные по бухгалтерской отчётности коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами ниже нормативных значений.

Симптом — это внешнее проявление кризисных явлений. Симптомы кризиса — это проявление первых признаков отрицательных тенденций (деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и т. п.).

Симптомы проявляются в показателях и тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие организации. Так, анализ показателей фондоотдачи, производительности труда, финансового состояния или таких, как текучесть персонала, дисциплина, удовлетворённость трудом, конфликтность и др., может характеризовать положение организации относительно наступления кризиса.

Симптомами кризиса являются как состояние показателя, так и тенденции его изменения. При этом состояние показателей может оцениваться и относительно установленной нормативной величины, и относительно друг друга.

Симптомом кризисного развития может быть несоответствие показателей закономерным соотношениям. Например, темп роста производительности труда должен опережать темп роста заработной платы. Если этого не происходит, увеличивается опасность кризиса.

Причины кризиса — это источники возникновения кризиса, это события или явления, вследствие которых наступил кризис.

Причинами кризиса в организации могут быть финансово-экономические просчёты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования и т. п.

Распознавание кризиса — это обнаружение симптомов, факторов и причин кризиса, установление его принадлежности к одной из групп кризисов, определение его свойств и характера.

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на:

1) **объективные**, связанные с циклическими потребностями в модернизации и реструктуризации;

2) **субъективные**, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении;

3) **природные**, обусловленные явлениями климата, стихийными бедствиями и др.

Причины кризиса могут быть:

1) **внешними**;

2) **внутренними**.

Первые причины связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране; вторые — с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, просчётами в экономической стратегии, инновационной и инвестиционной политике, старением технологии и многими другими факторами.

Таким образом, можно констатировать то обстоятельство, что опасность кризиса существует всегда, и его необходимо предвидеть и прогнозировать.

Большое значение для понимания кризиса имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или её разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса.

Выход из кризиса не всегда связан с позитивными последствиями. Нельзя исключать переход в состояние нового кризиса, может быть, даже ещё более глубокого и продолжительного.

Разные последствия кризиса определяются в значительной мере профессионализмом антикризисного управления, которое может смягчить или, напротив, обострить кризис.

1.4. Неплатежеспособность как форма проявления кризиса

Неплатежеспособность — это финансовое положение организации-должника, не позволяющее ей рассчитаться по своим долговым обязательствам; это временная или устойчивая неспособность удовлетворить требования кредито-

ров. Неплатежеспособность организации может быть установлена любым лицом, осуществившим анализ её финансового состояния.

Неплатежеспособность — невозможность предприятия погасить свои обязательства — проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции.

Неплатежеспособность, как нарушение финансового оборота, отражается в дефиците оборотных активов, которые могут быть направлены на погашение обязательств.

Обязательства предприятия классифицируются на внешние и внутренние.

Внешние обязательства предприятия могут быть подразделены на следующие группы:

1) обязательства перед фискальной системой (долги по налогам в бюджеты всех уровней, долги по обязательным платежам в социальные фонды и т. п.);

2) обязательства перед финансово-кредитной системой (задолженность банкам и финансовым компаниям);

3) обязательства перед кредиторами за поставленные ими товары, выполненные работы и услуги.

К **внутренним обязательствам предприятия** относятся:

1) обязательства перед работниками по оплате труда;

2) обязательства перед акционерами по выплате дивидендов.

Обязательства предприятия, возникающие в процессе финансово-хозяйственной деятельности, имеют определённые сроки исполнения.

Предприятие, которое из режима своевременного исполнения обязательств переходит в кризисную зону ненадёжного исполнения, становится как партнёр неплатежеспособным, наносящим ущерб своим кредиторам.

Неплатежеспособное предприятие, продолжающее участвовать в хозяйственном обороте, является носителем финансового ущерба кредиторам, оказывает на них депрессирующее влияние путём изъятия их ресурсов, то есть может привести и их к банкротству.

Кредиторы оказываются перед выбором одной из двух альтернатив:

1) обратиться в суд с иском о признании должника банкротом, продаже его имущества с целью частичного или полного удовлетворения обязательств;

2) установить предприятию конкретный срок для расчётов.

Чтобы выбрать второй вариант, кредиторы должны знать:

1) имеет ли предприятие ресурсы для погашения текущих обязательств;

2) способно ли предприятие удовлетворить претензии всех кредиторов в установленные сроки.

На эти вопросы могут дать ответ анализ финансового состояния предприятия и оценка его платежеспособности.

Диагностика финансово-экономического состояния позволяет определить общие (типовые) и индивидуальные причины попадания предприятий в «зону неплатежеспособности».

Общие причины неплатежеспособности:

— низкая конкурентоспособность продукции;

— несвоевременное поступление выручки при продаже ликвидной продукции;

— низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с бартерным характером товарных отношений между предприятиями;

— дебиторская задолженность государства за заказанную, но неоплаченную продукцию;

— большие расходы на содержание жилого ведомственного фонда;

— задолженность предприятий перед организациями-монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло, воду и т. п. Эта задолженность искусственно завышается за счёт начисления штрафов и т. п.;

— неиспользуемые производственные, административные и бытовые помещения (из-за сокращения производства);

— неэффективные долгосрочные финансовые вложения, которые не сопровождаются соответствующим ростом выручки;

— рост запасов, которые не увеличивают объемов производства и выручки;

— увеличение средств в расчётах, не имеющих прямого отношения к выручке.

Индивидуальные причины неплатежеспособности:

— отсутствие или неправильное ведение платёжного календаря — финансового документа, в котором подробно отражается оперативный денежный оборот предприятия;

— «котловой» учёт затрат на производство и реализацию продукции, не позволяющий проводить дифференцированную оценку рентабельности различных видов продукции;

— включение в себестоимость реализованной продукции затрат, не связанных с её производством и реализацией, которые приводят к образованию убытков от основной деятельности;

— неэффективное управление имущественным комплексом;

— причины, связанные с неправильным выбором рыночной ниши, организацией маркетинговой и сбытовой политики.

Тема 2. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

2.1. Понятие, стадии и процедуры антикризисного управления

Антикризисное управление — это система профилактических и оздоровительных процедур, применяемых к предприятию и направленных на предотвращение его неплатежеспособности.

Антикризисное управление можно рассматривать также как особую систему управления предприятием, которая направлена на предотвращение или устранение неблагопри-

ятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента (разработка и реализация на предприятии специальной программы, позволяющей устранять временные затруднения, сохранять и приумножать рыночные позиции при любых обстоятельствах). То есть, антикризисное управление — это особый тип управления, обладающий как общими для управления чертами, так и специфическими его характеристиками.

Главная цель антикризисного управления — предотвратить кризисные явления, обеспечить прочное положение на рынке и стабильно устойчивые финансы организации.

Сущность антикризисного управления раскрывается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, отодвигать или ускорять;
- кризисы можно смягчать и минимизировать их последствия;
- управление в условиях кризиса требует специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определённого предела управляемыми.

Функции антикризисного управления — это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на прямой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе и после кризиса. Можно выделить три функции антикризисного управления:

- предкризисное управление;
- управление в условиях кризиса;
- управление процессами выхода из кризиса.

Этапы антикризисного управления:

- 1) диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;
- 2) обоснование стратегии его финансового оздоровления;
- 3) разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;
- 4) подготовка плана мероприятий по преодолению кризиса;

5) назначение ответственных руководителей и исполнителей чрезвычайных мероприятий;

6) реализация бизнес-плана и антикризисных мероприятий;

7) контроль и корректировка стратегии и тактики финансового оздоровления предприятия и повышения его конкурентоспособности.

Таким образом, антикризисное управление — это такое управление, в котором предусмотрены и эффективно применяются меры по:

— предвидению опасности кризиса;

— анализу его симптомов и причин;

— разработке и реализации мер по финансовому оздоровлению предприятия;

— использованию кризиса для последующего развития предприятия.

Стиль антикризисного управления должен характеризоваться:

— профессионализмом, гибкостью и адаптивностью;

— целеустремлённостью и уверенностью;

— инициативностью, мотивацией энтузиазма;

— мобильностью;

— исследовательским подходом, поддержкой инноваций;

— корпоративностью;

— персональной ответственностью.

Для антикризисного управления особое значение имеет обоснование стратегии развития организации.

Основные стратегии антикризисного управления:

— противодействие кризисным явлениям, подготовка к появлению кризиса;

— выжидание зрелости кризиса для успешного его преодоления;

— вывод предприятия из кризиса.

Выбор той или иной стратегии определяется характером, стадией и глубиной кризиса.

Следует различать превентивное и реагирующее антикризисное управление.

Превентивное антикризисное управление — это комплекс мероприятий по отслеживанию внутренних и внешних

факторов организации, способных привести к неплатежеспособности; разработке и реализации антикризисных процедур.

Для предотвращения кризисной ситуации разрабатывается **антикризисная информационная система**, включающая:

— сбор, анализ и оценку внешних факторов (сокращение или расширение рынка, изменение тактики конкурентов, структуры рынка труда и т. п.);

— выявление внутренних кризисных факторов и процессов (снижение объёма реализации и качества товаров, рост рекламаций, динамика дебиторской и кредиторской задолженностей и т. п.);

— корректировку стратегии, бизнес-плана или разработку специальных антикризисных мероприятий при возникновении симптомов кризисных явлений.

Реагирующее антикризисное управление — это управление предприятием в условиях кризиса.

Выделяют две стадии управления кризисом:

1. **Стадия, предшествующая проведению процедур банкротства**, которую можно назвать стадией досудебной санации. Основной целью управления на этой стадии является удержание предприятия «на плаву», недопущение банкротства.

2. **Стадия проведения процедур банкротства по решению арбитражного суда.**

Эта стадия предусматривает следующие процедуры:

- наблюдение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение.

Цель антикризисного управления в период процедуры наблюдения — обеспечить сохранность имущества предприятия и провести анализ его финансового состояния для правильного выбора последующей процедуры банкротства.

Цель антикризисного управления в период финансового оздоровления и внешнего управления — финансовое оздоровление и повышение конкурентоспособности предприятия-должника.

Цель антикризисного управления в период конкурсного производства — обеспечить максимальное удовлетворение требований кредиторов.

Цель мирового соглашения — прекратить производство по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

2.2. Формирование антикризисной команды

Основная цель руководителя предприятия в кризисных условиях — не довести неплатежеспособное предприятие до банкротства, обеспечить его выживание и развитие.

Его основная задача — разработать и реализовать программу оздоровления и развития. Ни действующий руководитель, ни внешний управляющий не смогут этого сделать без участия специалистов предприятия. Их участие или неучастие в программе оздоровления предприятия могут проявляться в активном содействии, сотрудничестве или, напротив, в формальном исполнении поручений, а то и в пассивном бездействии и даже сопротивлении нововведениям.

Антикризисная команда — это состав руководителей и специалистов, объединенных общей целью и интересами, связанными с оздоровлением и развитием предприятия, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели. В этих условиях важно выделить людей, готовых сотрудничать при разработке и реализации программы оздоровления предприятия. Они-то и составляют антикризисную команду.

Управленческая антикризисная команда — это не отдельное подразделение или неформальное образование. Под условным названием «антикризисная команда» следует понимать определённый состав менеджеров и специа-

листов, объединённых единой целью и общими интересами, связанными с выживанием и развитием предприятия.

Условия формирования команды:

Первое условие — это цель (финансовое оздоровление и повышение конкурентоспособности предприятия) и общие материальные и иные интересы.

Второе условие — в неё должны входить профессионально подготовленные к решению задач оздоровления предприятия люди трёх категорий: менеджеры, квалифицированные специалисты и маркетологи.

Требования к специалистам при подборе команды:

1. Менеджеры должны обладать умениями, навыками и желанием:

— взять на себя дополнительные функции, права и полномочия;

— возглавить, если понадобится, отдельные, относительно самостоятельные подразделения, которые могут появиться в результате организационных преобразований;

— мобилизовать сотрудников на выполнение сложных, в том числе несвойственных им задач;

— легко адаптироваться к изменениям во внешней среде и нововведениям в организации;

— снимать социально-психологическое напряжение в коллективах, вести разъяснительную работу.

2. Квалифицированные специалисты должны уметь решать организационно-технологические, экономические и финансовые задачи инновационного и антикризисного характера.

3. Маркетологи (руководители и специалисты) должны обладать информацией, связями, профессиональными знаниями и умениями, необходимыми для динамичного изучения спроса, поиска и освоения новых ниш и торговых связей.

Третье условие — готовность к командной работе. В числе руководителей и специалистов предприятия могут быть и такие, которые не готовы к сотрудничеству и взаимодействию в командной работе.

Основные причины отказа сотрудников от участия в команде по финансовому оздоровлению предприятия:

- их не интересует общая цель выживания предприятия;
- они надеются, что легко найдут другую, более интересную работу;

- профессионально расходятся с принятой стратегией и тактикой оздоровления предприятия.

Таким образом, в задачи руководителя предприятия, как и внешнего управляющего, входят:

- выявление менеджеров и специалистов, профессионально готовых к командной работе по оздоровлению предприятия;

- согласование личных интересов членов команды и общих целей организации;

- организация ускоренной целевой переподготовки менеджеров и специалистов, ориентированных на решение определённых задач программы оздоровления.

При формировании команды используются индивидуальные и совещательные формы работы, воспитательные, экономические и организационные методы воздействия. В случаях немотивированного противодействия отдельных лиц правомерно исключение их из состава команды вплоть до расторжения трудового договора.

2.3. Эффективность антикризисного управления

Антикризисное управление, так же как и любое другое управление, может быть эффективным или малоэффективным. **Эффективность антикризисного управления** характеризуется степенью достижения целей в сопоставлении с затраченными на это ресурсами.

Факторы, определяющие эффективность антикризисного управления, на основе оценки работы антикризисной команды:

1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае имеются в виду не только общий профессионализм управления, который, безусловно, необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления. Такой профессионализм рождается в процессе специального обучения, целенаправленного аккумулярова-

ния опыта и развития искусства управления в критических ситуациях.

В последние годы в России уделяется большое внимание специализированной подготовке антикризисных управляющих, которые способны выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями.

2. Искусство управления, данное природой. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирая таких личностей, которые способны управлять в экстремальных ситуациях.

3. Методология разработки рискованных решений. Данная методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность и т. п.

4. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Видение будущего, основанное на точном, научно обоснованном анализе, позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.

5. Корпоративность. Корпоративность — это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм.

6. Лидерство. Оно определяется не только личностью менеджера. Это сложившийся стиль работы, авторитет власти, характеристика всей системы и организации управления.

7. Оперативность и гибкость управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.

8. Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок может быть различным.

9. Человеческий фактор. В определённой мере он отражает факторы корпоративности и лидерства, искусства управления. Но необходимо иметь в виду, что существует понятие антикризисной команды — ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием и способны согласованно и целенаправленно осуществлять программу антикризисного управления.

10. Система мониторинга кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания.

Тема 3. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

3.1. Антикризисное управление

Понятие «антикризисное управление» связано с непосредственным влиянием субъекта управления на объект управления.

В кризисных ситуациях свои управленческие функции государство реализует в нескольких сферах:

1. Организация управления предприятиями федерального подчинения. При этом Министерство государственного имущества России осуществляет управление имуществом (имущественными комплексами), а оперативное руководство (управление) производством — отраслевые министерства и ведомства.

2. Участие в управлении предприятиями с государственной долей собственности. Осуществляется оно путём включения (выборов или назначения) в органы управления этих предприятий представителей государства.

3. Государство обладает недвижимым имуществом (золотой фонд государственной собственности). Правильное использование и управление этим имуществом способствует предотвращению или ликвидации последствий кризисных ситуаций.

4. В собственности государства находится преобладающая часть земельных угодий, в том числе сельхозугодья, лесной фонд. Здесь государство имеет право непосредственного воздействия и влияния на процессы, протекающие с участием земельных ресурсов.

5. Государство имеет право контроля отношений собственности в регионах, в том числе перевода собственности из региональной в федеральную.

По этим направлениям в соответствии с Конституцией РФ государство имеет право непосредственно управлять кризисными ситуациями или, другими словами, осуществлять антикризисное управление.

3.2. Антикризисное регулирование

Антикризисное регулирование экономики — это косвенное воздействие государства на товаропроизводителей.

Государственное регулирование призвано:

а) стимулировать позитивные социально-экономические процессы;

б) ограничивать возможные антисоциальные последствия игры стихийно-рыночных сил, страховать общество от них.

В арсенале государства имеется широкий набор средств и методов регулирования кризисных ситуаций по следующим направлениям:

- нормативно-законодательная деятельность;
- финансы;
- производство;
- перераспределение доходов.

1. Нормативно-законодательная деятельность. В гражданском законодательстве «экономической конструкцией» по праву следует считать Гражданский кодекс Российской Федерации. Это образное выражение очень точно

и ёмко характеризует особо важное значение Гражданского кодекса в регулировании экономики страны. Его нормы в соответствии с п. 1 ст. 76 Конституции РФ имеют «прямое действие на всей территории Российской Федерации».

Основы банкротства предприятий заложены в следующих статьях Гражданского кодекса:

- ст. 61 (ликвидация юридического лица);
- ст. 62 (обязанности лица, принявшего решение о ликвидации юридического лица);
- ст. 63 (порядок ликвидации юридического лица);
- ст. 64 (удовлетворение требований кредиторов);
- ст. 65 (несостоятельность (банкротство) юридического лица).

Очень важное значение в антикризисном законодательстве имеет Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)», а также другие законодательные акты и постановления Правительства РФ.

В нашей стране законодательство о банкротстве предприятий только формируется. Так, первая редакция закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» действовала с 1 марта 1993 г. до 1 января 1998 г., вторая редакция — с 1 января 1998 г. по 2 декабря 2002 г. Со 2 декабря действует новый закон РФ от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ. Новый закон в большей степени отражает экономические и социальные реалии современной ситуации в России.

2. Финансы. Финансовое регулирование — это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

Бюджетная политика определяется рядом специфических факторов и прежде всего экономическим и финансовым кризисом.

Глубина и продолжительность кризиса в нашей стране во многом объясняются тем, что выбранный путь «финансовой стабилизации» не привёл к улучшению ситуации, а породил новые, весьма опасные тенденции.

К примеру, финансовая политика в годы перехода к рынку привела не только к вытеснению долгосрочных кре-

дитов краткосрочными, но и к сокращению объемов кредитования.

Была завышена доходность по операциям с валютой, ценными бумагами, в том числе ГКО. По этой причине значительная часть денежных средств банков, предприятий и населения стала уходить не на кредитование производства, а на финансирование бюджетного дефицита.

Проводимая Правительством финансовая политика достигла критической ситуации в 1998 г., когда чистая выручка от реализации ГКО стала отрицательной. В этот период бюджет, по сути, стал работать исключительно на ГКО, что закономерно обернулось крушением пирамиды государственного долга.

Таким образом, в 1998 г. потерпела крах долговая модель российской экономики, что явилось основной причиной банкротства многих предприятий и банков.

3. Производство. Преодоление кризисного состояния в значительной мере определяется внедрением достижений научно-технического прогресса в производство, изменением направленности экспорта.

Обеспечить решение этой задачи может только государство. Однако у федерального Правительства на данном этапе возможности ограничены. Поэтому в решении этого вопроса велика роль местных органов власти.

Так, в ряде регионов страны принимаются меры по финансовой поддержке промышленных предприятий. В некоторых из них созданы советы по антикризисным программам, которые:

- разрабатывают программы финансового оздоровления предприятий;
- анализируют их выполнение;
- содействуют осуществлению намеченных мер;
- заслушивают сообщения территориальных органов по делам о несостоятельности (банкротстве), о применении процедур финансового оздоровления предприятий, имеющих неудовлетворительную структуру баланса.

На смягчение последствий кризиса и оживление экономики направлены региональные программы государственной поддержки и развития малого предпринимательства.

4. Перераспределение доходов. Главным в этой деятельности является предотвращение массовой безработицы, абсолютной бедности, поддержание уровня жизни бедных слоёв населения не ниже прожиточного минимума. Всё это крайне необходимо, чтобы вывести экономику страны из кризиса.

Таким образом, в условиях кризиса возрастает необходимость сочетания рыночных механизмов с государственным регулированием социально-экономических процессов на всех уровнях — от федерального до муниципального.

3.3. Компетенция федеральных органов исполнительной власти в сфере финансового оздоровления и банкротства предприятий

Государственную политику в сфере финансового оздоровления осуществляет Правительство РФ. В этих целях оно:

— возлагает на один из федеральных органов исполнительной власти обязанности представлять в деле о банкротстве требования РФ по денежным обязательствам и требования по уплате обязательных платежей, то есть определяет **уполномоченный орган** Правительства РФ в делах о банкротстве предприятий и организаций;

— определяет порядок подачи заявлений уполномоченным органом;

— осуществляет координацию деятельности представителей федеральных органов исполнительной власти и представителей государственных внебюджетных фондов как кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам;

— определяет порядок проведения учёта и анализа платежеспособности стратегических предприятий и организаций;

— утверждает правила профессиональной деятельности арбитражного управляющего и деятельности саморегулируемой организации.

В соответствии с новым законом «О несостоятельности (банкротстве)» контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих осуществляет федеральный орган исполнительной власти — **регулирующий орган**. Он действует в соответствии с поручением Правительства РФ.

Регулирующий орган:

— осуществляет контроль за соблюдением саморегулируемыми организациями арбитражных управляющих федеральных законов и иных нормативных правовых актов, регулирующих деятельность саморегулируемых организаций;

— проводит проверки деятельности саморегулируемых организаций;

— обращается в суд с заявлением об исключении саморегулируемой организации из государственного реестра или о дисквалификации арбитражного управляющего;

— оказывает поддержку саморегулируемым организациям и арбитражным управляющим в ходе процедур банкротства;

— участвует в организации подготовки арбитражных управляющих и принятии теоретического экзамена;

— утверждает единую программу подготовки арбитражных управляющих;

— ведёт единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и реестр арбитражных управляющих.

Федеральный регулирующий орган по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению образует территориальные органы, полномочия которых устанавливаются в пределах компетенции федерального регулирующего органа.

Постановлением Правительства РФ от 14 февраля 2003 г. № 100 «Об уполномоченном органе в делах о банкротстве и в процедурах банкротства и регулирующем орга-

не, осуществляющем контроль за саморегулируемыми организациями арбитражных управляющих» установлено, что:

— уполномоченным органом, представляющим в делах о банкротстве и в процедурах банкротства требования об уплате обязательных платежей и требования Российской Федерации по денежным обязательствам, является Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству;

— регулирующим органом, осуществляющим контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих, является Министерство юстиции Российской Федерации.

3.4. Кадровое обеспечение антикризисного управления

Организация подготовки антикризисных управляющих возложена на регулирующий орган по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению. Им разработана и реализуется развёрнутая система подготовки специалистов по антикризисному управлению.

В эту систему входят три основных направления:

1) вузовская система подготовки;

2) краткосрочные курсы;

3) система повышения квалификации действующих управляющих.

Система вузовской подготовки базируется на разработанном федеральным органом по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению при участии ведущих вузов страны государственном стандарте новой экономической специальности 351000 «Антикризисное управление».

Подготовка по вузовской программе осуществляется как для лиц, не имеющих высшего образования, так и для лиц, желающих получить второе высшее образование по экономике.

Система краткосрочных курсов представляет собой 480-часовую программу, включающую набор основных (базовых) знаний, необходимых лицам, желающим работать в качестве арбитражных управляющих.

В указанную программу входят:

- 1) правовое обеспечение арбитражного управления и деятельности арбитражных управляющих — 152 часа;
- 2) бухгалтерский учёт и финансовый анализ в арбитражном управлении — 144 часа;
- 3) оценка объектов арбитражного управления — 64 часа;
- 4) менеджмент кризисного предприятия — 120 часов.

Система повышения квалификации арбитражных управляющих состоит из двух направлений:

- 1) организация стажировок, в том числе зарубежных;
- 2) проведение семинаров.

3.5. Государственное антикризисное управление в странах с развитой рыночной экономикой

В странах с развитой рыночной экономикой накоплен богатый опыт по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций на макро- и микроуровнях. Конечно, исторические и социально-экономические условия возникновения и развития различных типов кризисов в России и других странах по многим позициям не совпадают. Но это обстоятельство не умаляет необходимости изучения этого опыта и творческого подхода к его применению в процессе управления хозяйственными организациями разного уровня.

Система банкротства предприятий в этих странах включает ряд организационных и методических средств, обеспечиваемых государственными органами власти, в частности:

- цели и принципы, которые должны быть достигнуты в результате функционирования механизмов системы;
- организационную структуру;
- диагностику состояния предприятия;
- юридическое и нормативное обеспечение;
- методическое обеспечение;
- применяемые процедуры;
- социальную защиту работников;
- подготовку кадров.

Как правило, в законодательных актах этих стран отмечаются общие признаки банкротства: неплатежеспособность, увеличение кредиторской задолженности; нерентабельность сделок или использования имущества. Ходатайство о возбуждении дела о банкротстве может быть подано от самого должника, одного или нескольких кредиторов.

Большое внимание в законодательствах стран Запада уделено преступлениям в сфере банкротства предприятий. В частности, законодательство предусматривает не только простое, но и злостное банкротство, когда предприятие-должник, действуя из «своекорыстия», скрывает имущество, сознательно ставит других лиц под угрозу разорения, фальсифицирует отчётность.

Достаточная универсальность системы банкротства этих стран делает её приемлемой (с учётом особенностей национальной экономической политики) для разработки нормативной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий и в нашей стране.

Особый интерес для нашей страны представляют антикризисные меры стран с развитой рыночной экономикой на макроуровне.

Антикризисное государственное управление экономикой в различных странах выражается в разных формах. Это может проявляться: в совершенствовании законодательства в области занятости; увеличении рабочих мест, особенно для молодёжи; разработке региональных структурных программ и др.

Например, в США в периоды кризисных ситуаций правительство в соответствии с законодательством обязано:

- разрабатывать программы по снижению высокого уровня безработицы, по уменьшению структурной безработицы в отдельных регионах и среди отдельных групп работников;

- уделять должное внимание увеличению доли экспорта и улучшению международной конкурентоспособности сельского хозяйства, промышленности и автомобилестроения;

- предусматривать ускоренное финансирование государством строительных работ, увеличение занятости в гос-

секторе, увеличение размеров и продолжительности страховых выплат по безработице, профессиональное обучение в частном и государственном секторах;

— принимать программы обеспечения молодёжи рабочими местами и программы развития, нацеленные на создание рабочих мест в отраслях, имеющих важное значение для штатов, населённых пунктов (включая сельские районы) и для страны в целом;

— разрабатывать практические меры по профессиональному обучению работающей молодёжи;

— стимулировать частное предпринимательство.

Важным направлением совершенствования антикризисного государственного управления в США является также всесторонняя научно обоснованная координация усилий различных государственных ведомств по разработке и проведению экономической политики.

Антикризисное государственное управление усиливается в периоды экстремального развития. Например, в Японии в послевоенные годы экономический механизм характеризовался:

1) прямым государственным управлением подавляющего большинства отраслей и предприятий;

2) системой фондового распределения;

3) жёстким регулированием процессов обращения, ценообразования, политики доходов.

Усилия государственной экономической политики Японии того периода были направлены прежде всего на создание условий для рыночной конкуренции.

В ряде стран осуществляются программы приватизации. При этом они рассматриваются как превентивные антикризисные меры, направленные на предотвращение или выход из кризиса отдельных предприятий и даже целых отраслей экономики. Эти меры обусловлены тем, что для большинства государственных предприятий во всех странах характерна низкая эффективность. В западных странах государственные предприятия рассматриваются как инструмент экономической и социальной политики, а не как коммерческие предприятия. Приватизация позволяет оздоровить

экономику предприятий за счёт частных инвестиций, в том числе иностранного капитала.

Раздел 2. ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 4. ДИАГНОСТИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ-ДОЛЖНИКА

4.1. Основные понятия

Диагностика — это определение состояния объекта, явления или процесса управления на основе проведения исследования, выявление в них слабых мест. Диагностику следует рассматривать как процесс, который осуществляется во времени и пространстве.

Объектом диагностики могут выступать:

- экономика страны;
- отдельная отрасль;
- организация любой формы собственности;
- любой элемент экономики страны, отрасли или организации;
- отдельная проблема.

Цель диагностики — установить диагноз объекта исследования (например, предприятия-должника), и дать заключение о его состоянии на дату завершения исследования.

Диагноз — это констатация результатов исследования и заключение по этим результатам.

Диагностика является исходным пунктом для разработки планов и прогнозов, так как без чёткого и ясного диагноза невозможно оценить альтернативы развития объекта или процесса. Поэтому проведение диагностических исследований необходимо на всех объектах и уровнях управления.

На основании данных диагноза разрабатываются также стратегия и тактика развития организации и меры по их реализации.

Требования, предъявляемые к диагностике:

- точность;
- объективность.

Чтобы выдержать эти требования, перед тем как начать процесс диагностирования объекта, необходимо:

- 1) определить базовые параметры, по которым будет проводиться исследование;
- 2) выработать методику и процедуру оценки;
- 3) составить программу исследования;
- 4) получить разрешение на получение первичной информации.

4.2. Нормативная система критериев для оценки неплатежеспособности предприятия

В соответствии с постановлением Правительства РФ № 498 от 20 мая 1994 г. «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве)» анализ и оценка структуры баланса предприятия производятся на основе двух показателей:

- коэффициента текущей ликвидности;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами.

Оценка структуры баланса осуществляется на основе баланса предприятия, заверенного налоговой инспекцией.

Оценка текущей ликвидности

Коэффициент текущей ликвидности (K_1) характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения своих денежных обязательств. Он определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог раздела II актива баланса (A_{II})) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей

(итог раздела V пассива (Π_V) за вычетом строк 640, 650, 660) по формуле:

$$K_1 = \frac{A_{II}}{\Pi_V - (\text{стр.640} + 650 + 660)}$$

Нормальным считается значение $K_1 = 2$.

Оценка обеспеченности собственными средствами

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (K_2) характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Он определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (Π_3) и внеоборотных активов (A_I) к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств (A_{II}) по формуле:

$$K_2 = \frac{\Pi_{III} - A_I}{A_{II}}$$

Нормальным считается значение $K_2 = 0,1$.

Структура баланса признаётся **неудовлетворительной**,

а предприятие — **неплатежеспособным**, если один из этих показателей оказывается ниже своего нормативного значения, то есть если коэффициент текущей ликвидности меньше 2 или коэффициент обеспеченности собственными средствами меньше 0,1.

Оценка возможности восстановления платежеспособности

Если структура баланса по приведённым показателям признаётся неудовлетворительной, то рассчитывается **коэффициент восстановления платежеспособности**

($K_3^{\text{восст}}$) за период, установленный равным 6 месяцам, по формуле:

$$K_3^{\text{восст}} = \frac{K_1^{\text{ф}} + 6 (K_1^{\text{ф}} - K_1^{\text{н}})/T}{K_1^{\text{норм}}}$$

где $K_1^{\text{ф}}$ — фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности;

$K_1^{\text{н}}$ — значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода;

$K_1^{\text{норм}}$ — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности ($K_1^{\text{норм}} = 2$);

6 — период восстановления платежеспособности в месяцах;

T — отчетный период в месяцах (T = 3, 6, 9, 12).

Коэффициент восстановления платежеспособности, имеющий значение больше 1, рассчитанный на период, равный 6 месяцам, свидетельствует о наличии у предприятия реальной возможности восстановить свою платежеспособность.

Коэффициент утраты платежеспособности

Если коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами имеют значения, соответствующие нормативным, структура баланса предприятия признаётся удовлетворительной. Тогда рассчитывается **коэффициент утраты платежеспособности** ($K_3^{\text{утр}}$) по формуле:

$$K_3^{\text{утр}} = \frac{K_1^{\text{ф}} + 3 (K_1^{\text{ф}} - K_1^{\text{н}})/T}{K_1^{\text{норм}}}$$

где $K_1^{\text{ф}}$ — фактическое значение коэффициента текущей ликвидности в конце отчетного периода;

$K_1^{\text{н}}$ — значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода;

$K_1^{\text{норм}}$ — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности ($K_1^{\text{норм}} = 2$);

Z — период утраты платежеспособности в месяцах;

T — отчётный период в месяцах ($T = 3, 6, 9, 12$).

Если структура баланса признана удовлетворительной, но коэффициент утраты платежеспособности ($K_3^{\text{УТР}}$) имеет значение меньше 1, то может быть принято решение о том, что предприятие в ближайшее время не сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами, то есть об утрате платежеспособности предприятия.

На основании указанной выше системы показателей могут быть приняты следующие решения:

1) о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия — неплатежеспособным;

2) о наличии реальной возможности у предприятия-должника восстановить свою платежеспособность;

3) о наличии реальной возможности утраты платежеспособности.

Признание предприятия неплатежеспособным и имеющим неудовлетворительную структуру баланса не означает признание его несостоятельным (банкротом), не изменяет юридического статуса предприятия, не влечёт за собой таких последствий, как наступление гражданской ответственности. Это лишь зафиксированное уполномоченным, налоговым или другим органом состояние неплатежеспособности предприятия.

Многие учёные и практики отмечают ряд недостатков диагностики неплатежеспособности на основе двух финансовых коэффициентов. Так, при оценке платежеспособности учитываются только краткосрочные обязательства. Однако бывают ситуации, при которых обязательства, учитываемые в балансе на счетах долгосрочных, должны погашаться ранее обязательств, учитываемых на счетах краткосрочных.

Известны также примеры, когда предприятие, не имеющее собственных оборотных средств, является платежеспособным, так как на этот показатель заметно влияет от-

раслевая принадлежность предприятия. К примеру, оптовая и розничная торговля полностью формируют оборотные активы за счёт заёмных источников.

Следовательно, анализ текущей платежеспособности необходимо дополнять оценкой общей платежеспособности и другими финансовыми показателями.

Общая платежеспособность — это способность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом предприятия, оценённым по рыночной стоимости.

Показатель общей платежеспособности ($K_{оп}$) определяется отношением рыночной стоимости активов предприятия ($A_{рын}$) ко всем обязательствам предприятия ($O_{п}$):

$$K_{оп} = \frac{A_{рын}}{O_{п}}$$

где $O_{п} = П_{IV} + П_{V} - (\text{стр. } 640 + 650 + 660)$.

При этом под **рыночной стоимостью активов** понимается цена, с которой согласны и продавец, и покупатель, хорошо осведомлённые о всех имеющих отношение к покупке фактах.

Целесообразно также определять **коэффициент тяжести просроченных обязательств ($K_{то}$)** по следующей формуле:

$$K_{то} = \frac{O_{проср}}{O_{банкр}}$$

где $O_{проср}$ — сумма просроченных обязательств предприятия (более 3 месяцев);

$O_{банкр}$ — минимальная стоимость просроченных обязательств, при которой может быть возбуждено дело о банкротстве предприятия-должника.

$O_{банкр} = 100$ тыс. руб.

Если $K_{\text{то}} < 1$, то может быть возбуждено дело о банкротстве предприятия.

4.3. Виды анализа неплатежеспособного предприятия

Аналитическая информация о финансово-экономической деятельности неплатежеспособного предприятия представляет интерес для двух групп пользователей: внешних и внутренних.

Внешними пользователями являются налоговые органы, кредиторы, аудиторские и консалтинговые фирмы, пресса, профсоюзы.

Внутренними пользователями являются руководители и специалисты неплатежеспособного предприятия, а также привлекаемые консультанты по выводу предприятия из «зоны неплатежеспособности».

Различают внешний и внутренний анализ неплатежеспособного предприятия.

Внешний анализ базируется на официальной бухгалтерской и статистической отчетности, направляемой предприятием в отраслевые органы управления.

Цель внешнего анализа — определение причин неплатежеспособности предприятия и выбор антикризисных процедур.

Внутренний анализ проводится на основе оперативного учёта и отчетности с целью изыскания внутренних резервов восстановления платежеспособности предприятия.

Основополагающие моменты, позволяющие разграничить особенности внешнего и внутреннего анализа, представлены в таблице.

**Особенности внешнего и внутреннего анализа
финансового состояния неплатежеспособного предприятия.**

Классификационный признак	Вид анализа	
	внешний	внутренний
1. Исполнители	Аудиторские и консалтинговые фирмы, упол-	Внутренние аналитические службы, консуль-

	номоченные органы, налоговые инспекции	танты
2. Пользователи	Уполномоченные органы, налоговые инспекции, собственники, кредиторы, инвесторы, банки	Руководители предприятия и подразделений, финансовые менеджеры
3. Назначение	Оценка производственно-финансовой деятельности для принятия соответствующих решений или выработки процедуры финансового оздоровления	Оценка внутренних резервов восстановления платежеспособности
4. Информационная база	Годовая или квартальная бухгалтерская отчетность	Данные оперативного учёта (главная книга, ведомости, журналы-ордера)
5. Информация для анализа	Общедоступная аналитическая информация	Оперативная аналитическая информация конфиденциального характера
6. Методы проведения анализа	Методы сравнения, группировок и т. п.	Традиционные и специальные методы анализа и прогнозирования восстановления платежеспособности
7. Степень унификации методики анализа	Высокая	Индивидуальные разработки

Внешний анализ может проводиться на договорной основе. Например, собственники предприятия могут нанять аудиторскую фирму для проверки работы менеджеров. Он может быть также и принудительным: по заданию прокуратуры, налоговой инспекции и других государственных органов.

Наилучшие результаты достигаются, когда внутренние и внешние аналитики работают согласованно (например, для обоснования возможности получения банковского кредита или реализации инвестиционного проекта).

Аналитическая работа имеет решающее значение на различных стадиях неплатежеспособности предприятия. Собственники предприятия, его кредиторы, органы власти, трудовой коллектив — все они участвуют в определении судьбы предприятия-должника.

Финансовый анализ помогает определить целесообразность применения той или иной процедуры банкротства.

Собственники предприятия совместно с кредиторами могут принять меры по досудебной санации предприятия. В частности, они могут оказать финансовую помощь предприятию-должнику для восстановления платежеспособности.

Тема 5. ОЦЕНКА НЕДВИЖИМОСТИ И ПРЕДПРИЯТИЯ (БИЗНЕСА)

5.1. Оценка недвижимости

Недвижимость — это участок земли и всё, что на нём находится.

Оценка недвижимости предприятия-должника необходима:

— для определения цены и заключения договора при продаже;

— при отчуждении собственности по решению суда или государственных органов управления;

— при сдаче объектов недвижимости в аренду.

Стоимость недвижимости — это мера того, сколько покупатель готов заплатить за определённый объект.

Для рассмотрения данной темы имеют значение следующие виды стоимости недвижимости:

— рыночная;

— инвестиционная;

— ликвидационная.

В зависимости от назначения могут выделяться и другие её виды.

Рыночная стоимость недвижимости: 1) это наиболее вероятный её денежный эквивалент при условии соблюдения чистой сделки; 2) наиболее вероятная цена, складывающаяся на момент оценки в месте её проведения на основании спроса и предложения.

Инвестиционная стоимость — это наиболее вероятная цена, за которую инвестор приобретает объект недви-

жимости под конкретную инвестиционную программу с ожидаемым уровнем доходности.

Ликвидационная стоимость — это предполагаемая цена, которую покупатель готов заплатить за имущество в случае использования его не по назначению.

Оценка — это деятельность экспертов по оценке, результатом которой является определение стоимости объекта с соблюдением соответствующих требований законодательства и стандартов.

Различают три подхода к оценке недвижимости: 1) рыночный; 2) затратный; 3) доходный.

Рыночный подход

Сущность рыночного подхода к оценке стоимости объекта состоит в том, что оцениваемый объект сравнивается

с недавними продажами сопоставимых объектов с последующими корректировками, учитывающими различия между ними.

Этот подход можно применять при развитом рынке недвижимости. К примеру, он используется при купле-продаже квартир.

Рыночный подход к оценке стоимости объекта недвижимости может также называться методом сравнительного анализа продаж.

Последовательность работ при применении рыночного подхода:

1. Выявляются несколько сделок при купле-продаже сопоставимых объектов на соответствующем рынке, которые осуществлены в последнее время.

2. Проверяется полученная информация о сделках на основе:

— подтверждения сделки покупателями, продавцами и риэлторскими компаниями;

— выявления условий продаж, то есть находилась ли одна из сторон в затруднительных обстоятельствах.

3. Производится корректировка стоимости сопоставимых объектов. Так, если сопоставимый объект превосходит в

чём-то оцениваемый, то его продажная цена уменьшается на величину этого превосходства, и наоборот. К примеру, если у продаваемой квартиры отсутствует телефон, удалены транспортные коммуникации и т. п., то её продажная цена должна быть ниже по сравнению с аналогичными проданными квартирами.

Поправка может производиться в денежном выражении или в процентах.

Поправка в денежном выражении — это сумма, прибавляемая или вычитаемая из продажной цены сопоставимого объекта.

Если данные о сопоставимых объектах свидетельствуют, что существуют качественные различия между ними, но сложно определить их абсолютные значения, применяются **процентные поправки**.

Затратный подход

При затратном подходе стоимость недвижимости определяется затратами на:

- приобретение участка земли;
- строительство на нем оцениваемого объекта недвижимости;
- его благоустройство.

Данный метод оценки может применяться при:

- обосновании нового строительства или реконструкции зданий и сооружений;
- выборе вариантов использования земли;
- оценке для страхования;
- оценке специальных зданий и сооружений;
- оценке последствий стихийных бедствий;
- неразвитости рынка по оцениваемым объектам недвижимости.

Последовательность расчётов при затратном подходе:

1. Определяется стоимость земельного участка и работ по его благоустройству.
2. Определяется стоимость строительства в текущих ценах точной копии оцениваемого объекта.

3. Рассчитываются все виды износа объекта.

4. Вычитается полный износ из стоимости строительства зданий и сооружений.

5. Суммируется стоимость земельного участка, зданий и сооружений с учетом износа и работ по благоустройству участка.

Недостаток этого подхода к оценке стоимости недвижимости заключается в том, что затраты на строительство чаще всего не совпадают с реальной рыночной стоимостью объекта. Например, рыночная стоимость современной гостиницы, расположенной в неудачном месте, будет меньше стоимости затрат на её строительство. Может оказаться и так, что какой-то объект недвижимости не будет иметь стоимости, если его нельзя использовать по назначению и в то же время он не поддается реконструкции.

Доходный подход

Покупатель недвижимости может получать от неё доходы, в том числе:

— доходы от сдачи недвижимости в аренду;

— доходы от прироста стоимости недвижимости при её перепродаже, в том числе после произведённых улучшений;

— доходы от эксплуатации недвижимости;

— другие доходы и поступления.

Сущность доходного подхода состоит в том, что текущая стоимость недвижимости определяется на основе будущих доходов от владения ею и эксплуатации.

В рамках этого подхода один из методов оценки основан на предположении, что существует прямая связь между ценой продажи недвижимости и доходом от сдачи её в аренду. Он предусматривает определение стоимости недвижимости на основе потенциального дохода, который может быть получен от сдачи этого объекта в аренду, и сложившейся на рынке общей ставки дохода (капитализации) по аналогичным объектам.

К примеру, если арендная плата в год составляет 100 тыс. руб., а ставка дохода — 0,1, то стоимость объекта недвижимости составит 1 млн руб. ($100:0,1$).

В реальной действительности у предприятия кроме доходов могут быть также расходы, и даже убытки по этому объекту. Поэтому оценщик при определении стоимости объекта должен учитывать и рассчитывать чистый операционный доход.

Чистый операционный доход — это рассчитанная величина ожидаемого чистого годового дохода, полученного от оцениваемого имущества после вычета всех операционных расходов и резервов (для будущих расходов).

Последовательность расчета стоимости объекта недвижимости:

1. Определяется годовой валовой доход от сдачи объекта недвижимости в аренду.

2. Вычитаются все прогнозируемые средние годовые расходы.

3. Вычитаются убытки из-за незагруженности помещений, смены арендаторов, потерь при сборе арендной платы и т. п.

4. Определяется ставка капитализации (дохода) на основе рыночных данных по продажам аналогичных объектов недвижимости.

5. Делением чистого операционного дохода (стр. 1–стр. 2–стр. 3) на ставку капитализации находится стоимость оцениваемого объекта недвижимости.

5.2. Оценка предприятия (бизнеса)

В антикризисном управлении оценка предприятия (бизнеса) необходима для:

— продажи предприятия-банкрота;

— определения суммы увеличения уставного капитала, на которую можно выпустить новые акции с целью их продажи или обмена на кредиторскую задолженность.

Оценка предприятия (бизнеса) может быть проведена двумя методами:

1) на основе оценки имущества организации (фирмы, компании и т. п.);

2) на основе оценки бизнес-линий, обеспечивающих ожидаемые будущие доходы.

Бизнес-линию понимают в широком и узком смысле.

Бизнес-линия в широком смысле — это совокупность прав собственности, привилегий и конкурентных преимуществ, специального и универсального имущества, технологий, а также контрактов, которые обеспечивают возможность получения определённых доходов. В таком широком смысле её ещё называют продуктовой линией.

Бизнес-линия в узком смысле — это совокупность контрактов и обусловленный ими поток доходов.

Методы оценки предприятий (фирм) на основе оценки их имущества

Для оценки предприятий (фирм), имеющих имущество, которое способно обеспечивать определённые прибыли, применяются следующие методы:

- 1) метод накопления активов;
- 2) метод компании-аналога.

Использование метода накопления активов предполагает оценку предприятия по рыночной, ликвидационной либо балансовой стоимости его активов.

Оценка стоимости предприятия по этой методике, как правило, не даёт надёжного результата.

Метод компании-аналога заключается в том, чтобы, опираясь на прогнозные (на момент ожидаемой продажи) оценки величин чистой (за вычетом задолженности) балансовой стоимости, прибыли или денежного потока предприятия, определить его рыночную стоимость на основе сравнения со сходными предприятиями. При этом в качестве сходных предприятий берутся фирмы данной отрасли, чьи акции ликвидны и надёжно котируются на фондовом рынке. При этом учитывается, какие пакеты акций продаются (мелкие или обеспечивающие контрольный пакет).

Методы оценки бизнес-линий

Главным среди методов оценки бизнес-линий является **метод дисконтированного денежного потока**, основанный на предположении, что стоимость предприятия зависит

от будущих выгод, получаемых от него инвесторами или будущими владельцами. Эти выгоды (денежные потоки) приводятся (дисконтируются) в соответствие со ставкой дохода, требуемой инвестором (будущим владельцем).

Метод дисконтированного денежного потока является основным для оценки рыночной стоимости действующих предприятий, которые и после их продажи новым владельцам не планируется закрывать.

При применении этого метода учитывается **жизненный цикл продукта, или бизнес-линии**.

У торговых организаций **жизненный цикл продукта начинается** с его выпуска на рынок, в промышленных предприятиях — с создания соответствующих технологических линий.

Жизненный цикл продукта завершается, как правило, на стадии значительного уменьшения продаж и снижения прибылей вплоть до убыточности.

При оценке стоимости бизнес-линии во внимание принимается **остаточный период жизненного цикла продукта**.

Стоимость бизнес-линии оценивается как сумма всех прибылей, которые могут быть получены новым владельцем после покупки предприятия. Покупателя будут привлекать именно эти прибыли, а не произведенные ранее в предприятие затраты. Следовательно, **стоимость бизнес-линии для покупателя** — это сумма оставшихся ему к получению прибылей, дисконтированных в соответствии с действующими ставками.

Если у предприятий несколько бизнес-линий, то его стоимость определяется как сумма стоимости всех бизнес-линий.

Изложенный подход к оценке предприятия (бизнеса) в условиях рыночной экономики преобладает, поскольку для предпринимателя главное иметь выгодное дело, а не просто фирму.

Тема 6. РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ

6.1. Стратегический анализ, уточнение миссии и целей организации

Роль стратегии в антикризисном управлении. Рыночные формы хозяйствования в условиях жёсткой конкуренции приводят к неплатежеспособности или несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования. Почему ранее благополучные предприятия оказываются в состоянии неплатежеспособности? Как показывает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является, как правило, следствием несоответствия стратегии предприятия изменениям внешней среды. Поэтому в антикризисном управлении решающее значение имеет стратегия.

Как уже отмечалось, причины, по которым предприятие попадает в кризис, можно разделить на две группы:

- 1) внешние (т. е. причины, которые не зависят от предприятия);
- 2) внутренние (возникающие в результате деятельности самого предприятия).

Поиск путей выхода из экономического кризиса непосредственно связан с устранением причин, способствующих его возникновению. Анализ внешней и внутренней среды бизнеса позволяет выяснить причины кризисного состояния. Своевременная диагностика состояния предприятия — первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса целесообразно проводить в двух аспектах:

- анализ макросреды (политическое, экономическое, социальное, технологическое окружение);
- анализ конкурентной среды (покупатели, поставщики, конкуренты, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители).

Информацию о внешней среде можно синтезировать методом создания сценариев. **Сценарии** — это реалистическое описание того, какие тенденции могут проявиться в организации в будущем. Сценарии дают возможность оп-

ределить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию.

Изучая внешнюю среду, необходимо концентрировать внимание на выяснении угроз и возможностей внешней среды.

Анализ стратегии предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углублённое исследование его стратегии, так как кризисная ситуация на предприятии — признак или слабой стратегии, или её плохой реализации. Оценку стратегического положения организации можно проводить на основе SWOT-анализа, подробно описанного в литературе по менеджменту. На основе SWOT-анализа оцениваются сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и угрозы, а также делаются выводы о необходимости тех или иных изменений.

Сильные стороны предприятия необходимо использовать как базу, на которой будет основываться будущая стратегия. Антикризисная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации. Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию предприятия. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз.

По результатам SWOT-анализа в стратегию либо вносятся небольшие изменения, либо стратегия полностью пересматривается и разрабатывается новая.

Пересмотр миссии и системы целей предприятия. Важным этапом стратегического антикризисного планирования является корректировка миссии предприятия и системы целей. **Миссия** — это видение того, каким должно быть предприятие в будущем. При проведении стратегического анализа необходимо дать ответ на вопрос: сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ. При необходимости миссию надо скорректировать. Она может включать следующее:

- декларирование убеждений и ценностей;
- виды продукции или услуги, которые предприятие будет производить и продавать;
- рынки, на которых будет работать предприятие, и способы выхода на них;
- развитие предприятия.

Умело сформулированная доступная для понимания миссия вдохновляет и побуждает к действию, служит основой для изменений в стратегии.

На следующем этапе идёт процесс корректировки системы целей, то есть желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса.

Как известно, каждое предприятие имеет определённую систему целей. Они возникают как отражение целей различных групп:

- собственников предприятия;
- сотрудников предприятия;
- покупателей;
- деловых партнёров;
- органов власти и управления;
- общества в целом;
- местного населения.

Цели являются исходным пунктом стратегического планирования. Они лежат в основе оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей. Цели более высокого уровня ориентированы на долгосрочную перспективу, а цели более низкого уровня — на краткосрочную.

6.2. Разработка продуктово-маркетинговой стратегии

Общие положения

Продуктово-маркетинговая стратегия — это подсистема стратегии организации, которая включает стратегические решения по номенклатуре, ассортименту, качеству,

объему производства и реализации продуктов на соответствующих рынках.

Продуктово-маркетинговая стратегия — основная (ключевая) подсистема корпоративной стратегии организации.

Продуктово-маркетинговая стратегия организации должна ответить на следующие вопросы:

- 1) что за продукты будут производиться?
- 2) кому и где они будут продаваться?
- 3) как конкурируют продукты организации с аналогичными продуктами других производителей?
- 4) какова стратегия организации в области продвижения своих продуктов?

Применительно к конкретной ситуации каждый из этих вопросов должен быть детально разработан.

Определение продуктового профиля. Ключевым элементом продуктово-маркетинговой стратегии — это оптимизация продуктовой программы на заданную стратегическую перспективу. Для этого в организации принимается система приоритетов по продуктам, например:

- 1) приоритет № 1 — максимальная концентрация (означает что по данному продукту организация намерена осуществить максимальную концентрацию всех своих ресурсов);
- 2) приоритет № 2 — необходимый минимум (означает, что по данному продукту организация намерена обеспечить некий минимально необходимый уровень концентрации своих ресурсов);
- 3) приоритет № 3 — остаточный принцип (означает, что для производства данного продукта будет выделяться минимум ресурсов, в том числе возможно полное прекращение его производства).

На начальном этапе разработки стратегии составляется таблица, включающая перечень продуктов организации с установленными приоритетами (табл. 6.1).

Далее проводится оценка практической реализуемости данного продуктового профиля. Для этих целей очень эффективным является целевой SWOT-анализ, то есть SWOT-анализ по продуктовому профилю организации (табл. 6.2).

Таблица 6.1

Приоритеты по производству продуктов (условный пример)

Продукты	2002 г., факт.	2003 г., план.	2005 г., стратегический приоритет
1. Продукт «А»	1	2	2
2. Продукт «В»	2	3	–
3. Продукт «С»	–	2	1

Таблица 6.2

SWOT-анализ продуктового профиля организации (продукт «А»)

Среда	
внешняя	внутренняя
<i>Возможности (O)</i>	<i>Сильные стороны (S)</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
<i>Угрозы (T)</i>	<i>Слабые стороны (W)</i>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

При проведении анализа и оценки продуктового профиля организации наряду со SWOT-анализом необходимо учитывать жизненный цикл продукта и использовать другие методы оценки правильности составления продуктовой стратегии.

Базовые конкурентные стратегии (БКС)

На следующем этапе разработки продуктово-маркетинговой стратегии необходимо определить базовые конкурентные стратегии по ключевым продуктам. Они основываются на определенном конкурентном преимуществе.

Различают два вида конкурентных преимуществ у продукта.

Первый — это лидерство по издержкам, второй — дифференциация.

Рыночные сферы для БКС бывают только двух видов: **первый — все рыночные ниши**, на которых реализуется данный продукт (глобальный рынок); **второй — фокусирование**, то есть концентрация на тех или иных специализированных сегментах рынка.

В результате соединения каждого из двух видов конкурентных преимуществ с каждым из двух видов рыночной сферы получаем 4 БКС:

- 1) стратегия лидерства по издержкам;
- 2) стратегия дифференциации;
- 3) стратегия фокусированного лидерства по издержкам;
- 4) стратегия фокусированной дифференциации (табл. 6.3)

Таблица 6.3

Рыночные сферы	Конкурентное преимущество	
	низкие издержки	уникальность товара
Все сферы	1. Стратегия лидерства по издержкам	2. Стратегия дифференциации продукта
Конкретный сегмент	3. Стратегия фокусированного лидерства по издержкам	4. Стратегия фокусированной дифференциации

В центре внимания **стратегии лидерства по издержкам** — низкие издержки по сравнению с конкурентами, а значит, и самые низкие цены.

Целью стратегии дифференциации является придание продукту (товару) определенных свойств, которые важны для покупателя и отличают данный товар от предложений конкурентов.

Стратегия фокусированного лидерства по издержкам (ценам) — сосредоточение на нуждах одного сегмента на рынках или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель её — удовлетворить потребность выбранного сегмента лучше, чем конкуренты.

Стратегия фокусированной дифференциации — это стратегия дифференциации, сфокусированная на нуждах одного сегмента рынка или конкретной группы покупателей.

При определении базовых конкурентных стратегий по продукту необходимо строго придерживаться правила: из 4 БКС на конкретном сегменте рынка данного конкретного продукта в данный период времени может применяться только одна, так как по существу указанные БКС являются альтернативными (табл. 6.4).

Таблица 6.4

БКС по ключевым продуктам организации

Полный перечень продуктов	Базовые конкурентные стратегии			
	Лидерство по издержкам	Дифференциация продукта	Фокусированное лидерство по издержкам	Фокусированная дифференциация
1. Продукт «А» 2. Продукт «Б» 3. Продукт «С» ...	+	+		+

Аналогичным образом разрабатываются стратегии по ассортименту продукции, рынкам сбыта, способам продвижения товара на рынках и т. п.

Оформление, согласование и утверждение стратегии

На этом этапе частные решения сводятся в общую продуктово-маркетинговую стратегию организации и проводятся их системные согласования и уточнения (табл. 6.5).

Таблица 6.5

Продуктово-маркетинговая стратегия

Наименование стратегической позиции	Стратегическое решение по ключевому вопросу (что, сколько, где и как?)	Стратегические указания
Продукт		

1. Продукт «А» 2. Продукт «Б» 3. Продукт «С» Рынок 1. Выбор рынка сбыта продукции (сегментация рынка) 2. Выбор по каждой номенклатурной позиции одной из 4 БКС 3. Выбор структуры сбыта (оптовая, розничная тор- говля, продажа по догово- рам, через собственные организации и т. п.)		
---	--	--

Разработанная продуктово-маркетинговая стратегия окончательно согласовывается со всеми подразделениями и утверждается высшим руководством организации. Эта стратегия является ключевой для всей системы стратегий организации.

6.3. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы

Бизнес-стратегия конкретного бизнеса — это основная и важнейшая подсистема стратегии организации. При её разработке необходимо различать две ситуации.

Ситуация № 1 — организация осуществляет только один конкретный бизнес. В этом случае бизнес-стратегия и общая стратегия совпадают. В практике это бывает очень редко.

Ситуация № 2 — организация одновременно реализует несколько бизнесов. В этом случае хорошая (т. е. эффективная) стратегия — это система эффективных бизнес-стратегий.

Этапы создания предпринимательской стратегии организации (для ситуации № 2):

1. По каждому отдельному бизнесу организации разрабатывается своя бизнес-стратегия. Совокупность этих стратегий составляет основной стратегический бизнес-блок.

2. По каждому крупному, обеспечивающему виду деятельности, который в структуре организации также является относительно обособленным подразделением, разрабатывается своя стратегия.

3. Производится системное соединение ведущей и обеспечивающей подсистем и на их основе вырабатывается общая бизнес-стратегия организации.

4. По стратегиям отдельных бизнесов устанавливаются соответствующие приоритеты, производится распределение ресурсов организации.

5. Осуществляется окончательная системная доработка стратегии. В конечном итоге стратегия организации должна представлять собой стратегию системы бизнесов, а не совокупность отдельных бизнес-стратегий относительно обособленных бизнесов.

Из приведённой схемы видно, что исходной предпосылкой здесь выступает общая структура организации, состоящая из отдельных бизнесов (центров прибыли) и блока специализированных видов деятельности (центров затрат).

6.4. Разработка стратегий функциональных подсистем

Наиболее важными для организации функциональными подсистемами являются: а) производственная; б) управление персоналом; в) финансовая.

Производственная стратегия — это подсистема корпоративной стратегии, долгосрочная программа действий по созданию и реализации продукта организации.

Содержание производственной стратегии раскрывается в её основных позициях:

1. Формулировка и обоснование основных стратегических позиций по производству.
2. Доработка принятых основных целей по производству.
3. Разработка конкретных стратегических решений.
4. Разработка по каждому стратегическому решению конкретных стратегических указаний.

5. Системное сведение всех позиций в целостную производственную стратегию (табл. 6.6).

Таблица 6.6

Производственная стратегия организации

Наименование стратегической позиции	Стратегические цели	Стратегические решения по ключевому вопросу	Стратегические указания
1. Производственные мощности 2. Технологические процессы 3. Производство продуктов (управление качеством)			

Аналогичным образом разрабатывается стратегия управления персоналом, финансовая и при необходимости другие функциональные стратегии (НИОКР, информационная и т. д.).

На основе этих функциональных стратегий формируется общая корпоративная стратегия организации.

Наряду с вышеизложенными существуют и другие подходы к разработке стратегии организации. При этом необходимо придерживаться следующих принципов:

1. Подход и инструментарий должны обеспечивать достаточную эффективность стратегии конкретной организации.

2. По своей сложности, затратам и прочим факторам они обязаны быть относительно простыми и экономичными.

Так, для многих предприятий малого бизнеса может быть достаточным установление целевых приоритетов.

Например, целевые приоритеты организации могут быть представлены в следующем виде:

- 1) усиление лидирующей позиции по продукту «А»;
- 2) создание задела по продукту «Х»;

- 3) завоевание лидирующих позиций на рынке за счёт минимизации цен по продуктам «В», «С»;
- 4) прекращение производства продукта «Д»;
- 5) реконструкция цеха № 2 для увеличения продукта «А».

В таком виде она может служить стратегией для малого предприятия.

6.5. Реализация антикризисной стратегии

Стратегическое и оперативное управление взаимосвязаны. Тактическое управление должно осуществляться в рамках выбранной стратегии. Если тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса осуществляются в отрыве от стратегических целей, это может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений. Поэтому **главное в реализации антикризисной стратегии — это оперативное управление предприятием в соответствии с выбранной стратегией.**

При реализации выбранной стратегии необходимо также выполнение следующих задач:

- доведение идей новой стратегии до сотрудников;
- приведение организационной структуры, ресурсов и стиля управления в соответствие с реализуемой антикризисной стратегией.

Система управления предприятием способствует или мешает реализации стратегии. В случае, если предприятие имеет слишком жёсткую организационную структуру, она может стать преградой, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. Менеджеры будут избегать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала.

Стиль управления, сложившийся на предприятии, может хорошо вписываться в стратегию фирмы, а может и войти в противоречие с ней. В ряде случаев преобладание одного стиля может привести к проблемам. Так, авторитарный стиль может быть полезен только в ситуациях, требующих

немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений.

Большое внимание на реализацию антикризисной стратегии оказывают ресурсы. Поэтому их необходимо в максимальной степени мобилизовать и распределить таким образом, чтобы иметь наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала предприятия также приводится в соответствие с осуществляемой антикризисной стратегией. Подразделениям, осуществляющим руководство движением ресурсов внутри предприятия, должны быть доведены новые задачи.

Для реализации стратегии иногда целесообразно привлекать специалистов со стороны. Это могут быть консультанты, менеджеры, получившие опыт на других предприятиях.

Последним этапом антикризисного управления является контроль выполнения стратегии. Он направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей предприятия.

Особая роль в реализации стратегии принадлежит плану финансового оздоровления предприятия.

Тема 7. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ

7.1. Преодоление финансовых трудностей при ранней и острой стадиях банкротства

Преодоление финансовых трудностей имеет различную логику в зависимости от степени их зрелости, запущенности, специфики.

Так, финансовые трудности на **ранней стадии банкротства** могут быть выявлены по слабым сигналам. Если анализ покажет преобладающее влияние негативных внешних условий, на раннем этапе могут оказаться достаточными приспособительные меры.

Рассмотрим более подробно приспособление предприятия к таким неблагоприятным для бизнеса явлениям, как инфляция и спад производства.

Приспособление предприятия к инфляции. Общий подход заключается в том, чтобы учёт инфляции осуществлялся при принятии всех управленческих решений, и инфляционные издержки по возможности переносились на клиентов.

Способы приспособления к инфляции:

1) усиление централизации в управлении финансами и затратами;

2) расширение использования различных форм встречной торговли, то есть любых форм взаимоотношений с клиентами, которые снижают риск колебания цен;

3) минимизации активов, не приносящих дохода;

4) оптимизация политики ценообразования, контроль за тем, чтобы либо индексировать цены товаров и услуг, либо привязать их динамику к более надёжному основанию (СКВ);

5) сбалансированность денежных активов и дебиторской задолженности с обязательствами (кредиторской задолженностью);

6) усиление внимания к политике Правительства, местных органов власти; сбор и анализ информации о проводимых и готовящихся мероприятиях Правительства и местных органов власти, с тем, чтобы всегда быть готовыми к резким переменам;

7) повышение гибкости управления внутри предприятия; переход на временные структуры и группы, создаваемые для решения новых проблем;

8) планирование всех денежных расходов на основе анализа притока реальных денежных средств, «привязка» заработной платы руководителей к притоку денежных средств.

Способы приспособления предприятия к спаду производства:

1) внедрение управленческого бухгалтерского учёта и проведение на его основе анализа устойчивости предпри-

ятия к падению объемов продаж отдельных видов продукции; определение границы падения, когда затраты перестают окупаться; определение самого низкого уровня цен отдельных видов продукции, окупающего лишь прямые затраты;

2) проведение мероприятий по повышению устойчивости предприятия к падению объемов продаж; снижение доли постоянных расходов в общих затратах; сокращение управленческого персонала;

3) проведение диверсификации производства; усиление внимания к производству с низким ожидаемым уровнем падения;

4) организация отраслевых, межотраслевых, региональных, межрегиональных ассоциаций, союзов, позволяющих создать свой рынок, стабилизировать хозяйственные связи, обойти аутсайдеров;

5) разработка альтернативных сценариев будущего, стратегических планов, с тем чтобы заранее иметь программы действий для различных обстоятельств.

Финансовое оздоровление предприятия при острой стадии банкротства

Падение финансовой устойчивости предприятия может оказаться более глубоким. Тогда необходимо принимать кардинальные меры по двум направлениям:

1) чрезвычайные мероприятия по решению краткосрочных проблем;

2) стратегические меры, рассчитанные на весь период выхода предприятия из кризиса.

Эти направления финансового оздоровления должны базироваться на анализе внутренней и внешней среды предприятия, прогнозе, выбранной стратегии финансового оздоровления предприятия и тщательно прорабатываться в бизнес-плане.

7.2. Прогнозирование сценариев развития внутренней и внешней среды предприятия

При разработке плана финансового оздоровления предприятия необходимо предусмотреть возможные сценарии развития внутренней и внешней среды предприятия. В частности, представить развитие предприятия при следующих обстоятельствах:

- 1) сохранение внешней среды;
- 2) благоприятное изменение внешней среды;
- 3) неблагоприятное изменение внешней среды.

Каждому варианту изменений внешней среды может соответствовать тот или иной вариант изменения внутренней среды предприятия:

- 1) сохранение внутренней среды предприятия;
- 2) планомерное изменение внутренней среды предприятия без использования значительных внешних источников поддержки;
- 3) реализация инвестиционных проектов, финансируемых в значительной мере из внешних источников.

В результате сочетания разных вариантов развития внешней и внутренней среды может быть 9 сценариев (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Прогнозирование и оценка возможных сценариев развития среды бизнеса

Варианты изменения внутренней и внешней среды	Сохранение внутренней среды без изменений	Изменение внутренней среды без использования внешних источников поддержки	Реализация инвестиционных проектов, финансируемых в значительной мере из внешних источников
Сохранение внешней среды	Неблагоприятный (вероятность банкротства)	Удовлетворительный	Благоприятный
Благоприятное изменение внешней среды	Удовлетворительный	Благоприятный	Очень благоприятный
Негативное изменение внешней среды	Неблагоприятный (вероятность банкротства)	Неблагоприятный	Удовлетворительный

У конкретного предприятия возможны следующие варианты для развития бизнеса: неблагоприятный, удовлетворительный, благоприятный и очень благоприятный. Поэтому на основе тщательного анализа развития внешней среды и имеющихся внутренних возможностей необходимо обосновать вероятный сценарий развития среды бизнеса на ближайшую перспективу. Этот прогноз будет служить исходной основой для разработки плана финансового оздоровления предприятия.

7.3. Особенности плана финансового оздоровления предприятия

Бизнес-план — это главный документ, определяющий основное направление деятельности предприятия. Он также является первичным документом для осуществления руководства предприятием.

При антикризисном управлении бизнес-план называется планом финансового оздоровления предприятия. В данном случае он направлен на восстановление платежеспособности и поддержание эффективной деятельности предприятия.

План финансового оздоровления предприятия базируется на выбранной стратегии. Его задача — определить основные направления работ и общую эффективность. Для потенциальных инвесторов такой бизнес-план служит ориентиром при выборе объектов инвестирования, для самих предприятий — основой для разработки более конкретных плановых документов: планов маркетинга, производственных планов, графиков работ и т. д.

На предприятиях, где введена процедура банкротства — внешнее управление — его называют **планом внешнего управления.**

Бизнес-план даёт доступ к инвестиционному процессу. Поэтому независимо от названия его потребуют в любом финансовом учреждении.

В зависимости от назначения бизнес-плана он может разрабатываться в следующих модификациях:

- 1) по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения и т. п.);
- 2) по предприятию, в том числе:
 - новому или действующему;
 - всему предприятию или производственному подразделению;
 - развития или финансового оздоровления.

Для неплатежеспособных предприятий бизнес-план финансового оздоровления должен составляться в обязательном порядке.

Его разработка может оказаться полезной для российских предприятий, большинство из которых испытывают значительные трудности.

Предприятия, имеющие реальные убытки, должны также составлять краткосрочный план чрезвычайных мероприятий.

Бизнес-план финансового оздоровления включает определение путей решения проблемы накопившейся задолженности и дальнейшего развития предприятия. Бизнес-планы могут существенно различаться в зависимости от финансового состояния предприятия-должника.

Исходя из сложившейся ситуации бизнес-план может предусматривать:

1. Реструктуризацию (рассрочку, отсрочку, списание и т. д.) накопленной задолженности. Предприятие при этом получает возможность нормально функционировать. Этот подход применяется в том случае, если задолженность возникла в связи с отдельными ошибочными решениями руководства предприятия или некоторыми негативными всплесками внешней среды, вероятность повторения которых оценивается как незначительная.

2. Переход на принципиально новую продукцию (перепрофилирование). В самой крайней форме это полная замена оборудования и перестройка пассивной части основных фондов, замена или переподготовка кадров, полная смена рынков сбыта и снабжения и т. п., то есть полная замена всех элементов предпринимательства. Этот вариант,

скорее всего, предполагает продажу предприятия новым собственникам.

План финансового оздоровления предприятия служит для:

- 1) выработки программы выживания и развития предприятия;
- 2) составления плана проведения реорганизационных процедур;
- 3) организации управления предприятием в условиях кризиса или перед его наступлением;
- 4) обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию финансовой поддержки.

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия должен быть прежде всего ориентирован на нововведения (инновации).

7.4. Порядок разработки плана финансового оздоровления

Типовая форма плана финансового оздоровления (бизнес-плана) предусматривает следующие разделы:

1. Общая характеристика предприятия.
2. Краткие сведения по плану финансового оздоровления.
3. Анализ финансового состояния предприятия.
4. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности.
5. Рынок и конкуренция.
6. Деятельность в сфере маркетинга.
7. План производства.
8. Финансовый план.

Разработка первых трёх разделов плана производится в обычном порядке. Остальные разделы имеют особенности, что и обуславливает их более детальное рассмотрение.

Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности

При разработке чрезвычайных мероприятий необходимо прежде всего подвергнуть тщательному анализу активы и систему управления предприятием, в частности:

1. Основные фонды предприятия. Их необходимо анализировать в последовательности, сложившейся в практике статистического учёта основных фондов (здания, сооружения и т. п.). При этом следует обратить внимание на свободные производственные и складские площади (они могут быть, например, быстро сданы в аренду). Особого внимания требуют запасы неустановленного оборудования, незавершённые капитальные вложения. В процессе оздоровления предприятия необходимо учитывать и непроизводственные основные фонды. Эти фонды отягощают расходы предприятия, но могут послужить и источником возникновения новых видов деятельности.

2. Материальные запасы и запасы готовой продукции. Предварительный анализ этих элементов активов поможет выявить ликвидные материальные запасы. Они могут послужить источником средств для расчёта с кредиторами, приобретения необходимых материальных ресурсов и могут быть непосредственно использованы в будущем производстве.

3. Кадры предприятия. Анализ кадрового состава рекомендуется проводить с первых дней работы по оздоровлению предприятия. Особое внимание рекомендуется обращать на состав высших управляющих, квалифицированных инженерно-технических работников и рабочих.

4. Долгосрочные и краткосрочные вложения предприятия. При наличии значительных средств во вложениях такого рода их анализ может стать главным в работе по оздоровлению предприятия. Дочерние фирмы предприятия могут быть источником дополнительного финансирования, квалифицированной поддержки.

5. Дебиторы и кредиторы должника. Дебиторы и кредиторы это, как правило, постоянные поставщики и покупатели. Они входят в технологическую цепочку и при разумном подходе стремятся к стабильности производственной системы в целом. При определённых условиях и те, и другие должны выразить заинтересованность в поддержке неплатежеспособного предприятия.

6. Сеть товародвижения предприятия-должника. Посреднические структуры, обеспечивающие снабжение предприятия сырьём, материалами, комплектующими изделиями и сбыт его готовой продукции, могут служить источником дополнительного финансирования для должника. Их предложения и пожелания также должны быть приняты в расчёт при подготовке планов оздоровления.

7. Система управления предприятием. Анализ организационной структуры, системы учёта и контроля, внутренних хозяйственных связей, методов принятия управленческих решений, как правило, выводит на «узкие места» в системе управления предприятием.

В числе **чрезвычайных мероприятий по восстановлению платежеспособности предприятия**, как показывает опыт, чаще всего используются следующие:

1) продажа активов, филиалов, незавершенного строительства и т. п.;

2) смена руководителей подразделений (если есть очевидные признаки их некомпетентности);

3) изменение организационной структуры предприятия, сокращение аппарата управления;

4) оптимизация дебиторской задолженности;

5) установление жёсткого контроля затрат;

6) психологическая переориентация и переподготовка персонала;

7) сокращение номенклатуры продукции и услуг (немедленный отказ от очевидно убыточных производств);

8) усиленный маркетинг (до разработки стратегии маркетинговые службы могут разобраться с возможностями продажи части активов предприятия, выявить дополнительный спрос на продукцию предприятия);

- 9) реструктуризация задолженности;
- 10) сжатие или ликвидация обанкротившегося производства;
- 11) частичное или полное перепрофилирование предприятия.

Перечисленные меры, как показывает статистика банкротства в развитых странах, являются наиболее часто применяемыми. Однако возможны, конечно, и какие-либо иные действия. В частности, в этом разделе должны также предусматриваться меры по реализации стратегических целей и указаний.

В разделе «Рынок и конкуренция»:

- 1) излагаются сведения об отрасли, в которой работает данное предприятие;
- 2) даётся характеристика основных и вспомогательных рынков и их сегментов, на которых работает предприятие;
- 3) приводятся сведения о хозяйствующих субъектах, участвующих на том же рынке, что и данное предприятие; проводится анализ вышеназванных сведений, делается вывод о типе рынка данной продукции;
- 4) помещается информация о законодательных ограничениях по проникновению на рынок (необходимость наличия лицензии, таможенные затраты, государственное регулирование ценообразования и т. п.).

В разделе «Деятельность в сфере маркетинга»:

- 1) описывается стратегия маркетинга, заключающаяся в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке;
- 2) разрабатывается система маркетинговых коммуникаций, то есть комплекс мер по воздействию предприятия на покупателя, которая включает в себя рекламу, стимулирование сбыта, прямой маркетинг и другие решения, принимаемые службой маркетинга;
- 3) даётся анализ каналов сбыта, а также приводится объём сбыта продукции по каждому из них;

4) приводится подробное описание продукта, его жизненного цикла, а также плана по созданию и внедрению нового продукта.

В разделе «План производства»:

1) рассчитывается производственная программа в разрезе выпускаемой номенклатуры изделий и услуг;

2) определяется прирост объемов продукции путём сравнения программных показателей с объёмом потребности рынка соответствующего вида продукции;

3) определяется необходимый размер производственных мощностей предприятия и их увеличения за счёт технического перевооружения, реконструкции, строительства новых объектов и т. п.;

4) выбирается один из нескольких вариантов;

5) производится расчёт потребностей в материальных ресурсах и производственных запасах;

6) рассчитываются потребность в работниках и необходимый фонд заработной платы;

7) составляется смета расходов и производится калькуляция себестоимости продукции;

8) рассчитывается потребность в инвестициях.

Раздел «Финансовый план» составляется в следующей последовательности:

1) исходя из объёма продаж, цен и себестоимости продукции осуществляется прогноз финансовых результатов;

2) определяется потребность в дополнительных инвестициях;

3) определяются источники финансирования и срок окупаемости проекта;

4) составляется график погашения кредиторской задолженности;

5) составляется агрегированный прогнозный баланс;

6) рассчитываются коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами (на основе агрегированного прогнозного баланса).

Утвержденный в установленном порядке план финансового оздоровления предприятия оформляется в виде единого документа и приложений.

План финансового оздоровления предприятия для внутреннего пользования может быть более открытым в описании ожидаемых трудностей и способов их преодоления.

План финансового оздоровления для повсеместного оздоровления может быть более закрытым.

Тема 8. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

8.1. Содержание понятия «реструктуризация»

Реструктуризация в широком смысле — это изменение структуры системы. Реструктуризация предприятия — это комплексное преобразование его деятельности, в том числе изменение структуры производства, активов, пассивов и системы управления с целью повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции на рынках сбыта.

Реструктуризация — это наиболее эффективный механизм рыночной адаптации субъектов хозяйствования, свойственный не только формирующейся, но и зрелой рыночной экономике.

При реструктуризации предприятия производится изменение его структуры, создаваемой им продукции, изменение системы управления, а также упорядочение отношений собственности.

Цель реструктуризации убыточных предприятий — преодоление убыточности и достижение нормального, устойчивого финансово-экономического состояния.

В процессе реструктуризации происходят глубокие изменения, затрагивающие:

- номенклатуру производимой продукции и объём производства;
- техническую базу и технологические процессы;
- качество выпускаемого продукта;
- показатели использования ресурсного потенциала;

— продвижение товаров на рынок и ценовую политику предприятия;

— методы и формы организации управления.

Таким образом, реструктуризация предприятия относится к типу трансформаций, которые принято называть системными преобразованиями.

Реструктуризация предприятия должна быть ориентирована на достижение чётко поставленных целей и решение задач, связанных с достижением таких целей.

Понятие реструктуризация следует отличать от таких понятий, как реформирование и реорганизация.

Реформирование предприятий означает приведение их статуса и экономических отношений в соответствие с новым Гражданским кодексом РФ, приспособление их к рынку. Это поэтапный, стимулируемый государством процесс перехода предприятий на общепринятые в рыночной экономике принципы функционирования.

Объективная необходимость реформирования диктуется следующими причинами:

— сменился общественный строй в стране, плановая экономика заменена рыночной; реформы необходимы, чтобы вместо предприятий, приспособленных для выполнения плановых заданий, создать предприятия, реагирующие на сигналы рынка, конкурентоспособные на рынке;

— изменились формы собственности и организационно-правовые формы юридических лиц; предприятия стали в большинстве своём частными и акционерными по постановлению Правительства или указу Президента; реформа необходима, чтобы создать условия для перехода собственности к более эффективным собственникам и дать им возможность распоряжаться своей собственностью.

Юридические основы реформирования предприятий и их приспособления к рыночным условиям определены в Гражданском кодексе РФ, в законах РФ и постановлениях Правительства РФ.

Таким образом, реформирование предприятий обусловлено сменой общественно-экономического строя в нашей стране.

Реорганизация — это изменение структуры и статуса предприятия. Реорганизация юридического лица может быть осуществлена по решению его участников (собственников) в форме: а) слияния; б) присоединения; в) разделения; г) выделения; д) преобразования.

Преимущество реструктуризации:

— повышает прибыльность компании в долгосрочной перспективе;

— помогает найти оптимальные решения в краткосрочной перспективе;

— позволяет приобрести навыки и опыт работы в рыночной экономике;

— позволяет получить доступ к внешним источникам финансирования;

— способствует развитию отношений с компаниями, прошедшими реструктуризацию.

Реструктуризация базируется на диагностике, которая включает:

— первоначальную оценку деятельности предприятия;

— финансовый анализ;

— оценку системы управления;

— анализ возможных вариантов реструктуризации;

— план реструктуризации;

— внедрение.

Реструктуризация как комплексное преобразование организаций с целью обеспечения их конкурентоспособности **включает следующие составляющие:**

1) упорядочение отношений собственности и распоряжения имуществом;

2) реструктуризация производства;

3) реструктуризация системы управления;

4) реструктуризация активов;

5) реструктуризация кредиторской задолженности.

8.2. Реструктуризация собственности

Реформа отношений собственности включает:

1) уточнение организационно-правового статуса организации в соответствии с ГК РФ (многие предприятия до сих

пор функционируют в организационно-правовой форме, не предусмотренной ГК РФ, или их нормативные документы не соответствуют действующему законодательству);

2) приведение к современному уровню цен уставного капитала организации;

3) уточнение реального состава собственников (участников);

4) инвентаризация и оценка реальной (рыночной) стоимости имущества с учётом необходимости возврата его части, которая незаконно передана подставным фирмам;

5) выявление и устранение нарушений прав собственников (участников) (например, присвоение советом директоров или директором полномочий, которые по закону возложены на собрание акционеров; несоответствие отдельных положений устава закону);

6) заключение контрактов с менеджерами и чёткое разграничение прав и обязанностей собственников, менеджеров и работников, а также источников их доходов;

7) реализация прав государства как собственника государственных унитарных предприятий и акционерных обществ.

Основная проблема здесь состоит в передаче предприятий эффективным собственникам, которые бы приобрели контрольный пакет акций и обеспечили рентабельную работу организации на основе обновления производства.

8.2. Реструктуризация производства

Реструктуризация производства в самых общих чертах может включать в себя следующие блоки:

1. Свёртывание производства убыточных видов продукции, по которым не видно: а) путей снижения издержек производства и обращения; б) улучшения потребительских свойств, обеспечивающих рост рыночной цены.

2. Активная проработка путей и способов технологического и организационного совершенствования производства тех видов выпускаемой продукции, которые пользуются повышенным спросом на рынках сбыта, но пока убыточны из-

за устаревших технологий, плохой организации производства и т. п.

3. Расширение производства рентабельной продукции, имеющей перспективный рынок сбыта, и соответствующее вытеснение с предприятия нерентабельной продукции.

Рентабельные производства (или товары) часто называют «дойными коровами», которые в большинстве случаев выступают в роли спасательного круга, удерживающего предприятие «на плаву» до тех пор, пока оно не освоит производство других прибыльных видов продукции.

4. Освоение производства новых видов продукции, имеющих перспективный рынок сбыта.

Эта стратегия приемлема для предприятия, если его производственные мощности приспособлены для выпуска данных товаров. По существу, это диверсификация производства. Для её осуществления необходим, как правило, переходный период, в течение которого потребуются материальные и финансовые источники поддержания деятельности предприятия.

8.4. Реструктуризация системы управления

Реструктуризация системы управления это:

1) преобразование форм, методов организации управления всеми звеньями предприятия и процессами, протекающими на предприятии;

2) изменение структуры и аппарата управления.

Реструктуризация системы управления необходима потому, что зачастую корень зла, первопричина убыточности предприятия лежит именно в несовершенстве системы управления производственными процессами, материально-техническим снабжением и сбытом, а также персоналом.

По своей сущности реструктуризация системы управления предприятием представляет собой мини-реформу управления, проводимую в масштабах одной производственной единицы.

Проведению конкретных действий по реструктуризации управления должны предшествовать обстоятельный анализ сложившейся системы управления, выявление её недос-

татков, поиск, выбор и обоснование способов изменения данной системы.

Объекты анализа системы управления:

1) функции и методы управления, способы принятия управленческих решений;

2) управление видами деятельности: производством продукции, персоналом, финансами, продвижением товаров на рынок, качеством продукции, инвестициями, инновациями;

3) организационная структура управления, органы управления.

Основная задача такого сложного анализа, который способен выполнить только специалисты высокой квалификации, состоит в конечном счёте в выработке конкретных рекомендаций о путях комплексного преобразования системы управления, способствующих выходу предприятия из кризисного состояния и обеспечению последующего функционирования в режиме самокупаемости и самофинансирования.

8.5. Реструктуризация активов

Любое преобразование производственной и торгово-сбытовой деятельности предприятия связано тем или иным образом с реструктуризацией его активов. Этот вывод тем более справедлив для неплатежеспособного предприятия, проходящего процедуру банкротства и нуждающегося в изменении структуры, технологии, организации производства и продвижении товаров на рынки сбыта. Поэтому реструктуризация активов выделяется как относительно самостоятельная часть программы реструктуризации.

Как известно, к активам относят совокупность имущества и денежных средств, принадлежащих предприятию (фирме, компании) включая здания, сооружения, машины и оборудование, материальные запасы, вложения в ценные бумаги и прочие материально-вещественные ценности.

Значительное разнообразие активов предприятия создаёт предпосылки для их изменения в целях оказания воздействия на повышение рентабельности его работы.

Для принятия конкретного решения о вариантах реструктуризации активов предприятия необходимо провести

анализ их сложившейся структуры и эффективности использования. **Анализ должен охватывать основные элементы структуры активов (в натуральных единицах и в стоимостном выражении):**

1) активные и пассивные основные средства используемые: а) в рентабельном производстве; б) в нерентабельном производстве; в) неиспользуемые в производстве;

2) незавершенное строительство и неустановленное оборудование;

3) производственные запасы;

4) дебиторская задолженность;

5) долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения;

6) денежные средства;

7) нематериальные активы.

Основная направленность подобного анализа заключается в выявлении и рассмотрении различных вариантов реструктуризации активов, повышающих их отдачу и снижающих затраты на содержание.

В процессе реструктуризации активов можно обеспечить:

1) ликвидацию нерентабельных производств;

2) передачу объектов социальной сферы в муниципальную собственность;

3) продажу, сдачу в аренду, передачу в залог, списание неиспользуемых предприятием активов;

4) консервацию незавершенного строительства;

5) снижение запасов на складах;

6) ужесточение контроля за возвратом дебиторской задолженности;

7) приобретение нового оборудования.

Эти меры будут способствовать подавлению убыточности, созданию условий для рентабельной работы предприятия.

Тема 9. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

9.1. Общие положения

Если в плане финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия ощущается острый дефицит финансовых ресурсов для осуществления текущей деятельности, инвестиций и расчётов с кредиторами, предпринимаются меры по реструктуризации обязательств. В этих целях в бизнес-плане необходимо выделить специальный раздел «реструктуризация кредиторской задолженности».

Под реструктуризацией задолженности понимаются отсрочка, рассрочка, списание, обмен, конвертация и иные процедуры, связанные так или иначе с освобождением предприятия (хотя бы временно) от давления долговых обязательств.

Отсрочка — это перенесение платежей на более поздний срок.

Рассрочка — это «растягивание» платежа, дробление долга на несколько более мелких сумм, оплата которых будет осуществляться в течение определённого периода.

Списание — это процедура уменьшения задолженности предприятия по обязательствам перед контрагентом без её оплаты.

Обмен — это процедура уменьшения задолженности предприятия за счёт её обмена на другой товар (например, на акции).

Конвертация — это переоформление задолженности в другой вид обязательств (например, краткосрочной задолженности в долгосрочную).

Характерная структура задолженности организаций:

- 1) в бюджеты различных уровней;
- 2) во внебюджетные фонды;
- 3) банкам и другим финансовым организациям по краткосрочным и долгосрочным кредитам и займам;
- 4) поставщикам, предприятиям ТЭК и другим организациям;
- 5) работникам предприятия по заработной плате.

Следует различать **текущую задолженность и просроченную, то есть не погашенную к моменту наступления срока платежа**. Она возникает из-за убыточной ра-

боты предприятия. Далее положение усугубляется из-за начисляемой пени на просроченную задолженность и штрафов за укрытие налогооблагаемых доходов.

9.2. Реструктуризация задолженности в бюджет и внебюджетные фонды

Реструктуризация задолженности в федеральный бюджет и внебюджетные фонды осуществляется на основании законов и постановлений Правительства Российской Федерации. Она проводится в форме отсрочек, рассрочек и списаний.

Постановления Правительства по данному вопросу в последние годы принимались неоднократно, а по сельскохозяйственным предприятиям — ежегодно. Причём условия и порядок проведения реструктуризации просроченной задолженности по федеральным налогам и страховым взносам в государственные внебюджетные фонды ежегодно менялись. Тем не менее многие предприятия, кому такая возможность предоставлялась, так и не заключили договоры на реструктуризацию задолженности вследствие отсутствия реальной возможности погасить просроченную задолженность по установленному графику и одновременно выплачивать текущие платежи.

Например, в первом квартале 2002 г. проводилась работа по реструктуризации задолженности сельскохозяйственных организаций в соответствии с постановлением Правительства РФ от 8 июня 2001 г. № 458 «О порядке и условиях проведения реструктуризации просроченной задолженности сельскохозяйственных предприятий и организаций по федеральным налогам и сборам, а также по страховым взносам в бюджеты государственных внебюджетных фондов».

Этим постановлением Правительства были установлены следующие **условия и порядок реструктуризации задолженности**:

1) решение по реструктуризации задолженности принимается налоговым органом по заявлению организации;

2) задолженность по основному долгу может быть рас-срочена на 6 лет и погашаться равными долями, не реже чем один раз в полугодие;

3) задолженность по пеням и штрафам может погашаться в последующие 4 года;

4) при погашении одной трети задолженности в течении первых двух лет производится списание 50% суммы пеней и штрафов;

5) в случае полного исполнения обязательств производится полное списание задолженности по пеням и штрафам в течении последующих 4 лет;

6) обязательным условием для списания пеней и штрафов является уплата текущих платежей и погашение просроченной задолженности;

7) организация, в отношении которой было возбуждено дело о банкротстве, может ходатайствовать о проведении реструктуризации задолженности только при заключении мирового соглашения с конкурсными кредиторами.

Вышеназванным постановлением рекомендовано органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации

и органам местного самоуправления осуществлять реструктуризацию задолженности по платежам в бюджеты субъектов РФ и местные бюджеты.

По предприятиям других отраслей экономики в последние годы тоже принимались соответствующие постановления Правительства. Эти постановления распространялись, как правило, не на все отрасли или не на все виды задолженности. Условия реструктуризации, так же как и для сельскохозяйственных предприятий, не были привлекательными.

Так, постановление Правительства РФ от 21 февраля 2002 г. № 123 «О порядке и условиях проведения реструктуризации задолженности по страховым взносам в государственные социальные внебюджетные фонды» предусматривает реструктуризацию задолженности только в социальные фонды (пенсионный, социального страхования, занятости и обязательного медицинского страхования).

Этим постановлением установлены следующие **условия реструктуризации задолженности в социальные фонды**:

1) рассрочка задолженности производится одновременно во все фонды;

2) рассрочка по основному долгу производится в полном объеме на срок не более 5 лет;

3) погашение задолженности должно осуществляться равными частями не реже 1 раза в квартал;

4) списание 85% задолженности по начисленным пеням и штрафам при условии полного погашения основного долга и уплаты текущих платежей;

5) рассрочка 15% задолженности по начисленным пеням и штрафам также на срок не более 5 лет;

6) организация утрачивает право на реструктуризацию задолженности при неуплате платежей, установленных графиком;

7) организациям, в отношении которых возбуждено дело о банкротстве, право на реструктуризацию может быть предоставлено только после заключения этой организацией мирового соглашения с кредиторами;

8) право проведения реструктуризации задолженности во внебюджетные фонды предоставлено налоговым органам.

Многие предприятия, опасаясь возбуждения по отношению к ним процедуры банкротства, заключили договоры с налоговыми органами на реструктуризацию задолженности во внебюджетные фонды. Однако реальных возможностей по погашению просроченной задолженности они не имеют. В дальнейшем эти договоры очень часто расторгались.

9.3. Погашение задолженности за счет отчуждения имущества

На практике применяются следующие виды погашения кредиторской задолженности за счет отчуждения имущества:

- на основе добровольной передачи;
- посредством залога имущества и его последующей продажи;

- продажа дебиторской задолженности;
- арест и последующее принудительное отчуждение имущества.

1. Погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника (добровольная передача). В счёт погашения задолженности могут быть приняты:

- объекты недвижимости производственного и социально-культурного назначения, машины и оборудование, готовая продукция, сырьё, материалы;
- ценные бумаги, удостоверяющие имущественные права предприятия-должника.

Погашение задолженности ценными бумагами может иметь следующие разновидности:

- обмен задолженности на акции, в том числе путём выпуска и размещения дополнительных акций с последующей передачей их кредиторам;
- погашение задолженности облигациями, то есть долговыми ценными бумагами, выпускаемыми для осуществления мер по финансовому оздоровлению, при этом условия выпуска должны предусматривать выплату фиксированного дохода по таким облигациям.

2. Погашение задолженности залогом имущества осуществляется путем передачи предприятием своего имущества в залог кредитору. После исполнения должником своих обязательств залог имущества прекращается. В случае непогашения обязательств это имущество может быть продано с публичных торгов с целью ликвидации просроченной задолженности.

3. Продажа дебиторской задолженности — это продажа третьим лицам права требования возврата принадлежащей предприятию-должнику задолженности или иных долговых обязательств. Фискальным органам также разрешено продавать дебиторскую задолженность предприятий, имеющих просроченные обязательства перед бюджетом, и направлять вырученные средства на погашение этих обязательств.

4. Погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника (принудительная процедура).

Эта процедура включает:

- а) арест имущества должника;
- б) его последующую реализацию;
- в) использование вырученных средств на погашение задолженности.

Такие меры могут применяться по отношению к просроченной фискальной задолженности.

Взыскание может быть обращено на имущество должника принадлежащее ему на праве:

- а) собственности;
- б) хозяйственного ведения;
- в) оперативного управления.

На это имущество и может быть наложен арест, поскольку в соответствии с Гражданским кодексом РФ действует принцип полной имущественной ответственности субъектов предпринимательской деятельности.

Арест имущества производится судебным приставом-исполнителем на основании Федерального Закона «Об исполнительном производстве».

Арест имущества состоит из его описи, объявления запрета распоряжаться им, а при необходимости — ограничения права пользования имуществом, его изъятия или передачи на хранение.

Арест должен налагаться на имущество в тех пределах, которые необходимы для погашения присуждённой взыскателю суммы и расходов по исполнению.

Арест и обращение взыскания на имущество организации-должника производится в следующей последовательности:

— **первая очередь** — ценные бумаги, средства на депозитных и других счетах, легковые автомобили, предметы дизайна офисов;

— **вторая очередь** — готовая продукция (товары) и иные материальные ценности, непосредственно не участвующие в производстве;

— **третья очередь** — недвижимость, сырьё, материалы, станки, оборудование и другие основные средства, предназначенные для непосредственного участия в производстве.

В случае ареста имущества третьей очереди судебный пристав-исполнитель обязан уведомить государственный уполномоченный орган по делам о банкротстве предприятий, который при наличии признаков банкротства у организации-должника ходатайствует о возбуждении дела в арбитражном суде.

При возбуждении арбитражным судом дела о банкротстве реализация имущества должника, на которое обращается взыскание, приостанавливается до рассмотрения арбитражным судом вопроса по существу и учёта требований всех кредиторов.

9.4. Другие способы уменьшения долговых обязательств предприятия-должника

Для ликвидации просроченной кредиторской задолженности, кроме рассмотренных выше, могут использоваться следующие меры:

1. Зачёт взаимных платёжных требований, то есть погашение взаимных обязательств предприятий, в том числе

с привлечением третьих лиц. При этом сумма платёжных средств определяется соглашением сторон, участвующих в процедуре взаимозачёта. В ней могут участвовать и государственные органы в случаях, когда задолженность предприятия перед бюджетом по налогам возникла вследствие неоплаченного государственного заказа.

2. Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные осуществляется на основе корректировки соответствующих хозяйственных договоров или заключения новых соглашений.

3. Переоформление задолженности в качестве займа. Такое переоформление может быть проведено на ос-

новании соглашения между предприятием-должником и кредитором.

На практике могут применяться и иные способы реструктуризации или ликвидации просроченной кредиторской задолженности.

Тема 10. ИННОВАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

10.1. Виды антикризисных инноваций

В основе антикризисного управления должны лежать **инновации (нововведения)**. В этом собственно и состоит одно из основных отличий антикризисного управления от простой финансовой санации неплатежеспособного предприятия.

Необходимо различать следующие инновации:

- 1) продуктовые;
- 2) процессные (в том числе технологические);
- 3) институциональные.

Продуктовые инновации на уровне отдельно взятого предприятия — это новые виды продукции.

Различают продуктовые инновации следующих видов:

- а) новые товары и услуги;
- б) товары и услуги, являющиеся новыми для рынка, на котором работает организация (фирма);
- в) товары и услуги, являющиеся новыми для данной организации (фирмы);
- г) разного рода новшества и нововведения в продуктах и услугах.

Все перечисленные виды продуктовых инноваций играют свою роль и применимы в разных ситуациях антикризисного управления.

Продуктовые инновации являются основным видом новшеств, непосредственно стимулирующих дополнительные продажи и прибыли.

Процессные (в том числе технологические) инновации — это новые схемы сотрудничества, новые формы организации производства, новые технологические процессы, нацеленные на экономию всех видов издержек предпри-

ятия. В этом смысле они способны принести дополнительные прибыли. Процессные инновации могут обеспечить и повышение качества или освоение новых продуктов, которые тоже служат источником новых денежных поступлений.

К процессным инновациям относятся следующие нововведения:

а) новшества в организации сбытовой и закупочной деятельности фирмы;

б) инновации в договорной работе, в схемах сотрудничества с партнёрами по бизнесу и т. п.;

в) инновации в процессы менеджмента организации;

г) технологические инновации, то есть нововведения в технологические процессы выпуска продукции, включая освоение новых видов оборудования, материалов и специальной технологической оснастки.

Процессные инновации считаются наиболее краткосрочными по своей окупаемости и наиболее легко осуществимыми новшествами.

Институциональные инновации — это новые формы организации и управления в производстве и сбыте продукции (услуг).

Институциональные инновации это:

1) реорганизация предприятия;

2) реструктуризация материальных и нематериальных активов фирмы;

3) перераспределение ответственности работников предприятия, в особенности его менеджеров.

Институциональные инновации сами по себе не способны принести дополнительных доходов фирме. Они лишь служат целям более эффективного проведения продуктовых и процессных инноваций, которые и могут принести фирме дополнительные доходы.

Рассмотренные инновации можно проранжировать следующим образом:

1) наиболее легко реализуемыми являются процессные новшества;

2) продуктовые инновации можно отнести к среднесрочным и среднекапиталоёмким;

3) институциональные инновации являются самыми долгосрочными и дорогостоящими.

10.2. Выбор и освоение продуктовых новшеств

Различают два подхода к выбору нового бизнеса или вида деятельности при разработке плана финансового оздоровления предприятия:

- 1) консервативный;
- 2) радикальный.

Консервативный подход к выбору продуктовых новшеств опирается:

- 1) на созданный имеющийся технологический или коммерческий задел организации;
- 2) на имеющиеся у предприятия специальные активы (технологическое оборудование, запасы материалов и комплектующих изделий);
- 3) на ранее начатые фирмой инвестиционные проекты (уже сделанные ею капиталовложения).

Данный подход предполагает:

- 1) минимальные барьеры по вводу на рынок нового продукта;
- 2) низкие барьеры по выходу с рынка прежнего продукта организации.

Суть рассматриваемого консервативного подхода заключается в том, что предприятие выбирает такие продуктовые новшества которые:

- 1) удобно и легко осваивать;
- 2) минимизируют потребность в дополнительных инвестициях;
- 3) опираются на имеющееся технологическое оборудование;
- 4) быстро окупаются.

Консервативный подход к выбору нового продукта является наиболее привлекательным для финансово-кризисного предприятия по следующим причинам:

- 1) предприятие испытывает дефицит финансовых ресурсов для самофинансирования;
- 2) является малопривлекательным для инвесторов;

3) как правило, ощущает дефицит в квалифицированных менеджерах и технологах.

Радикальный подход при обновлении продукции.

Данный подход предполагает не столько выбор нового продукта для производства, сколько выбор наиболее платежеспособного сегмента рынка, на котором следует предприятию работать. То есть производить необходимо тот продукт, который будет покупаться.

Радикальный подход к выбору нового продукта может быть описан следующим алгоритмом:

1. Анализ возможных целевых сегментов рынка для рассматриваемого предприятия. При этом непосредственной целью этого этапа является выявление необычных сегментов рынка.

2. Проверка выявленных рынков на их действительную платежеспособность. Желательно, чтобы платежеспособность этого сегмента рынка, то есть принадлежащих к нему потребителей, в перспективе была растущей.

3. На выявленных перспективных сегментах рынка изучаются специфические потребности принадлежащих к этим сегментам рынка потенциальных покупателей, с тем чтобы занять на рынке «свободную нишу».

4. Применительно к определённым потребностям выбирается продукт (товар, услуга) в максимальной мере их удовлетворяющий.

5. Выясняется, насколько легко, быстро, с какими единовременными затратами предприятие может освоить выбранный продукт (бизнес, вид деятельности).

6. Привлекаются сторонние инвестиции для покрытия дефицита собственных источников.

Радикальный способ выбора нового продукта требует значительных внешних инвестиций. При этом инвесторам должен предоставляться бизнес-план проекта по созданию и освоению нового продукта, в котором должна быть выигрышно представлена как «идеология» проекта инновации, так и все другие разделы, убеждающие инвесторов в эффективности и реальности проекта.

Соотношение подходов к выбору нового продукта и инновационной стратегии

Подходы к выбору нового продукта связаны с инновационной стратегией.

В частности, радикальный подход перекликается с так называемой наступательной инновационной стратегией, а консервативный — с оборонительной инновационной стратегией.

Наступательная инновационная стратегия предполагает, что фирма поддерживает свою конкурентоспособность посредством постоянного создания и освоения продуктов, которые являются новыми не только для предприятия, но и для потребителей. То есть она выступает «пионером» новых для рынка продуктов.

Будучи «пионером», она закрепляет за собой на некоторое время свою инновационную монополию патентами на изобретения и получает монопольные сверхприбыли.

Оборонительная инновационная стратегия напротив, означает, что предприятие сознательно не торопится с продуктами новшествами. Оно предпочитает наблюдать за коммерческими и финансовыми результатами конкурентов, первыми рискнувшими разработать и освоить принципиально новый продукт и только при выявившемся успехе новшества пытается «догнать» фирму-пионера.

Оборонительная инновационная стратегия базируется на определённых экономических расчётах и практике, которая свидетельствует, что лишь 20% радикальных продуктивных инноваций имеют коммерческий успех.

10.3. Процессные антикризисные нововведения

Для антикризисного управления важное значение имеет следующая классификация процессных инноваций:

- 1) первоочередные некапиталоемкие процессные инновации по экономии постоянных издержек;
- 2) капиталоемкие процессные инновации по совершенствованию технологий производства (технологические инновации);

3) инновации в организации работы с заказчиками и поставщиками, нацеленные на увеличение продаж.

Рассмотрим каждую из них в отдельности.

Первоочередные некапиталоемкие процессные инновации по экономии постоянных издержек

К ним относятся:

1) мероприятия по экономии постоянных (условно-постоянных) операционных расходов предприятия;

2) неотложные новшества в управлении персоналом фирмы.

При проведении мероприятий по экономии постоянных (условно-постоянных) операционных расходов особого внимания заслуживают:

1) сокращение административно-управленческих расходов. Зачастую именно они являются завышенными на неплатежеспособных предприятиях из-за снижения объёмов производства;

2) уменьшение нефункционирующих активов и издержек по их содержанию.

Неотложные новшества в управлении персоналом фирмы сводятся к следующему:

1) общий пересмотр трудовых отношений с работниками предприятия;

2) пересмотр трудовых отношений с носителями ноу-хау фирмы;

3) перевод части персонала с повременной на сдельно-премиальную оплату труда.

Общий пересмотр трудовых отношений предполагает:

— пересмотр трудовых отношений с частью работников предприятия и перевод их на **контракты трудового подряда**, предполагающего обязательства предприятия по оплате труда работников лишь при наличии у него конкретного объёма работ для привлекаемого работника;

— перевод работников, выполняющих чётко очерченные задания, на договоры **предпринимательского подряда**. Это

предполагает, что бывший работник предприятия должен зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя;

— проверка и, при наличии обстоятельств и соответствующих оснований, разрыв действующих контрактов с высокооплачиваемыми специалистами, не влияющими на текущий объём выпуска и продаж, то есть жертвование перспективными интересами фирмы.

Пересмотр трудовых отношений с носителями ноу-хау помимо отмеченного выше простого прекращения трудовых отношений может предусматривать:

— перевод на выплату премий после использования ноу-хау;

— перезаключение контрактов с передачей прав по ноу-хау фирме и т. п.

Перевод части персонала с повременной на сдельно-премиальную систему оплаты труда предполагает уменьшение той части издержек предприятия, которая при повременной оплате труда не зависит от объёма выпуска и продаж готовой продукции (услуг).

Капиталоёмкие процессные инновации по совершенствованию технологий производства

Эти инновации предполагают разработку и освоение новых технологий (технологических усовершенствований), а также приобретение и освоение нового оборудования.

Инновации по совершенствованию технологий, направленные на снижение удельного расхода электроэнергии, топлива, сырья, затрат труда, принято называть **ресурсосберегающими**.

Следует также различать **ресурсозаменяющие технологии**, то есть технологии, предусматривающие замену дорогих ресурсов.

Ресурсосберегающие технологии могут быть направлены на замену:

а) труда капиталом;

б) капитала трудом.

Финансово-кризисные предприятия вынуждены иногда переключаться на капиталозамещающие трудоёмкие тех-

нологии, так как «услуги труда» оказываются дешевле «услуг капитала».

В настоящее время актуальными ресурсосберегающими технологиями выступают **энергосберегающие технологии**, поскольку тарифы на электроэнергию растут значительно быстрее, чем цены на готовую продукцию перерабатывающей промышленности.

Инновации в организации работ с заказчиками и поставщиками (подрядчиками)

Указанные инновации касаются «стратегии» работы с контрагентами (партнёрами) по сделкам и организации договорной работы предприятия.

В «стратегии» работы с партнёрами и клиентами главным является следующее:

- выявить надёжных и ненадёжных контрагентов (заказчиков и/или поставщиков);
- переключиться с ненадёжных на выявленных надёжных контрагентов.

10.4. Финансирование антикризисных инноваций

Антикризисные инновации требуют капиталовложений, которые должны отличаться:

- коротким сроком окупаемости — меньшим, чем время, отпущенное для преодоления кризисного состояния предприятия;
- малобюджетностью, то есть доступным предприятию размером инвестиций;
- тщательной проработанностью схем финансирования.

При освоении антикризисных инноваций могут применяться следующие способы финансирования:

- **самофинансирование** из текущих или накопленных прибылей, амортизационного и других фондов, а также доходов от продажи избыточных активов;
- **стороннее партнёрское финансирование** за счет привлечения в паевой бизнес новых партнёров;

— **стороннее заёмное финансирование** в форме банковских кредитов, выпуска облигаций, реструктуризации кредиторской задолженности и т. п.;

— **смешанные формы финансирования**, в том числе инновационный кредит и выпуск конвертируемых акций и облигаций.

Финансово-кризисное предприятие может также использовать и нетрадиционные формы финансирования своих инвестиционных проектов.

Раздел 3. ПРАВОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕДУР ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ И БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ

Тема 11. НАБЛЮДЕНИЕ

11.1. Возбуждение дела о несостоятельности (банкротстве)

Дела о банкротстве рассматриваются арбитражным судом. Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом, если:

1) требования к предприятию-должнику в совокупности составляют не менее 100 тыс. руб.;

2) соответствующие обязательства не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны быть исполнены.

Право подачи заявления о признании предприятия-должника банкротом обладают:

- 1) должник;
- 2) конкурсные кредиторы;
- 3) уполномоченные органы.

Должник — это предприятие, оказавшееся не способным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Должник вправе подать заявление в арбитражный суд при наличии обстоятельств, свидетельствующих о том, что он не в состоянии будет исполнить требования кредиторов в установленный срок.

Однако должник пока очень редко является инициатором собственного банкротства. Число дел, возбужденных по инициативе должника, не достигает 10% общего количества

арбитражных дел о банкротстве. Между тем при нормализации экономической жизни доля таких дел будет возрастать.

Закон «О несостоятельности (банкротстве)» определяет условия и порядок возбуждения дела должником. Закон также устанавливает обязанность по подаче должником заявления о банкротстве. Такая обязанность возникает, когда удовлетворение требований одного или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения денежных обязательств должника в полном объеме перед другими кредиторами.

Если какое-либо предприятие ликвидируется без применения процедуры банкротства, но в ходе этого процесса выясняется, что стоимость имущества недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, орган, осуществляющий ликвидацию, также обязан подать в суд заявление о банкротстве.

Правом подачи заявления в суд наделен не руководитель, а орган, уполномоченный принимать решения о ликвидации. На руководителе же лежит обязанность исполнить такое решение.

Должник уведомляет о своем заявлении всех кредиторов с тем, чтобы они могли вступить в дело уже на первом заседании суда.

Конкурсные кредиторы — это кредиторы по денежным обязательствам, за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда здоровью, а также учредителей.

Конкурсный кредитор в соответствии с законодательством вправе самостоятельно или совместно с другими кредиторами подать заявление о банкротстве в арбитражный суд.

Для любого кредитора, целью которого является получение долга, подача заявления в суд — самая крайняя мера. Этому должны предшествовать попытки урегулирования в досудебном порядке, взыскания через суд задолженности.

Если включен механизм ареста имущества должника (задействованного в основной производственной деятельности) для удовлетворения требования кредитора, даль-

нейшее возбуждение дела о банкротстве может произойти без заявления кредитора. Соответствующий механизм предусмотрен законом об исполнительном производстве. Претензии кредиторов в этом случае будут удовлетворяться в рамках конкурсного производства.

Уполномоченные органы — это федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять в деле о банкротстве требования по денежным обязательствам и обязательным платежам.

В соответствии с законом «О несостоятельности (банкротстве)» эти уполномоченные органы имеют право:

- а) подать заявление о признании должника банкротом;
- б) участвовать в судебных заседаниях, собраниях кредиторов и других процедурах в целях взыскания задолженности с должника.

11.2. Сущность и порядок введения наблюдения

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

Порядок введения процедуры наблюдения:

1. В арбитражный суд поступает заявление о признании должника банкротом, поданное должником, конкурсным кредитором или уполномоченным органом. К заявлению должны быть приложены документы в соответствии с требованиями закона «О несостоятельности (банкротстве)».

2. Не позднее чем через пять дней с даты поступления заявления арбитражный суд выносит определение о принятии заявления о признании должника банкротом.

3. Арбитражный суд направляет определение о принятии заявления о признании должника банкротом:

- 1) заявителю;
- 2) должнику;
- 3) в регулирующий орган;

4) в саморегулируемую организацию арбитражных управляющих.

В определении арбитражного суда, направляемом в саморегулируемую организацию, указываются требования к кандидатуре временного управляющего.

4. Саморегулируемая организация представляет в арбитражный суд три кандидатуры на должность временного управляющего.

5. Арбитражный суд проводит судебное заседание по рассмотрению обоснованности требований заявителя. Это заседание проводится не ранее 15 дней с даты вынесения определения о принятии заявления о признании должника банкротом.

6. По результатам рассмотрения обоснованности требований заявителя к должнику арбитражный суд выносит одно из следующих определений:

1) о признании требований заявителя обоснованными и введении наблюдения;

2) об отказе во введении наблюдения и о прекращении производства по делу о банкротстве.

В определении арбитражного суда о введении наблюдения устанавливается срок его завершения, который не может превышать 7 месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд.

11.3. Последствия введения процедуры наблюдения

После принятия арбитражным судом определения о введении наблюдения наступают следующие последствия:

1) требования кредиторов по денежным обязательствам и об оплате обязательных платежей могут быть предъявлены только в соответствии с законом «О несостоятельности (банкротстве)»;

2) приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, в том числе снимаются аресты на имущество должника;

3) запрещается выплата дивидендов.

В целях соблюдения указанных последствий определение арбитражного суда о ведении наблюдения направляется:

- а) в банк, с которым у должника заключен договор банковского счета;
- б) в суд общей юрисдикции;
- в) главному судебному приставу;
- г) в уполномоченные органы.

При введении наблюдения руководитель и иные органы управления должника продолжают осуществлять свои полномочия с ограничениями, установленными законом.

Ограничение прав должника заключается в запрете должнику (точнее, органам его управления) совершать определенные действия. Существуют запреты безусловный и условный.

Под **безусловный запрет** подпадает принятие решений о:

- реорганизации и ликвидации должника;
- созданию юридических лиц и об участии должника в иных юридических лицах;
- создании филиалов и представительств;
- выплате дивидендов или распределении прибыли между учредителями;
- размещении облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- выходе из состава учредителей (участников) должника;
- об участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и иных объединениях юридических лиц.

Условный запрет означает, что какое-либо действие может быть совершено только с согласия временного управляющего. Под условный запрет подпадают:

- сделки, связанные с распоряжением имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 5% балансовой стоимости активов должника;
- сделки, связанные с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требований, переводом долга;

— учреждение доверительного управления имуществом должника.

11.4. Временный управляющий, его права и обязанности

Временный управляющий — это арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения наблюдения.

Временный управляющий имеет право:

- 1) предъявлять в арбитражный суд требования о признании недействительными сделок и решений, заключенных или исполненных должником;
- 2) заявлять возражения относительно требований кредиторов в случаях, предусмотренных законом;
- 3) обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника;
- 4) обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности;
- 5) получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника.

Временный управляющий обязан:

- 1) принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;
- 2) проводить анализ финансового состояния должника;
- 3) выявлять кредиторов должника;
- 4) вести реестр требований кредиторов;
- 5) уведомлять кредиторов о введении наблюдения;
- 6) созывать и проводить первое собрание кредиторов.

Если органы управления должника препятствуют исполнению обязанностей временного управляющего или нарушают вышеизложенные ограничения их деятельности, по ходатайству временного управляющего арбитражный суд вправе отстранить руководителя должника от занимаемой должности. Одновременно суд возлагает исполнение обязанностей руководителя должника на лицо, представленное в качестве кандидатуры учредителями (участниками) долж-

ника, а в случае непредставления кандидатуры — на одного из заместителей руководителя или работников должника.

11.5. Завершение наблюдения и выбор дальнейшей процедуры банкротства

Для правильного выбора последующей процедуры: финансового оздоровления, внешнего управления, мирового соглашения или конкурсного производства — проводится анализ финансового состояния должника.

Анализ должен дать ответ на вопрос: возможно или невозможно восстановление платежеспособности должника? При положительном ответе предпочтительным является введение финансового оздоровления или заключение мирового соглашения. При отрицательном — путь ведет к конкурсному производству. Кроме того, анализ должен показать возможность или невозможность покрытия судебных расходов за счет имущества должника.

Для проведения анализа финансового состояния временный управляющий вправе получать от должностных лиц любую необходимую информацию, а также привлекать на договорной основе необходимых специалистов. Оплата труда таких специалистов производится из средств должника.

На основе проведенного анализа финансового состояния должника временный управляющий готовит первому собранию кредиторов предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника и обоснование целесообразности введения последующей процедуры банкротства.

Временный управляющий должен созвать первое собрание кредиторов не позднее 10 дней до назначенной судом даты окончания наблюдения.

Участниками первого собрания кредиторов с правом голоса являются конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, внесенные в реестр требований кредиторов.

В первом собрании кредиторов без права голоса принимают участие:

- 1) руководитель должника;
- 2) представитель учредителей (участников) должника;
- 3) представитель работников должника.

Компетенция первого собрания кредиторов:

1) принятие решения о введении одной из двух процедур банкротства: финансового оздоровления или внешнего управления — и об обращении в арбитражный суд с соответствующим ходатайством;

2) принятие решения об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;

3) образование и избрание членов комитета кредиторов;

4) определение саморегулируемой организации, которая должна представить в арбитражный суд кандидатуры арбитражных управляющих;

5) определение требований к кандидатурам административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего;

6) рассмотрение иных вопросов, предусмотренных законом.

Решение первого собрания кредиторов о введении финансового оздоровления должно содержать:

1) предлагаемый срок финансового оздоровления;

2) утвержденный план финансового оздоровления;

3) утвержденный график погашения задолженности;

4) требования к кандидатуре административного управляющего.

Решение первого собрания кредиторов о введении внешнего управления должно содержать:

1) предлагаемый срок внешнего управления;

2) требования к кандидатуре внешнего управляющего.

В решении первого собрания кредиторов об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства могут содержаться:

1) предлагаемый срок конкурсного производства;

2) требования к кандидатуре конкурсного управляющего.

На основании решения первого собрания кредиторов арбитражный суд выносит определение (или принимает решение):

- 1) о введении финансового оздоровления;
- 2) о введении внешнего управления;
- 3) о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства;
- 4) утверждает мировое соглашение и прекращает производство по делу о банкротстве.

С даты введения арбитражным судом финансового оздоровления, внешнего управления, признания должника банкротом или утверждения мирового соглашения наблюдение прекращается.

Тема 12. ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ

12.1. Сущность, порядок и последствия введения финансового оздоровления

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

Финансовое оздоровление может быть введено по ходатайству:

- 1) должника на основании решения учредителей (участников);
- 2) третьего лица по согласованию с должником.

Решение должника об обращении к первому собранию кредиторов о введении финансового оздоровления должно содержать:

- 1) сведения о предлагаемом обеспечении исполнения должником обязательств;
- 2) срок финансового оздоровления;
- 3) срок удовлетворения требований кредиторов.

К решению об обращении к собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления прилагаются:

- 1) план финансового оздоровления;

- 2) график погашения задолженности;
- 3) протокол общего собрания учредителей (участников) должника;
- 4) сведения о предлагаемом обеспечении исполнения должником обязательств;
- 5) перечень учредителей (участников), голосовавших за введение финансового оздоровления.

При ходатайстве третьего лица о введении финансового оздоровления представляются следующие документы:

- 1) график погашения задолженности;
- 2) документы о предлагаемом обеспечении исполнения должником обязательств.

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом, как правило, на основании решения собрания кредиторов.

Одновременно с введением финансового оздоровления арбитражный суд назначает административного управляющего.

В определении суда о введении финансового оздоровления устанавливаются срок финансового оздоровления и график погашения задолженности.

Последствия введения финансового оздоровления:

- 1) требования кредиторов могут быть предъявлены к должнику в соответствии с законом «О несостоятельности (банкротстве)»;
- 2) отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;
- 3) аресты на имущество должника могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;
- 4) приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям;
- 5) запрещается удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников);
- 6) запрещается выплата дивидендов;
- 7) не начисляются неустойки (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные финансовые санкции за неисполнение обязательств.

12.2. Управление должником в ходе финансового оздоровления

В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями, установленными законом «О несостоятельности (банкротстве)». Однако общее собрание учредителей (участников) вправе досрочно прекратить полномочия руководителя должника и избрать (назначить) нового руководителя. Его может также отстранить от занимаемой должности арбитражный суд по ходатайству собрания кредиторов, административного управляющего или представивших обеспечение третьих лиц.

Органы управления должника обязаны согласовывать наиболее важные решения с собранием кредиторов или с административным управляющим.

Так, без согласия собрания кредиторов должник не вправе:

- 1) совершать сделки с имуществом стоимостью более 5% балансовой стоимости активов;
- 2) выдавать займы, поручительства, гарантии;
- 3) учреждать доверительное управление своим имуществом;
- 4) принимать решения о своей реорганизации.

Без согласия административного управляющего должник не вправе совершать сделки:

- 1) которые приводят к увеличению кредиторской задолженности;
- 2) связаны с отчуждением или приобретением имущества (за исключением готовой продукции);
- 3) влекут за собой уступку прав требований или перевод долга;
- 4) по получению займов (кредитов).

Управление должником осуществляется на основе плана финансового оздоровления, который разрабатывается учредителями (участниками) должника и утверждается собранием кредиторов. В нем должны быть предусмотрены

способы получения должником средств, необходимых для удовлетворения требований кредиторов.

К плану финансового оздоровления прилагается график погашения задолженности перед кредиторами. Он должен предусматривать погашение всех требований кредиторов не позднее чем за месяц до окончания срока финансового оздоровления, а также погашение требований кредиторов первой и второй очереди не позднее чем через 6 месяцев с даты введения финансового оздоровления.

По ходатайству должника собрание кредиторов может принять решение о внесении изменений в график погашения задолженности. Предлагаемые изменения вступают в силу после их утверждения арбитражным судом.

12.3. Роль административного управляющего в процессе финансового оздоровления предприятия

При управлении должником в ходе финансового оздоровления значительная роль отводится административному управляющему.

Административный управляющий — это арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления предприятия.

На административного управляющего возлагаются следующие обязанности:

- 1) ведение реестра требований кредиторов;
- 2) созыв собрания кредиторов;
- 3) рассмотрение отчета и представление собранию кредиторов заключения о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;
- 4) осуществление контроля за исполнением должником текущих обязательств;
- 5) осуществление контроля за своевременностью перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов;
- 6) исполнение иных обязанностей, предусмотренных законодательством.

Административный управляющий имеет право:

- 1) требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности должника;
- 2) принимать участие в инвентаризации;
- 3) представлять информацию кредиторам о сделках должника;
- 4) созывать собрания кредиторов;
- 5) обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от занимаемой должности;
- 6) предъявлять в арбитражный суд требования о признании недействительными сделок и решений, заключенных или исполненных должником с нарушением законодательства;
- 7) осуществлять иные полномочия в соответствии с предоставленными правами.

12.4. Окончание процедуры финансового оздоровления

Законом «О несостоятельности (банкротстве)» предусмотрены следующие способы завершения финансового оздоровления предприятия:

- 1) досрочное окончание;
- 2) досрочное прекращение;
- 3) окончание.

Досрочное окончание финансового оздоровления производится арбитражным судом в случае погашения должником всех требований кредиторов, предусмотренных графиком погашения задолженности.

В этих целях должник представляет отчет о досрочном погашении задолженности и окончании финансового оздоровления.

По итогам рассмотрения отчета и жалоб кредиторов арбитражный суд выносит одно из определений:

- 1) о прекращении производства по делу о банкротстве предприятия;

2) об отказе в прекращении производства по делу о банкротстве (если выявлено наличие непогашенной задолженности).

Досрочное прекращение финансового оздоровления производится при неоднократном или существенном нарушении сроков удовлетворения требований кредиторов, установленных графиком погашения задолженности.

Законодательством предусмотрен следующий **порядок прекращения финансового оздоровления**:

1. Административный управляющий при наличии оснований созывает собрание кредиторов для рассмотрения вопроса об обращении в арбитражный суд с ходатайством о досрочном прекращении финансового оздоровления.

2. Собрание кредиторов заслушивает отчет должника, рассматривает заключение административного управляющего о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности и принимает решение об обращении в арбитражный суд с одним из ходатайств:

а) о введении внешнего управления;

б) о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

3. Арбитражный суд на основании ходатайства собрания кредиторов принимает один из судебных актов:

а) определение об отказе в удовлетворении ходатайства кредиторов;

б) определение о введении внешнего управления;

в) решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Окончание финансового оздоровления производится при погашении требований кредиторов.

Порядок окончания финансового оздоровления:

1. Не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления должник представляет административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления

При этом к отчету прилагаются:

а) баланс должника на последнюю отчетную дату;

- б) отчет о прибылях и убытках;
- в) документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.

2. Административный управляющий составляет заключение о выполнении плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности и направляет его кредиторам и в арбитражный суд.

3. В случае, если требования кредиторов не удовлетворены, административный управляющий созывает собрание кредиторов, которое может принять одно из решений:

1) об обращении с ходатайством в арбитражный суд о введении внешнего управления;

2) об обращении с ходатайством в арбитражный суд о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

4 Арбитражный суд рассматривает заключение административного управляющего или ходатайство собрания кредиторов и принимает один из следующих судебных актов:

а) определение о прекращении производства по делу о банкротстве;

б) определение о введении внешнего управления;

в) решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Тема 13. ВНЕШНЕЕ УПРАВЛЕНИЕ

13.1. Правовой режим внешнего управления

Внешнее управление — процедура, применяемая к должнику с целью восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов.

Внешнее управление не применяется:

- к индивидуальным предпринимателям;
- к ликвидируемому должнику;
- к отсутствующему должнику;

— к должнику, добровольно заявившему в суд о своем банкротстве.

Правовой режим внешнего управления включает меры по ограничению полномочий органов управления должника и кредиторов.

Ограничение полномочий органов управления:

1) руководитель должника отстраняется от должности, его полномочия передаются внешнему управляющему;

2) прекращаются полномочия органов управления должника, их полномочия переходят к внешнему управляющему, собранию и комитету кредиторов, за исключением полномочий, изложенных ниже.

Органы управления должника вправе принимать следующие решения:

— о внесении изменений и дополнений в устав общества в части увеличения уставного капитала;

— об увеличении уставного капитала;

— об обращении с ходатайством к собранию кредиторов о включении в план внешнего управления возможности дополнительной эмиссии акций;

— об обращении с ходатайством о продаже предприятия-должника;

— о замещении активов должника;

— об избрании представителя учредителей (участников) должника.

Внешний управляющий вправе издать приказ об увольнении руководителя должника или предложить ему перейти на другую работу. Как увольнение, так и перевод на другую работу должны соответствовать нормам трудового законодательства.

Ограничение полномочий кредиторов:

— отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;

— вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей.

Мораторий — это приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных пла-

тежей. Мораторий распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, срок исполнения которых наступил до введения внешнего управления. На обязательства, срок исполнения которых наступает в период внешнего управления, мораторий не распространяется.

Мораторий означает невозможность взыскания платежей как по исполнительным документам, так и в бесспорном (безакцептном) порядке. Однако мораторий не препятствует добровольной выплате должником всех или части долгов. График выплат долгов предусматривается в плане внешнего управления и контролируется собранием кредиторов.

В течение всего срока моратория не начисляются неустойки (штрафы, пени) и иные экономические санкции за неуплату долга. Не начисляются также и проценты, предусмотренные договорами. Вместо этого на всю сумму замороженного долга начисляются проценты в размере, предусмотренном ст. 395 Гражданского кодекса РФ, то есть в размере учётной ставки рефинансирования, устанавливаемой Центральным банком РФ.

Мораторий не распространяется на:

- задолженность по заработной плате;
- вознаграждения по авторским договорам;
- требования о возмещении морального вреда;
- требования о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью.

13.2. Права и обязанности внешнего управляющего

Внешний управляющий назначается арбитражным судом одновременно с введением внешнего управления за исключением случаев, предусмотренных законом. Кандидатура внешнего управляющего представляется саморегулируемой организацией арбитражных управляющих.

Внешний управляющий имеет право:

- распоряжаться имуществом должника;
- заключать от имени должника мировое соглашение;
- заявлять отказ от исполнения договоров должника.

Право внешнего управляющего распоряжаться имуществом должника ограничено законом. Так, выделены три

категории сделок, для заключения которых необходимы прямая санкция плана внешнего управления либо согласие собрания или комитета кредиторов. К ним относятся:

1) сделки, влекущие распоряжение недвижимым имуществом или иным имуществом должника, балансовая стоимость которого превышает 10% балансовой стоимости активов должника.

2) сделки, влекущие за собой получение или выдачу займов, выдачу поручительств, уступку прав требования, отчуждение или приобретение акций (долей) хозяйственных товариществ и обществ;

3) сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, то есть стороной в которых выступают лица, входящие в категорию «заинтересованных лиц» по отношению к внешнему управляющему или конкурсному кредитору.

Обязанности внешнего управляющего:

— принятие в своё ведение имущества должника и проведение его инвентаризации;

— открытие специального счёта для осуществления внешнего управления и расчётов с кредиторами;

— разработка и представление на утверждение собранию кредиторов плана внешнего управления;

— заявление возражений по предъявленным к должнику требованиям кредиторов;

— принятие мер по взысканию дебиторской задолженности;

— рассмотрение требований кредиторов и ведение их реестра;

— представление отчёта по итогам реализации плана внешнего управления.

Помимо этих специфических обязанностей на внешнем управляющем лежат и все обязанности руководителя предприятия. Закон «О несостоятельности (банкротстве)» указывает особо на одну из них: ведение бухгалтерского, финансового и статистического учета и отчетности.

Освобождение или отстранение внешнего управляющего от исполнения своих обязанностей производит арбитражный суд по следующим основаниям:

- по собственному заявлению;
- на основании решения собрания кредиторов в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения им своих обязанностей;
- в случае выявления обстоятельств, препятствующих назначению его внешним управляющим.

Освобождение или отстранение внешнего управляющего оформляются определениями суда.

13.3. Меры по восстановлению платежеспособности должника, предусмотренные законом

В законе предусмотрены следующие **меры по восстановлению платежеспособности должника**:

- реперофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника или иными лицами;
- продажа предприятия должника;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- замещение активов должника;
- пересмотр договорных обязательств и сделок должника.

Внешний управляющий правомочен также принимать любые другие меры, не вступающие в противоречие с законодательством. Все меры, кроме пересмотра договорных обязательств и сделок должника, должны предусматриваться в плане внешнего управления.

Некоторые из перечисленных мер (реперофилитрование производства, закрытие нерентабельных производств, взыскание дебиторской задолженности) не являются специфическими для процедуры внешнего управления и по-

этому не регулируются в рамках правового института несостоятельности.

Продажа части имущества должника допускается только после инвентаризации и оценки продаваемого имущества. Имущество балансовой стоимостью свыше 100 тыс. руб. продаётся на открытых торгах, если иное не установлено планом внешнего управления. В частности, планом внешнего управления может предусматриваться продажа тех или иных объектов на закрытых торгах (то есть с ограниченным кругом участников) или даже конкретному покупателю. Начальная цена продаваемого имущества устанавливается собранием или комитетом кредиторов, если иное не предусмотрено планом внешнего управления.

Процедура торгов в форме аукциона регулируется ст. 447–449 Гражданского кодекса РФ. Торги могут проводиться внешним управляющим или специализированной организацией. Такая организация не должна быть «заинтересованным лицом» должника или внешнего управляющего.

Уступка прав требования должника является формой ликвидации дебиторской задолженности. Закон подразумевает, что главным при ликвидации дебиторской задолженности является её взыскание с дебиторов. В тех же случаях, когда такое взыскание затруднено, целесообразнее уступить право требования, то есть по существу продать задолженность. Задолженность продаётся на открытых торгах, если иное не предусмотрено планом внешнего управления.

Исполнение обязательств должника собственником имущества должника или иными лицами допускается лишь при условии одновременного удовлетворения требований всех кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов. При этом финансовый донор должника, как правило, преследует одну цель: не допустить банкротства и процедуры конкурсного производства.

Продажа предприятия-должника является наиболее специфической формой восстановления его платежеспособности. В общем виде такая сделка предусмотрена ст. 132 Гражданского кодекса РФ, но подробнее её регули-

рование предусмотрено законом «О несостоятельности (банкротстве)».

«Предприятие» здесь понимается как комплекс имущества и неимущественных прав, предназначенный для определённой предпринимательской деятельности. Объектом продажи могут также служить филиалы и иные структурные подразделения должника.

Продажа предприятия может быть включена в план внешнего управления на основании решения собрания учредителей (участников) должника.

При продаже предприятия денежные обязательства и обязательные платежи должника не включаются в состав продаваемого предприятия. Предполагается, что вырученных от продажи средств достаточно для удовлетворения требований кредиторов в полном объёме. В этом случае производство по делу о банкротстве подлежит прекращению. Если вырученных средств недостаточно, внешний управляющий должен предложить кредиторам заключить мировое соглашение. При недостижении мирового соглашения арбитражный суд по заявлению внешнего управляющего принимает решение о признании должника банкротом

и об открытии конкурсного производства. Однако такое признание банкротом уже не коснется проданного предприятия или структурного подразделения должника и задействованных в нем работников.

Признание недействительными отдельных сделок должника производится арбитражным судом по заявлениям внешнего управляющего. Основаниями для такого признания являются следующие обстоятельства:

— если сделка влечёт предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими;

— если в результате исполнения сделки кредиторам были или могут быть причинены убытки, а сделка совершена должником с «заинтересованным лицом»;

— если сделка связана с выплатой (выделением) доли (пая) в имуществе должника в связи с его выходом из состава участников должника.

Эти нормы закона направлены на поиск и возвращение предприятию-должнику тех активов, которые бывшее руководство пыталось скрыть, вывести за рамки предприятия, заключая заведомо невыгодные для него договоры.

Рассмотренные меры по восстановлению платежеспособности должника должны быть отражены в плане внешнего управления.

13.4. План внешнего управления

План внешнего управления должен быть разработан внешним управляющим в месячный срок с момента его назначения и представлен на утверждение собранию кредиторов. Помимо мер по восстановлению платежеспособности закон обязывает предусмотреть в плане срок восстановления платежеспособности. Если этот срок превышает установленный арбитражным судом срок внешнего управления, необходимо ходатайствовать перед судом о его продлении, который в соответствии с законом имеет право принять такое решение. Однако совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать двух лет.

Процедура утверждения плана внешнего управления определена законом. Органом, утверждающим план, является собрание кредиторов, которое специально созывается не позднее чем через два месяца со дня утверждения внешнего управляющего.

Участниками такого собрания кредиторов с правом голоса являются конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, а без права голоса — внешний управляющий, представитель работников должника, представитель учредителей (участников) должника.

По основному вопросу повестки дня собрание кредиторов может принять одно из следующих решений:

- утвердить план внешнего управления;
- отклонить план внешнего управления и обратиться в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;

— отклонить план внешнего управления, отстранить внешнего управляющего и одновременно определить саморегулируемую организацию, из числа членов которой может быть утвержден внешний управляющий.

Утверждённый собранием кредиторов план внешнего управления и протокол собрания кредиторов представляются внешним управляющим в суд не позднее пяти дней с даты проведения собрания кредиторов.

13.5. Завершение процедуры внешнего управления

Завершение внешнего управления состоит из следующих этапов:

1. Не позднее чем за 45 дней до окончания срока внешнего управления собранию кредиторов представляется отчёт внешнего управляющего.

2. Одновременно с представлением отчёта внешний управляющий вносит на рассмотрение собрания кредиторов одно из следующих решений:

- о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности;
- о заключении мирового соглашения;
- о продлении срока внешнего управления;
- о прекращении внешнего управления, целесообразности признания должника банкротом и открытия конкурсного производства.

3. Рассмотрение собранием кредиторов отчёта внешнего управляющего. Участники такого собрания и порядок голосования те же, что и на собрании, созываемом для утверждения плана внешнего управления. Собрание кредиторов может принять решение из числа перечисленных выше или заключить мировое соглашение. В случае, если собрание не принимает никакого решения, суд признаёт должника банкротом и открывает конкурсное производство.

4. Утверждение отчёта внешнего управляющего арбитражным судом. По ходатайству собрания кредиторов суд может установить срок (не более 6 месяцев) для расчёта с кредиторами. Неутверждение отчёта служит основанием

признания должника банкротом и открытия конкурсного производства.

Период расчётов с кредиторами устанавливается с целью проведения внешним управляющим (который таким образом сохраняет свои полномочия на этот период) полных расчётов с кредиторами.

Если расчёты с кредиторами не произведены в установленный срок, суд принимает решение о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства. При успешном завершении расчётов дело о банкротстве прекращается, а управляющий продолжает исполнять обязанности руководителя должника до назначения (избрания) нового руководителя в порядке, предусмотренном учредительными документами должника.

Тема 14. КОНКУРСНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

14.1. Сущность и последствия открытия конкурсного производства

Принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом влечет открытие конкурсного производства.

Конкурсное производство — это процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Конкурсное производство вводится сроком на один год и может быть продлено по решению арбитражного суда не более чем на 6 месяцев.

Последствия открытия конкурсного производства:

— срок исполнения денежных обязательств считается наступившим;

— прекращается начисление неустоек, процентов и иных финансовых санкций;

— сведения о финансовом состоянии должника перестают относиться к категории сведений, носящих конфиденциальный характер либо являющихся коммерческой тайной;

— снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника;

— все требования к должнику могут быть предъявлены только в рамках конкурсного производства;

— органы управления должника отстраняются от выполнения функций по управлению и распоряжению имуществом должника.

Эти меры вводятся в целях обеспечения сохранности имущества и формирования конкурсной массы.

14.2. Конкурсный управляющий

Конкурсный управляющий — это арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства.

С момента назначения конкурсного управляющего к нему переходят все полномочия по управлению и распоряжению имуществом должника.

Конкурсный управляющий осуществляет следующие функции:

— принимает в ведение имущество должника, проводит инвентаризацию и оценку этого имущества, обеспечивает его сохранность;

— анализирует финансовое состояние должника;

— взыскивает дебиторскую задолженность;

— производит увольнение работников;

— ведет прием претензий и требований кредиторов;

— заявляет отказ от исполнения договоров должника;

— принимает меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц;

— передает на хранение в государственный архивный фонд документы должника, подлежащие обязательному хранению;

— принимает иные предусмотренные законом меры для выполнения стоящих перед ним задач.

Конкурсный управляющий обязан опубликовать сведения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в официальном издании, определенном Правительством РФ, и электронных средствах массовой информации.

С даты публикации отсчитывается срок (не менее 2 месяцев), в течение которого кредиторы направляют свои претензии конкурсному управляющему. По окончании объявленного срока конкурсный управляющий вправе объявить о закрытии реестра кредиторов.

Контроль за деятельностью конкурсного управляющего осуществляют кредиторы и арбитражный суд.

В этих целях конкурсный управляющий не реже одного раза в месяц представляет комитету кредиторов или собранию кредиторов отчет о своей деятельности, а также информацию о финансовом состоянии должника и его имуществе.

По требованию арбитражного суда конкурсный управляющий обязан предоставлять ему все сведения, касающиеся конкурсного производства.

В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения конкурсным управляющим возложенных на него обязанностей арбитражный суд по ходатайству собрания или комитета кредиторов отстраняет конкурсного управляющего от исполнения им своих обязанностей и назначает нового конкурсного управляющего.

14.3. Расчеты с кредиторами и завершение конкурсного производства

Расчеты с кредиторами производятся за счет имущества предприятия-должника, включенного в конкурсную массу. Конкурсную массу составляет все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства.

Порядок формирования конкурсной массы установлен законом. Он состоит из следующих этапов:

- 1) проведение инвентаризации имущества;
- 2) проведение оценки имущества;
- 3) выявление объектов имущества, не подлежащих включению в конкурсную массу.

Для проведения инвентаризации и оценки имущества конкурсный управляющий вправе привлекать независимых

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

Приступить к продаже управляющий может только после проведения инвентаризации и оценки имущества. Порядок и сроки продажи должны быть одобрены комитетом или собранием кредиторов. Организатором торгов может быть как сам управляющий, так и привлеченная им специализированная организация.

Имущество должника продается на открытых торгах. Начальная цена продажи выставяемого на торги имущества определяется независимым оценщиком или собранием кредиторов.

В целях формирования средств для расчетов с кредиторами в ходе конкурсного производства могут также использоваться и другие меры по распоряжению имуществом должника:

- а) продажа предприятия;
- б) уступка прав требования должника;
- в) замещение активов должника.

Правовая основа этих мер предусмотрена в процедуре внешнего управления.

Жилищный фонд социального использования, детские дошкольные учреждения и объекты коммунальной инфраструктуры подлежат передаче соответствующему муниципальному образованию. Передача этих объектов органам местного самоуправления осуществляется по фактическому состоянию без каких-либо дополнительных условий.

В ходе конкурсного производства конкурсный управляющий обязан использовать только один счет должника в банке или иной кредитной организации.

С этого счета производятся выплаты кредиторам в порядке, предусмотренном законом, и расходы, связанные с конкурсным производством.

Вне очереди производятся следующие расходы:

- погашаются судебные расходы;
- выплачивается вознаграждение конкурсному управляющему;
- текущие коммунальные и эксплуатационные платежи;

— требования кредиторов, возникшие в ходе дела о несостоятельности;

— задолженность по заработной плате, возникшая после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом;

— иные расходы, связанные с проведением конкурсного производства.

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей последовательности:

— **в первую очередь** производятся расчеты по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, а также компенсация морального вреда;

— **во вторую очередь** — расчеты по оплате труда;

— **в третью очередь** — расчеты с другими кредиторами.

Требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, удовлетворяются за счет стоимости предмета залога.

При определении размера требований кредиторов третьей очереди учитываются требования конкурсных кредиторов и уполномоченных органов.

Неустойки (штрафы, пени) и иные финансовые санкции учитываются отдельно в реестре требований кредиторов и подлежат удовлетворению после погашения основной суммы задолженности.

При недостаточности денежных средств должника для удовлетворения требований кредиторов одной очереди денежные средства распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам их требований.

Требования кредиторов, не удовлетворенные по причине недостаточности имущества должника, считаются погашенными.

По окончании всех процедур конкурсный управляющий обязан предоставить в арбитражный суд отчет. После рассмотрения отчета арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства. На основании это-

го определения орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, вносит в реестр юридических лиц запись о ликвидации должника. С этого момента полномочия конкурсного управляющего прекращаются, конкурсное производство считается завершенным, а должник — ликвидированным.

14.4. Упрощенные процедуры банкротства

Ликвидируемый должник. Возможна ситуация, когда заявление о несостоятельности подается в отношении должника, который уже находится в стадии внесудебной ликвидации. Закон установил случай, при котором такое заявление должно быть направлено в суд ликвидационной комиссией (а если она еще не назначена — руководителем, учредителем или собственником имущества предприятия): если стоимость имущества должника недостаточна для удовлетворения требований кредиторов.

Особенности банкротства ликвидируемого должника:

- 1) не вводится наблюдение;
- 2) не применяется финансовое оздоровление и внешнее управление;
- 3) для предъявления кредиторами своих требований установлен сокращенный — один месяц — срок с момента публикации объявления о признании должника банкротом.

Отсутствующий должник. Организация признается отсутствующим должником при наличии одного из следующих условий:

- организация фактически прекратила свою деятельность, а руководитель организации отсутствует или установить место его нахождения не представляется возможным;
- имущество организации заведомо не позволяет покрыть судебные расходы по делу о банкротстве;
- если в течение последних 12 месяцев не проводились операции по банковским счетам должника.

Особенности банкротства отсутствующего должника:

1) для подачи заявления о банкротстве отсутствующего должника нет нижней границы размера задолженности — заявление может быть подано кредитором независимо от суммы долга;

2) заявление о признании отсутствующего должника банкротом подается уполномоченным органом только при наличии средств, необходимых для финансирования процедур банкротства;

3) наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление при банкротстве отсутствующего должника не применяются;

4) отсутствующий должник признается банкротом в месячный срок с момента принятия заявления к производству;

5) кредиторы должника могут предъявить свои требования в течение месяца со дня получения уведомления от конкурсного управляющего;

6) финансирование процедур банкротства отсутствующего должника определяется Правительством РФ.

Тема 15. МИРОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ

15.1. Сущность и условия заключения мирового соглашения

Мировое соглашение — это соглашение между должником и кредиторами о прекращении судебного спора на основе мирного урегулирования взаимных претензий и утверждения взаимных уступок. По сути, мировое соглашение фиксирует волеизъявление сторон, направленное на окончание судебного процесса и разрешение спорных правоотношений между сторонами.

Мировое соглашение является реабилитационной процедурой, призванной обеспечить продолжение функционирования должника.

Должник и кредиторы вправе заключить мировое соглашение на любой стадии дела о несостоятельности, включая конкурсное производство.

Решение о заключении мирового соглашения принимается:

— от имени конкурсных кредиторов и уполномоченных органов — собранием кредиторов;

— от имени должника — руководителем должника, внешним или конкурсным управляющим.

Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц, которые принимают на себя права и обязанности, предусмотренные мировым соглашением.

Мировое соглашение заключается в письменной форме. Со стороны должника оно подписывается руководителем или арбитражным управляющим, со стороны кредиторов — лицом, уполномоченным собранием кредиторов. Если в мировом соглашении участвуют третьи лица, с их стороны мировое соглашение подписывается этими лицами или их представителями.

Мировое соглашение должно содержать положения о порядке и сроках исполнения обязательств должника.

С согласия отдельного кредитора и (или) уполномоченного органа мировое соглашение может содержать положения о прекращении обязательств должника путем предоставления отступного, обмена требований на акции и т. п.

Мировое соглашение может содержать положения об изменении сроков и порядка уплаты обязательных платежей, включенных в реестр требований кредиторов. Однако они не должны противоречить требованиям законодательства о налогах и сборах.

Закон защищает интересы меньшинства кредиторов, не поддерживающих мировое соглашение: условия погашения задолженности для них не должны быть хуже, чем для конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, голосовавших за его заключение.

Обязательным условием заключения мирового соглашения является предварительное погашение задолженности кредиторам первой и второй очереди.

Для заключения мирового соглашения необходимо получить:

1) согласие всех кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом;

2) большинство голосов от общего числа голосов конкурсных кредиторов и уполномоченных органов.

Мировое соглашение подлежит утверждению арбитражным судом.

15.2. Утверждение мирового соглашения

Не позднее чем через 10 дней с даты заключения мирового соглашения заявление об его утверждении должно быть представлено в арбитражный суд.

К заявлению об утверждении мирового соглашения должны быть приложены:

- текст мирового соглашения;
- протокол собрания кредиторов, принявшего решение о заключении мирового соглашения;
- реестр требований кредиторов;
- документы, подтверждающие погашение задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди;
- решение органов управления должника (в случае необходимости);
- возражения (в письменной форме) конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, которые голосовали против заключения мирового соглашения.

Утверждение мирового соглашения арбитражным судом является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве.

Последствия утверждения мирового соглашения:

- в случае утверждения мирового соглашения в ходе финансового оздоровления прекращается исполнение графика погашения задолженности;
- если мировое соглашение утверждено в ходе внешнего управления, прекращается действие моратория на удовлетворение требований кредиторов;
- в случае, если мировое соглашение утверждено в ходе конкурсного производства, решение арбитражного суда

о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не подлежит дальнейшему исполнению;

— прекращаются полномочия арбитражного управляющего, однако внешний или конкурсный управляющий продолжают исполнять свои обязанности до назначения (избрания) нового руководителя должника.

С даты утверждения мирового соглашения должник или третье лицо приступают к погашению задолженности перед кредиторами.

Рассматривая вопрос об утверждении мирового соглашения, арбитражный суд проверяет:

— соблюдение порядка его заключения;

— соответствие его формы и содержания российскому законодательству.

Арбитражный суд отказывает в утверждении мирового соглашения в следующих случаях:

1) если не погашена задолженность первой и второй очереди;

2) если соглашение предусматривает не установленные законодательством отсрочки и рассрочки при погашении задолженности в бюджеты и внебюджетные фонды или противоречит иным нормативным правовым актам;

3) при нарушении порядка заключения мирового соглашения;

4) при несоблюдении формы мирового соглашения;

5) если соглашением нарушаются права третьих лиц.

Закон специально устанавливает, что вынесение арбитражным судом определения об отказе в утверждении мирового соглашения не препятствует заключению нового соглашения.

15.3. Расторжение мирового соглашения

Определение об утверждении мирового соглашения может быть пересмотрено арбитражным судом по жалобе лиц, участвующих в деле о банкротстве, или иных лиц, права и законные интересы которых нарушены при заключении мирового соглашения.

Кредиторы также вправе подать заявление о расторжении мирового соглашения в случае существенного нарушения должником условий мирового соглашения.

Мировое соглашение может быть расторгнуто арбитражным судом по заявлению конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, обладавших на дату утверждения мирового соглашения не менее чем 25% требований к должнику.

Последствия отмены определения об утверждении мирового соглашения или его расторжении:

- возобновляется производство по делу о банкротстве;
- вводится процедура, в ходе которой было заключено мировое соглашение;
- в соответствии с законодательством назначается арбитражный управляющий;
- размер требований кредиторов определяется на основании реестра требований кредиторов по состоянию на дату утверждения мирового соглашения; требования кредиторов, удовлетворенные в ходе исполнения мирового соглашения, не учитываются;
- условия мирового соглашения, предусматривающие рассрочку, отсрочку, скидку с долга, прекращаются.

ТЕСТ НА ПРОВЕРКУ УСВОЕНИЯ МАТЕРИАЛА

1. Сущность экономического кризиса?

- а) столкновение интересов и обострение противоречий работников и работодателей;
- б) противоречия между доходами и расходами подразделений организации;
- в) рассогласования в деятельности отдельных систем организации (социальной, экономической, финансовой и др.);
- г) острые противоречия в экономическом состоянии организации (кризисы «перепроизводства» и сбыта товаров, взаимоотношений между партнерами, неплатежей, потери конкурентных преимуществ и т. п.).

2. Причины кризиса это:

- а) источники возникновения кризиса;
- б) внешние проявления кризисных явлений;
- в) первые признаки отрицательных тенденций (деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и т. п.);
- г) событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

3. Неплатежеспособность предприятия это:

- а) признанная судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов;
- б) неспособность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом, оцененным по рыночной стоимости;
- в) неспособность предприятия исполнить обязанность по уплате обязательных платежей;
- г) финансовое положение предприятия-должника, не позволяющее ему рассчитывать по своим долговым обязательствам.

4. Что такое антикризисное управление?

а) система профилактических и оздоровительных процедур, применяемых к предприятию, направленная на предотвращение его неплатежеспособности;

б) управление предприятием в условиях риска и неопределенности;

в) досудебная санация предприятия;

г) нет правильного ответа.

5. Что такое реструктуризация предприятия?

а) приведение статуса предприятия и экономических отношений в соответствие с Гражданским кодексом;

б) комплексное преобразование деятельности предприятия, в том числе изменение структуры производства, активов, пассивов и системы управления с целью повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции;

в) изменение принципов деятельности предприятия, способствующие улучшению управления;

г) рассрочка задолженности предприятия.

6. Под реструктуризацией кредиторской задолженности понимается:

а) установление оптимального соотношения между кредиторской и дебиторской задолженностью;

б) погашение задолженности посредством отчуждения имущества предприятия-должника по решению суда;

в) отсрочка, рассрочка, списание, обмен, конвертация и иные процедуры, связанные с освобождением предприятия (хотя бы временно) от давления долговых обязательств;

г) добровольная передача кредитору имущества должника.

7. Диагностика неплатежеспособного предприятия это:

а) анализ системы управления должником;

б) определение коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами;

в) определение рыночной стоимости предприятия;

г) определение состояния предприятия, его места на рынке и среди конкурентов, слабых и сильных сторон.

8. Рыночная стоимость объекта это:

а) наиболее вероятная цена, по которой объект может быть продан на открытом рынке в условиях конкуренции среди продавцов и покупателей;

б) предполагаемая цена, которую покупатель готов заплатить за имущество в случае использования его не по назначению;

в) сумма, которую предполагается получить в результате открытой вынужденной продажи объекта;

г) текущая стоимость нового объекта, являющегося по своим характеристикам наиболее близким аналогом оцениваемого объекта.

9. Сущность рыночного подхода к оценке стоимости объекта состоит в том что:

а) текущая стоимость объекта определяется на основе будущих доходов от владения им и эксплуатации;

б) оцениваемый объект сравнивается с недавними продажами сопоставимых объектов с последующими корректировками, учитывающими различия между ними;

в) стоимость объекта определяется затратами на его строительство (изготовление);

г) стоимость объекта определяется путем умножения его балансовой стоимости на поправочный коэффициент.

10. Институциональные антикризисные инновации на неплатежеспособном предприятии это:

а) сокращение аппарата управления;

б) новшества в организации сбытовой и закупочной деятельности фирмы;

в) перераспределение ответственности работников;

г) новые формы организации и управления в производстве и сбыте продукции.

11. Процессные (в том числе технологические) инновации это:

- а) новшества в структуре организации;
- б) новые схемы сотрудничества, новые формы организации производства, новые технологические процессы, нацеленные на экономию всех видов издержек предприятия;
- в) инновации в процессы менеджмента организации;
- г) переход на новые виды продукции.

12. Что такое несостоятельность (банкротство) предприятия?

- а) неспособность предприятия справиться с текущими платежами;
- б) признанная судом или объявленная должником неспособность должника удовлетворить требования кредиторов и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей;
- в) задолженность по заработной плате в течение 2 месяцев;
- г) невыполнение договорных обязательств.

13. Кто не имеет права на обращение в арбитражный суд о признании предприятия банкротом?

- а) должник;
- б) конкурсные кредиторы;
- в) уполномоченные органы;
- г) профсоюзный комитет предприятия.

14. На каком этапе между должником и кредитором может быть заключено мировое соглашение?

- а) в любое время до возбуждения дела о несостоятельности;
- б) на любой стадии рассмотрения дела в арбитражном суде;
- в) в период проведения конкурсного производства;
- г) в случае погашения требований кредиторов.

15. Какие меры должны предпринять учредители (участники) должника при его финансовом кризисе в первую очередь?

- а) ликвидировать предприятие;
- б) возбудить дело о банкротстве;
- в) принять меры по предупреждению банкротства;
- г) рассчитаться с кредиторами.

16. По федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» кто может рассматриваться в качестве кандидатуры внешнего управляющего?

- а) временный управляющий;
- б) лицо, представленное кредиторами;
- в) представитель должника;
- г) лица, представленные в арбитражный суд саморегулируемой организацией арбитражных управляющих.

17. По федеральному закону «О несостоятельности (банкротстве)» внешний управляющий вправе отказаться от исполнения договоров должника:

- а) в месячный срок с момента введения внешнего управления;
- б) в 3-месячный срок с момента введения внешнего управления;
- в) в 6-месячный срок с момента введения внешнего управления;
- г) по мере выявления нарушения законодательства при заключении договора.

18. Кто из нижеперечисленных не имеет права инициировать созыв собрания кредиторов предприятия-должника?

- а) арбитражный управляющий;
- б) арбитражный суд;
- в) комитет кредиторов;
- г) конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, требования которых по денежным обязательствам и обяза-

тельными платежами составляют не менее 10% от общей суммы требований кредиторов.

19. Вознаграждение арбитражному управляющему устанавливается:

- а) собранием кредиторов;
- б) саморегулируемой организацией арбитражных управляющих;
- в) учредителями (участниками) должника;
- г) утверждается арбитражным судом по представлению собрания кредиторов.

20. Какой нормативный акт устанавливает основания признания должника несостоятельным (банкротом)?

- а) Гражданский кодекс РФ;
- б) Арбитражный процессуальный кодекс РФ;
- в) Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)»;
- г) решение собрания кредиторов.

21. Действующий Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)» не распространяется на:

- а) потребительские кооперативы;
- б) акционерные общества;
- в) совместные предприятия;
- г) казенные предприятия, учреждения, политические партии и религиозные организации.

22. Какая цель системы банкротства является приоритетной по отношению к неплатежеспособному предприятию?

- а) возбуждение дела о банкротстве;
- б) ликвидация предприятия;
- в) предотвращение банкротства;
- г) смена руководителя предприятия.

23. Внешнее управление вводится с целью:

а) выполнить требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью;

б) восстановить платежеспособность предприятия для продолжения деятельности;

в) выполнить обязательства перед кредиторами;

г) ликвидировать предприятие.

24. Какое решение вправе принять руководство предприятия при введении наблюдения?

а) о реорганизации предприятия;

б) о создании филиалов и представительств;

в) о выплате дивидендов;

г) о внесении изменений в структуру и штатное расписание предприятия.

25. Что из нижеперечисленного не относится к мерам по восстановлению платежеспособности должника?

а) перепрофилирование производства;

б) закрытие нерентабельных производств;

в) взыскание дебиторской задолженности;

г) погашение кредиторской задолженности.

26. Что из нижеперечисленного не характеризует сущность антикризисного управления?

а) система управления предприятием, направленная на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений;

б) система профилактических и оздоровительных процедур, направленных на предотвращение неплатежеспособности предприятия;

в) совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику;

г) косвенное воздействие государства на товаропроизводителей.

27. Что из нижеперечисленного не относится к причинам неплатежеспособности?

- а) низкая конкурентоспособность продукции;
- б) большие расходы на содержание жилищно-коммунального хозяйства;
- в) увеличение запасов, которые не увеличивают объемов производства и выручки;
- г) большая задолженность перед акционерами по выплате дивидендов.

28. Досудебная санация предприятия это:

- а) приведение его статуса в соответствие с законодательством;
- б) изменение структуры предприятия;
- в) реорганизация системы управления;
- г) процедура восстановления платежеспособности предприятия-должника, применяемая учредителями (участниками) должника, кредиторами и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

29. Что из нижеперечисленного не относится к чрезвычайным мероприятиям по восстановлению платежеспособности предприятия?

- а) продажа активов, филиалов, незавершенное строительства и т. п.;
- б) реструктуризация задолженности;
- в) разработка стратегии развития предприятия;
- г) установление жесткого контроля затрат.

30. Наблюдение это:

- а) передача управления предприятием временному управляющему;
- б) процедура банкротства, имеющая цель рассчитаться с кредиторами;
- в) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества и проведения анализа финансового состояния должника;

г) передача управления предприятием административному управляющему.

31. Реагирующее антикризисное управление это:

а) процедура банкротства, имеющая целью финансовое оздоровление предприятия;

б) процедура банкротства, применяемая к должнику, в целях обеспечения сохранности имущества должника;

в) комплекс мероприятий по отслеживанию внешней среды организации;

г) управление предприятием в условиях кризиса.

32. Что из нижеперечисленного не относится к мерам по восстановлению платежеспособности должника?

а) продажа предприятия-должника;

б) замещение активов должника акциями вновь созданного дочернего предприятия;

в) расторжение договоров с поставщиками сырья;

г) увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц.

33. Что из нижеперечисленного не относится к институциональным антикризисным инновациям на неплатежеспособном предприятии:

а) реорганизация предприятия;

б) реструктуризация собственности;

в) инновации в договорной работе;

г) новые формы организации и управления в производстве и сбыте продукции.

34. Что из нижеперечисленного не относится к одной из форм реорганизации юридического лица?

а) преобразование;

б) присоединение;

в) выделение;

г) приобретение контрольного пакета акций другого юридического лица.

35. Что из нижеперечисленного не относится к реструктуризации задолженности?

- а) списание;
- б) обмен задолженности на акции;
- в) отсрочка;
- г) уступка прав требования должника.

36. Конкурсное производство это:

- а) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности;
- б) передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему;
- в) процедура банкротства, имеющая целью финансовое оздоровление предприятия;
- г) процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

37. Внешнее управление предприятием это:

- а) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком;
- б) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника;
- в) действия, направленные на устранения признаков банкротства предприятия;
- г) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

38. Реорганизация юридического лица запрещается:

- а) при любой процедуре банкротства;
- б) при осуществлении внешнего управления;
- в) при конкурсном производстве;
- г) в ходе осуществления процедуры наблюдения.

39. Какой из нижеперечисленных не является одним из трех подходов к оценке недвижимости?

- а) доходный;
- б) рыночный;
- в) затратный;
- г) нет правильного ответа.

40. Кто является участником первого собрания кредиторов с правом голоса?

- а) конкурсные кредиторы и уполномоченные органы;
- б) представитель учредителей (участников) должника и временный управляющий;
- в) руководитель должника, представитель учредителей (участников) должника и представитель работников должника;
- г) руководитель должника и представитель работников должника.

41. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов вводится:

- а) после принятия дела о несостоятельности в производство арбитражным судом;
- б) с даты введения наблюдения;
- в) с даты заключения мирового соглашения;
- г) с даты введения внешнего управления.

42. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения арбитражным управляющим возложенных на него обязанностей его отстраняют от исполнения своих обязанностей:

- а) арбитражный суд;
- б) собрание кредиторов;
- в) саморегулируемая организация арбитражных управляющих;
- г) правоохранительные органы.

43. Внешний управляющий должен разработать план внешнего управления и представить его на утверждение собрания кредиторов:

- а) не позднее чем через месяц с даты своего утверждения;
- б) не позднее чем через 2 месяца после введения внешнего управления;
- в) не позднее чем через 3 месяца после введения внешнего управления;
- г) в срок, установленный собранием кредиторов.

44. Когда возможно добровольное банкротство акционерного общества:

- а) при письменном согласии кредиторов;
- б) по решению учредителей;
- в) по решению общего собрания акционеров;
- г) на основе решения совета директоров.

45. Мораторий на удовлетворение требований кредиторов не распространяется на:

- а) задолженность по зарплате и выплату вознаграждений по авторским договорам;
- б) обязательные платежи в социальные фонды;
- в) обязательства, взыскания по которым производятся в беспорядном порядке;
- г) возмещение убытков, связанных с отказом внешнего управляющего от исполнения договоров должника.

46. Заявление о признании должника банкротом может быть принято арбитражным судом к производству в случае, если предприятие:

- а) не уплатило налоги и отчисления в социальные фонды в объеме 800 минимальных размеров оплаты труда;
- б) в течение 6 месяцев не выплачивает заработную плату персоналу предприятия;
- в) его долги кредиторам в размере не менее 100 тыс. руб. не исполнены в течение 3 месяцев;
- г) не имеет денежных средств для погашения долгов.

47. Симптомы кризиса это:

- а) источники возникновения кризиса;
- б) рискованная стратегия развития;

- в) зафиксированное состояние или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса;
- г) внешнее проявление кризисных явлений.

48. Сущность рыночного подхода к оценке стоимости объекта состоит в том что:

- а) текущая стоимость объекта определяется на основе будущих доходов от владения им и эксплуатации;
- б) оцениваемый объект сравнивается с недавними продажами сопоставимых объектов с последующими корректировками, учитывающими различия между ними;
- в) стоимость объекта определяется затратами на его строительство (изготовление);
- г) стоимость объекта определяется путем умножения его балансовой стоимости на поправочный коэффициент.

49. Процессные (в том числе технологические) инновации это:

- а) новшества в структуре организации;
- б) новые схемы сотрудничества, новые формы организации производства, новые технологические процессы, нацеленные на экономию всех видов издержек предприятия;
- в) инновации в процессы менеджмента организации;
- г) переход на новые виды продукции.

50. Что из нижеперечисленного не относится к продуктовым инновациям:

- а) новые товары и услуги;
- б) разного рода новшества в товарах и услугах;
- в) товары и услуги, являющиеся новыми лишь для данной организации;
- г) новые формы организации и управления в производстве и сбыте продукции.

51. Что из нижеперечисленного не относится к мерам по восстановлению платежеспособности должника?

- а) продажа части имущества должника;

- б) уступка прав требований должника;
- в) увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- г) передача части активов предприятия дочерним фирмам.

52. Кто осуществляет контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих?

- а) уполномоченный орган;
- б) арбитражный суд;
- в) собрание кредиторов;
- г) регулирующий орган.

53. Кто несет ответственность перед кредиторами за своевременность расчетов по долгам в период внешнего управления?

- а) общее собрание участников;
- б) внешний управляющий;
- в) трудовой коллектив предприятия;
- г) арбитражный суд.

54. При проведении конкурсного производства обязательства перед работниками по заработной плате будут удовлетворены:

- а) в первую очередь;
- б) во вторую очередь;
- в) в третью очередь;
- г) вне очереди.

55. Мировое соглашение это:

- а) соглашение между кредиторами предприятия-должника;
- б) приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей;
- в) соглашение между уполномоченным органом и должником;
- г) соглашения между предприятием-должником и кредиторами об отсрочке и (или) рассрочке платежей или скидки

с долгов в целях прекращения производства по делу о банкротстве.

56. Мирное соглашение может быть заключено:

- а) если предприятие восстановило свою платежеспособность;
- б) если за него проголосовали все кредиторы по обязательным платежам;
- в) если погашена задолженность по требованиям кредиторов первой и второй очереди;
- г) нет правильного ответа.

СЛОВАРЬ НАУЧНЫХ ТЕРМИНОВ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

А

Административный управляющий — арбитражный управляющий, утверждённый арбитражным судом для проведения финансового оздоровления предприятия.

Антикризисная команда — состав руководителей и специалистов, объединённых общей целью оздоровления и развития предприятия и способных обеспечить достижение поставленной цели.

Антикризисная стратегия предприятия-должника — генеральное направление, предусматривающее финансовое оздоровление предприятия и обеспечение его устойчивости в долгосрочной перспективе.

Антикризисное управление предприятием: 1) совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику; 2) управление предприятием в условиях, когда его финансовое состояние таково, что либо: а) на предприятии из-за его неплатежеспособности введено внешнее управление; б) фактически предприятие оказалось неплатежеспособным; в) предприятие переживает финансовые трудности, способные привести к состоянию неплатежеспособности и характеризуется недопустимо низкой рентабельностью собственного капитала; 3) система профилактических и оздоровительных процедур, применяемых к предприятию, направленных на предотвращение его неплатежеспособности и повышение конкурентоспособности.

Антикризисные инвестиционные проекты — инвестиционные проекты на основе антикризисных инноваций, характеризующиеся небольшим размером требующихся капиталовложений («малобюджетностью») и коротким сроком окупаемости.

Антикризисные инновации — см. продуктовые и процессные инновации.

Антикризисные процедуры — совокупность процедур предупреждения банкротства и ликвидации предприятия-должника.

Арбитраж — рассмотрение спорных дел посредником (судом), назначаемым в порядке, установленном законом, или по соглашению сторон.

Арбитражный управляющий (временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий, конкурсный управляющий) — гражданин, утверждённый арбитражным судом для проведения процедуры банкротства или осуществления других полномочий, установленных законом.

Аукцион — способ продажи с публичных торгов, при которых покупателем становится человек или организация, предложившие за товар наивысшую цену.

Б

Бизнес — экономическая деятельность по ведению выгодного дела, являющегося источником получения прибыли.

Бизнес-инкубатор — малое предприятие, создаваемое крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия — основной документ при финансовом оздоровлении и внешнем управлении предприятием, предусматривающий достижение его оздоровления; может основываться как на некапиталоёмких и неотложных нововведениях в управлении персоналом, организации сбыта и закупок, так и на антикризисных инвестиционных проектах.

Бюджет организации: 1) предположительное исчисление доходов и расходов организации на определённый срок; 2) распределение и структурирование доходов и расходов.

Бюджет подразделения — документ, составляемый в процессе планирования предприятия и предусматривающий для подразделения лимит расходов («расходную

часть» бюджета), увязанный с «доходной частью» бюджета подразделения.

В

Внесудебные процедуры — возможность без обращения в арбитражный суд решать путём переговоров должника с кредиторами вопросы либо продолжения деятельности предприятия-должника, либо его добровольной ликвидации.

Внешнее управление: 1) процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности; 2) передача полномочий по управлению должником внешнему управляющему; 3) процедура банкротства, имеющая целью финансовое оздоровление предприятия с сохранением его как действующего.

Внешний управляющий — арбитражный управляющий, утверждённый арбитражным судом для осуществления внешнего управления и других полномочий, предусмотренных законом.

Внутренний хозрасчёт — основанная на зарубежных и отечественных наработках система внутреннего управления фирмой, которая предполагает внедрение на предприятии дивизиональной и/или матричной структуры организации и управления, составление и ведение бюджетов подразделений и смет затрат на продукцию.

Временный управляющий — арбитражный управляющий, утверждённый арбитражным судом для наблюдения, осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника и иных полномочий, установленных законом.

Вывод избыточных активов — способ уменьшить расходы на их содержание и налог на имущество, увеличить фондоотдачу предприятия, а также (при их продаже по разумной стоимости) профинансировать его антикризисные инвестиционные проекты; формами вывода избыточных активов являются: а) продажа; б) внесение избыточных активов в уставный капитал дочерних фирм; в) дарение в порядке благотворительности или спонсорской помощи организациям, освобождённым от налога на дарение; г) списание с

баланса (на законных основаниях); д) предоставление в аренду и др.

Д

Денежные потоки по антикризисному проекту — вклад проекта в денежные потоки предприятия, осуществляющего проект; этот вклад может быть как положительным, так и отрицательным (в первые периоды проекта).

Денежный поток предприятия — сальдо поступлений и платежей (притоков и оттоков денег по банковским и наличным расчётам) за период (сутки, неделю, месяц, квартал, год); денежный поток предприятия равняется изменению остатка средств на его операционных банковских счетах и «кассы»; денежный поток в определенном периоде по инвестиционному проекту представляет собой «вклад» проекта в денежный поток предприятия.

Денежное обязательство — обязанность должника уплатить кредитору определённую денежную сумму по гражданско-правовому договору и по иным основаниям, предусмотренным Гражданским кодексом РФ.

Депрессия — состояние экономики в послекризисный период. Прекращается падение производства, но уровень его низкий. Товарные запасы превышают наличную денежную массу, снижается жизненный уровень, растёт социальная напряжённость, расстроены механизмы управления.

Диагностика — определение состояния объекта, явления или процесса управления, выявление в них слабых мест на основе проведения исследования.

Дивизиональная структура организации и управления — структура подразделений и их подчинённости, при которой среди подразделений выделяются подразделения — «центры прибыли», подразделения — внутренние поставщики, а также подразделения общего обслуживания и налаживается между ними система внутреннего хозяйственного расчёта.

Дисконтированный срок окупаемости антикризисного инвестиционного проекта — срок, в течение которого в рамках общего срока проекта за счёт денежных потоков по инвестиционному проекту обеспечивается, с учетом фактора времени, доход, равный тому, который можно было бы получить, вкладывая необходимые для проекта стартовые инвестиции в общедоступный сопоставимый по уровню рисков финансовый актив (типа банковского депозита или ликвидных акций); может пониматься как срок, в рамках которого план-прогноз денежных потоков по антикризисному проекту должен быть особо надёжным.

Должник — индивидуальный предприниматель или юридическое лицо, не способное удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного законодательством.

Досудебная санация — процедура восстановления платежеспособности должника, применяемая учредителями (участниками) должника — юридического лица, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

Дотация — денежные средства, выдаваемые из государственного бюджета в безвозвратном порядке для покрытия дефицита финансовых ресурсов предприятий.

Ж

Жизненный цикл продукции (технологии) — определённый период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

И

Избыточные активы — имущество (материальные и нематериальные активы), которое не нужно предприятию для выполнения его производственно-сбытовых планов.

Имущественный комплекс предприятия — совокупность материальных и нематериальных активов фирмы, а также прав собственности на эти активы; по каждому из видов продукции многономенклатурного предприятия у него могут быть относительно автономные имущественные комплексы; имущественный комплекс предприятия может быть предметом продажи, и это называется «продажей бизнеса» в отличие от продажи фирмы; в законодательстве о банкротстве продажа имущественного комплекса (или обособленных его частей, обеспечивающих выпуск и продажи одного из видов продукции компании) предусматривается в качестве одного из способов финансового оздоровления предприятия.

Инвестиции — долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли экономики с целью получения прибыли.

Инновации: 1) создание, распространение и применение каких-либо новшеств, ведущих к улучшению работы, повышению эффективности деятельности; 2) нововведения: а) в продукции предприятия (предлагаемых товарах и услугах) — продуктовые инновации; б) в технологических процессах и используемом оборудовании (оснастке, материалах) — процессные инновации; в) в организации и управлении предприятием — институциональные инновации.

Инновационный потенциал — возможности в достижении поставленных инновационных целей.

К

Коллективный трудовой спор — неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату).

Компромисс: 1) соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок; 2) метод разрешения конфликтов путём переговоров и поиска возможного согласия.

Конкурсное производство: 1) процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях

соразмерного удовлетворения требований кредиторов; 2) завершающая процедура банкротства, предполагающая вынужденную ликвидацию фирмы-банкрота как юридического лица с распродажей всех её активов и погашение кредиторской задолженности банкрота за счёт выручки от распродажи имущества; при этом указанная выручка сначала используется для погашения задолженности кредиторам первой очереди, затем второй, потом третьей.

Конкурсные кредиторы — кредиторы по денежным обязательствам за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несёт ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, а также учредителей (участников) должника — юридического лица по обязательствам, вытекающим из такого участия.

Конфликт — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в ходе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации — создание кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация сама является почвой для конфликтов.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Он определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств и внеоборотных активов к фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения денежных обязательств предприятия. Он определяется как отношение фактической стоимости находящихся

в наличии у предприятия оборотных средств (производственные запасы, готовая продукция, денежные средства, дебиторская задолженность и прочие оборотные активы) к наиболее срочным обязательствам предприятия (краткосрочные займы и кредиторская задолженность).

Кредитный рычаг — разность между рентабельностью продукции и кредитной ставкой; если кредитный рычаг положителен, то выпускать продукцию за счет заемных оборотных средств выгодно, так как на один заемный рубль можно заработать больше, чем он стоит.

Кредиторы — лица, имеющие по отношению к должнику права требования по денежным и иным обязательствам, об уплате обязательных платежей, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору.

Кризис: 1) крайнее обострение противоречий развития; 2) нарастающая опасность банкротства, ликвидации организации; 3) рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем.

Л

Ликвидационная стоимость предприятия — чистая денежная сумма, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и отдельной распродаже его активов.

Ликвидация юридического лица — прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

Ликвидность организации — способность своевременно рассчитываться по своим долговым обязательствам.

Ликвидные активы — средства организации, которые могут быть использованы для скорейшего погашения его платёжных обязательств.

Лицензия — специальное разрешение, выдаваемое государственным органом юридическому лицу на осуществление конкретных, оговоренных законом хозяйственных операций.

М

Маркетинговая антикризисная программа — комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

Матричная структура организации — система управления, при которой за подразделениями предприятия (их руководителями) закрепляются материальные и трудовые ресурсы (имущество и право распоряжения наёмным персоналом), а за руководителями заказов («директорами проектов»), назначаемыми из числа работников предприятия, которые обеспечили ему получение нового заказа (или в наилучшей степени способны осуществлять техническое руководство по сложному заказу) — распоряжение средствами, выделенными на заказ («проект») согласно его смете затрат.

Меры по восстановлению платежеспособности организации-должника — предусмотренные Законом «О несостоятельности (банкротстве)» действия, направленные на устранение признаков банкротства и погашения долговых обязательств. К таким действиям относятся: реперофилитрование или закрытие нерентабельных производств, ликвидация дебиторской задолженности, продажа части имущества должника, продажа предприятия (бизнеса) должника, иные способы восстановления платежеспособности должника.

Мировое соглашение: 1) процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путём достижения соглашения между должником и кредитором; 2) договорённость между предприятием-должником и кредитором об отсрочке и (или) рассрочке платежей кредитором или скидке с долгов.

Мораторий — приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей; распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, срок исполнения которых наступил до введения внешнего управления.

Н

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

Неотложные нововведения в управления персоналом — выявление избыточного административно-управленческого и обслуживающего (вспомогательного) персонала и его сокращение, переход на менее рискованные для предприятия условия найма (например, договоры трудового подряда), заключение трудовых контрактов с носителями ноу-хау.

Неплатежеспособность: 1) финансовое положение организации-должника, не позволяющее ей рассчитываться по своим долговым обязательствам; 2) неспособность справиться с текущими платежами. Косвенным показателем платежеспособности организации является коэффициент текущей ликвидности (балансовая стоимость оборотных средств, соотнесенная с суммой краткосрочных обязательств), который должен превышать 2,0. В отличие от несостоятельности (банкротства) неплатежеспособность организации может быть установлена любым лицом, осуществляющим анализ ее финансового состояния.

Несостоятельность (банкротство) — признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Нововведения в организации сбыта и закупок — переход на более конкурентоспособные условия поставки и оплаты продукции, переключение на более платежеспособных клиентов и более дееспособных поставщиков.

О

Общая платежеспособность предприятия — способность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом, оценённым по рыночной стоимости.

Обязательные платежи — налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и во внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством РФ.

Опыт антикризисного управления стран с развитой рыночной экономикой — методология, стратегия и практическая деятельность органов управления по предотвращению и преодолению кризисных ситуаций в социально-экономическом развитии на макро- и микроуровне.

Организационная культура предприятия — совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

Организационный кризис — кризис разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений.

Ответственность: 1) последствия реализации обязанностей; 2) мера и форма оценки результатов деятельности; 3) принцип организации управления.

Оценка: 1) деятельность экспертов по оценке, результатом которой является определение стоимости объекта с соблюдением соответствующих требований законодательства и стандартов; 2) результат оценки.

П

План финансового оздоровления предприятия (план внешнего управления — на предприятиях, где введена процедура банкротства — внешнее управление) — главный документ, предусматривающий стратегические и тактические мероприятия по ликвидации неплатежеспособности предприятия и повышению конкурентоспособности его продукции.

Подразделения — «внутренние поставщики» — подразделения организации, не имеющие собственной прода-

ваемой на рынке продукции, но производящие собственно-го изготовления полуфабрикаты, компоненты и комплектующие изделия (услуги), затраты на которые предусмотрены как прямые расходы в сметах затрат на продукцию «центров прибыли» организации.

Подразделения общего обслуживания — подразделения организации, услуги которых необходимы предприятию в целом и отдельным его «центрам прибыли», но которые не могут быть отражены в качестве прямых расходов по отдельным видам продукции фирмы.

Превентивное антикризисное управление — комплекс мероприятий по отслеживанию внутренних и внешних факторов организации, способных привести к неплатежеспособности, разработке и реализации антикризисных процедур.

Преднамеренное банкротство — умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации,

а равно индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц.

Представитель работников должника — лицо, уполномоченное работниками должника представлять их интересы при проведении процедур банкротства.

Представитель учредителей (участников) должника — лицо, избранное коллегиальным органом управления должника или учредителями (участниками) должника для представления их законных интересов при проведении процедур банкротства.

Представитель собрания кредиторов — лицо, уполномоченное собранием кредиторов участвовать в арбитражном процессе по делу о банкротстве должника от имени собрания кредиторов.

Причины кризиса: 1) события или явления, вследствие которых наступил кризис; 2) источники возникновения кризиса.

Программа антикризисная: 1) система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить кризис, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить кризис, снять

последствия кризиса и пр.); 2) комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

Продажа дебиторской задолженности — продажа третьим лицам права требования возврата принадлежащей предприятию-должнику задолженности или иных долговых обязательств.

Продуктовые инновации — новые виды продукции (товаров, услуг), которые в порядке антикризисного управления могут создаваться и осваиваться в рамках диверсификации продукции или перепрофилирования производства, если по соответствующим видам продукции существует неудовлетворенный и растущий спрос или если новые виды продукции позволяют потеснить рынок конкурентов.

Продуктозаменяющие технологии — технологии, позволяющие выпускать иную пользующуюся спросом и рентабельную продукцию с максимальным использованием существующего на предприятии имущества (включая нематериальные активы).

Процесс конфликта — развитие событий и отношений участников конфликта во времени и пространстве. Процесс конфликта состоит из четырех стадий: возникновение конфликтной ситуации, возникновение инцидента, кризис в отношениях, завершение процесса развития конфликта.

Процессные инновации — новые технологические процессы, новое технологическое оборудование и оснастка (приспособления, инструменты, контрольно-измерительные приборы), а также новые материалы, позволяющие использовать ресурсосберегающие и (или) продуктозаменяющие технологии.

Р

Радикальный подход к выбору новой продукции — подход, предполагающий выбор наиболее платежеспособного сегмента рынка и новой для предприятия продукции, которая способна «заполнить нишу»; этот подход требует повышенных капиталовложений на обновление имущественного комплекса фирмы.

Реагирующее антикризисное управление — управление предприятием в условиях кризиса.

Регулирующий орган — федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий контроль за деятельностью саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Реинжиниринг предприятия: 1) фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование и обновление деловых процессов для достижения резких улучшений в деятельности предприятий (компаний); 2) реорганизация системы управления предприятием, предполагающая кардинальный пересмотр структуры его подразделений и процедур управления (анализа, целеполагания, планирования, координации, мотивации, контроля и др.);

Реконструкция: 1) коренное переустройство чего-либо с целью его совершенствования; 2) комплекс мер по изменению функционирования и развития организации, предприятия, экономики и др.

Реорганизация — изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, разделения, поглощения, преобразования.

Реструктуризация: 1) изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т. д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы; 2) один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.); 3) вид стратегической инновации, предполагающей: а) реструктуризацию хозяйственной деятельности предприятия; б) реструктуризацию имущества; в) реструктуризацию капитала; г) реструктуризацию кредиторской и дебиторской задолженности.

Реструктуризация кредиторской задолженности — освобождение предприятия (хотя бы временно) от давления долговых обязательств на основе отсрочки, рассрочки, списания, обмена задолженности на другой товар или ее

переоформление в другой вид (например, краткосрочной задолженности в долгосрочную).

Ресурсозаменяющие технологии — процессные инновации, позволяющие при выпуске пользующейся спросом продукции заменять те покупные ресурсы, которые дорожают быстрее, чем может повыситься цена на готовую продукцию.

Ресурсосберегающие технологии — процессные инновации, позволяющие уменьшать издержки производства посредством снижения удельного расхода наиболее дорогих видов покупных ресурсов (например, прямых технологических затрат электроэнергии и топлива, дорогостоящих материалов и др.).

Реформирование предприятия — приведение его Статуса и экономических отношений в соответствии с Гражданским кодексом РФ, приспособление его к рынку.

Риск экономический — потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности или недостоверности информации), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

Роль менеджера — статус менеджера и соответствующий способ его поведения для обеспечения успешной деятельности организации. Определяется личностью, образованием, опытом, авторитетом, стилем, конкретными обстоятельствами деятельности, ресурсами.

Рыночная стоимость объекта: 1) наиболее вероятная цена, складывающаяся на момент оценки в месте ее проведения на основании спроса и предложения; 2) наиболее вероятная цена, по которой покупатель приобретает объект недвижимости при условии соблюдения чистой сделки.

С

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих — некоммерческая организация, созданная гражданами, целями деятельности которой являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих

щих и которая включена в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Санация — система мер (субсидии, льготные кредиты, льготное налогообложения и т. п.), проводимых государственными органами, органами местного самоуправления, учредителями и кредиторами, направленных на предупреждение банкротства должника.

Санкция: 1) реакция полномочного органа на нарушение порядка или невыполнение обязательств; 2) акт наказания, предусмотренного системой ответственности.

Симптом кризиса — внешнее проявление кризисных явлений, которое не всегда характеризует истинные причины кризиса.

Смета затрат по продукции — элемент финансового планирования предприятия на уровне его подразделений, необходимый для составления на его основе бюджетов подразделений фирмы, где выделяются так называемые «центры прибыли» и «центры затрат».

Состояние объекта — уникальное сочетание признаков.

Социальная напряженность — общественное явление, возникающее вследствие рассогласования потребностей и интересов, ценностей и установок, норм и традиций субъектов социального взаимодействия (индивидов, организаций, институтов, общностей и пр.), которое проявляется в различных формах.

Социальный кризис — столкновение интересов и обострение противоречий социальных групп: работников и работодателей; работников различных профессий или подразделений; персонала и менеджеров; работников организации и местного населения и т. п.

Срок антикризисного инвестиционного проекта — общий срок, в течение которого проект способен давать отдачу от сделанных в него капиталовложений; может определяться как: а) срок до исчезновения спроса на продукцию предприятия; б) срок физического износа производственной мощности (износа оборудования в «узком месте» технологического процесса); в) срок, за пределами которого прогно-

зирование денежных потоков по проекту невозможно из-за неопределенности внешней среды предприятия.

Срок окупаемости антикризисного инвестиционного проекта — простой срок возврата сделанных капиталовложений (на приобретение или создание собственными силами недостающих активов) за счет денежных потоков по проекту (см. дисконтированный срок окупаемости).

Стартовые инвестиции по антикризисному инвестиционному проекту: 1) капиталовложения, которые при положительном решении о начале проекта необходимо сделать уже в текущем периоде; 2) в антикризисных инвестиционных проектах это затраты на приобретения (создание собственными силами) нужного для освоения продуктовых или процессных инноваций технологического оборудования или оснастки, на их монтаж, наладку, пуск.

Стратегия предупреждения конфликта — создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Стратегия разрешения конфликта — система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем.

Субсидия — пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета, местными органами власти, юридическими и физическими лицами.

Т

Технологический кризис: 1) кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях; 2) кризис отторжения новых технологических решений.

У

Уполномоченные органы — федеральные органы исполнительной власти, уполномоченные Правительством РФ

представлять в деле о банкротстве требования об уплате обязательных платежей и требования Российской Федерации по денежным обязательствам, а также органы исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять в деле о банкротстве требования по денежным обязательствам соответственно субъектов РФ и муниципальных образований.

Управление кризисом на предприятии — оперативные программы проведения срочных мероприятий и стратегические мероприятия по развитию предприятия.

Ф

Фактор кризиса — зафиксированное состояние, свидетельствующее о наступлении кризиса.

Фиктивное банкротство — заведомо ложное объявление руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности в целях введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки с долгов.

Финансовая диагностика предприятия — анализ финансового состояния компании на основе расчета стандартных финансовых коэффициентов, вычисляемых на основе бухгалтерского баланса, и сравнения их (рентабельности собственного капитала и рентабельности активов) с уровнем доходности на фондовых рынках и со среднеотраслевыми значениями этих коэффициентов, а также выявление направлений антикризисного управления предприятием.

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

Финансовое оздоровление предприятия-должника:
1) восстановление платежеспособности и установление финансового равновесия между доходами и расходами путем устранения причин, вызвавших финансовый кризис;

2) восстановление платежеспособности и стабильной рентабельной работы, характеризующейся растущими денежными потоками; финансовое оздоровление может предполагать: а) погашение за счет средств, заработанных от продаж рентабельной продукции, просроченной кредитной задолженности; б) достижение мирового соглашения о реструктуризации (отсрочке, рассрочке, конвертации в акции фирмы и др.) кредиторской задолженности.

Финансовое планирование на предприятии — планирование денежных потоков предприятия на основе производственно-сбытового плана; осуществляется как на уровне предприятия, так и его подразделений на основе составления смет затрат на продукцию и бюджетов подразделений.

Финансовый кризис — противоречие между доходами и расходами организации и ее подразделений; проявляется в форме задержек заработной платы, неплатежей и т. п.

Ц

«Центры затрат» — подразделения предприятия двух типов: а) подразделения — «внутренние поставщики», не имеющие собственной продаваемой на рынке продукции, но производящие полуфабрикаты собственного изготовления и комплектующие изделия, затраты на которые предусмотрены как прямые расходы в сметах затрат на продукцию «центров прибыли»; б) подразделения общего обслуживания, услуги которых необходимы предприятию в целом и отдельным его «центрам прибыли», но не могут быть отражены в качестве прямых расходов по отдельным видам продукции предприятия.

«Центры прибыли» — предметно-специализированные подразделения, выпускающие продукцию, которую можно продавать на рынке и которая способна приносить прибыль предприятию; в системе финансового планирования эти подразделения могут иметь бюджеты, доходная часть которых формируется из поступлений от продажи продукции, уменьшенных на сумму оплаты прямых расходов по сметам

затрат по их продукции, приходящихся на подразделения — «внутренние поставщики», а также на величину отчислений в централизованные фонды предприятия; при реструктуризации предприятия могут быть выделены на самостоятельный баланс.

Ч

Чистый дисконтированный доход антикризисного инвестиционного проекта — главный показатель эффективности инвестиционного проекта, указывающий, насколько больше, с учетом фактора времени, можно заработать с необходимых для проекта стартовых инвестиций в рассматриваемом проекте по сравнению с вложением тех же средств на тот же срок в сопоставимый с проектом по рискам общедоступный финансовый актив (например, в банковский депозит).

Э

Экономический кризис — острые противоречия в экономическом состоянии организации. Это могут быть кризисы «перепроизводства» и сбыта товаров, взаимоотношений между партнерами и т. п.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Гражданский** кодекс Российской Федерации. Ч. I и II.— СПб.: Изд. дом Герда, 2001.
2. **Закон** Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве)», № 127-ФЗ от 26 октября 2002 г.
3. **Закон** Российской Федерации «Об акционерных обществах», № 208-ФЗ от 26 декабря 1995 г.
4. **Закон** Российской Федерации «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в РФ», № 3085-1 от 19 июня 1992 г.
5. **Закон** Российской Федерации «О финансовом оздоровлении сельскохозяйственных товаропроизводителей», № 83-ФЗ от 9 июля 2002 г.
6. **Алпатов А.А.** Управление реструктуризацией предприятий. — М.: Высш. шк. приватизации и предпринимательства, 2000.
7. **Антикризисное** управление: Учебник для вузов / Под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2000.
8. **Антикризисное** управление: Модульная программа для менеджеров. — М.: ИНФРА-М, 2000.
9. **Антикризисное** управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособие. — М.: Дело, 2001.
10. **Арбитражное** управление: теория и практика наблюдения / Под общ. ред. В.В. Голубева. — М.: Статут, 2000.
11. **Арбитражное** управление предприятием: Практ. пособие. — М.: Дело, 2000.
12. **Валдайцев С.В.** Антикризисное управление на основе инноваций: Учеб. пособие. — СПб: Изд-во Санкт-Петерб. ун-та, 2001.
13. **Новоселов Е.В., Романчин В.И. и др.** Введение в специальность «Антикризисное управление»: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2001.
14. **Родионова Н.В.** Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
15. **Шепеленко Г.И.** Антикризисное управление производством и персоналом: Учеб. пособие. — Ростов н/Д: Изд. центр «Март», 2002.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Раздел I. Теоретические основы антикризисного управления.....	5
Тема 1. Кризисы в социально-экономическом развитии организации	5
1.1. Понятие и природа кризисов	5
1.2. Типология кризисов	7
1.3. Распознавание кризисов	9
1.4. Неплатежеспособность как форма проявления кризиса	11
Тема 2. Сущность и содержание антикризисного управления.....	14
2.1. Понятие, стадии и процедуры антикризисного управления	14
2.2. Формирование антикризисной команды.....	18
2.3. Эффективность антикризисного управления.....	20
Тема 3. Государственное регулирование кризисных ситуаций	22
3.1. Антикризисное управление.....	22
3.2. Антикризисное регулирование	23
3.3. Компетенция федеральных органов исполнительной власти в сфере финансового оздоровления и банкротства предприятий	26
3.4. Кадровое обеспечение антикризисного управления	28
3.5. Государственное антикризисное управление в странах с развитой рыночной экономикой	29
Раздел 2. Финансовое оздоровление неплатежеспособного предприятия	33
Тема 4. Диагностика экономического состояния предприятия-должника	33
4.1. Основные понятия	33
4.2. Нормативная система критериев для оценки платежеспособности предприятия	34
4.3. Виды анализа неплатежеспособного предприятия	39
Тема 5. Оценка недвижимости и предприятия (бизнеса)	41

5.1. Оценка недвижимости.....	41
5.2. Оценка предприятия (бизнеса)	45
Тема 6. Разработка антикризисной стратегии	47
6.1. Стратегический анализ, уточнение миссии и целей организации	48
6.2. Разработка продуктово-маркетинговой стратегии	50
6.3. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы	55
6.4. Разработка стратегий функциональных подсистем	56
6.5. Реализация антикризисной стратегии	58
Тема 7. Особенности разработки плана финансового оздоровления.....	59
7.1. Преодоление финансовых трудностей при ранней и острой стадиях банкротства	59
7.2. Прогнозирование сценариев развития внутренней и внешней среды предприятия	61
7.3. Особенности плана финансового оздоровления предприятия	63
7.4. Порядок разработки плана финансового оздоровления	65
Тема 8. Реструктуризация предприятия.....	70
8.1. Содержание понятия «реструктуризация».....	70
8.2. Реструктуризация собственности.....	72
8.2. Реструктуризация производства	73
8.4. Реструктуризация системы управления	74
8.5. Реструктуризация активов	75
Тема 9. Реструктуризация кредиторской задолженности.....	76
9.1. Общие положения	77
9.2. Реструктуризация задолженности в бюджет и внебюджетные фонды.....	78
9.3. Погашение задолженности за счет отчуждения имущества	80
9.4. Другие способы уменьшения долговых обязательств предприятия-должника	83
Тема 10. Инновации в антикризисном управлении	84
10.1. Виды антикризисных инноваций	84
10.2. Выбор и освоение продуктовых новшеств	86
10.3. Процессные антикризисные нововведения.....	88
10.4. Финансирование антикризисных инноваций.....	91
Раздел 3. Правовое содержание процедур финансового оздоровления и банкротства предприятий.....	93
Тема 11. Наблюдение.....	93

11.1. Возбуждение дела о несостоятельности (банкротстве)	93
11.2. Сущность и порядок введения наблюдения	95
11.3. Последствия введения процедуры наблюдения	96
11.4. Временный управляющий, его права и обязанности	98
11.5. Завершение наблюдения и выбор дальнейшей процедуры банкротства	99
Тема 12. Финансовое оздоровление	101
12.1. Сущность, порядок и последствия введения финансового оздоровления	101
12.2. Управление должником в ходе финансового оздоровления	103
12.3. Роль административного управляющего в процессе финансового оздоровления предприятия	104
12.4. Окончание процедуры финансового оздоровления	105
Тема 13. Внешнее управление	107
13.1. Правовой режим внешнего управления	107
13.2. Права и обязанности внешнего управляющего	109
13.3. Меры по восстановлению платежеспособности должника, предусмотренные законом	111
13.4. План внешнего управления	114
13.5. Завершение процедуры внешнего управления	115
Тема 14. Конкурсное производство	116
14.1. Сущность и последствия открытия конкурсного производства	116
14.2. Конкурсный управляющий	117
14.3. Расчеты с кредиторами и завершение конкурсного производства	118
14.4. Упрощенные процедуры банкротства	121
Тема 15. Мирное соглашение	122
15.1. Сущность и условия заключения мирового соглашения	122
15.2. Утверждение мирового соглашения	124
15.3. Расторжение мирового соглашения	125
Тест на проверку усвоения материала	127
Словарь научных терминов по антикризисному управлению	142
Список литературы	162

Анатолий Павлович Балашов

АНТИКРИЗИСНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

Компьютерная верстка *Н.Н. Прохоровой*
Обложка *А.С. Дряхлова*

Подписано в печать 18.09.2003 г. Формат 60×84 1/16.

Печ. л. 11,00. Тираж 1000 экз. Заказ № 535.

Отпечатано в ГУП РПО СО РАСХН
630501, Новосибирская обл., пос. Краснообск

ОБ АВТОРЕ

Анатолий Павлович Балашов — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Сибирского университета потребительской кооперации (кафедра является выпускающей по специальности «Антикризисное управление»).

Опубликовал свыше 100 научных работ. Является автором книг «Самофинансирование — основа хозяйствования», «Организация и механизм функционирования акционерных обществ», «Реформирование сельскохозяйственных предприятий».

В университете преподает следующие дисциплины: «Менеджмент», «Антикризисное управление», «Теоретические основы реструктуризации предприятий».

Контактный адрес: 630087, Новосибирск, пр. К. Маркса, 26,
Си-
БУПК, кафедра менеджмента.
Тел.: 46-56-34; 48-08-13.