

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Донецкий государственный университет»
Кафедра менеджмента**

Е. В. КОМАРНИЦКАЯ

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Учебно-методическое пособие
для студентов укрупненной группы направления подготовки
38.00.00 Экономика и управление**

ДОНЕЦК 2024

УДК 005.332.2(075.8)

ББК У212.31я73

К 63

*Рекомендовано Ученым советом
Федеральным государственным бюджетным образовательным
учреждением высшего образования
«Донецкий государственный университет»
(протокол № 13 от 03 декабря 2024 г.)*

Рецензенты:

Иванов М. Ф., доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента строительных организаций ФГБОУ ВО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»;

Булах И. В., кандидат экономических наук, доцент, заведующий отделом докторантуры и аспирантуры, доцент кафедры экономической теории и государственного управления ФГБОУ ВО «Донецкий национальный технический университет»

К 63

Комарницкая Е. В.

Антикризисный менеджмент: учебно-методическое пособие для студентов укрупненной группы направления подготовки 38.00.00 Экономика и управление – Донецк: ДонГУ, 2024. – 162 с.

Учебно-методическое пособие для вузов «Антикризисный менеджмент» представляет собой оригинальный курс дисциплины «Антикризисный менеджмент». Курс написан на актуальную тему, представляет собой полноценное издание, обеспечивающее комплексный подход к обучению.

В пособии рассмотрены теоретические и практические вопросы антикризисного управления в условиях современной экономической нестабильности. Представлена широкая база теоретических аспектов, позволяющих оценить и принять управленческие решения в разных экономических условиях с учетом нормативной базы Российской Федерации.

Данное пособие предназначено для студентов образовательных организаций высшего образования по укрупненной группе направлений подготовки 38.00.00 Экономика и управление.

УДК 005.332.2(075.8)

ББК У212.31я73

© Комарницкая Е. В., 2024 год

© ДОНГУ, 2024 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
Часть I. Теоретико-методологические основы антикризисного менеджмента.....	8
Глава 1. Введение в антикризисное управление.....	8
§ 1.1 Антикризисное управление на предприятии, его виды.....	8
§ 1.2 Антикризисное (государственное) регулирование.....	12
§ 1.3 Механизмы и принципы антикризисного управления.....	15
§ 1.4 Комплексный подход к антикризисному управлению организацией.....	18
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>22</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>22</i>
<i>Тестовые задания.....</i>	<i>23</i>
Глава 2. Причины кризисов, их роль в развитии.....	26
§ 2.1 Виды экономических кризисов. Факторы кризисов : внешние и внутренние.....	26
§ 2.2 Разновидности кризисов на предприятии.....	27
§ 2.3 Потребность и необходимость в антикризисном управлении.....	31
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>32</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>32</i>
<i>Тестовые задания.....</i>	<i>34</i>
Глава 3. Государственное антикризисное регулирование.....	36
§ 3.1 Основные виды антикризисного регулирования.....	36
§ 3.2 Виды антикризисной экономической политики.....	38
§ 3.3 Цели, функции и методы государственного антикризисного регулирования.....	40
§ 3.4 Участники государственного регулирования кризисной ситуации.....	42
§ 3.5 Антикризисные стратегии в рамках устойчивого развития.....	44
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>45</i>
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>46</i>
<i>Тестовые задания.....</i>	<i>46</i>
Часть II. Механизмы формирования антикризисного управления.....	50
Глава 4. Экономико-правовой механизмы антикризисного управления...	50
§ 4.1 Общие причины неплатежеспособности предприятий.....	50
§ 4.2 Экономико-правовой механизм антикризисного управления.....	51

§ 4.3 Процедура наблюдения, ее цель и максимальные сроки.....	55
§ 4.4 Банкротство индивидуальных предпринимателей, финансовых и кредитных организаций.....	57
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	63
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	63
<i>Тестовые задания</i>	64
Глава 5. Методические основы антикризисного управления.....	67
§ 5.1 Показатели, используемые для оценки и прогнозирования финансового состояния организации.....	67
§ 5.2 Горизонтальный анализ баланса организации. Вертикальный анализ статей баланса организации.....	72
§ 5.3 Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства предприятия. Методика расчета коэффициентов Э. Альтмана.....	74
§ 5.4 Четырехфакторная модель Р. Таффлера.....	75
§ 5.5 Совершенствование модели Альтмана для российских условий. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г. В. Савицкой.....	76
§ 5.6 Профиль антикризисного управления организацией.....	80
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	82
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	83
<i>Тестовые задания</i>	85
Глава 6. Подходы к выводу предприятия из кризиса.....	88
§ 6.1 Механизмы финансовой стабилизации. Устранение неплатежеспособности: экономия и максимизация.....	88
§ 6.2 Восстановление финансовой устойчивости предприятия.....	90
§ 6.3 Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде... <i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	94
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	94
<i>Тестовые задания</i>	96
Глава 7. Разработка антикризисных стратегий.....	98
§ 7.1 Роль стратегии в антикризисном управлении. Эталонные стратегии: роста, стабильности, отхода.....	98
§ 7.2 Модели стратегических планов (американский и японский подход).....	102
§ 7.3 Особенности российских условий. Ресурсные стратегии, матричный и портфельный тип.....	104
§ 7.4 Основные этапы и элементы разработки стратегии предприятия	106
§ 7.5 Инвестиционная политика (стратегия) предприятия.....	109
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	112
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	112
<i>Тестовые задания</i>	113

Глава 8. Управление изменениями на примере реструктуризации кризисного предприятия.....	115
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	124
<i>Задания для самостоятельной работы</i>	124
<i>Тестовые задания</i>	125
<i>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</i>	129
<i>ГЛОССАРИЙ</i>	130
<i>ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ</i>	133
<i>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</i>	135
<i>ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ</i>	145
<i>ПРИЛОЖЕНИЯ</i>	146

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобальной неопределенности и постоянных изменений на рынке бизнес сталкивается с новыми вызовами. Компании вынуждены адаптироваться к кризисным ситуациям, которые могут возникнуть из-за различных факторов, таких как экономические колебания, изменения в законодательстве, высокая конкуренция или технологические сдвиги. Поэтому актуальность учебно-методического пособия по антикризисному менеджменту становится все более значимой как для студентов, так и для практикующих специалистов.

Дисциплина «Антикризисный менеджмент» тесно связана с рядом других экономических дисциплин, что позволит студенту иметь комплексное представление об экономических процессах, происходящих как в государстве, так и внутри предприятия, предназначено учебное пособие для студентов укрупненной группы направления подготовки 38.00.00 Экономика и управление.

Среди основных задач изучения дисциплины следует выделить:

изучение теоретическо-методических и нормативно-правовых основ антикризисного менеджмента;

исследование причин кризисов, их роли в развитии организаций и государства;

изучение механизма государственного антикризисного регулирования;

освоение методических основ диагностики кризисного состояния предприятия;

формирование навыков разработки стратегии и тактики антикризисного управления предприятием;

получение компетенций в области антикризисного менеджмента.

Учебно-методическое пособие «Антикризисный менеджмент» представляет собой результат исследования по актуальной, своевременной и широко обсуждающейся проблематике среди экономистов и юристов. Цель исследования состоит в предоставлении студентам и всем заинтересованным лицам обобщенного представления об антикризисном управлении на микро и макроуровнях. Автор пособия исходил из задач представления в полном объеме базовых теоретических подходов к антикризисному менеджменту.

Учебно-методическое пособие состоит из двух содержательных модулей, которые включают восемь тем, что позволило раскрыть основные подходы в антикризисном менеджменте. Данное пособие позволит изучить теоретические основы антикризисного управления, знать причины кризисов и их роль в развитии экономики, исследовать подходы в государственном антикризисном управлении, изучить механизмы формирования

антикризисного управления, знать основные подходы к выводу предприятия из кризиса, уметь разрабатывать антикризисные стратегии и уметь управлять изменениями в период реструктуризации кризисного предприятия.

Нестабильность внешней среды и снижение темпов экономического роста выступают в качестве основных проблем. Для эффективного управления предприятиями в таких условиях необходимы новые управленческие подходы и механизмы, в том числе совершенствование инструментария антикризисного управления. Необходимо отметить возрастание числа хозяйствующих субъектов. В силу этого базовые знания, навыки и компетенции в сфере антикризисного управления нужны широкому кругу специалистов, занятых в российской экономике.

В курсе обобщаются теоретические подходы к антикризисному управлению в современных условиях, рассмотрены базовые теоретические подходы к антикризисному менеджменту; изложены методологические основы и требования к управлению в кризисной ситуации, представлены практические задания.

Настоящее учебно-методическое пособие составлено в соответствии с программой учебной дисциплины «Антикризисный менеджмент» и содержит системное изложение основных понятий в области антикризисного управления, методологии и методов выхода предприятия из кризисного состояния.

Автор данного пособия стремился отразить базовые основы антикризисного управления предприятием, что позволит реализовывать полученные навыки при осуществлении профессиональных навыков.

ЧАСТЬ I
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

§ 1.1 Антикризисное управление на предприятии, его виды

Термин «антикризисное управление» связывают с реформированием российской экономики, которое произошло в 1990-е годы. В данный период было распространено такое явление, как банкротство, как среди предприятий с долгой историей, так и среди вновь возникших предприятий.

Вместе с тем следует отметить, кризис предприятия является нормой для рыночной экономики, в которой, по аналогии с дарвиновской теорией, выживают сильнейшие. Предприятие, которое не справляется с воздействием окружающей среды, должно либо приспособиться и использовать свои сильные стороны, либо перестать существовать. К примеру, на японском рынке статистика свидетельствует, что ежемесячно уходят почти три тысячи предприятий различных размеров и форм собственности, однако примерно такое же количество новых предприятий появляется, и такая тенденция наблюдается во многих странах.

Отличительной чертой для рыночной экономики является то, что вероятность наступления кризисной ситуации может возникнуть на любом из стадий жизненного цикла предприятия (к основным стадиям относят становление, рост, зрелость, спад). Краткосрочные кризисные ситуации не меняют сущности предприятия и могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий. Однако следует отметить, что в случае, если предприятие функционирует неэффективно, однако руководством не применяются меры по изменению ситуации, то это влечет к затяжному кризису, что в итоге может закончиться банкротством предприятия. При корректном анализе могут своевременно быть выявлены причины кризиса и устранены.

Антикризисный менеджмент – это такая система управления хозяйственной деятельностью предприятия, которая базируется на умении предвидеть кризис, проводить анализ факторов кризиса, разрабатывать мероприятия, которые направлены на снижение отрицательных последствий кризиса и использование выявленных факторов кризиса для последующего развития предприятия.

Антикризисное управление предприятием представляет комплекс мероприятий по управлению кризисными ситуациями (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Антикризисное управление предприятием

Антикризисное регулирование отличается от антикризисного управления, что связано с макроэкономическим характером. Для его реализации используют меры, направленные на организационное, экономическое, нормативное и правовое регулирование государством, что позволит защитить предприятия от кризисных явлений, предупреждение их банкротства, или – в случае необходимости дальнейшего функционирования предприятия – на его ликвидацию с учетом интересов всех задействованных сторон (стейкхолдеров) [3, с. 55].

Антикризисное управление имеет два вида:

антикризисное управление предприятием в нормальных условиях. Этот вид управления включает в себя профилактику кризиса, недопущение его наступления, максимально возможное смягчение циклических колебаний, что основывается на регулярном изучении состояния факторов кризиса, осуществлении превентивных мер по наступлению кризисных явлений;

антикризисное управление предприятием в кризисном состоянии. Для этого вида управления характерны попытки вывода предприятия из кризисного состояния, выработка и реализация антикризисных стратегий, доведение функционирования предприятия на нормальном уровне.

К основам антикризисного менеджмента предприятия следует отнести блок разработанных на практике *принципов* управления кризисами:

1) своевременная диагностика кризисных проявлений в финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Так как возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано

финансовыми потерями капитала для его собственников, что свидетельствует о необходимости проводить диагностику деятельности предприятия на регулярной основе;

2) своевременность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Что свидетельствует о необходимости применять антикризисные механизмы в ранние сроки, что будет способствовать большим возможностями по восстановлению предприятия;

3) адекватность реагирования руководства организации на реальные угрозы финансовому равновесию предприятия. Применение механизмов по устранению угрозы банкротства в большей части связано с финансовыми затратами или потерями для предприятия. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия;

4) полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. При разработке мер по предотвращению банкротства предприятию следует ориентироваться только на собственных внутренних финансовых возможностях [18].

Проблема неопределенности и непрерывно меняющейся внешней среды для большинства организаций остается ключевой проблемой. Невозможность влиять на происходящие изменения вынуждает руководителей предприятий принимать управленческие решения в уже сложившейся обстановке, что в первую очередь, как правило, связано с острой нехваткой времени для проведения аналитического анализа и требующего решения в кратчайшие временные сроки. Изменения внешней среды несут влияние на изменения внутренней, что может выступить как базой для развития организации, так и ее краха. Изменчивость рыночных условий и степени влияния на состояние организации остается актуальной темой исследования как для ученых-теоретиков, так и проблемой для практиков-управленцев.

Большая часть исследователей соглашаются с тем, что основная опасность наступления кризисных ситуаций для управленцев заключается в ряде следующих проблем:

- угроза поставленным целям и ценностям организации;
- ограниченность во времени на принятие управленческого решения;
- необходимость срочности принятия управленческого решения;
- помехи в эффективном осуществлении производственного процесса, продвижении продукции к потребителю.

Также следует отметить, что кризисные ситуации не всегда влекут только отрицательные последствия, кризис всегда дает возможности для роста и развития.

Монахов В. С. выделяет три группы подходов к антикризисному управлению. Он предлагает рассматривать «... антикризисное управление как системный комплекс, включающий управленческие воздействия как до, так и вовремя и после кризиса. Антикризисное управление рассматривается как деятельность, в которой определенным образом опасность кризиса, анализируются его симптомы, намечаются меры по снижению отрицательных воздействий кризиса и использованию его факторов для последующего развития [64].

В таблице 1.1 представлены виды кризисов на предприятиях и организациях, а также мероприятия, направленные на стабилизацию ситуации, представлены основные характерные черты состояния организации в периоды кризисов.

Таблица 1.1

Виды кризисных ситуаций в организации

Вид кризиса на предприятии	Состояние организации	Мероприятия, направленные на стабилизацию ситуации
кризис стратегий	потенциал организации оказывается подорванным либо разрушенным и нет возможности создать новый	инновационное реформирование, т. е. повышение восприимчивости деятельности предприятия к использованию инноваций и привлечение инвестиций под прибыльные проекты; умелое проведение стратегического и финансового менеджмента; непрерывное обучение руководящего состава предприятия
оперативный кризис	организация несет убытки и движется к ситуации дефицита баланса	факторинг; лизинг; умелое проведение стратегического и финансового менеджмента
финансовый кризис	растущие убытки грозят потерей платежеспособности	прекращение убыточных видов деятельности; создание эффективной системы управления предприятием; внедрение прогрессивных норм, нормативов и ресурсосберегающих технологий, использование вторичного сырья

Рассмотрим антикризисное управление через проектный подход. Реализация проекта осуществляется через основные этапы: инициализация, реализация, контроль и анализ полученных результатов. Рассмотрение

антикризисного управления через контекст проекта, позволит предложить следующие этапы антикризисного управления на предприятии:

регулярный сбор и анализ состояния внешней и внутренней среды организации, что позволит на начальном этапе обнаружить симптомы кризиса;

внедрение мероприятий, направленных на устранение симптомов кризиса;

распознавание кризисной ситуации и непосредственно проблемных мест на предприятии;

анализ причин кризиса (внешние или внутренние) и разработка мероприятий по стабилизации ситуации;

разработка и реализация антикризисной стратегии;

контроль за устранением последствий кризиса;

анализ проведенной антикризисной политики на предприятии и выработка мероприятий, направленных на развитие организации.

Представленный перечень этапов может быть дополнен или сокращен в зависимости от специфики деятельности организации.

Умение организацией и управленческим коллективом предвидеть, устранять и развиваться с помощью кризисов остается по-прежнему важной задачей. Вопросы антикризисного менеджмента нуждаются в изучении и разработке современных инструментов, направленных как минимум на стабилизацию ситуации, или даже развитие компании.

§ 1.2 Антикризисное (государственное) регулирование

Антикризисное регулирование следует рассматривать как государственную политику, направленную на защищенность предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их финансовой несостоятельности. Оно реализуется на мезо- и макроуровне и представляет собой комплексную систему. Регулирование может быть регламентированным законодательством и творческим [5].

Для антикризисного регулирования следует собрать базу данных, которая может базироваться на создании специальной методики исследований с привлечением высококвалифицированных специалистов в данной отрасли, проведение и анализ исследований, а также разработку, принятие и реализацию мер, направленных на стабилизацию состояния экономики в целом, а также отдельных отраслей. В этом направлении государственные органы осуществляют регулирование следующих видов:

правовое – создание правовой основы антикризисного регулирования, проведение экспертизы на предмет выявления случаев фиктивного и преднамеренного банкротства;

методическое – методическое обеспечение проведения мониторинга состояния предприятий, профилактики их банкротства, судебных процедур, а также санации в случае возникновения факта несостоятельности;

информационное – учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически и социально значимых предприятий;

экономическое и административное – применение эффективных мер и методов воздействия на экономику с целью ее стабилизации;

организационное – создание условий для цивилизованного разрешения всех споров по поводу несостоятельности должника;

социальное – социальная защита работников предприятия-банкрота, выражающаяся в создании рабочих мест для них, их переподготовке, выплате пособий;

кадровое – поиск и подготовка специалистов по антикризисному управлению предприятиями, повышение уровня их квалификации;

экологическое – защита окружающей природной среды от загрязнения в результате деятельности предприятия.

Для стабилизации экономики могут быть использованы следующие методы государственного регулирования:

экономические методы, к которым следует отнести налоговые вычеты, перераспределение доходов и ресурсов, политика в области ценообразования, кредитные и финансовые механизмы, приватизирование, реструктуризация задолженностей и др.;

административные методы, которые направлены на принятие и корректировку законодательных актов и дальнейший контроль на регулярной основе за их соблюдением [16].

Основной задачей государственной политики при разработке стратегии развития является достижение баланса между системами (государственной и экономической систем), а также предотвращение и устранение кризисных ситуаций, что является основой для принятия управленческих решений и созидания общества в целом. Именно на государство возложена функция использования и мобилизации всех скрытых возможностей ресурсного потенциала территории.

В настоящее время с проблемой кризисных ситуаций сталкивается большинство государств. Для стабилизации или предотвращения ситуации государство должно регулярно разрабатывать стратегии, что позволит защититься от экономических спадов в развитии. Сознание неопределенности возникает относительно качества информационного, технологического и законодательного ресурса государства, соответствия стратегического и тактического обеспечения принимаемых решений.

Экономика в условиях кризиса теряет способность воспроизводства, механизмы регулирования общественных отношений не работают, происходят финансовые и социальные потери на регулярной основе.

Соответственно, возникает потребность не только в изучении причин кризисных ситуаций, но и возможностей для их устранения. В кризисных условиях роль государства приобретает большое значение.

Проведенное исследование позволило определить, что в настоящее время нет единого подхода к определению «кризиса». Однако ряд современных ученых-экономистов делает акцент на том, что «кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде». Исходя из этого, относительно государства его следует рассматривать как неспособность государством реализовывать управленческие функции, а также невозможность регулировать процессы во внешней и внутренней среде.

Интересное понимание кризиса государства у И. Фергюсона. Неспособность правительства объясняется быстрыми темпами происходящих изменений и фактическим характером проблем, с которыми приходится сталкиваться. Оно испытывает глубокую неуверенность не только относительно того, какую политику оно может проводить, и какая политика была бы наиболее успешной, но также какие данные следует собирать с целью создания информационного поля обеспечения решений.

По мнению Х. Булла главной причиной в пользу подобного рода оценки состояния государства служит сопоставление национального порядка с мировым.

По мнению Оспанова Е. А. «кризисная ситуация в государстве усугубляется кризисом в управлении, которые совместно дают кризис государства в целом». Это свидетельствует о невозможности современного государства полностью контролировать процессы, которые происходят внутри, а также увеличению важности человеческого фактора. Кризис, который сопровождается возникающими трудностями между моделью государства и составляющими негосударственного сектора, между стабильной деятельностью государства и отрицательными последствиями всемирной глобализации.

Причины возникновения кризиса могут быть различны. Выделяют объективные, которые связаны с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, а также субъективные, которые отражают ошибки в управлении, и природные, которые характеризуются влиянием климата, землетрясениями и другими стихийными бедствиями.

Также причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Внешние обусловлены тенденциями и стратегией макроэкономического развития, порой и развитием мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, внутренние – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Принято считать, что порождают кризисы внешние факторы воздействия, а усугубляют – внутренние. Однако следует отметить и последствия, характер и сферу распространения кризисов, для ликвидации которых необходимо применять рычаги антикризисного управления.

Отметим также, что кризисы могут нести не только негативное воздействие, но и обновление социально-экономической системы.

Для выхода из кризисной ситуации государству в первую очередь необходимо определить наиболее пострадавшие отрасли, а затем искать пути улучшения сложившейся ситуации. Среди основных причин могут быть выявлены проблемы отсутствия государственного регулирования или регулирования не в полной мере, изучения обстоятельств, при которых предприятия попадают под процедуру банкротства.

Существование и функционирование государства сопровождаются постоянными изменениями как в отдельной отрасли, так и в государственной системе в целом. Чтобы снизить негативные последствия кризисов и укрепить положительную динамику, создаются программы антикризисных мер, которые должны включать в себя не только стратегические, но и средне- и краткосрочные цели.

Таким образом, следует уделить особое внимание развитию науки теории кризисов и поиска путей преодоления кризисных ситуаций на государственном уровне.

§ 1.3 Механизмы и принципы антикризисного управления

Механизм антикризисного управления реализуется посредством следующих основных инструментов, охватывающих все сферы управленческой деятельности предприятия:

- ✓ диагностика финансового состояния и оценка перспектив развития бизнеса предприятия;
- ✓ коррекция системы управления предприятием;
- ✓ внедрение управленческого учета и системы контроллинга на предприятии;
- ✓ маркетинговые антикризисные мероприятия;
- ✓ антикризисная инвестиционная политика;
- ✓ антикризисное управление персоналом;
- ✓ стратегическое планирование;
- ✓ антикризисная инновационная политика;
- ✓ антикризисный реинжиниринг бизнес-процессов;
- ✓ реструктуризация предприятия.

Принципы антикризисного управления представлены на рис. 1.2.

Необходимо отметить важность системного использования принципов антикризисного управления организацией, что позволит оптимизировать антикризисные мероприятия.

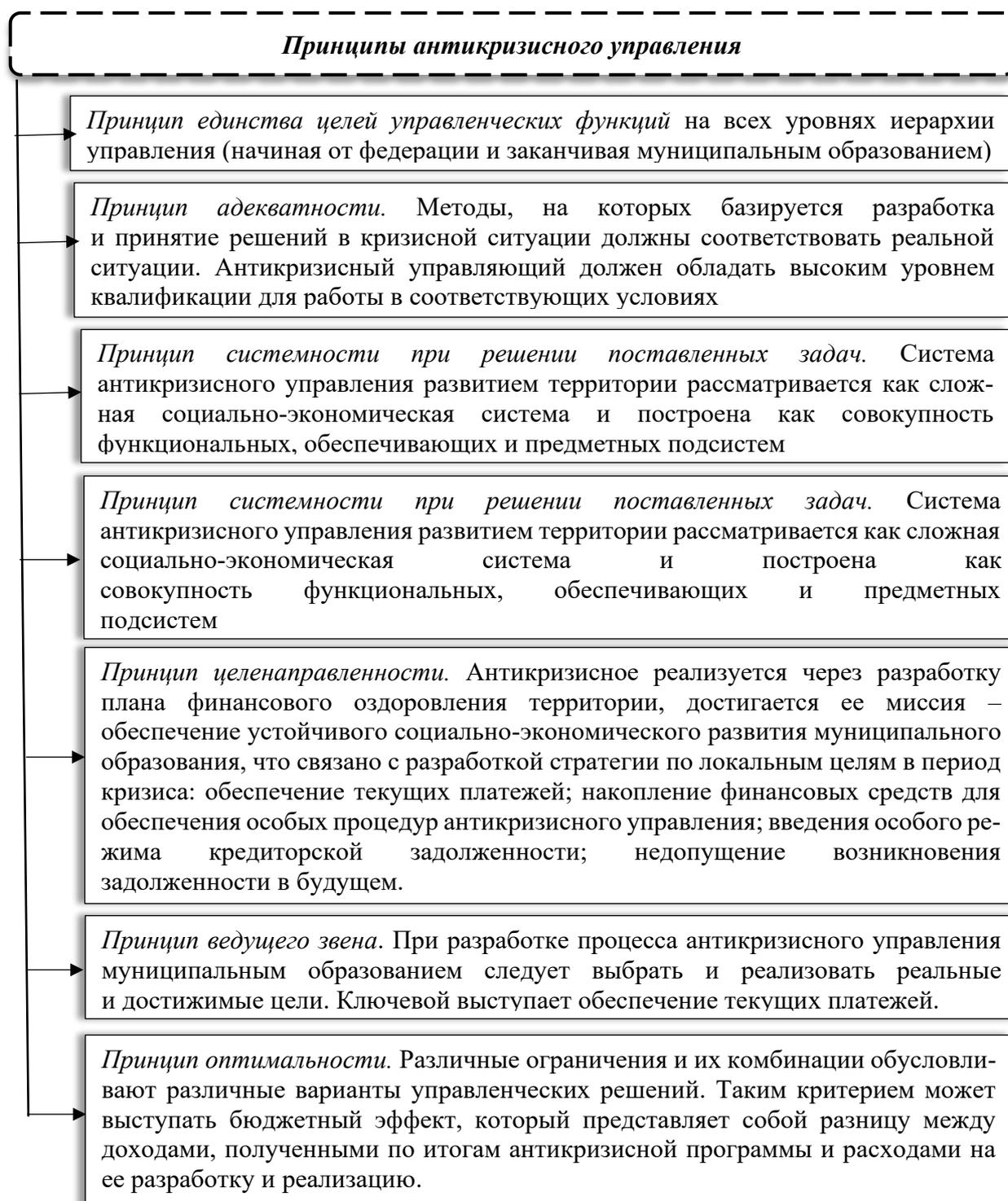


Рисунок 1.2 – Принципы антикризисного управления

Управление бизнес-процессами предприятия является сложной и многогранной задачей. Функционирование бизнес-процессов невозможно без понимания ключевых составляющих каждого. Бизнес-процессы представляют совокупность взаимосвязанных работ, направленных на получение результата, который будет устраивать, как производителя, так и потребителя этого товара (услуги). Сложность данного направления свидетельствует о необходимости изучения этих процессов.

В современной экономической литературе принято выделять следующие бизнес-процессы, которые происходят на предприятии:

проведение маркетинговых исследований, что подразумевает изучение рынка, анализ и расчет потребностей, обоснование точности прогнозов сбыта, изучение требований к производству новой продукции; принятие управленческих решений руководителем на основании проведенных исследований

разработка товара (услуги), который будет удовлетворять спрос и соответствовать проведенным маркетинговым исследованиям, а также временным затратам на производство продукции;

подготовка производства заключается в сопоставлении возможностей предприятия, его структурных подразделений и выполнения поставленного плана-графика руководством;

закупка подразумевает соответствие закупленных материалов для производства и степень выполнения плана закупок;

производство продукции, что позволит оценить степень выполнения плана в срок, определить уровень соответствия изготовленной продукции в соответствии с заявленным маркетинговым планом и исследованиями, обеспечить необходимую степень безопасности продукции, оценить необходимость доработки произведенного товара в соответствии с требованиями потребителя, выявить и устранить производственные недостатки;

мониторинг произведенной продукции заключается в контроле за отсутствием недостатков произведенной продукции, соответствие всем установленным методикам, определение уровня контроля в соответствии с технической документацией и соответствие им;

реализация продукции позволяет дать оценку выполнения поставленного плана, определить уровень договорных отношений и отсутствие претензий у потребителей к производимому товару (услуге).

Результативность бизнес-процессов является важной характеристикой, которая позволит дать оценку результатам деятельности и потенциальные возможности.

§ 1.4 Комплексный подход к антикризисному управлению организацией

В условиях формирования новой социально-экономической модели развития происходит формирование новых специфических базисных характеристик, что связано как с процессами модернизации индустриального общества в цифровое общество, так и с трансформацией национальной экономики страны, обусловленной рядом санкций и новых направлений сотрудничества. В рамках таких изменений организации и предприятия сталкиваются с новыми вызовами и трудностями, что зачастую способствует проявлению кризисных явлений, чем и обусловлен поиск новых управленческих методов и инструментов при осуществлении антикризисной политики организациями в изменяющихся условиях, как во внешней, так и внутренней среде.

Объектом исследования выступает система антикризисного управления на предприятиях различных форм собственности. При написании статьи были использованы эмпирические методы исследования, в том числе сбор и анализ современной литературы по вопросам антикризисного управления организацией. С помощью методов дедукции и индукции был разработан комплексный подход к антикризисному управлению организацией. На основе количественных методов, в том числе статистических, проведен анализ статистических данных о банкротстве организаций различных форм собственности, осуществляющих деятельность на территории Российской Федерации.

Статистические данные, проведенные по итогам 2022 года свидетельствуют о том, что количество корпоративных банкротств уменьшилось на 12,2 % по сравнению с данными 2021 года, и составило 9055 шт. Также следует отметить, что число наблюдений в анализируемом периоде упало на 39 % и составило 5227 шт., о чем говорят данные, представленные на официальном сайте Единого федерального реестра юридически значимых сведений о фактах деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и иных субъектов экономической деятельности.

В период с 01.04.2022 года по 01.10.2022 года действовал мораторий на подачу кредиторами заявлений о банкротстве всех лиц, за исключением застройщиков. Однако несмотря на данные мероприятия, после завершения моратория значительного увеличения числа банкротств не произошло. По итогам четвертого квартала 2022 года несостоятельными были признаны 1828 компаний, что составляет на 37,2 % меньше, чем в аналогичном периоде 2021 года. Следует отметить, что количество наблюдений в этом же периоде упало на 61,8 % и составило 887 шт., что представлено на рисунке 1.3.

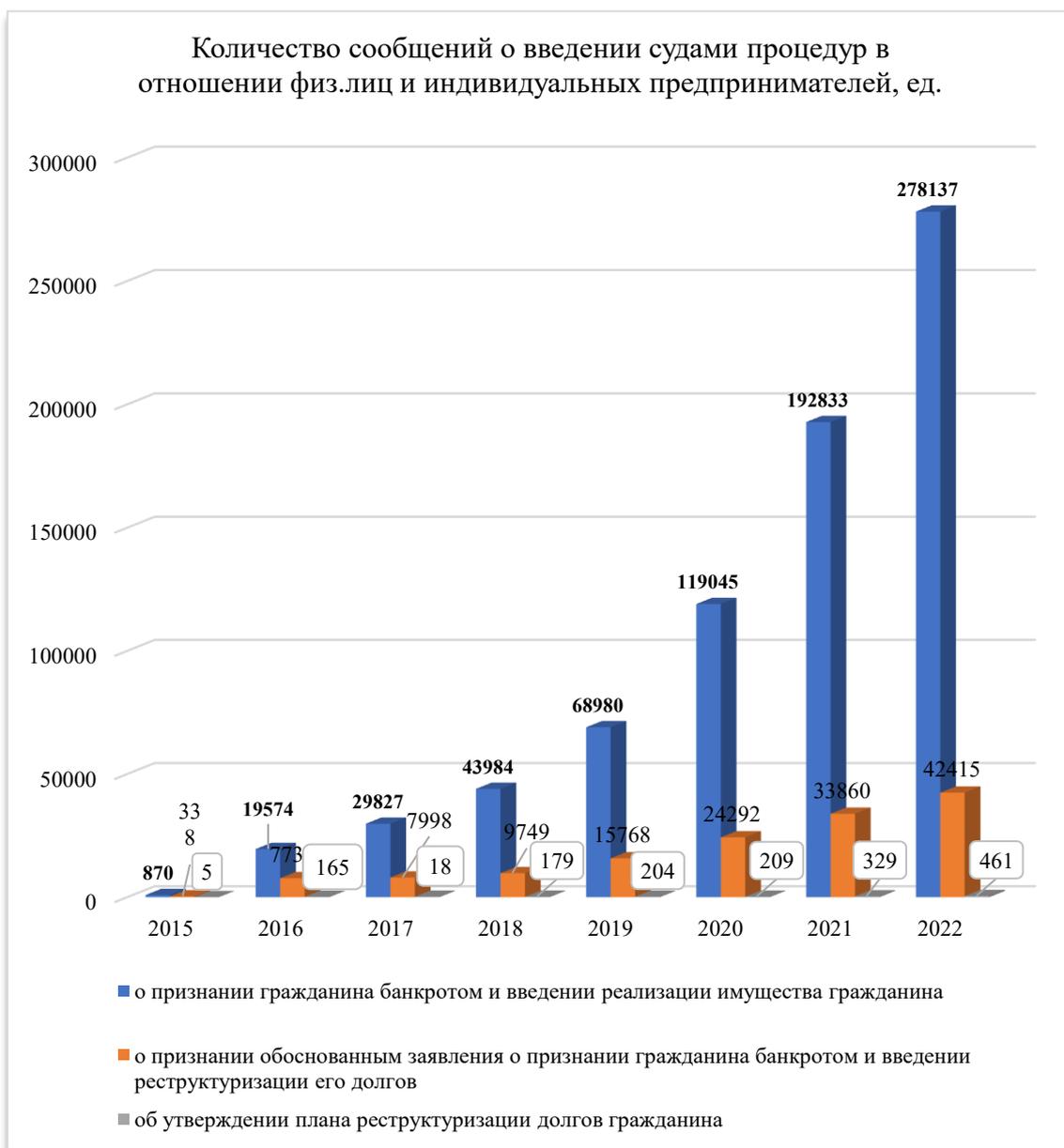


Рисунок 1.3 Динамика сообщений о введении судами процедур в отношении физических лиц и индивидуальных предпринимателей в Российской Федерации [21]

Из представленной статистики следует отметить, что в 2015 году признание банкротом было признано 870 организаций, в 2022 году это число увеличилось до 278137 шт. За аналогичный период судами были признаны обоснованными заявления о признании гражданина банкротом и введение реструктуризации его долгов с 338 шт. в 2015 году до 42415 шт. Также следует отметить растущую динамику утверждения плана реструктуризации долгов граждан. Если в 2015 году это коснулось лишь 5 субъектов, то в 2022 году количество таких планов достигло 461 шт.

Таким образом, следует отметить, что статистические данные свидетельствуют об увеличивающейся тенденции к банкротству среди предприятий и организаций различной формы собственности, а необходимость в эффективных методах управления, в том числе антикризисного управления, увеличивается ежегодно.

Основными субъектами национальных инновационных систем, деятельность которых строится на взаимодействии в виде различных задач и заданий, выступают государство, наука и бизнес. Развитие тесных взаимосвязей между этими субъектами способствует развитию так называемой «тройной спирали» (triple helix). Следует отметить, что данное направление способствует развитию экономики в целом и каждой организации в отдельности. Изучению данного вопроса посвящено большое число трудов современных ученых-экономистов.

Так, по мнению Дежиной И. В. и Килевой В. В. «в «тройной спирали» государство становится равноправным партнером науки и бизнеса, и все три субъекта взаимодействуют благодаря развитию горизонтальных связей. При этом институциональные сферы университетов, промышленности и правительства в дополнение к выполнению своих традиционных функций приобретают новые, свойственные другим участникам национальных инновационных систем [23].

В современной научной литературе можно выделить три основных подхода к дефиниции «антикризисное управление»: в первом случае принято рассматривать управление организацией в условиях общего кризиса экономики; во втором случае принято рассматривать управление организацией в предкризисном и кризисном состоянии и третий подход связан с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства [21]. Таким образом, антикризисное управление организацией подразумевает комплексную систему управления предприятием, которая учитывает изменения во внутренней системе управления организацией и базируется на принципах и тенденциях развития «тройной спирали», что представлено на рисунке 1.4.

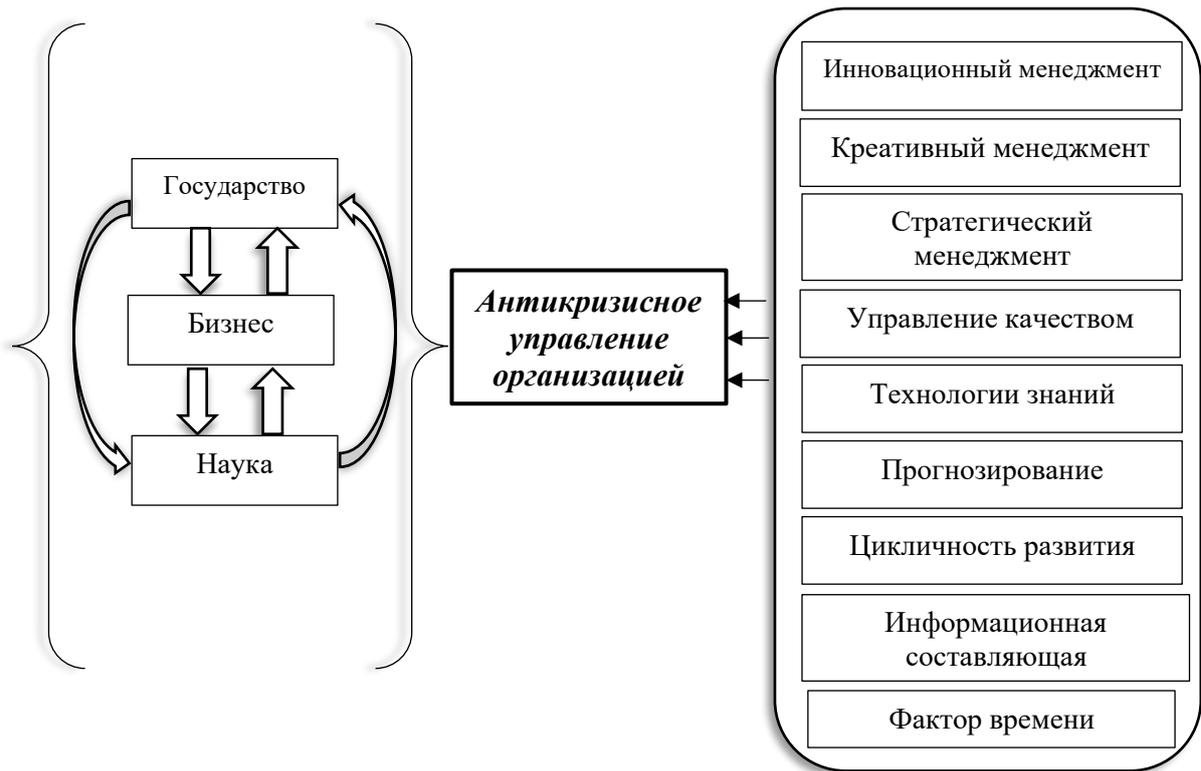


Рисунок 1.4 Комплексный подход к антикризисному управлению организацией

Необходимо отметить, что оценку состояния организации необходимо осуществлять на всех этапах жизненного цикла организации, так как в большинстве случаев проведенный своевременно анализ деятельности позволит предотвратить более серьезные последствия. Таким образом, докризисное управление имеет большое значение. Однако, в ситуациях, когда организация столкнулась с кризисом, необходимость в решительных действиях увеличивается.

При осуществлении антикризисного управления организацией среди основных компонентов следует отметить информационную составляющую, поскольку сбор и своевременный анализ данных позволит качественно прогнозировать развитие ситуации. Необходимость внедрения инновационного, креативного и стратегического менеджмента непосредственно связаны с развитием организации. Однако при реализации антикризисных мероприятий следует отметить, что кризисы цикличны, и необходимость регулярного контроля и поиск новых управленческих решений будут частью функционирования организации. Контроль в данной отрасли необходимо осуществлять на регулярной основе. А также необходимо сделать акцент на развитии экономики знаний, которая позволяет использовать прорывные технологии, внедрять инновации,

использовать человеческий потенциал и будет способствовать развитию экономики на микроуровне, мезоуровне и макроуровне.

В зависимости от качественных и своевременных управленческих решений будет зависеть исход столкновения организации с кризисом: или новый виток развития, или крах организации.

Таким образом, представлен анализ статистических данных Единого федерального реестра юридически значимых сведений о фактах деятельности юридически лиц, индивидуальных предпринимателей и иных субъектов экономической деятельности, что свидетельствует о необходимости разработки антикризисных мероприятий для организаций. Разработан комплексный подход к антикризисному управлению организацией, который учитывает изменения во внутренней системе управления организацией и базируется на принципах и тенденциях развития «тройной спирали», включающей взаимодействие государства, науки и бизнеса. Определено, что для успешной реализации антикризисного управления необходимо внедрять элементы стратегического менеджмента, креативного менеджмента, инновационного менеджмента, технологии знаний, управления качеством, прогнозирования, учитывая информационную составляющую, фактор времени, а также цикличность развития кризисов как в экономике страны, так и непосредственно на всех этапах жизненного цикла организации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Дайте определение содержанию термина «антикризисное управление»?
2. Какие виды антикризисного управления вам известны?
3. Охарактеризуйте основные принципы антикризисного менеджмента.
4. Охарактеризуйте основные направления развития цифрового управления на предприятии в современных условиях.
5. На чем основан комплексный подход к антикризисному управлению организацией?

Задания для самостоятельной работы

1. Сгруппируйте виды кризиса: по проблематике, затрагиваемой кризисными явлениями; сфере происхождения; соотношению природных и социальных факторов кризиса; продолжительности; происхождению; уровню возникновения; причинам возникновения; возможности прогнозирования; последствиям кризиса; характеру кризиса; степени

охвата; по процессу протекания. Приведите практические примеры. Данные представьте в таблице, приведенной ниже.

Классификационный признак	Вид кризиса, относящийся к группе	Характеристика

2. Приведите конкретные примеры и представьте виды кризисов, их причины, характер и последствия в таблице, приведенной ниже.

Вид кризиса	Причины кризиса	Характер	Последствия
1. Социальный кризис	- объективные - субъективные	- легкий - глубокий	- разрушение - обновление

3. На основе информации из литературных источников дайте характеристику кризисов в Российской Федерации. Описание представить в табличной форме.

Временной период кризиса	Вид кризиса	Причины кризиса	Характер	Последствия
...		

4. На основе информации из литературных источников приведите примеры успешного управления кризисами в зарубежной практике. Обсудите управленческие решения и возможность их применения в российской практике.

Темы для докладов

1. Кризисы в отраслях экономики (по выбору): причины, характер и последствия.
2. Санкционный фактор кризиса в отраслях экономики (отрасль по выбору).
3. Роль научно-технического прогресса в порождении кризиса.

Тестовые задания

1. Какие методы используются для стабилизации экономики в государственном регулировании:
 - а) экономические;
 - б) административные;

- в) управленческие;
- г) организационно-правовые.

2. Какой из перечисленных принципов не относится к принципам антикризисного управления:

- а) принцип адекватности;
- б) принцип системности при решении поставленных задач;
- в) принцип ведущего звена;
- г) принцип синергии.

3. Что такое антикризисное регулирование:

а) государственная политика, направленная на защищенность предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их финансовой несостоятельности;

б) внутриорганизационный документ, который представляет основные аспекты разработки коммерческих мероприятий с учетом анализа возникающих проблем, возможных проблем и методов их решения;

в) процедура банкротства, которая применяется к должнику, признанному банкротом, с целью соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

4. Что понимается под термином «антикризисный менеджмент»:

а) система управления хозяйственной деятельностью предприятия, которая базируется на умении предвидеть кризис, проводить анализ факторов кризиса, разрабатывать мероприятия, которые направлены на снижение отрицательных последствий кризиса и использование выявленных факторов кризиса для последующего развития предприятия;

б) система норм и правил ведения бизнеса;

в) юридический документ, формирующий регламент деятельности основных подразделений предприятий;

5. Какой из представленных принципов не относится к принципам управления кризисами:

а) своевременная диагностика кризисных проявлений в финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

б) адекватность реагирования руководства организации на реальные угрозы финансовому равновесию предприятия;

в) принцип оптимальности.

6. В чем заключается сущность принципа целенаправленности:

а) антикризисное реализуется через разработку плана финансового оздоровления территории, достигается ее миссия – обеспечение устойчивого социально-экономического развития муниципального образования;

б) система антикризисного управления развитием территории рассматривается как сложная социально-экономическая система

и построена как совокупность функциональных, обеспечивающих и предметных подсистем;

в) методы, на которых базируется разработка и принятие решений в кризисной ситуации должны соответствовать реальной ситуации. Антикризисный управляющий должен обладать высоким уровнем квалификации для работы в соответствующих условиях.

7. В чем заключается сущность принципа системности при решении поставленных задач:

а) система антикризисного управления развитием территории рассматривается как сложная социально-экономическая система и построена как совокупность функциональных, обеспечивающих и предметных подсистем;

б) методы, на которых базируется разработка и принятие решений в кризисной ситуации должны соответствовать реальной ситуации. Антикризисный управляющий должен обладать высоким уровнем квалификации для работы в соответствующих условиях;

в) различные ограничения и их комбинации обуславливают различные варианты управленческих решений.

8. В чем заключается сущность принципа ведущего звена:

а) при разработке процесса антикризисного управления муниципальным образованием следует выбрать и реализовать реальные и достижимые цели. Ключевой выступает обеспечение текущих платежей.

б) система антикризисного управления развитием территории рассматривается как сложная социально-экономическая система и построена как совокупность функциональных, обеспечивающих и предметных подсистем;

в) методы, на которых базируется разработка и принятие решений в кризисной ситуации должны соответствовать реальной ситуации. Антикризисный управляющий должен обладать высоким уровнем квалификации для работы в соответствующих условиях.

ГЛАВА 2. ПРИЧИНЫ КРИЗИСОВ, ИХ РОЛЬ В РАЗВИТИИ

§ 2.1 Виды экономических кризисов

Единого термина, определяющего «кризис» в современной экономической литературе, не существует. Рассмотрим более подробно некоторые подходы:

Кризис – изменения в равновесии, которое приводит к дисбалансу протекающих в системе бизнес-процессов.

Кризис – крайнее интенсификация противоречий в социальной и экономической системе, которые угрожают ее жизнестойкости в окружающей среде.

Виды экономических кризисов представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 Виды экономических кризисов

Рассмотрим более подробно особенности нерегулярных экономических кризисов.

Промежуточный кризис – вид кризиса, при котором может быть прерван на определенное время или фазу подъема, или оживления. Для него характерен локальный характер.

Для *частичного кризиса* свойственно охватывать какую-либо сферу общественного производства, не распространяется на всю экономику.

Отраслевой кризис происходит в отраслях народного хозяйства государства.

Структурный кризис характеризуется нарушением единого объективного и экономического закона в соответствии с развитием отраслей и сфер общественного производства.

Необходимо выделить причины кризиса:

- ✓ объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации,
- ✓ субъективные, отражающие ошибки в управлении,
- ✓ природные, которые связаны с природными явлениями

§ 2.2 Факторы кризисов предприятия: внешние и внутренние факторы кризисов: внешние и внутренние

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Внешние причины кризиса принято связывать с тенденциями и стратегиями, которые происходят в макроэкономическом развитии или мировой экономике, связанные с конкуренцией, политическими изменениями в государстве, внутренние причины связаны с некачественной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами в организации, недочетами в организации производственной сферы, несостоятельным управлением, инновационной и инвестиционной политикой [11].

Кризис предприятия происходит на фоне несоответствия финансово-хозяйственных параметров параметрам внешней среды, а также может происходить на фоне общего экономического кризиса. Среди основных причин кризиса предприятия выделим следующие факторы, которые представлены на рисунке 2.2.

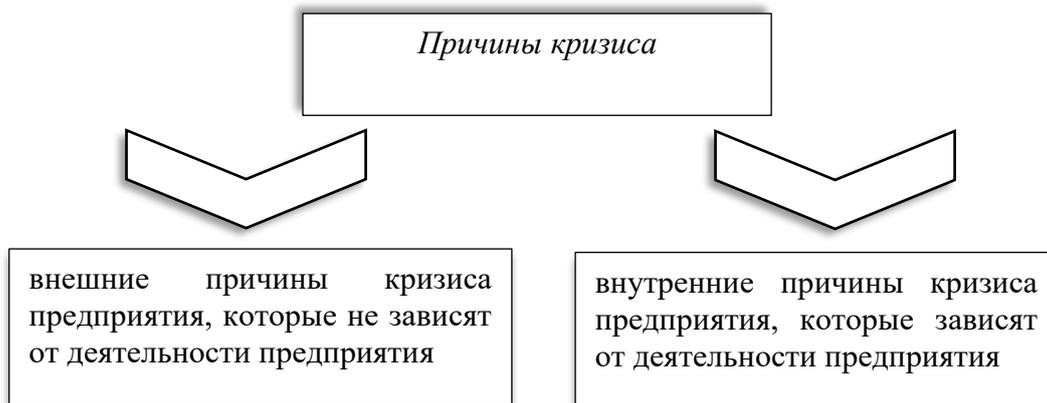


Рисунок 2.2 Причины кризиса

Внешние факторы кризиса в организации можно разделить на:

1. Социально-экономические факторы, которые характерны для всей страны:

рост инфляции;
 нестабильность налоговой системы;
 нестабильность регулирующего законодательства;
 снижение уровня реальных доходов населения;
 рост безработицы.

2. Факторы рынка:

изменение емкости внутреннего рынка;
 усиление монополии на рынке;
 нестабильность на валютном рынке;
 рост предложений товаров-заменителей.

3. Иные внешние факторы:

политическая нестабильность в стране;
 природные катаклизмы;
 увеличение преступности в стране.

Внутренние факторы кризиса в организации делятся на:

1. Управленческие факторы:

Увеличение коммерческих рисков;
 недостаточное изучение конъюнктуры рынка;
 отсутствие рычагов финансового управления;
 неэффективный менеджмент в издержках производства;
 отсутствие гибкости в управлении;
 формальная система бухгалтерского учета и отчетности, которая не отражает в полной мере ситуацию.

2. Производственные факторы кризиса:

Отсутствие единства предприятия как имущественного объекта;
 устаревшие и изношенные основные фонды;
 низкая производительность труда;
 высокие энергетические затраты;
 перегруженность объектами социальной сферы.

3. Рыночные:

Низкий уровень конкурентоспособности продукции;

Высокая зависимость от ограниченного количества поставщиков и покупателей.

В зависимости от характера проблем выделяют следующие виды кризисов на предприятии:

- ✓ финансовые,
- ✓ экономические,
- ✓ технологические,
- ✓ управленческие,
- ✓ социальные (рис.2.3)

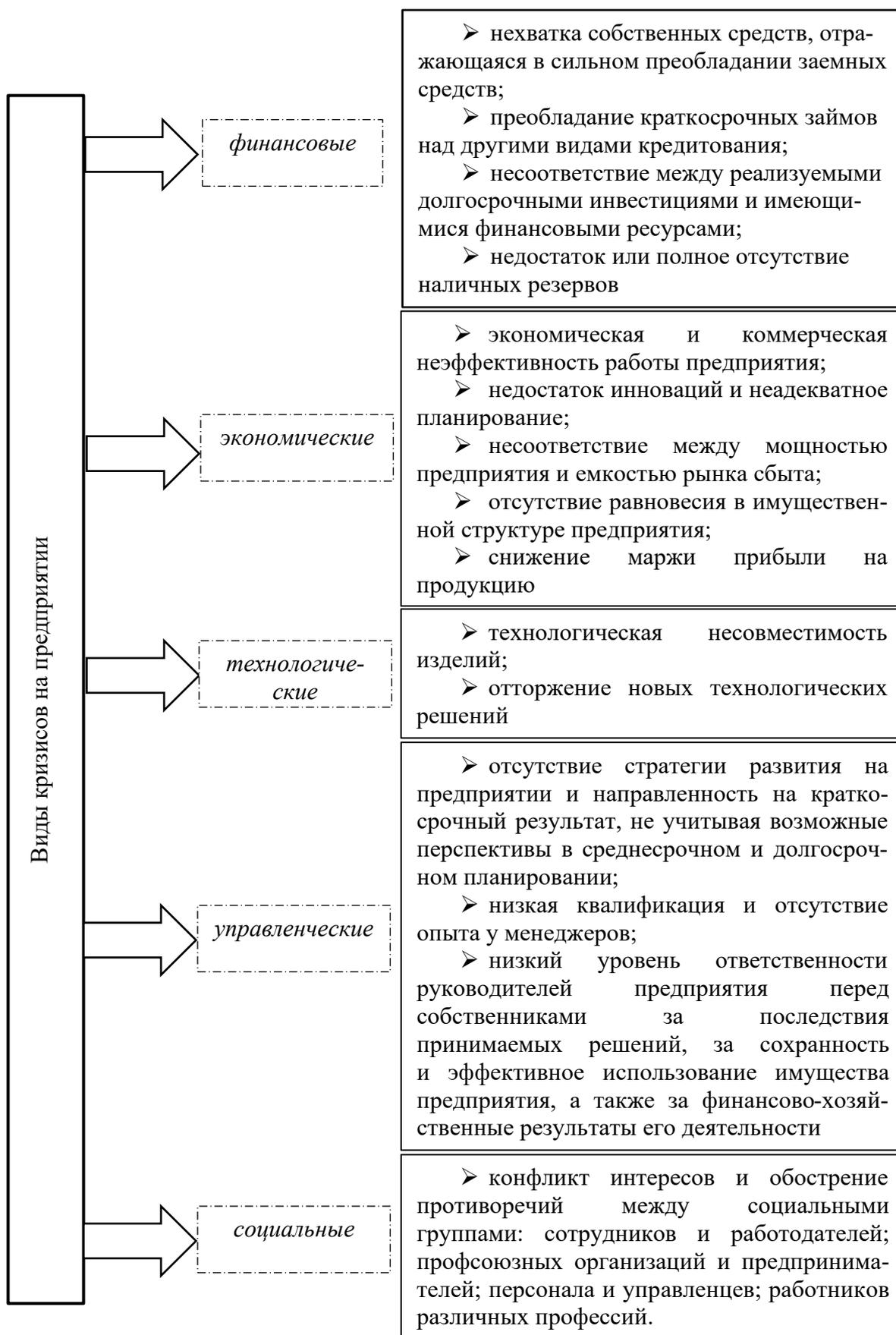


Рисунок 2.3 Виды кризисов на предприятии и их характеристика

Следует отметить, что предприятие в состоянии кризиса испытывает одновременно несколько различных типов кризисов, что связано с множественным характером кризисов.

§ 2.3 Потребность и необходимость в антикризисном управлении

Антикризисное управление – это такой вид управления, в котором заложена оценка опасности кризисных явлений, анализ причин, комплекс мер по уменьшению негативных последствий кризисных явлений и использование факторов для дальнейшего развития.

Цель антикризисного управления – предотвращение критических режимов работы в условиях кризиса и разработка мероприятий по функционированию в этих режимах.

Таким образом, антикризисный менеджмент – это создание системы управления предприятием, которая позволяет ему осуществлять его эффективную работу в условиях риска. Компетентность управляющих будет выражаться не только в использовании всех доступных инструментов менеджмента (и методов организации бизнес-процессов), но и в умении предугадать развитие ситуации во внешней для организации среде.

Стратегия направлена на формирование такой модели действий, которые необходимы для достижения поставленных целей через координацию и перераспределение ресурсов предприятия. Она основывается на ключевых экономических целях и определяет рыночную нишу, создает инфраструктуру, адаптирует предприятие к внешней среде за счет обеспечения внутренней координации.

В современной экономической литературе выделяют следующую классификацию стратегий с учетом экономического роста. Группировка стратегий по данному критерию такова:

1) стратегия концентрированного роста, которая направлена на совершенствование или выпуск новой продукции, а также поиск возможностей улучшения положения предприятия на существующем рынке или перехода на новый рынок;

2) стратегия интегрированного роста, которая обеспечивает экономический рост благодаря приобретению собственности, а также благодаря созданию новых производственных структур;

3) стратегия диверсифицированного роста, которая реализуется в том случае, когда организация не может продолжать существование на данном рынке с данным товаром в условиях ограничений отрасли;

4) стратегия сокращения производства или стратегия ликвидации реализуется, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил, структурной перестройке или ликвидации [10].

Когда проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, обязательно проводится оценка возможности возникновения кризисных ситуаций и явлений, что позволит разработать качественное соотношение представленных четырех основных типов стратегий.

Однако, не всегда кризис – это плохо, кризис также следует рассматривать как новую возможность для развития организации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие виды экономических кризисов на предприятии вы знаете? Дайте их характеристику.

2. Перечислите, известные вам факторы кризисов на предприятии, Дайте характеристику.

3. Как понимать термин «антикризисное управление», что он в себя включает?

Задания для самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте особенности длинных, средних и коротких циклов динамики экономического развития страны, указав среднюю продолжительность, причины возникновения и характер проявления.

2. Представьте характеристику экономических циклов, причины их возникновения, продолжительность и последствия: циклы Н. Д. Кондратьева; циклы К. Джаглера; циклы Дж. Китчина; циклы С. Кузнецова. Проведенный анализ представить в виде таблицы.

Экономические циклы	Характеристика	Отличительные особенности
циклы Н. Д. Кондратьева

3. Перечислите внешние и внутренние факторы кризиса предприятия и занесите их в таблицу.

Факторы кризиса на предприятии	Виды	Характеристика
Внешние факторы кризиса на предприятии		
Внутренние факторы кризиса на предприятии		

4. Изучите основные причины кризисов: финансовых, экономических, технологических, управленческих, социальных. Представьте в виде таблицы.

5. Дайте количественную оценку риска при оценке качества менеджмента предприятия. Для оценки возможных рисков приглашают

пять экспертов. Оценка проводится по пяти функциональным направлениям с учетом внешних и внутренних рисков. Эксперты выявили возможные риски и провели их оценку по пятибалльной шкале:

Внешние риски (R ₁)	Внутренние риски (R ₂)
1. Политические (R ₁₁)	1. Стратегические (R ₂₁)
2. Экономические (R ₁₂)	2. Финансово-экономические (R ₂₂)
3. Демографические (R ₁₃)	3. Производственные (R ₂₃)
4. Социальные (R ₁₄)	4. Маркетинговые (R ₂₄)
5. Географические (R ₁₅)	5. Кадровые (R ₂₅)

Результаты оценки:

№ анкеты	Внешние риски (R ₁)					Внутренние риски (R ₂)				
	R ₁₁	R ₁₂	R ₁₃	R ₁₄	R ₁₅	R ₂₁	R ₂₂	R ₂₃	R ₂₄	R ₂₅
1	3	5	2	4	1	5	3	2	4	1
2	4	5	3	2	1	4	5	3	1	2
3	3	4	2	5	1	5	3	4	2	1
4	3	4	2	5	1	3	4	5	2	1
5	4	5	2	3	1	5	3	4	2	1

Экспертами было проведено сравнение рисков по степени их важности методом попарного сравнения:

$$R_{1i} + R_{2i} = 10$$

Результаты оценки важности внешних рисков приведены ниже.

Внешние риски	Анкеты (эксперты)				
	1	2	3	4	5
R ₁₁ / R ₁₂	3/7	4/6	4/6	3/7	5/5
R ₁₁ / R ₁₃	5/5	4/6	5/5	6/4	5/5
R ₁₁ / R ₁₄	3/7	3/7	2/8	3/7	4/6
R ₁₁ / R ₁₅	6/4	5/5	7/3	6/4	5/5
R ₁₂ / R ₁₃	5/5	6/4	5/5	7/3	6/4
R ₁₂ / R ₁₄	5/5	5/5	4/6	4/6	5/5
R ₁₂ / R ₁₅	7/3	8/2	6/4	6/4	8/2
R ₁₃ / R ₁₄	4/6	4/6	3/7	2/8	3/7
R ₁₃ / R ₁₅	5/5	5/5	6/4	4/6	6/4
R ₁₄ / R ₁₅	8/2	7/3	8/2	8/2	7/3

Аналогично проведем расчет для оценки важности внутренних рисков.

Экспертами установлены следующие весовые значения по группам рисков: первая группа – 0,4; вторая группа – 0,6.

Темы для докладов

1. Мировой экономический кризис 2008–2010 гг.
2. Влияние мирового экономического кризиса 2008–2010 гг. на инвестиционный климат в Российской Федерации.
3. Влияние мирового экономического кризиса 2008–2010 гг. на инвестиции в Российскую Федерацию.

Тестовые задания

1. Укажите правильный подход к термину «промежуточный кризис»:
 - а) вид кризиса, при котором может быть прерван на определенное время или фазу подъема, или оживления. Для него характерен локальный характер;
 - б) охватывает какую-либо сферу общественного производства, не распространяется на всю экономику;
 - в) характеризуется нарушением единого объективного и экономического закона в соответствии с развитием отраслей и сфер общественного производства.
2. Укажите правильный подход к термину «структурный кризис»:
 - а) вид кризиса, при котором может быть прерван на определенное время или фазу подъема, или оживления. Для него характерен локальный характер;
 - б) охватывает какую-либо сферу общественного производства, не распространяется на всю экономику;
 - в) характеризуется нарушением единого объективного и экономического закона в соответствии с развитием отраслей и сфер общественного производства.
3. Укажите правильный подход к термину «частичный кризис»:
 - а) вид кризиса, при котором может быть прерван на определенное время или фазу подъема, или оживления. Для него характерен локальный характер;
 - б) охватывает какую-либо сферу общественного производства, не распространяется на всю экономику;
 - в) характеризуется нарушением единого объективного и экономического закона в соответствии с развитием отраслей и сфер общественного производства.
4. Что из перечисленного относится к внутренним факторам кризиса в организации:
 - а) управленческие факторы;
 - б) производственные факторы кризиса;
 - в) рыночные.

5. Что из перечисленного относится к внешним факторам кризиса в организации:

- а) социально-экономические факторы, которые характерны для всей страны;
- б) факторы рынка;
- в) иные факторы;
- г) государственная политика.

6. Что не характеризует управленческие риски на предприятии:

- а) отсутствие стратегии развития на предприятии и направленность на краткосрочный результат, не учитывая возможные перспективы в среднесрочном и долгосрочном планировании;
- б) низкая квалификация и отсутствие опыта у менеджеров;
- в) конфликт интересов и обострение противоречий между социальными группами.

7. Что из перечисленного не относится к экономическим кризисам:

- а) экономическая и коммерческая неэффективность работы предприятия;
- б) недостаток инноваций и неадекватное планирование;
- в) несоответствие между мощностью предприятия и емкостью рынка сбыта;
- г) отсутствие равновесия в имущественной структуре предприятия;
- д) несоответствие между реализуемыми долгосрочными инвестициями и имеющимися финансовыми ресурсами.

8. Что из перечисленного относится к финансовым кризисам:

- а) экономическая и коммерческая неэффективность работы предприятия;
- б) недостаток инноваций и неадекватное планирование;
- в) несоответствие между мощностью предприятия и емкостью рынка сбыта;
- г) отсутствие равновесия в имущественной структуре предприятия;
- д) несоответствие между реализуемыми долгосрочными инвестициями и имеющимися финансовыми ресурсами.

ГЛАВА 3. ГОСУДАРСТВЕННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

§ 3.1 Основные виды антикризисного регулирования

Основные виды государственного антикризисного регулирования представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 Основные виды государственного антикризисного регулирования

Рассмотрим более подробно основные виды государственного антикризисного регулирования.

В сфере *производства* линиями государственного воздействия являются:

- государственный заказ на тендерной основе;
- подряды на строительство;
- управление акциями через интегрированные структуры (холдинги, концерны, ФПГ и т. п.);
- финансирование НИОКР;
- специальные программы развития крупных производств;
- поддержка малого и среднего бизнеса;
- реструктуризация задолженности хозяйственных организаций;
- поддержка экспорта;
- защита импорта.

При осуществлении *финансового регулирования* государство применяет следующие меры, которые представлены на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 Государственное антикризисное финансовое регулирование

В условиях кризиса особую важность приобретает государственное регулирование производства и реализации (распределения) в сфере социальных гарантий, что связано с усилением контроля за соблюдением законодательно-нормативных актов, которые регламентируют производство и реализацию продуктов питания и прочих социально-значимых товаров.

Регулирование *социальной сферы* возможно благодаря политике цен и тарифов, налогов, социальных трансфертов, экологических требований. Основными линиями государственного воздействия являются:

- занятость;
- пенсии, пособия, стипендии;
- здравоохранение;
- образование;
- трудовые отношения;
- коммунальные услуги.

Государственное антикризисное финансовое регулирование представляет собой комплекс мер и инструментов, направленных на смягчение последствий экономических кризисов и стабилизацию финансовой системы. Основная цель такого регулирования заключается в поддержании устойчивости финансовых институтов, обеспечении ликвидности на рынках и защите интересов граждан.

В условиях нарастания финансовых угроз государство применяет широкий арсенал инструментов: от изменения монетарной политики до внедрения фискальных стимулов. Одним из ключевых мероприятий становится внедрение антикризисных программ, которые подразумевают выделение бюджетных средств на поддержание наиболее уязвимых секторов экономики.

Также важным аспектом является взаимодействие с международными финансовыми организациями, что позволяет получить доступ к дополнительным ресурсам и экспертной поддержке. При этом эффективность антикризисного регулирования зависит от своевременного анализа экономической ситуации и гибкости принимаемых решений.

§ 3.2 Виды антикризисной экономической политики

Государственное регулирование предусматривает внедрение экономической политики по всем направлениям. Виды государственной политики и их характеристика представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Виды государственной политики и их характеристика

<i>Название</i>	<i>Характеристика</i>
Фискальная (бюджетно-налоговая) государственная политика	Происходит регулирование с помощью государственного бюджета и налогообложения, что связано с установлением на определенном уровне степени зависимости предприятия от бюджета.
Структурная государственная политика	Реализуется в ходе приватизации имущества гос. организаций. Для данной государственной политики характерно изменение принципов и направлений в области управления государственным имуществом, увеличение роли государства во время реформирования отношений собственности с помощью усиления гос. контроля в государственном секторе экономики.
Монетарная (денежно-кредитная) государственная политика	целенаправленное управление государством банковским процентом, денежной массой и кредитами, которые, влияют на потребительский и инвестиционный спрос, что выражается в предоставлении финансовой поддержки на безвозмездной основе и на условиях льготных кредитов

<i>Название</i>	<i>Характеристика</i>
	ключевым для экономики предприятиям. Эта политика реализуется при взаимодействии Центрального банка РФ, воздействием на коммерческие банки и нормируя их обязательные резервы, что позволяет стимулировать выдачу кредитов. А также, покупка и продажа ценных бумаг государства и иностранной валюты влияют на экономический рост и инфляцию: покупка ведет к увеличению денежной массы, продажа – к ее снижению.
Научно-техническая государственная политика	Данная политика реализуется через комплекс мероприятий по развитию науки и техники. Это достигается через выбор ключевых направлений в развитии науки и техники; происходит гос. поддержка с помощью выделения финансов для ключевых отраслей; происходит совершенствование системы оплаты труда научных работников; увеличивается доля участия в международных научно-технических мероприятиях
Промышленная политика	Реализуется через изменения в отраслевой структуре промышленности. Происходит государственное регулирование и реструктуризация промышленного комплекса региона, предприятий, формируется система стратегического планирования и прогнозирования, формируется система информационной поддержки промышленности со стороны государства.
Амортизационная государственная политика	Направлена на улучшение формирования затрат по использованию основных фондов через выбор наилучшего варианта исчисления амортизации
Инвестиционная политика	Направлена на регламентацию темпов роста производства, ускорение НТП, изменение отраслевой конъюнктуры экономики. При реализации данной стратегии государство перестает занимать роль ключевого инвестора и создаются условия для привлечения частных инвесторов в экономику
Прогнозирование и планирование	Благодаря индикативному планированию, осуществляемому на анализе развития экономики, соответствии с имеющимися ресурсами. Основными показателями выступают макроэкономические показатели в плановом периоде, среди которых проводится анализ темпов роста валового нац. продукта и национального дохода, определяется уровень инфляции, безработицы, минимального размера оплаты труда (МРОТ), разрабатываются пути их достижения и регулирование при условиях их невыполнения.
Ценовая политика	Происходит контроль цен на товары и услуги, отнесенные к товарам первой необходимости, а также на продукцию

<i>Название</i>	<i>Характеристика</i>
	монополистов, устанавливаются предельные и фиксированные цены, утверждаются коэффициенты изменения цен, определяются предельные показатели рентабельности.
Внешнеэкономическая политика	Обеспечиваются условия для вливания иностранных инвестиций и разрабатываются варианты выхода отечественных предпринимателей на мировой рынок, используя таможенные тарифы и принимаются соответствующие законодательные акты.
Социальная политика	направленная на обеспечение условий для удовлетворения потребностей и повышения благосостояния населения, создания системы социальных гарантий.

Антикризисная экономическая политика представляет собой комплекс мероприятий, направленных на преодоление экономических трудностей и стабилизацию финансовых показателей страны. Существуют различные виды таких политик, каждая из которых имеет свои особенности и целевые аудитории.

Одним из основных направлений является денежно-кредитная политика, которая включает в себя регулирование процентных ставок и контроль за денежной массой. Это позволяет стимулировать инвестиции и потребление в условиях экономического спада. В дополнение к этому, фискальная политика, основанная на изменениях налоговой нагрузки и государственных расходах, служит инструментом для увеличения ликвидности в экономике и поддержки социально уязвимых слоев населения.

Не менее важным аспектом является структурная политика, направленная на реформирование ключевых секторов экономики. Она включает в себя поддержку инноваций, модернизацию производства и развитие новых технологий, что способствует повышению конкурентоспособности страны.

В условиях глобализации антикризисные меры также могут включать внешнеэкономическую политику, направленную на привлечение инвестиций и расширение экспортных возможностей, что является залогом устойчивого экономического роста в долгосрочной перспективе.

§ 3.3 Цели, функции и методы государственного антикризисного регулирования

Государственное антикризисное регулирование предполагает систему целей, функций и методов, направленных на преодоление экономических

и социальных кризисов. Основной целью данной системы является обеспечение стабильности и устойчивого развития экономики, предотвращение различных видов кризисов и минимизация их последствий для населения.

Функции антикризисного регулирования включают в себя мониторинг экономической ситуации, прогнозирование возможных кризисных явлений, а также разработку и реализацию мер, способствующих восстановлению и росту. Среди ключевых функций также можно выделить координацию действий между государственными органами, частным сектором и общественными организациями.

Цели и функции государственного антикризисного регулирования представлены на рисунке 3.3.

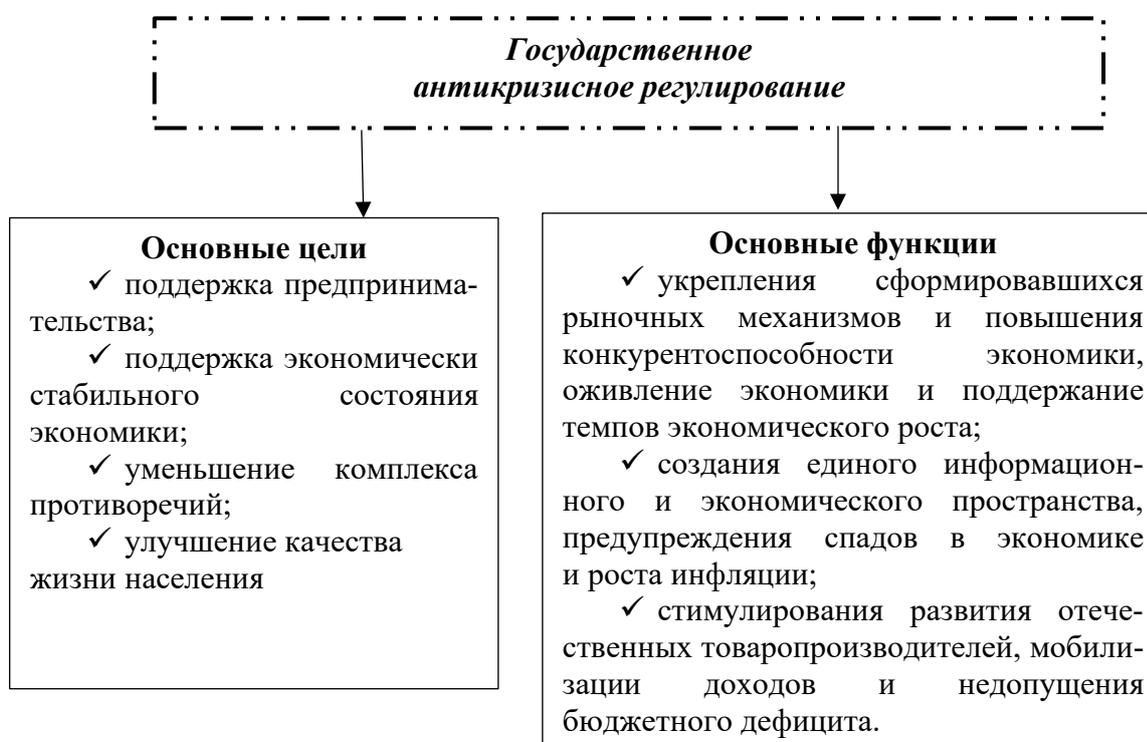


Рисунок 3.3 Цели и функции государственного антикризисного регулирования

Среди методов государственного регулирования выделяют методы **прямого** и **косвенного** воздействия. К методам прямого воздействия осуществляются административно-экономическими средствами, косвенное воздействие – экономическими средствами.

Выделим методы *прямого* воздействия:

- государственные заказы и контракты, которые направлены на поставки определенных видов продукции, выполнение работ, оказание услуг;
- государственная поддержка программ, заказов и контрактов;
- нормативные требования, которые предъявляются к качеству и сертификации технологий и продукции;
- правовые и административные ограничения и запреты по выпуску для отдельных видов продукции;
- лицензирование внешнеторговых операций.

Особое внимание следует уделить методам *косвенного* воздействия, которые представлены:

- системой налогообложения;
- регулирование цен для предприятий-монополистов;
- платежи за ресурсы, ставки процента за кредит и кредитные льготы;
- таможенное регулирование экспорта и импорта, валютные курсы и условия обмена валют [18].

§ 3.4 Участники государственного регулирования кризисной ситуации

Среди **участников** процесса правового регулирования кризиса на предприятии (лица, участвующие в деле о банкротстве), относятся:

- должника;
- лицо, которое предоставило обеспечение для реализации финансового оздоровления;
- арбитражный управляющий (назначается судом);
- конкурсные кредиторы – кредиторы по денежным обязательствам (не могут быть граждане, которым должник причинил вред жизни или здоровью, моральный вред, имеет финансовые обязательства и учредители);
- органы исполнительной власти Российской Федерации, а также все субъекты федерации, представители органов местного самоуправления, которые находятся по месту пребывания должника в случаях, предусмотренных законом;
- уполномоченные органы, которые представлены федеральными органами исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, которым предоставлены полномочия выдвигать требования об уплате обязательных платежей и взысканий по денежным обязательствам.

Когда начинается делопроизводство о банкротстве, то оно рассматривается арбитражным судом [8].

Когда происходит изучение дела о банкротстве страховой организации лицом, которое участвует в арбитражном процессе по делу о банкротстве, то вместе с другими лицами признается федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством РФ осуществлять надзор за страховой деятельностью.

Когда происходит рассмотрение дела о банкротстве профессионального участника рынка ценных бумаг, то в полномочия арбитражного суда входит возможность привлекать к участию в деле федеральный орган исполнительной власти по регулированию рынка ценных бумаг и соответствующую саморегулируемую организацию на рынке ценных бумаг.

Проведенный анализ финансового состояния предприятия-должника показывает, какие структуры, институты, органы управления могут урегулировать кризисные процессы в рассматриваемой организации, не доводя процесс до ликвидации (до полного банкротства) предприятия.

Участниками государственного регулирования кризисной ситуации являются:

Государство. Выполняет роль организатора и координатора правовых, финансовых, организационных и управленческих мероприятий, которые проводятся на всех уровнях, особенно на микроуровне.

Антикризисные специализированные органы государственного управления. Занимаются разработкой предложений по внесению изменений в нормативные правовые акты и методик антикризисного регулирования, а также проводят мониторинг состояния экономики, отдельных отраслей и комплексов.

Некоторые виды государственного антикризисного регулирования:

Нормативно-законодательное. Государство создаёт правовую базу для проведения антикризисного управления.

Финансовое. Подразумевает использование финансовых рычагов и ресурсов государства для проведения антикризисных мер.

Государственная промышленная политика. Подразумевает прогнозирование ситуации на будущие периоды, определение основных приоритетов промышленного развития и разработку мер, которые позволяют стимулировать инвестиционные программы для скорейшего продвижения реформ, сокращать или ликвидировать неэффективные производства.

Перераспределение доходов. Направлено на обеспечение социальной защиты различных слоёв и групп населения в целях поступательного развития экономики.

§ 3.5 Антикризисные стратегии в рамках устойчивого развития

Антикризисные стратегии в рамках устойчивого развития предполагают разработку и реализацию различных мер в зависимости от вида антикризисного управления:

Антиципативное управление направлено на реализацию комплекса мер, обеспечивающих устойчивое развитие организации в условиях потенциального кризиса, когда отсутствуют отклонения от плановых показателей её деятельности.

Превентивное управление осуществляется в условиях скрытого кризиса, когда отдельные финансовые показатели входят в зону критических значений, отмечается их неблагоприятная динамика. Цель – уменьшить силу воздействия кризисных явлений посредством мониторинга финансового состояния, выявления скрытых угроз.

Реактивное управление применяется при развитии кризиса (переходе к острой стадии). Цель – обеспечить функционирование организации в условиях кризиса, разработать антикризисную стратегию, а также меры тактического и оперативного характера по преодолению кризиса.

Реабилитационное управление направлено на минимизацию негативных финансовых, экономических и социальных последствий кризиса, использование факторов кризиса для развития и обеспечения финансовой устойчивости организации в посткризисный период.

Разработка и реализация антикризисной программы по обеспечению устойчивого развития организации осуществляется через ряд последовательных этапов:

- ✓ анализ внешней среды для определения угроз факторов кризиса;
- ✓ кризис-диагностика для идентификации качественного уровня устойчивости и параметров развития кризиса в организации;
- ✓ определение основных задач антикризисной программы и выбор вида антикризисного управления;
- ✓ формирование показателей результативности организации и их пороговых значений в соответствии с целями антикризисной программы;
- ✓ разработка и реализация системы мероприятий по обеспечению целевого уровня устойчивости организации;
- ✓ мониторинг результатов реализации антикризисной программы обеспечения устойчивости организации;
- ✓ оценка результатов реализации антикризисной программы обеспечения устойчивости организации.

В условиях неопределенности и изменяющихся кризисов, организации вынуждены сталкиваться с новыми вызовами, которые требуют комплексного решения проблем. Развитие организаций без учета изменчивости и непредсказуемости экономики невозможно. Вопросы

устойчивого развития отраслей экономики следует рассматривать не только с позиции экономического роста, но и с позиции развития. В этом контексте, любой кризис, с которым сталкивается организация, необходимо рассматривать как возможность развития.

Исследование подходов к антикризисному управлению позволило выявить три основных, которые представлены на рисунке 3.4.

Управление антикризисным состоянием предприятия включает возможность предусмотреть кризис, провести диагностику кризисных ситуаций, разработать комплекс маркетинговых стратегий, направленных на стабилизацию ситуации или выход из кризисного состояния.

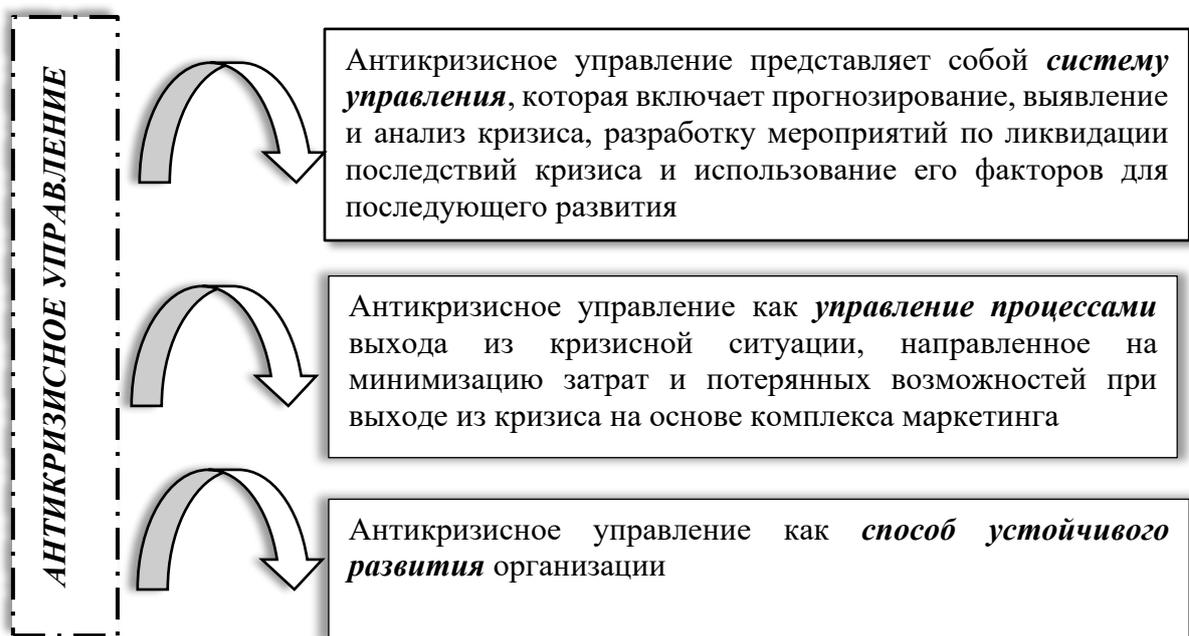


Рисунок 3.4 Основные подходы к антикризисному управлению

Таким образом, использование маркетинга на всех этапах антикризисного управления необходимо. Под антикризисным маркетингом будем понимать комплекс мероприятий, направленных на поиск новых рынков сбыта в условиях неопределенности или кризиса, а также удержание уже занимаемых позиций на рынке.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Перечислите основные виды антикризисного управления.
2. Перечислите виды государственной политики. Охарактеризуйте их.

3. Какие методы государственного регулирования вам известны? Охарактеризуйте их.

4. Перечислите, кто является участником государственного регулирования кризисной ситуации.

Задания для самостоятельной работы

1. Дайте определение следующим категориям: факторы кризиса, симптомы кризиса, причины кризиса. Установите взаимосвязь между этими категориями и приведите конкретные примеры применительно социально-экономической системе предприятия, так и государства.

2. Приведите основные виды анализа для определения причин кризисной ситуации. Раскройте их содержание.

Темы для докладов

1. Программы государственного антикризисного управления в России в период кризиса 1998 г.

2. Программы государственного антикризисного управления в России в период кризиса 2008–2010 гг.

3. Программы государственного антикризисного управления в России в период кризиса 2014 г.

4. Программы государственного антикризисного управления в России в период кризиса 2016–2018 гг.

5. Программы государственного антикризисного управления в России в период санкций.

Тестовые задания

1. Какие основные виды государственного антикризисного регулирования существуют:

- а) финансовое регулирование;
- б) регулирование производственной сферы;
- в) регулирование социальной сферы;
- г) регулирование законодательно-нормативной базы;
- д) регулирование штатного расписания.

2. Что из перечисленного относится к методам прямого воздействия:

а) государственные заказы и контракты, которые направлены на поставки определенных видов продукции, выполнение работ, оказание услуг;

- б) государственная поддержка программ, заказов и контрактов;
- в) нормативные требования, которые предъявляются к качеству и сертификации технологий и продукции;
- г) правовые и административные ограничения и запреты по выпуску для отдельных видов продукции;
- д) лицензирование внешнеторговых операций;
- е) система налогообложения.

3. Что из перечисленного относится к методам косвенного воздействия:

- а) государственные заказы и контракты, которые направлены на поставки определенных видов продукции, выполнение работ, оказание услуг;
- б) государственная поддержка программ, заказов и контрактов;
- в) нормативные требования, которые предъявляются к качеству и сертификации технологий и продукции;
- г) правовые и административные ограничения и запреты по выпуску для отдельных видов продукции;
- д) лицензирование внешнеторговых операций;
- е) система налогообложения.

4. Какие основные цели государственного антикризисного управления:

- а) поддержка предпринимательства;
- б) поддержка экономически стабильного состояния экономики;
- в) уменьшение комплекса противоречий;
- г) улучшение качества жизни населения;
- д) создание единого информационного и экономического пространства, предупреждения спадов в экономике и роста инфляции;

5. Инвестиционная политика реализуется:

- а) направлена на регламентацию темпов роста производства, ускорение НТП, изменение отраслевой конъюнктуры экономики;
- б) происходит регулирование с помощью государственного бюджета и налогообложения, что связано с установлением на определенном уровне степени зависимости предприятия от бюджета;
- в) реализуется в ходе приватизации имущества государственных организаций.

6. Фискальная (бюджетно-налоговая) государственная политика реализуется:

- а) направлена на регламентацию темпов роста производства, ускорение НТП, изменение отраслевой конъюнктуры экономики;
- б) происходит регулирование с помощью государственного бюджета и налогообложения, что связано с установлением на определенном уровне степени зависимости предприятия от бюджета;

в) реализуется в ходе приватизации имущества государственных организаций;

г) направлена на обеспечение условий для удовлетворения потребностей и повышения благосостояния населения, создания системы социальных гарантий.

7. Ценовая государственная политика реализуется:

а) происходит контроль цен на товары и услуги, отнесенные к товарам первой необходимости, а также на продукцию монополистов, устанавливаются предельные и фиксированные цены, утверждаются коэффициенты изменения цен, определяются предельные показатели рентабельности;

б) происходит регулирование с помощью государственного бюджета и налогообложения, что связано с установлением на определенном уровне степени зависимости предприятия от бюджета;

в) реализуется в ходе приватизации имущества государственных организаций;

г) направленная на обеспечение условий для удовлетворения потребностей и повышения благосостояния населения, создания системы социальных гарантий.

8. Кто из перечисленных, не относится к участникам процесса правового регулирования кризиса на предприятии:

а) должник;

б) арбитражный управляющий;

в) субъекты Российской Федерации;

г) управляющий предприятия;

д) кредиторы.

9. Основными линиями государственного воздействия социальной сферы являются:

а) занятость;

б) пенсии, пособия, стипендии;

в) здравоохранение;

г) образование;

д) трудовые отношения;

е) коммунальные услуги.

10. Что не относится в омниканальном маркетинге к офлайн-каналам:

а) интернет-рекламу,

б) официальные сайты компаний,

в) социальные сети и мессенджеры,

г) онлайн-каталоги,

д) мобильные приложения,

е) push-рассылки и др.

ж) офлайн-магазины,

- и) колл-центры,
- к) конференции,
- л) выставки,
- м) наружную рекламу.

ЧАСТЬ II
МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

ГЛАВА 4. ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМЫ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

§ 4.1 Общие причины неплатежеспособности предприятий

Выбор методов и процедур антикризисного управления осуществляется на основе:

- проведения анализа финансово-экономического состояния предприятия;
- диагностика причин неплатежеспособности предприятия;
- планирования финансового оздоровления предприятия;
- регулирования и контроля антикризисных процедур.

Диагностика финансово-экономического состояния предприятия позволяет определить общие, типовые и индивидуальные причины его попадания в зону неплатежеспособности.

К общим причинам неплатежеспособности российских предприятий можно отнести следующие:

- 1) низкая конкурентоспособность продукции предприятий, что обусловлено низкими потребительскими характеристиками товаров, высоких ценах, несоответствии ценностным ожиданиям;
- 2) несвоевременное поступление выручки при продаже ликвидной продукции;
- 3) низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с бартерным характером товарных отношений между предприятиями;
- 4) дебиторская задолженность государства за заказанную, но неоплаченную продукцию;
- 5) расходы по содержанию ведомственного жилого фонда, который может быть закреплен за предприятием;
- 6) задолженность предприятий перед организациями-монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло и воду;
- 7) неиспользуемые производственные, административные и бытовые помещения, которые освободились из-за сокращения производства и также превратились в финансовую нагрузку.

§ 4.2 Экономико-правовой механизм антикризисного управления

Экономический механизм антикризисного управления включает следующие подсистемы:

1. Финансовую систему предприятия;
2. Комплексный подход к оценке состояния предприятия;
3. Маркетинговая деятельность на предприятии;
4. Организационное и производственное управление;
5. Кадровая система;
6. Управление финансами;
7. Антикризисная инвестиционная политика;
8. Антикризисное бизнес-планирование;
9. Ликвидационная политика предприятия.

Юридические аспекты, связанные с банкротства предприятия, его причины, порядок осуществления процедуры регулируются законом Российской Федерации № 127-ФЗ от 26.10.2002 г. «О несостоятельности (банкротстве)» в редакции от 1 июля 2018 года. Процесс банкротства можно инициировать по ряду причин, в случае невыполнения долговых обязательств от трех месяцев по следующим статьям: налоги и сборы, долговые обязательства, платежи поставщикам, зарплата сотрудников и другие выплаты [1].

Сумма долга должна быть не менее 300 тысяч рублей (п.2 ст.6 закона № 127-ФЗ) для юридических лиц, а для физических лиц она должна составлять свыше 500 тысяч рублей (п.2 ст.213.3) [1].

После представления дела в суд, судом проводится анализ имеющихся в деле документов и определяется тип банкротства.

Типы банкротства представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Типы банкротства

Тип банкротства	Признаки	Возможные последствия
Реальное	Предприятие не может восстановить рентабельность, задолженность слишком велика (расчет с кредиторами невозможен), оборотных средств недостаточно	Судом запускается процедура банкротства
Условное	Долги превышают доходы, однако предприятие продолжает осуществлять деятельность, допускается рассрочка или реструктуризация долгов, на	Судом выносится временное решение до изменения ситуации, в противном случае

Тип банкротства	Признаки	Возможные последствия
	складе много товаров, которые невозможно продать быстро	признает реальную несостоятельность
Умышленное	Умышленное банкротство предприятия подразумевает преднамеренное доведение дела до банкротства. Владельцы планируют обманным путем вывести активы и скрыться от преследования	Возможна уголовная или административная ответственность
Фиктивное	Предприятие работает, но руководство мошенническим путем ведет дело к убыточности: подделывают документы, проводят невыгодные сделки и т. д.	Велика вероятность уголовной и административной ответственности

Банкротство может происходить по следующим сценариям: оптимистичный – предприятие по результатам мероприятий возвращается на рынок; пессимистичный – происходит ликвидация предприятия (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Основные этапы банкротства предприятий

<i>Этап</i>	<i>Действия</i>	<i>Результат</i>	<i>Последствия</i>	<i>Сроки проведения</i>
Наблюдение	Судом начнется наблюдение за функционалом предприятия, назначается временный управляющий, который контролирует только стратегические действия	По итогам анализа управляющий составляет отчет, дает оценку возможности оздоровления предприятия, формулирует конкретные предложения.	Суд примет одно из решений: переход к оздоровлению фирмы, к конкурсному производству, прекращение процесса банкротства.	До 7 месяцев
Оздоровление	Возможно по ходатайству истца или собрания кредиторов. Разрабатывается план с описанием антикризисных шагов, графиком погашения задолженности. Назначают административного управляющего, который отслеживает ход реализации плана, согласовывает сделки, продажу фондов и недвижимости, передачу долгов и смену кредиторов.	Управляющий представляет отчет о результатах этапа оздоровления. Все доходы идут на погашение счетов, снимают арест с имущества, приостанавливают существующие исполнительные производства, новые штрафы и пени на задолженность не начисляют.	Суд принимает одно из двух решений: переводит дело на следующую ступень, закрывает процесс.	До 2-х лет
Внешнее управление	Определяется главная причина кризиса. Если проблема в низкой компетентности руководства, его частично отстраняют от дел и передают правление внешнему управляющему. Он руководит в соответствии с утвержденным судом антикризисным планом.	Результат напрямую зависит от профессионализма и нематериальной заинтересованности внешнего управляющего.	По итогам: переводят дело на следующий этап, прекращают рассмотрение иска о банкротстве.	До 18 месяцев. В качестве искл. может быть продлен еще на 6 месяцев
Конкурсное производство	Последний этап банкротства или несостоятельности предприятия — это начало конкурсного производства по продаже имущества. Деятельность компании прекращают, а все вырученные деньги идут на погашение долгов. Для этого назначают конкурсного управляющего.	Руководители фирмы банкрота прекращают свои полномочия, лицензии, патенты и другие разрешительные документы утрачивают силу. Прекращается начисление обязательных платежей, пеней и штрафов, объявляют торги по продаже имущества компании-должника.	Принимают решение о банкротстве предприятия	До 1 года

Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом, в связи с неисполнением денежных обязательств и обязательных платежей, обладают: должник, конкурсный кредитор, уполномочены органы, определенные статьей 2 Федерального закона органы.

При рассмотрении дела о банкротстве должника – юридического лица реализуются следующие процедуры банкротства (ст. 27), которые представлены на рисунке 4.1.



Рисунок 4.1 Процедуры банкротства юридического лица

По итогам рассмотрения дела арбитражный суд выносит одно из следующих решений (ст. 52):

признание должника банкротом и открытие конкурсного производства;

принятие решения об отказе в признании должника банкротом;

решение о введении финансового оздоровления;

решение о введении внешнего управления;
определение о прекращении производства по делу о банкротстве;
определение об оставлении заявления о признании должника банкротом без рассмотрения;
определение об утверждении мирового соглашения.

Законом предусмотрены меры по предупреждению банкротства организаций (гл. II, ст. 31):

процедура досудебной санации – учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника, кредиторами и иными лицами в рамках мер по предупреждению банкротства, должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей, и восстановления платежеспособности должника. Когда предоставляется финансовая помощь, то должник или иные лица, которые взяли на себя обязательства, должны будут возместить финансовые обязательства должника в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь.

§ 4.3 Процедура наблюдения, ее цель и максимальные сроки

После того, как была введена процедура санации, заявление о признании должника банкротом принято судом, то в течение недели на предприятии вводится следующая процедура – наблюдение. Данная процедура может длиться до трех до пяти месяцев.

Наблюдение – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требования кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Наблюдение является подготовительной процедурой. Прежде чем наступает стадия ликвидации или оздоровления предприятия, отводится дополнительное время на подготовку необходимой документации, уведомление заинтересованных лиц и разработку решения на основе анализа финансового состояния. По итогам данных, которые были собраны на стадии наблюдения, будет принято дальнейшее решение по отношению к должнику.

На рассмотрение дела о банкротстве и срок наблюдения вместе должны составлять не более 7 месяцев. На стадии «наблюдения» работа руководства предприятия – должника осуществляется под контролем временного управляющего.

В течение наблюдения (ст. 63 «Последствия вынесения арбитражным судом определения о введении наблюдения») требования кредиторов не удовлетворяются в индивидуальном порядке, а выявляются для

предъявления через собрание кредиторов. Это дает возможность должнику работать, невзирая на долги, и оценить целесообразность продолжения деятельности либо целесообразность ликвидации. В данный период реализация документов по имущественным взысканиям временно останавливается, снимаются аресты на имущество, за исключением исполнения документов, выданных на основании судебных решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментов, возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью, морального вреда. На этапе наблюдения невозможны к выполнению такие действия (ст. 64), как ликвидация, реорганизация должника, создание на его базе других организаций, филиалов, невозможен выпуск ценных бумаг, выход из состава участников, выплата дивидендов.

Основные направления деятельности временного управляющего представлены на рисунке 4.2.

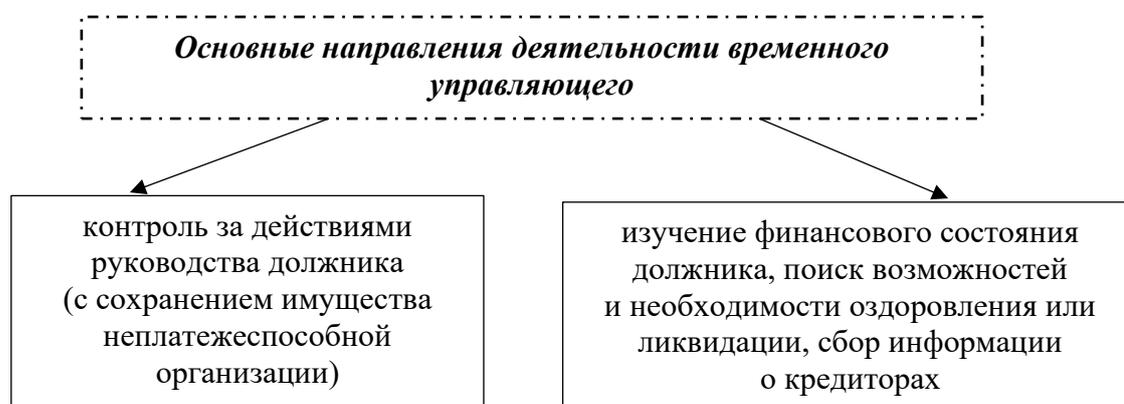


Рисунок 4.2 Основные направления деятельности временного управляющего

Права и обязанности временного управляющего описаны в статьях 66 и 67 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)». К основным его обязанностям относится установление требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов. Целью собрания является определение кредиторами дальнейших действий по отношению к должнику. В обязанности временного управляющего относится оповещение кредиторов на собрании о результатах проведенного анализа финансового состояния организации-должника и направлениях (возможности или невозможности) восстановления платежеспособности. Представленные выводы управляющим носят исключительно рекомендательный характер. По итогам арбитражный суд может вынести следующие решения:

введение финансового оздоровления, если имеется ходатайство учредителей должника, собственника имущества должника или третьих лиц, при условии достаточного обеспечения исполнения обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности;

введение внешнего управления, при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления, но есть достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена;

признание должника банкротом и об открытии конкурсного производства, при наличии признаков банкротства и отсутствии оснований для введения финансового оздоровления и внешнего управления.

Наблюдение может быть прекращено с даты введения финансового оздоровления, внешнего управления, признания арбитражным судом должника банкротом или решения о мировом соглашении [4].

§ 4.4 Банкротство индивидуальных предпринимателей, финансовых и кредитных организаций

Процедура банкротства для индивидуальных предпринимателей регламентируются Гражданским кодексом Российской Федерации (статья 25) и Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)». Основанием для признания индивидуального предпринимателя банкротом выступает отсутствие у него возможностей удовлетворить требованиям кредиторов по денежным обязательствам и выполнить свои обязательства по уплате обязательных платежей.

Во время проведения процедуры признания банкротом индивидуального предпринимателя его кредиторы по обязательствам, не связанным с осуществлением им предпринимательской деятельности, имеют право предъявить требования. В соответствии с законодательством, требования кредиторов индивидуального предпринимателя, если он признается его банкротом, будут удовлетворены за счет принадлежащего ему имущества, а также в соответствующем порядке, который предусмотрен Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)». После того, как происходит завершение расчетов с кредиторами, индивидуальный предприниматель, который признан банкротом, может быть освобожден от исполнения оставшихся обязательств, связанных с его предпринимательской деятельностью, а также прочих требований, которые предъявлялись к исполнению и учитывались при признании предпринимателя банкротом. Однако продолжают сохраняться требования личного характера и требования граждан, перед которыми лицо, признанное банкротом, продолжает нести ответственность за причинение вреда жизни или здоровью.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании индивидуального предпринимателя банкротом утрачивает силу государственная регистрация гражданина в качестве индивидуального предпринимателя, аннулируются выданные ему лицензии на осуществление отдельных видов предпринимательской деятельности. Лицо, признанное банкротом, не может начать ведение деятельности и быть зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя в течение года с момента, как его признали банкротом.

Упрощенные процедуры банкротства.

Статья 61 Гражданского кодекса Российской Федерации поясняет, что *юридическое лицо* может быть ликвидировано, но для этого определены два случая:

по решению его участников (учредителей) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами;

по решению суда.

Основные причины для добровольной ликвидации юридическим лицом представлены на рисунке 4.3.

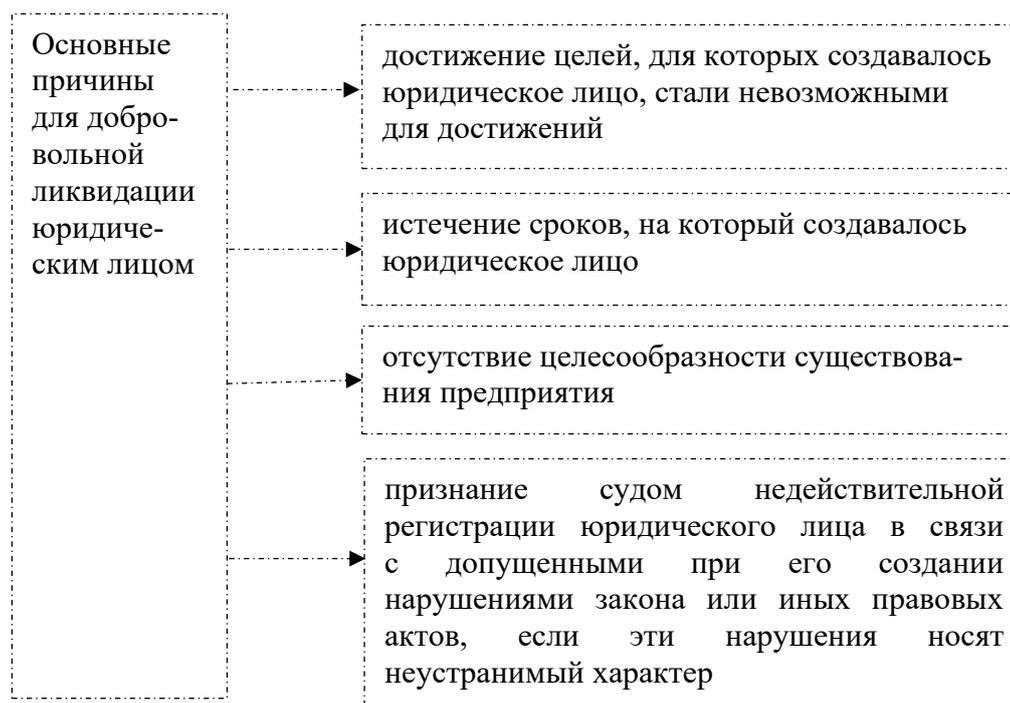


Рисунок 4.3 Основные причины для добровольной ликвидации юридическим лицом

По решению суда юридическое лицо может быть ликвидировано, если суд установит следующие факты:

- деятельность осуществлялась без лицензии;
- организация вела запрещенную законом деятельность;
- организация нарушала законодательство страны;
- организация – религиозное объединение или фонд – осуществляла деятельность, противоречащую ее целям;
- была признана банкротом.

В тех случаях, когда стоимость имущества юридического лица, в отношении которого принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, юридическое лицо ликвидируется в порядке, предусмотренном Законом о несостоятельности (банкротстве).

В тот момент времени, когда арбитражным судом принимается решение о признании ликвидируемого должника банкротом и об открытии конкурсного производства, то такие процедуры как наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление применить невозможно.

В случаях если гражданин – должник или руководитель должника – юридического лица, фактически прекратившего свою деятельность, отсутствуют или установить место их нахождения не представляется возможным, заявление о признании отсутствующего должника банкротом может быть подано конкурсным кредитором, уполномоченным органом независимо от размера кредиторской задолженности. Заявление о признании отсутствующего должника банкротом подается только при наличии средств, необходимых для финансирования процедур, применяемых в деле о банкротстве.

Наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление к отсутствующему должнику не применяются.

Банкротство финансовых и кредитных организаций

Банкротство финансовых организаций регламентируется главой IX § 4 Федерального закона № 127-ФЗ от 26.10.2002 «О несостоятельности (банкротстве)» (далее по тексту – Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)»). В соответствии с законодательством к финансовым организациям относится следующий перечень организаций, который представлен на рисунке 4.4.



Рисунок 4.4 Финансовые организации

К отношениям, связанным с несостоятельностью (банкротством) кредитных организаций, положения § 4, за исключением положений статей 181 и 182 Федерального закона, не применяются.

Основания для признания кредитной организации банкротом определяются Федеральным законом. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 28.12.2022, с изм. от 31.05.2023) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 19.04.2023). Заявление о признании кредитной организации банкротом принимается к рассмотрению арбитражным судом после отзыва Банком России, имеющейся у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций [5].

Несостоятельность (банкротство) кредитной организации – признанная арбитражным судом невозможность кредитной организации удовлетворить денежные взыскания кредиторов или выполнить обязательные платежи. Под обязанностью кредитной организации исполнять обязательные платежи понимается обязанность кредитной организации как самостоятельного налогоплательщика исполнять обязательные платежи в соответствующие бюджеты, которые определены в соответствии с Законом «О несостоятельности (банкротстве)», а также обязанность кредитной организации исполнять поручения (распоряжения) о перечислении со счетов своих клиентов обязательных платежей в соответствующие бюджеты.

Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 28.12.2022, с изм. от 31.05.2023) О несостоятельности (банкротстве) (с изм. и доп., вступ.

в силу с 19.04.2023) кредитная организация считается не способной удовлетворить денежные требования кредиторов или исполнить обязательные платежи, если соответствующие обязанности не исполнены ею в течение 14 дней со дня наступления даты их исполнения и/или если после отзыва у кредитной организации лицензии стоимость ее имущества (активов) недостаточна для исполнения обязательств кредитной организации перед ее кредиторами или обязанности исполнить обязательные платежи [1].

В соответствии с представленным законом определены меры предупреждения банкротства кредитных организаций:

- 1) финансовое оздоровление;
- 2) назначение временной администрации по управлению кредитной организацией (далее – временная администрация), за исключением случая назначения временной администрации в связи с отзывом лицензии на осуществление банковских операций;
- 3) реорганизация.

Меры предупреждения банкротства кредитных организаций осуществляются при возникновении оснований, которые установлены в нормативных актах Банка России, в случае возникновения оснований, вправе потребовать от кредитной организации осуществления мер с целью ее финансового оздоровления, реорганизации, а также назначить временную администрацию.

По итогам изучения заявления о признании кредитной организации банкротом арбитражным судом может быть принято одно из двух решений:

- признание кредитной организации банкротом, что влечет открытие конкурсного производства;
- отказ в признании кредитной организации банкротом.

Статьей 183.1 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» предусмотрены меры по предупреждению банкротства финансовой организации:

- 1) оказание финансовой помощи финансовой организации ее учредителями (участниками) и иными лицами;
- 2) изменение структуры активов и структуры пассивов финансовой организации;
- 3) увеличение размера уставного капитала финансовой организации и величины ее средств (капитала);
- 4) реорганизация финансовой организации;
- 5) иные не запрещенные законодательством Российской Федерации меры.

В статье 182.2 перечислены основания для применения мер по предупреждению банкротства финансовой организации

1) неоднократный отказ в течение месяца в удовлетворении требований кредиторов по денежным обязательствам. При этом под таким отказом понимается неисполнение или ненадлежащее исполнение требований кредиторов по денежным обязательствам в течение десяти рабочих дней со дня возникновения обязанности удовлетворения таких требований, если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом;

2) неисполнение обязанности по уплате обязательных платежей в срок свыше десяти рабочих дней со дня наступления даты ее исполнения;

3) недостаточность денежных средств для своевременного исполнения денежных обязательств и (или) обязанности по уплате обязательных платежей, если срок исполнения таких обязательств и (или) обязанности наступил.

Под *временной администрацией финансовой организации* понимается специальный временный орган управления финансовой организации, который назначается контрольным органом. Целями назначения временной администрации являются восстановление платежеспособности финансовой организации и (или) обеспечение сохранности имущества финансовой организации. К основным задачам временной администрации относят:

1) внедрение мер, направленных на предупреждение банкротства финансовой организации и (или) контроль за реализацией таких мер;

2) устранение оснований приостановления или ограничения действия лицензии финансовой организации.

Сроки работы временной администрации регламентируются и могут длиться от трех до шести месяцев.

К основным задачам, для решения которых вводится временная администрация, следует отнести следующие:

проведение анализа финансового состояния финансовой организации;

предоставление отчета о проведенной работе в контрольный орган не позднее чем через сорок пять дней с даты ее назначения.

По итогам десяти рабочих дней с даты получения заключения о финансовом состоянии финансовой организации контрольным органом принимается одно из представленных решений:

1) происходит обращение временной администрации в арбитражный суд с заявлением о признании финансовой организации банкротом;

2) проводится проверка временной администрацией обеспечения исполнения обязательств финансовой организации и разрабатываются мероприятия по предупреждению ее банкротства при поступлении в контрольный орган документов об обеспечении участниками финансовой организации или иными лицами исполнения обязательств финансовой организации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Опишите основные этапы банкротства предприятий?
2. При каких условиях может быть ликвидировано физическое лицо?
3. При каких условиях может быть ликвидировано юридическое лицо?
4. Что понимается под временной администрацией финансовой организации, и какие задачи на нее возлагаются?

Задания для самостоятельной работы

1. Внесите в таблицу информацию, представляющую содержательную характеристику пяти этапов циклического развития организации:

Этап жизненного цикла организации	Ключевой лозунг	Условия создания	Факторы развития	Причины кризиса
...				

2. Дайте содержательную характеристику антикризисного управления по критериям, представленным в таблице ниже:

Критерий	Характеристика
Свойства системы антикризисного управления	
Механизмы системы антикризисного управления	
Принципы системы антикризисного управления	
Стили системы антикризисного управления	

Приведите не менее пяти требований к системе, механизму и процессу управления.

3. Приведите сравнительную характеристику традиционного и антикризисного управления по критериям: условия деятельности предприятия; цели деятельности; решения управленческих проблем; организации ресурсов для достижения целей; характера управленческой информации; организационной структуры управления; системы поощрений; стиля руководства. Для представления информации используйте таблицу, представленную ниже.

Параметр сравнения	Управление	
	Традиционное	Антикризисное
....

Темы для докладов

1. Особенности нормативно-правовой базы, регулирующей процессы несостоятельности в России и за рубежом.
2. Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства организаций.
3. Банкротство организаций и меры по его предупреждению.
4. Процедуры банкротства (на примере отдельной процедуры).

Тестовые задания

1. Какие действия осуществляются на этапе «наблюдение»:
 - а) судом начнется наблюдение за функционалом предприятия, назначается временный управляющий, который контролирует только стратегические действия;
 - б) возможно по ходатайству истца или собрания кредиторов. Разрабатывается план с описанием антикризисных шагов, графиком погашения задолженности. Назначают административного управляющего, который отслеживает ход реализации плана, согласовывает сделки, продажу фондов и недвижимости, передачу долгов и смену кредиторов;
 - в) определяется главная причина кризиса. Если проблема в низкой компетентности руководства, его частично отстраняют от дел и передают правление внешнему управляющему. Он руководит в соответствие с утвержденным судом антикризисным планом.
2. Какие действия осуществляются на этапе «оздоровление»:
 - а) судом начнется наблюдение за функционалом предприятия, назначается временный управляющий, который контролирует только стратегические действия;
 - б) возможно по ходатайству истца или собрания кредиторов. Разрабатывается план с описанием антикризисных шагов, графиком погашения задолженности. Назначают административного управляющего, который отслеживает ход реализации плана, согласовывает сделки, продажу фондов и недвижимости, передачу долгов и смену кредиторов;
 - в) определяется главная причина кризиса. Если проблема в низкой компетентности руководства, его частично отстраняют от дел и передают правление внешнему управляющему. Он руководит в соответствие с утвержденным судом антикризисным планом.
3. Какие действия осуществляются на этапе «внешнее управление»:
 - а) судом начнется наблюдение за функционалом предприятия, назначается временный управляющий, который контролирует только стратегические действия;

б) возможно по ходатайству истца или собрания кредиторов. Разрабатывается план с описанием антикризисных шагов, графиком погашения задолженности. Назначают административного управляющего, который отслеживает ход реализации плана, согласовывает сделки, продажу фондов и недвижимости, передачу долгов и смену кредиторов;

в) определяется главная причина кризиса. Если проблема в низкой компетентности руководства, его частично отстраняют от дел и передают правление внешнему управляющему. Он руководит в соответствие с утвержденным судом антикризисным планом.

4. Какие из представленных признаков характерны для реального банкротства:

а) предприятие не может восстановить рентабельность, задолженность слишком велика (расчет с кредиторами невозможен), оборотных средств недостаточно;

б) долги превышают доходы, однако предприятие продолжает осуществлять деятельность, допускается рассрочка или реструктуризация долгов, на складе много товаров, которые невозможно продать быстро;

в) банкротство предприятия подразумевает преднамеренное доведение дела до банкротства. Владельцы планируют обманным путем вывести активы и скрыться от преследования;

г) предприятие работает, но руководство мошенническим путем ведет дело к убыточности: подделывают документы, проводят невыгодные сделки и т. д.

5. Какие из представленных признаков характерны для условного банкротства:

а) предприятие не может восстановить рентабельность, задолженность слишком велика (расчет с кредиторами невозможен), оборотных средств недостаточно;

б) долги превышают доходы, однако предприятие продолжает осуществлять деятельность, допускается рассрочка или реструктуризация долгов, на складе много товаров, которые невозможно продать быстро;

в) банкротство предприятия подразумевает преднамеренное доведение дела до банкротства. Владельцы планируют обманным путем вывести активы и скрыться от преследования;

г) предприятие работает, но руководство мошенническим путем ведет дело к убыточности: подделывают документы, проводят невыгодные сделки и т. д.

6. Какие из представленных признаков характерны для умышленного банкротства:

а) предприятие не может восстановить рентабельность, задолженность слишком велика (расчет с кредиторами невозможен), оборотных средств недостаточно;

б) долги превышают доходы, однако предприятие продолжает осуществлять деятельность, допускается рассрочка или реструктуризация долгов, на складе много товаров, которые невозможно продать быстро;

в) банкротство предприятия подразумевает преднамеренное доведение дела до банкротства. Владельцы планируют обманным путем вывести активы и скрыться от преследования;

г) предприятие работает, но руководство мошенническим путем ведет дело к убыточности: подделывают документы, проводят невыгодные сделки и т. д.

7. Какие из представленных признаков характерны для фиктивного банкротства:

а) предприятие не может восстановить рентабельность, задолженность слишком велика (расчет с кредиторами невозможен), оборотных средств недостаточно;

б) долги превышают доходы, однако предприятие продолжает осуществлять деятельность, допускается рассрочка или реструктуризация долгов, на складе много товаров, которые невозможно продать быстро;

в) банкротство предприятия подразумевает преднамеренное доведение дела до банкротства. Владельцы планируют обманным путем вывести активы и скрыться от преследования;

г) предприятие работает, но руководство мошенническим путем ведет дело к убыточности: подделывают документы, проводят невыгодные сделки и т. д.

8. Определите, что не относится к финансовым организациям:

а) кредитные организации;

б) страховые организации;

в) профессиональные участники рынка ценных бумаг;

г) негосударственные пенсионные фонды;

д) управляющие компании инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов;

е) клиринговые организации;

ж) товарные и валютные биржи;

и) потребительские организации.

9. Какие из представленных мер относятся к мерам по предупреждению банкротства финансовой организации:

а) оказание финансовой помощи финансовой организации ее учредителями (участниками) и иными лицами;

б) изменение структуры активов и структуры пассивов финансовой организации;

в) увеличение размера уставного капитала финансовой организации и величины ее средств (капитала);

г) реорганизация финансовой организации.

ГЛАВА 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

§ 5.1 Показатели, используемые для оценки и прогнозирования финансового состояния организации

Для проведения анализа финансового состояния организации используются данные следующих форм их финансовой и бухгалтерской отчетности:

- бухгалтерский баланс (ф. № 1 по ОКУД);
- отчет о прибылях и убытках (ф. № 2 по ОКУД);
- отчет о движении денежных средств (ф. № 4 по ОКУД);
- приложение к бухгалтерскому балансу (ф. № 5 по ОКУД);
- другие данные, получаемые ФСФО России при проведении мониторинга финансового состояния организаций.

В российской практике при проведении оценки и прогнозировании финансового состояния предприятий используются следующие показатели.

Общие показатели

Среднемесячная выручка (K_1). Среднемесячная выручка (K_1) – это отношение выручки, которая получена предприятием за отчетный период, к количеству месяцев в отчетном периоде:

$$K_1 = \text{Валовая выручка организации по оплате} / T, \quad (5.1)$$

где T – количество месяцев в рассматриваемом отчетном периоде.

Среднемесячную выручку можно рассчитать по валовой выручке, которая включает выручку от реализации за отчетный период (по оплате), НДС, акцизы и другие обязательные платежи. Она указывает на объем доходов организации за анализируемый период и указывает на основной финансовый ресурс предприятия, используемый для осуществления хозяйственной деятельности, а также для исполнения обязательств перед фискальной системой государства, другими организациями, своими работниками.

Среднемесячная выручка, которую принято рассматривать в сравнении с аналогичными показателями других организаций, указывает на масштаб ведения бизнеса организацией.

Доля денежных средств в выручке (K_2). Доля денежных средств в выручке (K_2) организации рассчитывается, как доля выручки организации, полученная в денежной форме, по отношению к общему объему выручки:

$$K_2 = \frac{\text{Денежные средства в выручке}}{\text{Валовая выручка организации по оплате}} \quad (5.2)$$

Этот показатель характеризует финансовые возможности организации с учетом ликвидности. Доля денежных средств показывает уровень бартерных операций в расчетах и указывает на уровень конкурентоспособности и степень ликвидности продукции организации, учитывает уровень менеджмента и эффективность работы маркетингового подразделения организации.

Среднесписочная численность работников (K₃). Данный показатель определяется на основании предоставленных организацией сведений о среднесписочной численности работников, что соответствует строке 850 приложения к бухгалтерскому балансу (ф. № 5 по ОКУД).

Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости

Степень платежеспособности общая (K₄). Данный показатель рассчитывается как частное от деления суммы заемных средств (обязательств) организации на среднемесячную выручку. Он показывает общую картину с платежеспособностью предприятия, объемами заемных средств и сроками возможного погашения задолженности организации перед ее кредиторами.

Структура долгов и способы кредитования организации характеризуется распределением показателя «степень платежеспособности общая» на коэффициенты задолженности по кредитам банков и займам, другим организациям, фискальной системе, внутреннему долгу. Изменение в структуре долгов в сторону товарных кредитов от других организаций, скрытого кредитования за счет неплатежей фискальной системе государства и задолженности по внутренним выплатам будет отрицательным моментом в работе организации.

Коэффициент задолженности по кредитам банков и займам (K₅). Рассчитывается как частное от деления суммы долгосрочных пассивов и краткосрочных кредитов банков и займов на среднемесячную выручку.

Коэффициент задолженности другим организациям (K₆). Рассчитывается как частное от деления суммы обязательств по строкам «Поставщики и подрядчики», «Векселя к уплате», «Задолженность перед дочерними и зависимыми обществами», «Авансы полученные» и «Прочие кредиторы» на среднемесячную выручку. Указанные строки пассива баланса функционально относятся к обязательствам организации перед прямыми кредиторами или ее контрагентами.

Коэффициент задолженности фискальной системе (K₇). Вычисляется как частное от деления суммы обязательств по строкам «Задолженность перед государственными внебюджетными фондами» и «Задолженность перед бюджетом» на среднемесячную выручку.

Коэффициент внутреннего долга (K₈). Рассчитывается как частное от деления суммы обязательств по строкам «Задолженность перед персоналом организации», «Задолженность участникам (учредителям) по выплате

доходов», «Доходы будущих периодов», «Резервы предстоящих расходов», «Прочие краткосрочные обязательства» на среднемесячную выручку.

Степень платежеспособности общая и распределение показателя по виду задолженности показывают значения обязательств, которые отнесены к среднемесячной выручке организации, и выступают показателями оборачиваемости по соответствующей группе обязательств организации. Указанные показатели учитывают, в какие средние сроки предприятие может рассчитаться со своими кредиторами с учетом сохранения среднемесячной выручки, которая была получена в данном отчетном периоде, если не осуществлять никаких текущих расходов, а всю выручку направлять на расчеты с кредиторами.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам (K_9). Определяется как отношение текущих заемных средств (краткосрочных обязательств) организации к среднемесячной выручке. Этот показатель описывает ситуацию с текущей платежеспособностью предприятия, объемами ее краткосрочных заемных средств и сроками возможного погашения текущей задолженности организации перед ее кредиторами.

Коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами (K_{10}). Рассчитывается через отношение стоимости всех оборотных средств в виде запасов, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, денежных средств и прочих оборотных активов к текущим обязательствам организации.

Этот коэффициент указывает, насколько текущие обязательства покрываются оборотными активами организации. А также описывает платежные возможности предприятия с учетом погашения всей дебиторской задолженности (в том числе «невозвратной») и реализации имеющихся запасов (в том числе неликвидов). Уменьшение данного показателя за анализируемый период указывает на снижение уровня ликвидности активов или о росте убытков организации.

Собственный капитал в обороте (K_{11}). Рассчитывается как разность между собственным капиталом организации и внеоборотными активами. Наличие собственного капитала в обороте (собственных оборотных средств) выступает одним из основных показателей финансовой устойчивости предприятия. В случае отсутствия собственного капитала в обороте предприятия следует сделать вывод о том, что все оборотные средства предприятия сформированы за счет заемных средств. При отрицательном значении показателя часть внеоборотных активов также была сформирована за счет заемных средств.

Доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами) (K_{12}). Этот показатель вычисляется как отношение собственных средств в обороте ко всей величине оборотных средств. Показатель учитывает соотношение

собственных и заемных средств и указывает на степень обеспеченности хозяйственной деятельности предприятия собственными оборотными средствами, которые необходимы для ее финансовой устойчивости.

Коэффициент автономии (финансовой независимости) (K_{13}). Этот показатель рассчитывается как отношение стоимости капитала и резервов организации, очищенных от убытков, к сумме средств организации в виде внеоборотных и оборотных активов. Для данного показателя характерно учитывать долю активов организации, которые покрываются собственным капиталом (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. Данный коэффициент показывает соотношение собственного и заемного капитала предприятия.

Показатели эффективности использования оборотного капитала (деловой активности), доходности и финансового результата (рентабельности)

Коэффициент обеспеченности оборотными средствами (K_{14}). Этот показатель рассчитывается как отношение оборотных активов организации к среднемесячной выручке и показывает, какой объем оборотных активов, выраженный в среднемесячных доходах предприятия, а также их оборачиваемость. Предложенный показатель оценивает скорость обращения средств, которые вложены в оборотные активы. Показатель дополнен коэффициентами оборотных средств в производстве и в расчетах, характеризующих структуру оборотных активов предприятия.

Коэффициент оборотных средств в производстве (K_{15}). Рассчитывается как отношение стоимости оборотных средств в производстве к среднемесячной выручке. Оборотные средства в производстве рассматриваются как средства в запасах с учетом НДС без учета стоимости отгруженных товаров.

Представленный коэффициент характеризует оборачиваемость товарно-материальных запасов предприятия. Значения данного показателя характеризуются отраслевыми показателями производства, учитывают эффективность производственной и маркетинговой деятельности предприятия.

Коэффициент оборотных средств в расчетах (K_{16}). Рассчитывается через отношение стоимости оборотных средств за вычетом оборотных средств в производстве к среднемесячной выручке. Коэффициент определяет скорость обращения оборотных активов организации, не участвующих в непосредственном производстве. Показатель показывает, какие средние сроки расчетов с предприятием за отгруженную, но не оплаченную продукцию, т. е. указывает на средние сроки, на которые оборотные средства, находящиеся в расчетах, выведены из производства.

А также, коэффициент оборотных средств при проведении расчетов показывает, насколько ликвидной является продукция, которую производит организация, и насколько эффективно выстроены отношения предприятия с потребителями продукции. Он показывает эффективность проводимой политики предприятия с точки зрения сбора оплаты по продажам, осуществленным в кредит. Анализируемый показатель указывает на вероятность возникновения сомнительной и безнадежной дебиторской задолженности, и ее списания в результате непоступления платежей, т. е. указывает на уровень коммерческого риска. Рост данного показателя требует рассмотрения возможности восполнения оборотных средств предприятия за счет новых заимствований, что сводится к снижению платежеспособности предприятия.

Рентабельность оборотного капитала (K_{17}). Рассчитывается как частное прибыли, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты налогов и всех отвлечений, на сумму оборотных средств. Этот показатель выражает эффективность использования оборотного капитала предприятия и определяет, какое количество денежных средств поступает на один рубль, вложенный в оборотные активы.

Рентабельность продаж (K_{18}). Рассчитывается как частное от прибыли, которая получена по результатам реализации продукции, на выручку предприятия за тот же период. Показатель выражает соотношение прибыли от реализации продукции и дохода, который получен предприятием в отчетном периоде. Он указывает, сколько рублей прибыли получено предприятием в результате реализации продукции на один рубль выручки.

Среднемесячная выработка на одного работника (K_{19}). Рассчитывается как частное от деления среднемесячной выручки на среднесписочную численность работников. Этот показатель определяет эффективность использования трудовых ресурсов организации и уровень производительности труда. Выработка дополнительно характеризует финансовые ресурсы организации для ведения хозяйственной деятельности и исполнения обязательств, приведенные к одному работающему в анализируемой организации.

Показатели эффективности использования оборотного капитала и инвестиционной активности организации:

Эффективность внеоборотного капитала (фондоотдача) (K_{20}). Определяется как отношение среднемесячной выручки к стоимости внеоборотного капитала. Показатель характеризует эффективность использования основных средств организации, определяя, насколько соответствует общий объем имеющихся основных средств (машин, оборудования, зданий, сооружений, транспортных средств, ресурсов,

вкладываемых в усовершенствование собственности) масштабу бизнеса организации.

Значение показателя эффективности внеоборотного капитала меньше, чем значение аналогичного среднеотраслевого показателя, может характеризовать недостаточную загруженность имеющегося оборудования в том случае, если в рассматриваемый период организация не приобретала новых дорогостоящих основных средств. Чрезмерно высокие значения показателя эффективности внеоборотного капитала могут свидетельствовать как о полной загрузке оборудования и отсутствии ресурсов, так и о значительной степени физического и морального износа устаревшего производственного оборудования.

Коэффициент инвестиционной активности (K_{21}). Вычисляется как частное от деления суммы стоимости внеоборотных активов в виде незавершенного строительства, доходных вложений в материальные ценности и долгосрочных финансовых вложений на общую стоимость внеоборотных активов.

Данный показатель характеризует инвестиционную активность и определяет объем средств, направленных организацией на модификацию и усовершенствование собственности и на финансовые вложения в другие организации. Неоправданно низкие или слишком высокие значения данного показателя могут свидетельствовать о неправильной стратегии развития организации или недостаточном контроле собственников организации за деятельностью менеджмента.

§ 5.2 Горизонтальный (трендовый) анализ баланса организации. Вертикальный анализ статей баланса организации

Бухгалтерский баланс – это основной отчет организации, раскрывающий суть ее экономического состояния. По общему правилу отчет сдают не позднее 31 марта года, следующего за отчетным. Если же крайняя дата приходится на нерабочий праздничный или выходной день, отчитаться нужно в первый рабочий день, следующий за ним.

Горизонтальный анализ состоит в сравнении показателей бухгалтерского баланса с показателями балансов предыдущих периодов.

При проведении горизонтального анализа используются приемы:
простого сравнения статей отчетности в абсолютном выражении и в процентах к базовому (отчетному) периоду;
изучения их резких изменений;
анализ изменения статей отчетности в сравнении с колебаниями других статей.

При резком изменении комплексных статей баланса (например, таких как запасы, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность

и т. д.) производится горизонтальный анализ их составляющих. Например, по запасам: сырье и материалы, затраты в незавершенном производстве, готовая продукция и товары для перепродажи, товары отгруженные, расходы будущих периодов, прочие запасы и затраты.

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

Вертикальный анализ основан на расчете удельного веса показателей бухгалтерского баланса в укрупненной группе. Например, можно рассчитать долю основных средств во внеоборотных активах, долю запасов в оборотных активах и так далее. То есть вертикальный анализ направлен на изучение структуры активов и пассивов организации, поэтому его еще называют структурным анализом.

Вертикальный анализ проводят в несколько этапов:
находят бухгалтерский баланс за интересующие периоды;
рассчитывают долю каждой статьи в общей структуре;
анализируют и делают выводы.

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

Горизонтальный и вертикальный анализ можно проводить на разных промежутках времени. Все зависит от поставленных целей и задач. Если нужно определить, как отработали текущий год по сравнению с предыдущим, достаточно сравнить два года.

Если же цель состоит в выявлении трендов и закономерностей, то двухлетний период будет недостаточно. Анализировать придется период от 3–5 лет и больше.

§ 5.3 Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства предприятия. Методика расчета коэффициентов Э. Альтмана (Z-счет)

В зарубежной практике для оценки вероятности банкротства используются факторные модели известных западных экономистов Альтмана, Лиса, Таффлера, Тишоу и других, разработанные с помощью многомерного дискриминантного анализа. Эти методы позволяют в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и не банкротов.

Самой простой моделью диагностики кризисной ситуации является двухфакторная. При составлении модели учитываются два показателя, от которых зависит вероятность банкротства, – коэффициент текущей ликвидности и отношение заемных средств к валюте баланса. Для США данная модель выглядит следующим образом:

$$Z = -0,3877 - 1,0736K_{т.л.} + 0,0579K_{з.с.} \quad (5.3)$$

где $K_{т.л.}$ – коэффициент текущей ликвидности;

$K_{з.с.}$ – отношение заемных средств к валюте баланса.

Если $Z < 0$ – вероятно, что предприятие останется платежеспособным; при $Z > 0$ – вероятно банкротство.

Двухфакторная модель вероятности банкротства не отражает другие стороны финансового состояния предприятия: оборачиваемость активов, рентабельность активов, темпы изменения выручки от реализации. Точность оценки увеличивается, если во внимание принимается большее количество факторов, отражающих финансовое состояние предприятия.

Для оценки вероятности банкротства широко используются количественные методы. Одним из таких методов является метод Альтмана, позволяющий разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и не банкротов.

При построении индекса Альтман обследовал 66 предприятий, половина которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 гг., а половина работала успешно. Экономист исследовал 22 аналитических коэффициента, которые могли бы быть полезны для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей он выбрал пять наиболее значимых и построил многофакторное регрессионное уравнение.

Индекс кредитоспособности (Z – счет) имеет вид:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5, \quad (5.4)$$

где X_1 – оборотный капитал / сумма активов (степень ликвидности активов);

X_2 – нераспределенная прибыль / сумма активов (уровень генерирования прибыли);

X_3 – операционная прибыль / сумма активов (оборачиваемость активов или капитала);

X_4 – рыночная стоимость акций / заемные пассивы;

X_5 – выручка / сумма активов.

Предприятия, для которых $Z > 2,99$, попадают в число финансово устойчивых. Предприятия, для которых $Z < 1,81$ являются безусловно несостоятельными. При $Z = 1,81 - 2,7$ вероятность банкротства высокая, при $Z = 2,71 - 2,9$ возможно банкротство.

Z -коэффициент можно использовать только для крупных компаний, акции которых котируются на биржах. Для таких компаний можно получить объективную рыночную оценку собственного капитала.

Для компаний, акции которых не котируются на бирже, разработан модифицированный вариант формулы:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,1X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5 \quad (5.5)$$

В числителе показателя X_4 вместо рыночной стоимости акций стоит их балансовая стоимость.

Если полученное значение модифицированного Z -счета составит менее 1,23 можно говорить о несостоятельности предприятия. При $1,23 \leq Z \leq 2,89$ предприятие находится в зоне неопределенности. Если $Z \geq 2,89$, то компания работает стабильно и банкротство маловероятно.

Модели Альтмана позволяют в 95 % случаев предсказать банкротство фирмы на год вперед и в 83 % случаев – на два года вперед.

Коэффициент Альтмана относится к числу наиболее употребляемых для прогнозирования банкротства.

§ 5.4 Четырехфакторная модель Р. Таффлера

Модель имеет вид

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (5.6)$$

где X_1 – прибыльность компании, то есть прибыль от реализации (прибыль до уплаты налогов) / краткосрочные обязательства;

X_2 – оборотные активы / общая сумма обязательств (состояние оборотного капитала);

X_3 – краткосрочные обязательства / общая сумма активов (финансовый риск);

X_4 – ликвидность.

В случае, если величина Z -счета больше 0,3, то следует считать, что предприятие имеет неплохие долгосрочные перспективы, если же меньше 0,3 – высокая вероятность банкротства.

§ 5.5 Совершенствование модели Альтмана для российских условий. прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г. В. Савицкой

Использование моделей требует осторожности. Тестирование показало, что представленные выше модели не в полной мере подходят для оценки риска хозяйствования российских предприятий. Во-первых, модели строились в 1960-1970 годы: с тех пор изменилась макро- и микроэкономическая ситуация. Во-вторых, не может быть универсальных моделей для всех отраслей экономики даже отдельно взятой страны. Прежде всего заслуживает внимания сам подход к разработке подобных моделей, при этом модели должны разрабатываться для каждой отрасли и подотрасли экономики и периодически уточняться с учетом новых статистических данных и новых тенденций в экономике.

Модель Э. Альтмана, скорректированная для российских условий, имеет вид:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 1,549X_4 + X_5, \quad (5.7)$$

Если дополнить модель макроэкономическими показателями, она примет вид:

$$Z' = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 1,549X_4 + X_5 - 309X_6 - 367X_7 + 76X_8 - 740X_9 + 0,056X_{10} + 0,13X_{11}, \quad (5.8)$$

где Z' – надежность, степень удаленности от банкротства;

X_6 – уровень инфляции;

X_7 – уровень надежности производства;

X_8 – учетная ставка Центрального банка России;

X_9 – платежи в бюджет;

X_{10} – индекс цен;

X_{11} – уровень жизни.

Если Z' принимает значение 1,2, то предприятие станет банкротом через один год с вероятностью 95 %, через два года – с вероятностью 70 %, через три года – с вероятностью 30 %, через четыре года – с вероятностью 30 %, через пять лет – с вероятностью 30 %. Если Z' находится в диапазоне

1.2 – 1.6, предприятие отличается исключительной надежностью, а при $Z' > 1.6$ выводы затруднены.

Российский экономист Г. В. Савицкая для прогнозирования финансового состояния предприятия предложила систему показателей и их рейтинговую оценку, выраженную в баллах. Исходя из этой методики, предприятие можно отнести к одному из классов:

I класс – предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств;

II класс – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, еще не рассматриваемые как неблагоприятные;

III класс – проблемные предприятия. На них вряд ли существует риск потери средств, но полное получение процентов представляется сомнительным;

IV класс – предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Кредиторы рискуют потерять свои средства и проценты;

V класс – предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные;

VI класс – предприятия-банкроты.

Таблица 5.1

Группировка показателей по критериям оценки финансового состояния

Показатель	Границы классов согласно критериям					
	I класс (балл)	II класс (балл)	III класс (балл)	VI класс (балл)	V класс (балл)	VI класс (балл)
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25 и выше (20)	0,2 (16)	1,15 (12)	0,1 (8)	0,05 (4)	Менее 0,05 (0)
Коэффициент быстрой ликвидности	1,0 и выше (18)	0,9 (15)	0,8 (12)	0,7 (9)	0,6 (6)	Менее 0,5 (0)
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше (16,5)	1,9–1,7 (15–12)	1,6–1,4 (10,5–7,5)	1,3–1,1 (6–3)	1,0 (1,5)	Менее 0,5 (0)
Коэффициент автономии	0,6 и выше (17)	0,59–0,54 (15–12)	0,53–0,43 (11,4–7,4)	0,42–0,41 (6,6–1,8)	0,4 (1)	Менее 0,4 (0)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными	0,5 и выше (15)	0,4 (12)	0,3 (9)	0,2 (6)	0,1 (3)	Менее 0,1 (0)

Показатель	Границы классов согласно критериям					
	I класс (балл)	II класс (балл)	III класс (балл)	IV класс (балл)	V класс (балл)	VI класс (балл)
средствами						
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	1,0 и выше (15)	0,9 (12)	0,8 (9)	0,7 (6)	0,6 (3)	Менее 0,5 (0)
Минимальное значение границы	100	85–64	63,9– 56,9	41,6– 28,3	18	

Вычисление коэффициентов, представленных в таблице:

1. Коэффициент абсолютной ликвидности. Позволяет оценить способность предприятия погашать краткосрочную задолженность за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Рассчитывается как отношение величины наиболее ликвидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений) к сумме наиболее срочных и краткосрочных обязательств (кредиторская задолженность, краткосрочные кредиты и прочие краткосрочные пассивы).

$$K_a = \frac{A_1}{P_1 + P_2}, \quad (5.9)$$

где A_1 – наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения),

P_1 – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность),

P_2 – краткосрочные пассивы и займы, и прочие краткосрочные пассивы).

2. Критический коэффициент ликвидности (коэффициент быстрой ликвидности). Отражает платежные возможности предприятия при условии полного использования денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и своевременного погашения дебиторской задолженности. При расчете данного коэффициента в числитель коэффициента абсолютной ликвидности добавляется дебиторская задолженность.

$$K_{кл} = \frac{A_1 + A_2}{P_1 + P_2}, \quad (5.10)$$

где A_2 – быстро реализуемые активы (дебиторская задолженность).

3. Общий коэффициент покрытия (или коэффициент текущей ликвидности) показывает платежные возможности предприятия при условии полного использования денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, своевременного проведения расчетов с дебиторами и благоприятной реализацией готовой продукции, а также продажи в случае необходимости части элементов материальных оборотных средств. Коэффициент текущей ликвидности равен отношению суммы всех оборотных средств предприятия к величине его краткосрочных обязательств.

$$K_{кл} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2}, \quad (5.11)$$

где A_3 – медленно реализуемые активы (производственные запасы, НДС по приобретенным ценностям, прочие оборотные активы, и долгосрочные финансовые вложения).

4. Коэффициент автономии, характеризующий долю источников собственных средств в общем объеме капитала.

$$K_1 = \frac{C^c}{B}, \quad (5.12)$$

где C^c – источники собственных средств,
 B – валюта баланса.

5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

$$K_{occ} = \frac{E^c}{E^m + E^p}, \quad (5.13)$$

где E^c – собственные оборотные средства,
 E^m – стоимость производственных запасов,
 E^p – денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие оборотные активы.

6. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования (коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами):

$$K_4 = \frac{E^c}{E^m}, \quad (5.14)$$

Таким, образом проведение финансового анализа предприятия позволяет выявить потенциальные возможности для улучшения деятельности и обнаружить угрозы.

§ 5.6 Профиль антикризисного управления организацией

В настоящее время вопросам антикризисного управления организацией уделяется все больше внимания, что обусловлено происходящими реформами в российской экономике, усилением влияния санкций со стороны зарубежных государств, увеличением количества конкурентов во многих отраслях экономики. Это способствует появлению большого количества организаций, которые не справляются с вызовами внешней среды и как результат, попадают в зону наступления риска банкротства или находятся на стадии банкротства. Так, по статистике только в 2022 году судами были признаны несостоятельными 278,1 тыс. граждан, что на 44,2 % больше показателей 2021 года. За семь лет существования механизма судебного банкротства несостоятельными признаны 753,2 тыс. человек [21].

При разработке антикризисных мероприятий необходимо провести анализ не только финансового состояния предприятия, но всей системы функционирования предприятия. Таким образом, предлагается в качестве базовых критериев при составлении профиля антикризисного управления организацией использовать следующие:

- менеджмент;
- производство;
- финансы;
- кадры;
- маркетинг;
- инновации;
- сбыт;
- временной фактор.

Отдельное внимание следует уделить фактору времени при осуществлении антикризисного управления, что позволит организации в кратчайшие сроки преодолеть кризисную ситуацию или минимизировать последствия кризиса.

В таблице 5.2 представлен профиль антикризисного управления организацией.

Профиль антикризисного управления организацией

Критерии оценки/ Показатели	<i>плохо</i>		<i>ниже среднего</i>		<i>средне</i>		<i>Хорошо</i>		<i>Отлично</i>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Менеджмент	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
Производство	○	○	○	○	○	○	●	○	○	○
Финансы	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○
Кадры	○	○	○	○	○	●	○	○	○	○
Маркетинг	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○
Инновации	○	○	○	○	●	○	○	○	○	○
Сбыт	○	○	●	○	○	○	○	○	○	○
Временной фактор	○	○	○	●	○	○	○	○	○	○

Для проведения оценки и составления профиля антикризисного управления организацией предлагается привлекать экспертов, среди которых могут выступать как сотрудники организации, так и внешние специалисты. Особенно актуальным становится привлечение последних в условиях санаций и банкротства предприятий и организаций.

Для более полной оценки предложенных критериев предлагается использование десятибалльной шкалы, которая ранжируется от плохого состояния критерия до отличного:

- 1–2 балла – плохое состояние анализируемого показателя;
- 3–4 балла – состояние анализируемого показателя ниже среднего;
- 5–6 баллов – среднее состояние анализируемого показателя;
- 7–8 баллов – хорошее состояние анализируемого показателя;
- 9–10 баллов – отличное состояние анализируемого показателя.

Представленный профиль антикризисного управления организацией позволит руководству организацией выявить ключевые проблемные места, которые характеризуют организацию в условиях кризиса. Однако следует отметить, что регулярное проведение анализа предложенных показателей предприятием будет способствовать не только поиску выхода из кризисного состояния, но и позволит обнаружить проблемные места до наступления

кризисных явлений. Предложенный профиль антикризисного управления организацией может быть использован руководителями организаций различных форм собственности и размера.

В работе представлен профиль антикризисного управления организацией, который основан на комплексном анализе всей системы функционирования организации. Предложенный профиль антикризисного управления организацией учитывает и позволяет оценить следующие элементы управления организацией: менеджмент; производство; финансы; кадры; маркетинг; инновации; сбыт; временной фактор. Благодаря использованию профиля становится возможным проводить оценку деятельности предприятия в докризисный, кризисный и послекризисный период, что позволит обнаружить «слабые места» организации и разработать своевременную стратегию и тактику по выходу из сложившейся ситуации.

В подразделе представлен профиль антикризисного управления организацией, который базируется на комплексном анализе всей системы функционирования организации. Предложенный профиль антикризисного управления организацией учитывает и позволяет оценить следующие элементы управления организацией: менеджмент; производство; финансы; кадры; маркетинг; инновации; сбыт; временной фактор. Благодаря использованию профиля становится возможным проводить оценку деятельности предприятия в докризисный, кризисный и послекризисный период, что позволит обнаружить «слабые места» организации и разработать своевременную стратегию и тактику по выходу из сложившейся ситуации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. С какой целью проводится расчет коэффициентов рентабельности?
2. Какие выводы можно сформулировать по расчетам коэффициентов оборачиваемости?
3. В чем суть коэффициентов ликвидности?
4. Опишите преимущества и недостатки модели Альтмана.
5. В чем сущность методики прогнозирования банкротства?
6. Какова технология системы стабилизации финансового состояния предприятия?

Задания для самостоятельной работы

1. На примере реального предприятия построить профиль антикризисного управления организацией.

На первом этапе анализа необходимо провести экспертную оценку текущего состояния предприятия.

Данные необходимо представить в таблице 5.3.

Таблица 5.3

Экспертный опрос текущего состояния предприятия «...»

Критерии оценки/ Показатели	<i>плохо</i>		<i>ниже среднего</i>		<i>средне</i>		<i>Хорошо</i>		<i>отлично</i>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Менеджмент										
Производство										
Финансы										
Кадры										
Маркетинг										
Инновации										
Сбыт										
Временной фактор										

2. Опираясь на фактические данные баланса за последние годы, проведите диагностику конкретного предприятия, используя зарубежные модели банкротства. Пример решения задачи и оформления результатов представлены в таблице.

Таблица 5.4

Показатель, тыс. руб.	Год		
	2020	2021	2022
Долгосрочные обязательства	34500	36090	39533
Оборотные активы	81314	104177	122794
Собственный капитал	77135	90152	110712
Расходы на оплату труда	45000	38000	51000
Краткосрочные обязательства	61846	79142	120575
Балансовая стоимость	108185	156097	199450
Рыночная стоимость капитала	67890	76580	67890
Дебиторская задолженность	14000	24680	29760
Заемный капитал	49095	71060	107329

Показатель, тыс. руб.	Год		
	2020	2021	2022
Прибыль до налогообложения	34580	45670	53490
Чистая прибыль	12598	17576	40501
Внеоборотные активы	53441	74262	104627
Амортизация	250	300	350
Выручка от реализации	322450	450700	870340
Валюта баланса	13000	14000	15000
Денежные средства	13500	12000	35600

Результаты расчетов по зарубежным моделям представлены ниже.

Таблица 5.5

Результаты расчетов

Показатель		Год		
Двухфакторная модель		2020	2021	2022
1	X_1	1,314	1,316	1,018
2	X_2	1,249	1,278	1,446
	Z	1,726	-1,726	-1,396
	Вероятность банкротства	невелика	невелика	невелика
Пятифакторная модель				
3	X_1	0,603	0,583	0,539
4	X_2	0,093	0,0988	0,178
5	X_3	0,509	0,596	0,787
6	X_4	1,963	1,676	1,269
7	X_5	2	3	4
	Z	6,106	6,338	8,085
	Вероятность банкротства	невелика	невелика	невелика
Модель Тафлера				
8	X_1	0,704	0,642	0,498
9	X_2	0,843	0,904	0,766
10	X_3	0,458	0,443	0,530
11	X_4	2,392	2,525	3,826
12	Z	0,948	0,942	1,071
	Вероятность банкротства	невелика	невелика	невелика

Таким образом, сравнивая полученные результаты, приходим к выводу, что вероятность банкротства на данном предприятии невелика.

3. Опираясь на фактические данные баланса за последние годы, проведите диагностику финансового состояния предприятия и оценку

вероятности банкротства, используя систему критериев оценки кризисного состояния организации.

Критерии оценки кризисного состояния организации:

Перечень критических показателей:

длительная безрезультативность вложений в производство;
повторяющиеся существенные потери в производственной деятельности;

неудовлетворительная структура баланса.

необратимость отклонений в деятельности организации и возможных перемен;

неуклонное нарастание задолженности по налогам и платежам в темпе не менее 10 % в квартал с учетом инфляции;

рост задолженности по зарплате в темпе не менее 10 % в месяц;

нарастание задолженности перед стейкхолдерами в темпе не менее 30 % в год;

нехватка оборотных средств для расширения выпуска наиболее перспективной продукции;

большие запасы продукции на складе;

устаревшее оборудование;

отсутствие заказов.

Перечень неблагоприятных значений показателей:

потеря ключевых сотрудников аппарата управления;

вынужденные остановки производства;

низкая диверсификация деятельности предприятия;

высокий риск нового проекта;

потеря ключевых контрагентов.

Темы для докладов

1. Модели Альтмана для оценки угрозы банкротства: история и практика.

2. Зарубежный опыт формирования критериев оценки угрозы банкротства: модели и авторы.

3. Отечественная практика моделирования оценки угрозы банкротства: опыт трансформации зарубежных моделей.

4. Государственное управление рисками.

Тестовые задания

1. Как определяется среднемесячная выручка:

а) отношение выручки, которая получена предприятием за отчетный период, к количеству месяцев в отчетном периоде;

б) частное от деления суммы стоимости внеоборотных активов в виде незавершенного строительства, доходных вложений в материальные ценности и долгосрочных финансовых вложений на общую стоимость внеоборотных активов;

в) частное от деления суммы заемных средств (обязательств) организации на среднемесячную выручку.

2. Как определяется среднемесячный коэффициент инвестиционной активности:

а) отношение выручки, которая получена предприятием за отчетный период, к количеству месяцев в отчетном периоде;

б) частное от деления суммы стоимости внеоборотных активов в виде незавершенного строительства, доходных вложений в материальные ценности и долгосрочных финансовых вложений на общую стоимость внеоборотных активов;

в) частное от деления суммы заемных средств (обязательств) организации на среднемесячную выручку.

3. Как определяется степень платежеспособности общая:

а) отношение выручки, которая получена предприятием за отчетный период, к количеству месяцев в отчетном периоде;

б) частное от деления суммы стоимости внеоборотных активов в виде незавершенного строительства, доходных вложений в материальные ценности и долгосрочных финансовых вложений на общую стоимость внеоборотных активов;

в) частное от деления суммы заемных средств (обязательств) организации на среднемесячную выручку.

4. Как производится расчет показателя «рентабельность оборотного капитала»:

а) частное прибыли, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты налогов и всех отвлечений, на сумму оборотных средств;

б) частное от прибыли, которая получена по результатам реализации продукции, на выручку предприятия за тот же период;

в) рассчитывается как частное от деления среднемесячной выручки на среднесписочную численность работников.

5. Как производится расчет показателя «среднемесячная выработка на одного работника»:

а) частное прибыли, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты налогов и всех отвлечений, на сумму оборотных средств;

б) частное от прибыли, которая получена по результатам реализации продукции, на выручку предприятия за тот же период;

в) рассчитывается как частное от деления среднемесячной выручки на среднесписочную численность работников.

6. Как производится расчет показателя «рентабельность продаж»:

- а) частное прибыли, которая остается в распоряжении предприятия после уплаты налогов и всех отвлечений, на сумму оборотных средств;
- б) частное от прибыли, которая получена по результатам реализации продукции, на выручку предприятия за тот же период;
- в) рассчитывается как частное от деления среднемесячной выручки на среднесписочную численность работников.

7. Какие из перечисленных документов, не используются при проведении анализа финансового состояния предприятия:

- а) бухгалтерский баланс;
- б) отчет о прибылях и убытках;
- в) отчет о движении денежных средств;
- г) должностные инструкции работников.

8. Какие из перечисленных этапов не относятся к вертикальному анализу:

- а) находят бухгалтерский баланс за интересующие периоды;
- б) рассчитывают долю каждой статьи в общей структуре;
- в) рассчитывается удельный вес управленцев в общей структуре предприятия;
- г) анализируют и делают выводы.

9. Какие из перечисленных показателей позволяют сформировать профиль антикризисного управления:

- а) менеджмент;
- б) производство;
- в) финансы;
- г) кадры;
- д) маркетинг;
- е) инновации;
- ж) сбыт;
- и) временной фактор;
- к) персонал.

ГЛАВА 6. ПОДХОДЫ К ВЫВОДУ ПРЕДПРИЯТИЯ ИЗ КРИЗИСА

§ 6.1 Механизмы финансовой стабилизации. Устранение неплатежеспособности: экономия и максимизация

В условиях кризиса на предприятии финансовая стабилизация последовательно может быть осуществлена по трем этапам:

1. Устранение неплатежеспособности.
2. Восстановление финансовой устойчивости.
3. Обеспечение финансового равновесия в долгосрочной перспективе.

Устранение неплатежеспособности

Устранение неплатежеспособности в условиях кризисных явлений осуществляется мерами, которые не применимы с позиции рядового подхода к управлению. Антикризисное управление допускает любые потери (в том числе и будущие), благодаря которым можно восстановить платежеспособность организации в текущем периоде.

Установление неплатежеспособности подразумевает превышение расходов денежных средств над их поступлением, что связано с образованием «кризисной ямы». В такой период возникают проблемы с кредиторами организации, которые стремятся получить вложенные средства за счет ареста имущества. Все средства, которые поступают на счет организации, автоматически блокируются и переносятся на счет кредитора, деятельность организации замораживается, продолжают начисляться штрафы и пени [8; с. 54].

Заполнение «кризисной ямы» может быть осуществлено увеличением поступления денежных средств (максимизацией) или уменьшением текущей потребности в оборотных средствах (экономией).

Увеличение денежных средств базируется на переводе активов организации в денежную форму, что связано с решительными и несвойственными обычному руководителю предприятия шагам, так как это влечет значительные потери.

Благодаря продаже краткосрочных финансовых вложений становится возможной мобилизация денежных средств, что связано с продажей ценных бумаг по цене, которую предлагают покупатели.

Происходит продажа дебиторской задолженности за любые средства, предлагаемые покупателем.

Продажа запасов готовой продукции связана с рядом других трудностей, среди которых предусмотрена продажа с убытками, а это повлечет сложности с налоговыми службами. Убытки неизбежны и выступают пожертвованием части полученных в прошлом денежных средств. Это также повлечет проблемы с уплатой налогов и уменьшение будущих финансовых поступлений.

Продажа избыточных производственных запасов. Предположим, на складе имеется запас сырья А на месяц и запас сырья Б на неделю. Денег для закупки сырья нет. Для обеспечения производства необходимо реализовать часть запасов сырья А, даже по цене ниже покупной и несмотря на то, что через некоторое время его опять придется закупать, вероятно по более высокой цене.

Продажа инвестиций (деинвестирование) связана с блокированием основных инвестиционных проектов, что ведет к продаже объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования, и как итог влечет выход из участия в других организациях, продажу долей. Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал: если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он должен быть ликвидирован.

Реализация продажи нерентабельных производств, а также различных объектов непромышленной сферы предусматривает более сложный и специальный подход. Часть нерентабельных производственных объектов входит, как правило, в основную технологическую цепочку организации. С целью определения, какие из активов имеет смысл сохранять, а какие необходимо ликвидировать, следует определить в рамках реструктуризации производства с учетом технологического цикла организации. Учитывая сжатые сроки, определение очередности продажи активов осуществляется с помощью экспертного метода с учетом следующих правил:

Первыми, как правило, продают объекты, которые относятся к непромышленной сфере, а также вспомогательные производства, использующие универсальное технологическое оборудование. Данные функции могут передаются внешним подрядчикам.

На следующем этапе происходит продажа вспомогательного производства с уникальным оборудованием (цеха подготовки производства, отдельные ремонтные подразделения). Компенсация этого оборудования может быть в будущих периодах за счет покупки соответствующих услуг или при необходимости воссоздания этих подразделений в экономически оправданных масштабах.

Третьими избавляются от нерентабельных объектов основного производства, которые находятся в самом начале технологического цикла. Их функции передаются внешним поставщикам. В некоторых случаях объекты второй и третьей очередей могут быть поменяны местами.

Последними отказываются от нерентабельных производств, которые находятся на конечной стадии технологического цикла. Данная мера свойственна для организаций, которые обладают несколькими технологическими цепочками и организаций, полуфабрикаты которых имеют самостоятельную коммерческую ценность. Особенно это относится

к полуфабрикатам, которые наиболее рентабельны, чем итоговый продукт, что достаточно широко распространено на химических заводах.

Ликвидация объектов основного производства допускается только в крайних случаях. Продажа основных фондов происходит по цене, которая ниже балансовой стоимости, что связано с проблемами в будущих периодах налогообложения.

§ 6.2 Восстановление финансовой устойчивости предприятия

Вторым механизмом финансовой стабилизации направлен на восстановление финансовой устойчивости. В такой ситуации происходит максимально быстрая и радикальная ликвидация неэффективных расходов. Как отмечалось ранее, неплатежеспособность организации должна быть устранена в течение короткого периода за счет продажи «ненужных» активов. Однако, если не устраняется причина неплатежеспособности и не восстановлена финансовая устойчивость организации, то оно не выйдет из кризиса. Какие методы необходимы для восстановления финансовой устойчивости?

Первым этапом выступает остановка нерентабельных производств. Если есть сложности с продажей убыточного производства, то его необходимо остановить, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки. Исключения выступают те объекты, остановка которых может привести к остановке всего предприятия.

Этому этапу свойственно совершение двух основных ошибок. Первая ошибка заключается в том, что производство продолжают эксплуатировать, так как его продукция находит сбыт, хотя и по цене ниже фактической себестоимости.

Второй ошибкой является то, что производство продолжают эксплуатироваться, потому как отсутствуют средства на его консервацию. Консервация вполне допустима для нормальных условий существования, но не в условиях кризиса, что является заботой о будущем. В условиях кризисных ситуаций, если производство необходимо остановить, но нет такой возможности провести консервацию, его следует остановить без консервации (исключительными могут быть ситуации, когда такого рода мероприятия могут стать причиной аварии).

Вторым шагом восстановления финансовой устойчивости является выведение из состава организации объектов, которые несут затраты. Объекты необходимо перевести в форму дочерних обществ, дальнейшее финансирование таких объектов прекращается.

Следующим шагом является оптимизация организации труда и численности работников на предприятии. Когда на основном производстве происходит сокращение штатных работников пропорционально

объему выпускаемой продукции, то персонал вспомогательных подразделений и органов управления менее подвержен изменениям (охрана организации, к примеру, необходима и не зависит от объема выпускаемой продукции). Кроме процедуры увольнения, следует отказаться от различного рода дополнительных выплат, доплат, надбавок, различных социальных льгот для работников (обед, поликлиника). Однако, зачастую такие мероприятия имеют отрицательное воздействие. Оставшийся персонал не справляется с резко увеличившимся объемом работ, снижается мотивация персонала, происходит ухудшение качества труда. Главным становится в поведении работника не интересы организации, а поиск другой работы. Однако экономия фонда заработной платы может выступать всё-таки действенным фактором антикризисного управления. Рассмотрим распространенные методы умелого управления персоналом внешними управляющими. В такой период существования организации внешний управляющий уменьшает уровень заработной платы, однако ее выплата происходит на регулярной основе, что не было достижимо при более высоком уровне оплаты труда. Данный подход позволяет избегать ситуаций противостояния между трудовым коллективом и новым управляющим.

Четвертым шагом является восстановление финансовой устойчивости организации через уменьшение текущей финансовой потребности. Реализация данных мероприятий возможна через реструктуризацию долговых обязательств, зависящих от кредиторов организации.

Возможность выкупа долговых обязательств со скидкой является следующей ожидаемой мерой. В состоянии кризиса долги предприятия-должника теряют свою значимость и стоимость. И возможность их продажи является хорошим мероприятием для такого предприятия.

Возможность конвертирования долгов в уставной капитал является болезненным шагом для предприятия. Это становится возможным к реализации за счет расширения уставного фонда или через уступку собственниками организации части своей доли (пакета акций). Однако такого рода мероприятия не регламентируются среди методов принятия такого решения, все этапы определяется во время переговоров с кредиторами.

Форвардные контракты, которые связаны с поставками продукции предприятия по установленной или утвержденной цене могут стать еще одним способом реструктуризации долгов. Если кредитор заинтересован в данной продукции, ему следует предложить засчитать долг предприятия перед ним в качестве аванса на долгосрочные поставки последней. При этом контрактная цена не должна быть ниже некоторой прогнозируемой себестоимости продукции.

§ 6.3 Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде

Третьим механизмом финансовой стабилизации выступает обеспечение финансового равновесия в долгосрочной перспективе. Все перечисленные выше меры антикризисного управления, главной целью ставят возврат организации в ряд нормально функционирующих. Возможность обеспечения финансового равновесия в долгосрочной перспективе достигается только за счет увеличения денежного потока от основной деятельности организации. К основным задачам на этом этапе относятся следующие:

- усиление конкурентных преимуществ продукции;
- увеличение денежной составляющей в расчетах;
- увеличение оборачиваемости активов.

Данный этап направлен на анализ маркетинга. Суть антикризисного маркетинга заключается в реализации деятельности, которая превращает потребности покупателя в доходы организации. Такие предприятия нуждаются в создании централизованной службы маркетинга, деятельность которой заключается в изучении спроса на товары, поиск каналов продаж, внедрение новых методов продвижения продукции, изучение возможностей конкурентов. Проведенный анализ выступает для определения ассортимента предприятия и разработки стратегии развития предприятия. Предпосылками для финансовой стабилизации предприятия со стороны маркетинга является тот момент в деятельности предприятия, когда предприятие предоставляет потребителю и рынку то, что ему необходимо, по приемлемой цене, в нужном количестве и нужного качества, в нужное время и в нужном месте [5].

Примеры управленческих воздействий

Практика финансового оздоровления различных типов организаций позволила выделить некоторые типичные схемы управленческих воздействий. Выделим основные, которые представлены на рисунке 6.1.

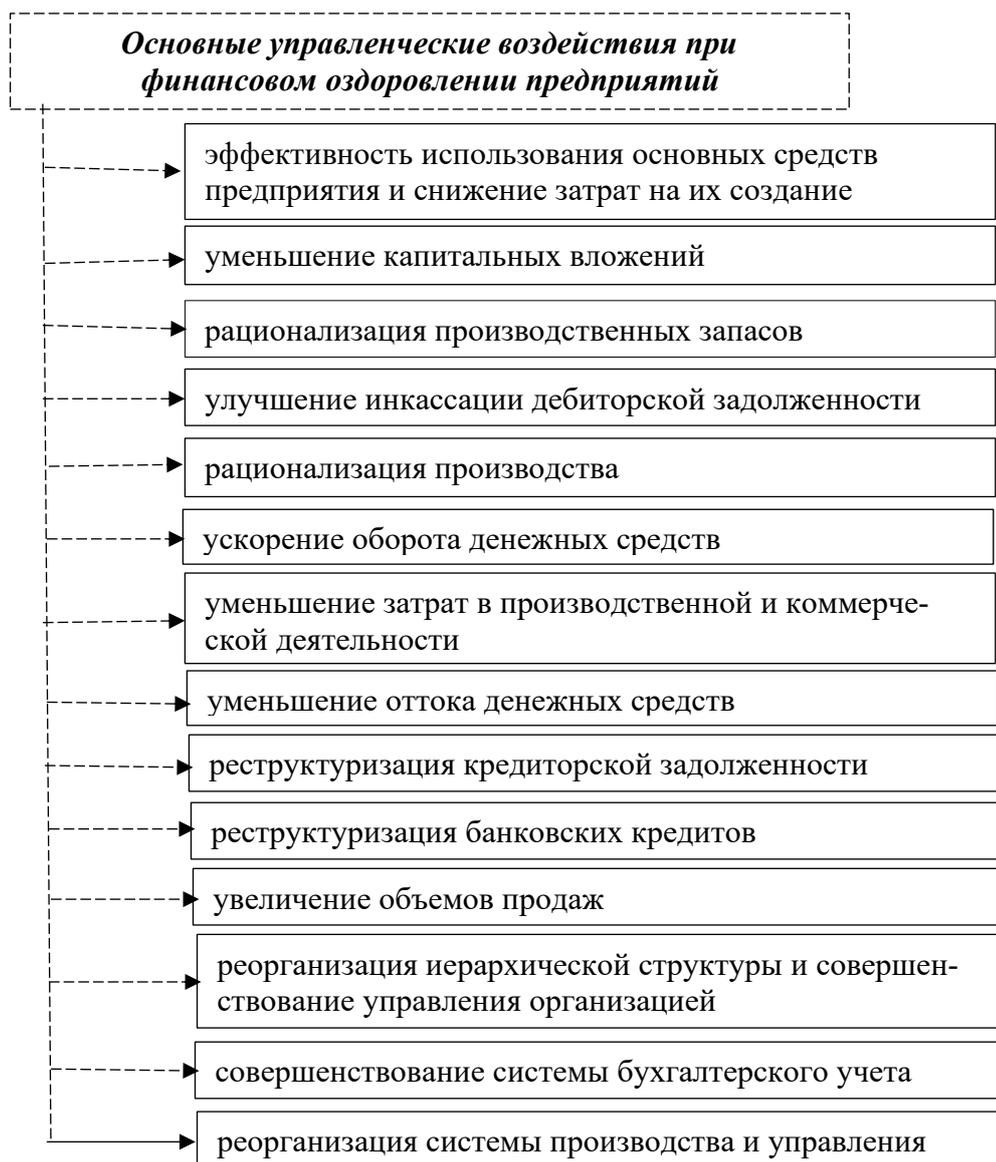


Рисунок 6.1 Основные управленческие воздействия при финансовом оздоровлении предприятий

Так, по мнению Марчевой И. А. с точки зрения гарантированности результатов управленческих усилий всякая хозяйственная деятельность представляет собой рискованное мероприятие. В общем случае процесс управления рисками складывается из следующих мероприятий:

- 1) разделение отраслей и этапов производственной организации по степени гарантированности в их осуществлении;
- 2) выделение наиболее проблематичных (наименее гарантированных по осуществлению) отраслей и этапов производственного процесса;
- 3) анализ факторов и сил дестабилизации в наиболее рискованных сферах и разработка соответствующих резервных средств;

4) формирование стабилизационных механизмов прохождения наиболее рискованных этапов производственной программы (дублирующие пути реализации наиболее рискованных участков, компенсационные средства и т. п.);

5) экономический анализ и бюджетирование мероприятий по снижению степени риска при выполнении программы;

6) инструктаж исполнителей гарантирующих мероприятий;

7) организация мониторинга и системы контроля процесса.

В кризисных фирмах основное внимание менеджмента должно уделяться рискам, связанным с их переходом в состояние банкротства. Это предполагает необходимость выделения в фирме рисков банкротства, которые могут иметь место в различных сферах и на разных этапах ее деятельности, и разработки соответствующих специальных стратегий [104].

Таким образом, остается достаточно сложным умение выделить ту группу рисков, которая оказывает наибольшее влияние на работу предприятия в текущих условиях. Это обусловлено с изменениями во внешней среде, которые не поддаются управлению со стороны организации и влияют регулярно.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Перечислите основные предпосылки неплатежеспособности организации.

2. Перечислите механизмы финансовой стабилизации.

3. Назовите и охарактеризуйте основные шаги, которые могут быть применены для увеличения денежных средств в условиях кризиса.

4. Поясните, в чем сущность механизма восстановления финансовой устойчивости.

5. Какие схемы управленческих воздействий на элементы бизнес-процессов вам известны?

6. Какой вид кризиса может быть причиной спада производства во всех секторах экономики, в том числе в наиболее прогрессивных и наукоемких отраслях промышленного производства? Какова глубина такого кризиса и каковы его возможные факторы?

Задания для самостоятельной работы

1. Акционерное общество, признанное несостоятельным, находится в процессе конкурсного производства. Ликвидационный баланс характеризуется данными, приведенными ниже.

В какой доле (в процентном выражении) будут удовлетворены в соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности

(банкротстве)» требования кредиторов третьей очереди, если судебные расходы, коммунальные платежи и вознаграждение конкурсному управляющему составили 20000 тыс. руб.? Сколько получит банк, если за имущество под залог выручено 10000 тыс. руб.?

Актив	Сумма, тыс. руб.	Пассив	Сумма, тыс. руб.
Основные средства	35 000	Уставной капитал	5000
		Судебные расходы	5000
		Убытки	(60000)
		Долгосрочные займы	10000
		Кредиты банка под залог имущества	20000
		Кредиторская задолженность: Поставщикам и подрядчикам	30000
		Персоналу	5000
		По налогам и сборам	20000
Баланс	35000	Баланс	35000

2. Ликвидационная стоимость организации, дело о банкротстве которой рассматривается в арбитражном суде, оценена в 5,3 млрд руб. в случае реорганизации прогнозируется получение 0,5 млрд руб. чистых денежных потоков ежегодно. Средневзвешенная стоимость капитала – 10 %. Суд собирается принять решение о ликвидации организации. Будет ли это правильно в финансовом отношении?

3. Проведите оценку чистой стоимости активов при допущении процедуры ликвидации компании. Выходные пособия и прочие затраты на ликвидацию составляют 1200. Используйте следующие данные, приведенные ниже.

Основные средства (по остаточной стоимости), млн руб.	2000	+50 %
Запасы	230	(30 %)
Дебиторская задолженность	500	(40 %)
Денежные средства	400	0 %
Всего активы	3130	
Кредиторская задолженность	400	0 %

4. Если максимально возможный объем выпуска продукции (производственная мощность) предприятия равен 350 тыс. шт., общий объем продаж этого продукта на рынке по планируемой сложившейся на нем цене, как предполагается, составит 800 тыс. шт., объем безубыточных продаж равен 300 тыс. шт., а доля предприятия на рынке данного продукта

до сих пор была 50 %, то в расчете на какой объем выпуска продукции предприятию необходимо иметь достаточный объем оборотных средств?

Темы для докладов

1. Внедрение изменений в производственный процесс для повышения эффективности и снижения издержек.
2. Реструктуризация кредиторской задолженности.
3. Привлечение внешних инвестиций для обеспечения долгосрочного финансового равновесия компании.

Тестовые задания

1. Какие из представленных управленческих воздействий не относятся к мероприятиям финансового оздоровления предприятий:
 - а) улучшение инкассации дебиторской задолженности;
 - б) увеличение объемов продаж;
 - в) реорганизация иерархической структуры и совершенствование управления организацией;
 - г) совершенствование системы бухгалтерского учета;
 - д) эффективность использования основных средств предприятия и снижение затрат на их создание;
 - е) создание маркетинговой службы на предприятии.
2. Какие этапы финансовой стабилизации осуществляются в условиях кризиса на предприятии:
 - а) устранение неплатежеспособности;
 - б) восстановление финансовой устойчивости;
 - в) обеспечение финансового равновесия в долгосрочной перспективе;
 - г) оценка финансового состояния предприятия.
3. С чем связана продажа инвестиций (деинвестирование):
 - а) с блокированием основных инвестиционных проектов;
 - б) с разработкой проектно-сметной документации;
 - в) с ликвидацией основных фондов;
 - г) с ликвидацией отделов, подразделений предприятий.
4. В чем заключается работа отдела маркетинга на предприятии:
 - а) изучение спроса на товары;
 - б) поиск каналов продаж;
 - в) внедрение новых методов продвижения продукции;
 - г) изучение возможностей конкурентов;
 - д) изучение организационной структуры предприятия.

5. В чем заключается сущность оптимизации организации труда и численности работников на предприятии:

а) сокращение штатных работников пропорционально объему выпускаемой продукции;

б) сокращение управленцев на предприятии;

в) сокращение обслуживающего персонала на предприятии;

г) сокращение отделов и подразделений.

6. Что понимается под неплатежеспособностью организации:

а) превышение расходов денежных средств над их поступлением;

б) достижение точки безубыточности между доходами и расходами;

в) уменьшение ликвидности активов предприятия;

г) уменьшение основных показателей рентабельности предприятия.

7. За счет чего достигается возможность конвертирования долгов в уставной капитал на предприятии:

а) за счет расширения уставного фонда или через уступку собственниками организации части своей доли (пакета акций);

б) за счет уменьшения долговых обязательств перед кредиторами;

в) за счет финансовых инвестиций.

8. Какие управленческие воздействия относятся к мероприятиям финансового оздоровления предприятий:

а) улучшение инкассации дебиторской задолженности;

б) увеличение объемов продаж;

в) реорганизация иерархической структуры и совершенствование управления организацией;

г) совершенствование системы бухгалтерского учета;

д) эффективность использования основных средств предприятия и снижение затрат на их создание;

е) создание маркетинговой службы на предприятии.

9. Какие управленческие воздействия не относятся к мероприятиям финансового оздоровления предприятий:

а) улучшение инкассации дебиторской задолженности;

б) увеличение объемов продаж;

в) реорганизация иерархической структуры и совершенствование управления организацией;

г) совершенствование системы бухгалтерского учета;

д) эффективность использования основных средств предприятия и снижение затрат на их создание;

е) создание маркетинговой службы на предприятии.

ГЛАВА 7. РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЙ

§ 7.1 Роль стратегии в антикризисном управлении. Эталонные стратегии: роста, стабильности, отхода

В условиях кризисных ситуаций от руководителя организации требуется повышенная изобретательность и гибкость в применении различных стратегий, каждая из которых должна быть направлена на выход из кризисного состояния. В процессе важно определиться, какой из типов стратегий необходимо выбрать в конкретной ситуации с учетом на перспективу. Принято выделять следующие эталонные стратегии ведения бизнеса:

- стратегии роста;
- стратегии стабильности;
- стратегии отхода.

К стратегиям роста относятся:

- 1) концентрированный рост (наращивание сбыта существующего продукта);
- 2) концентрический рост (расширение сегментов рынка);
- 3) модификационный рост (обслуживание новых потребностей).

К стратегиям стабильности относятся:

- 1) пауза (намеренная приостановка увеличения сбыта);
- 2) осторожное продвижение (продвижение начатых программ в ожидании успеха);
- 3) без изменений (замораживание ситуации, прекращение перспективных инвестиций);
- 4) снятие прибыли (прекращение текущих инвестиций в продукт).

Стратегия отхода:

- 1) «сброс жира» (установление минимально возможного уровня накладных расходов);
- 2) частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах);
- 3) частичная распродажа активов (долей в фирме или физических активов);
- 4) банкротство;
- 5) ликвидация.

Если предприятие рассчитывает на успех, то наиболее приемлемой видится реализация стратегии роста. В случае же неудачной реализации, можно сориентироваться в стратегическом плане и изменить к стратегии отхода.

Стратегия стабильности реализуется только на кратковременных этапах функционирования кризисной организации и может быть

реализована для достижения такой цели, как накопления ресурсов для реализации решительных действий.

Сущность данной стратегии заключается в многомерной экономической категории, которая направлена на реализацию технологии функционирования организации и достижения установленных целей.

Выделим четыре основные группы правил, которые описывают стратегию предприятия, что представлено на рис. 7.1.

Разработка стратегии предприятия завершается утверждением общих направлений ее функционирования.

Для предприятия, которое находится в равновесном состоянии, стратегия может быть разработана на длительный (5–7 лет) срок и не включать существенные реорганизационные мероприятия.



Рисунок 7.1 – Основные группы правил, которые описывают стратегию предприятия

Для кризисных предприятий стратегия должна разрабатываться на сравнительно короткий период (1–3 года) и включать сильно выраженные адаптивные характеристики; описывать множество реорганизационных мероприятий и организационно-технологических новаций.

К особенностям антикризисной стратегии следует отнести ее ограниченный по сроку и содержанию характер. Данная стратегия может считаться реализованной, когда предприятие вступило в сбалансированное функционирование и намечено устойчивое стабильное состояние. Для реализации в таком направлении антикризисную стратегию можно рассматривать как средство, направленное на достижение разработанной и утвержденной цели, а целью является преодоление кризиса.

Уникальность каждого предприятия по своему содержанию говорит о необходимости разработки своевременной и индивидуальной кризисной стратегии для каждого, а для разработки таких рекомендаций необходимо определить тип конкретной организации с учетом оценки возможности осуществления той или иной антикризисной стратегии. В качестве базы рекомендуется разрабатывать два противоположных стратегических плана, в основу каждого можно положить американский и японский подходы.

Следующим этапом выступает построение именной модели антикризисной стратегии конкретной организации. Исходя из данных практики, промежуточные модели антикризисных стратегий не являются столь эффективными.

Внедрение таких типологий необходимо ввиду ограниченности времени на разработку антикризисной стратегии.

В современных условиях все большая часть организаций сталкивается с последствиями различных кризисов. Так, в соответствии со статистическими данными Росстат доля убыточных организаций в России за первое полугодие 2022 года увеличилась на 0,9 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и достигла 29,7 %. Доля прибыльных компаний сократилась и составила 70,3 %.

Убыток данных организаций составил 4 трлн 52,8 млрд рублей, которые понесли 16,8 тыс. организаций, что в 2,6 раза больше, чем за аналогичный период, но годом ранее, 39,8 тыс. организаций получили совокупную прибыль в размере 20 трлн 640,8 млрд рублей, что на 45,9 % больше, чем за аналогичный период прошлого года. Вопросы антикризисного управления приобретают все большее значение, так как позволяют предприятию не только решать уже возникшие проблемы, но и предотвращать их появление.

Антикризисное управление как составляющая современного менеджмента стало развиваться в современной экономической науке в рамках развития бизнес-процессов на промышленных предприятиях в условиях их устойчивого развития. Особое внимание в работах данного

направления уделено вопросам банкротства, реструктуризации предприятия, антикризисных стратегий развития и другим. Следует также отметить, что отсутствие четкой финансово-экономической политики предприятия, игнорирование проблем внутри организации в ведении хозяйственной деятельности предприятия несет ряд негативных последствий, таких как спад производства, кризис и банкротство предприятия.

В трудах по антикризисному менеджменту особое внимание уделяется вопросам антикризисных стратегий. Так, Андреев Е. Е. дает следующее определение «антикризисные стратегии – это стратегии, оптимизирующие поведение предприятия в условиях спада, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства» [6].

Рассмотрим антикризисные мероприятия через эталонные стратегии бизнеса, к которым относятся стратегия роста, стратегия стабильности и стратегия отхода. Рассмотрение более углубленно данных стратегий позволило выявить следующие варианты действий в рамках реализации этих стратегий (таблица 7.1).

Таблица 7.1

Эталонные стратегии бизнеса при реализации антикризисных мер
в организации

<i>Эталонные стратегии бизнеса</i>	<i>Варианты действий в рамках стратегии</i>
Стратегия роста	Концентрированный рост (наращивание сбыта существующего продукта)
	Концентрический рост (расширение сегментов рынка)
	Модификационный рост (обслуживание новых потребностей)
Стратегия стабильности	Пауза (намеренная приостановка увеличения сбыта)
	Осторожное продвижение (продвижение начатых программ в ожидании успеха)
	Без изменений (замораживание ситуации, прекращение перспективных инвестиций)
	Снятие прибыли (прекращение текущих инвестиций в продукт)
Стратегия отхода	«Сброс жира» (установление минимально возможного уровня накладных расходов)
	Частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах)

Эталонные стратегии бизнеса	Варианты действий в рамках стратегии
	Частичная распродажа активов (долей в фирме или физических активов)
	Банкротство
	Ликвидация

Представленные варианты действий в рамках стратегий позволят руководителям организаций иметь более четкое представление о результатах. В большинстве случаев предприятия выбирают стратегию роста и в ее рамках возможны три направления деятельности:

концентрированный рост (наращивание сбыта существующего продукта);

концентрический рост (расширение сегментов рынка);

модификационный рост (обслуживание новых потребностей).

Антикризисное управление можно рассматривать через комплекс стратегического менеджмента (анализ и контроль за ситуацией с целью недопущения кризиса на предприятии) и оперативного менеджмента (через поиск путей преодоления кризиса). В антикризисном управлении можно выделить доминирующий компонент, который и будет определять тип (или модель) стратегии по показателю глубины преобразования кризисного предприятия.

Проведенное исследование свидетельствует о необходимости постоянного контроля за осуществлением хозяйственной деятельности предприятия в условиях неопределенности с целью недопущения кризисного состояния. Проблематика антикризисного управления в таких ситуациях становится первостепенной. Отсутствие четкой антикризисной стратегии на предприятии может привести к его банкротству, что соответственно, будет нести негативные последствия для отрасли и страны в целом.

§ 7.2 Модели стратегических планов (американский и японский подход)

В общем виде американская и японская стратегии представлены в таблице 7.2.

Стратегии американских фирм основываются:

на дифференцированном подходе, который проводит оценку характеристик выпускаемой продукции и выгодным образом отличается от аналогичных изделий других предприятий;

на удовлетворении конкретных потребностей определенной категории пользователей;
 на обеспечении низкой себестоимости продукции, которая реализуется на рынке.

Таблица 7.2

Модели стратегий

Американская модель	Японская модель
Структура	
1. Выбор оптимального плана. 2. Ключевая роль отводится высшим руководителям для принятия управленческих решений. 3. Четко выстроенная последовательность мероприятий при реализации плана	1. Разработка плана, который приемлем для исполнителей. 2. Обеспечение практической реализуемости плана. 3. Оптимизационный подход для исполнителей по реализации плана. 4. Параллельность мероприятий по реализации плана.
Результативность	
1. Быстрота принятия решений. 2. Сопротивление реализации плана со стороны исполнителей. 3. Большая длительность реализации плана. 4. Увеличение сроков реализации пунктов плана по сравнению с запланированными.	1. Длительный срок принятия решений. 2. Участие исполнителей в разработке плана. 3. Короткий цикл реализации плана. 4. Активная поддержка исполнителями реализации плана.

Стратегии японских предприятий базируется на достижении двух основных целей. Одна из которых заключается в получении прибыли и создании сообщества сотрудников предприятия; вторая строится на развитии национального технического интеллекта с помощью создания концентрации наукоемких элементов производства в Японии и вывоза малонаукоемких производств за рубеж.

Что касается менеджмента российских организаций, то, по нашему мнению, наиболее предпочтительной выглядит японская модель антикризисной стратегии. Основные причины представлены на рисунке 7.2.

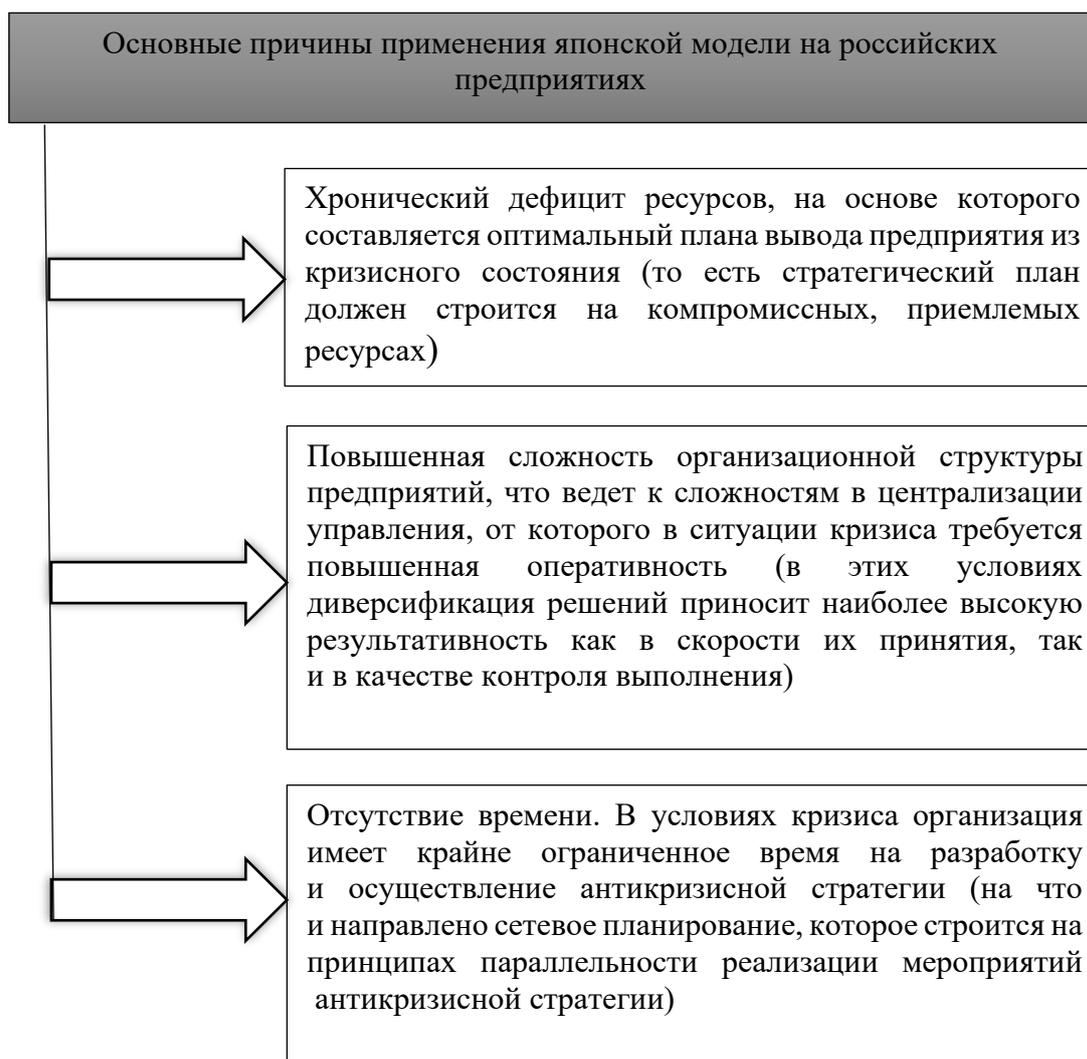


Рисунок 7.2 Основные причины применения японской модели на российских предприятиях

§ 7.3 Особенности российских условий. Ресурсные стратегии, матричный и портфельный тип

Наименее затратным способом улучшения экономических показателей в условиях кризисной ситуации является выявление стратегии в отношении ранее освоенной продукции. В такой ситуации проводится ранжирование полезности производимых товаров и соответствующих затрат, которые связаны с их изготовлением и системой сбыта. В зависимости от производственной структуры и потенциальных возможностей предприятия в состоянии кризиса в отношении каждого из ключевых товаров может быть выбран один из вариантов стратегического плана. Здесь применимы два варианта развития ситуации:

если потенциал дифференциации организации высокий, относительно свободный сегмент рынка по данному товару, то допускается расширение выпуска изделия. В таких условиях возможно расширение выпуска товара, имеет место концентрирование ресурсов для специализации в этой отрасли и стабилизации за счет этого воспроизводственного процесса;

если потенциал дифференциации организации слабый (т. е. при низких возможностях перестройки производства) и высоких затратах для расширения занимаемого сегмента рынка, то направить усилия на снижение издержек производства продукции, не внедряя модернизацию и увеличение объемов выпуска [14].

Рассмотрим ресурсную стратегию. В такой ситуации предприятие обладает программным документом, включающим основные правила, регламентирующие процесс мобилизации ресурсов и их целевого использования в интересах предприятия. Общий план под ресурсами понимает все, что может быть использовано для достижения цели (например – в профилактике или преодолении кризиса). В составе ресурсов промышленной фирмы в основном выделяют следующие три группы: фонды; финансы; персонал.

Принято выделять две основные системы управления ресурсами:

- 1) централизованная, в которой строгая управленческая вертикаль в едином предприятии строится на соподчиненности каждого из уровней;
- 2) децентрализованная, в которой управления ресурсами распределяется по производственным отделениям, дочерним предприятиям, совместным предприятиям, стратегическим центрам хозяйствования и т. п.).

Когда предприятие находится в условиях кризиса, с учетом его организационно-производственной структуры, могут быть использованы как централизованная, так и децентрализованная стратегия распределения ресурсов. Если происходит объединение двух стратегий, то все равно одна из них будет занимать преимущественное положение, что связано с производственной спецификой предприятия.

В практических условиях крупные диверсифицированные предприятия используют матричную и портфельную ресурсные стратегии.

Матричная ресурсная стратегия.

Матричная структура управления ресурсами направлена на разделение организации на несколько комплексных однотипных хозяйственных центров, которые включают производство и сбыт. Перед каждым таким центром ставится определенная ресурсно-производственная стратегия [6]. Эти центры ведут конкурирующую политику между собой, производя однотипную продукцию. Высший управленческий штат включает две стратегические группы:

управляющие, которые ответственны за ресурсы;

управляющие, ответственные за производимые товары.

Относительно антикризисного менеджмента российских промышленных предприятий такая ситуация может быть представлена в виде деления на отраслевые или продуктовые производственные блоки промышленного предприятия.

Портфельная ресурсная стратегия.

Ресурсные стратегии портфельного типа являются более предпочтительными для машиностроительных предприятий, которые используют в монопродукте блоки комплектующих изделий, изготовители которых злоупотребляют своим монопольным положением и дестабилизируют производство. Для портфельного подхода характерно применение вертикальной интеграции организаций, которые участвуют в совместном выпуске сложного конечного продукта.

§ 7.4 Основные этапы и элементы разработки стратегии предприятия

Разработка стратегии антикризисного управления позволяет предприятию противостоять условиям внешней среды, степень влияния которых порой невозможно предугадать, прогнозировать и оценить в полном объеме, а разработка мероприятий направлена на сохранение жизнеспособности предприятий и достигать установленных целей.

Разработка антикризисной стратегии организации включает следующие этапы реализации:

1. *Комплексный и своевременный подход к диагностике.* На данном этапе необходимо провести анализ внешних факторов для выделения причин кризиса, проводится анализ макросреды, к основным элементам которой относятся политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение; необходимо провести анализ конкурентной среды: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители. Для определения наиболее важных факторов внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию используют метод создания сценариев. SWOT-анализ является тем видом анализа, который позволяет выявить угрозы и возможности внешней среды.

Оценка внутреннего состояния предприятия в кризисном состоянии оценивается по следующим показателям:

Оценка эффективности текущей стратегии предприятия;

✓ оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия;

- ✓ конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность цен на продукцию и издержки;
- ✓ выделение ключевых проблем, которые повлекли развитие кризисного состояния.

Систематизация полученных данных позволит иметь комплексное представление о ситуации.

Следует провести анализ стратегических показателей деятельности организации: определить долю на рынке; определить, насколько уменьшился или увеличился объем продаж; оценить размер получаемой предприятием прибыли; дать оценку доходности акций и другие.

Обязательной оценке подлежат такие конкурентные переменные, как:
качество по отношению к характеристикам товара;
репутация по отношению к имиджу организации;
производственные возможности предприятия;
технологические преимущества;
сбытовая сеть;
маркетинг;
финансовое положение;
издержки по сравнению с конкурентами.

Полученные результаты анализа, позволят сделать выводы о положении организации на рынке в сравнении с основными конкурентами.

Следует определить главные стратегические проблемы, на устранение которых должны быть направлены силы у предприятия.

2. Корректировка миссии и системы целей предприятия на основе проведенного анализа.

Миссия – видение того, каким должно быть предприятие в будущем. Миссия может включать заявления: о убеждениях и ценностях; о продукции или услугах, которые предприятие будет продавать, или о потребностях клиентов, которые предприятие считает нужным удовлетворить; о рынках, на которых будет работать предприятие, включая способы выхода на рынок; технологии, которые будет использовать предприятие; политику роста и финансирования.

Система целей – ожидаемые результаты, которые соответствуют пониманию цели. Цели являются основой для разработки системы стратегического планирования на предприятии, системы мотивации и системы контроля, которые реализуются в организации [8].

Цели – база для организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и предприятия в целом. В любой организации цели строятся в несколько уровней. К краткосрочным целям относятся те цели, которые подробно описывают желаемые результаты. Именно они определяют скорость развития предприятия

и уровень показателей деятельности, на которые организация должна выйти в ближайшее время. Для целей более высокого уровня характерно наличие ориентиров на краткосрочную и среднесрочную перспективу, что позволит достичь более высоких целей.

Долгосрочные цели имеют более широкий охват и ориентированы на долгосрочную перспективу, что направлено на оценку влияния текущих решений на долгосрочные показатели. Одной из причин кризиса может выступить ориентир высшего руководства организации на определенный уровень целей, учет краткосрочных целей без учета долгосрочных.

3. Формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии.

Этот этап является заключительным в процессе стратегического планирования, затем следует процесс определения тактики реализации выбранной стратегии.

Тактическое планирование следует осуществлять в границах выбранных стратегий. В экономической литературе выделяют два этапа тактического планирования: реализация выбранной антикризисной стратегии и оценка и контроль выполнения стратегии. Каждый из этапов более подробно рассмотрен на рисунке.

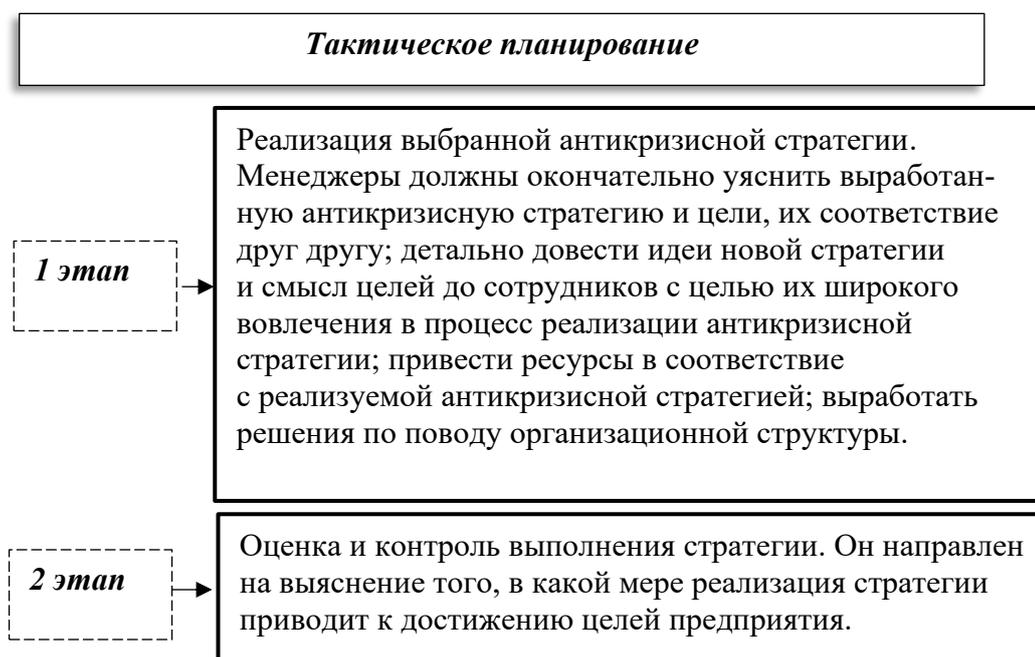


Рисунок 7.3 Основные этапы тактического планирования на предприятии

Однако, следует отметить, что на разработку стратегии предприятия влияет и накладывает определенные ограничения: структура системы управления, организационная культура; навыки и ресурсы [9].

Для учета стратегических изменений можно использовать таблицу, в которой на вертикали расположены следующие оцениваемые критерии: навыки и ресурсы, структура и система, управленческая культура. А по горизонтали указывается желаемый вариант, реальная ситуация, необходимые изменения, варианты решений. При проведении такого анализа используются различные оценочные шкалы. К примеру, используется шкала от 0 до 5, где 0 баллов показывает, что анализируемый критерий существенно не отличается от идеального варианта, а 5 баллов – показывает критическое значение анализируемого критерия и требует срочного исследования.

§ 7.5 Инвестиционная политика (стратегия) предприятия

Инвестиционная политика кризисного предприятия – перечень установленных принципов и правил, направленная на достижение главной цели предприятия в установленный период времени. Она определяет средства достижения и формы деятельности, содержит установки и ограничители в действиях менеджеров.

Реализация инвестиционной политики осуществляется в разработанных комплексных программах предприятия, где основой являются инвестиционные проекты.

Инвестиционный проект – документ, который содержит техническое и экономическое обоснование разрабатываемого мероприятия, его ресурсное обеспечение и порядок действий участников по его осуществлению.

Основные фазы инвестиционных проектов представлены на рисунке 7.4.

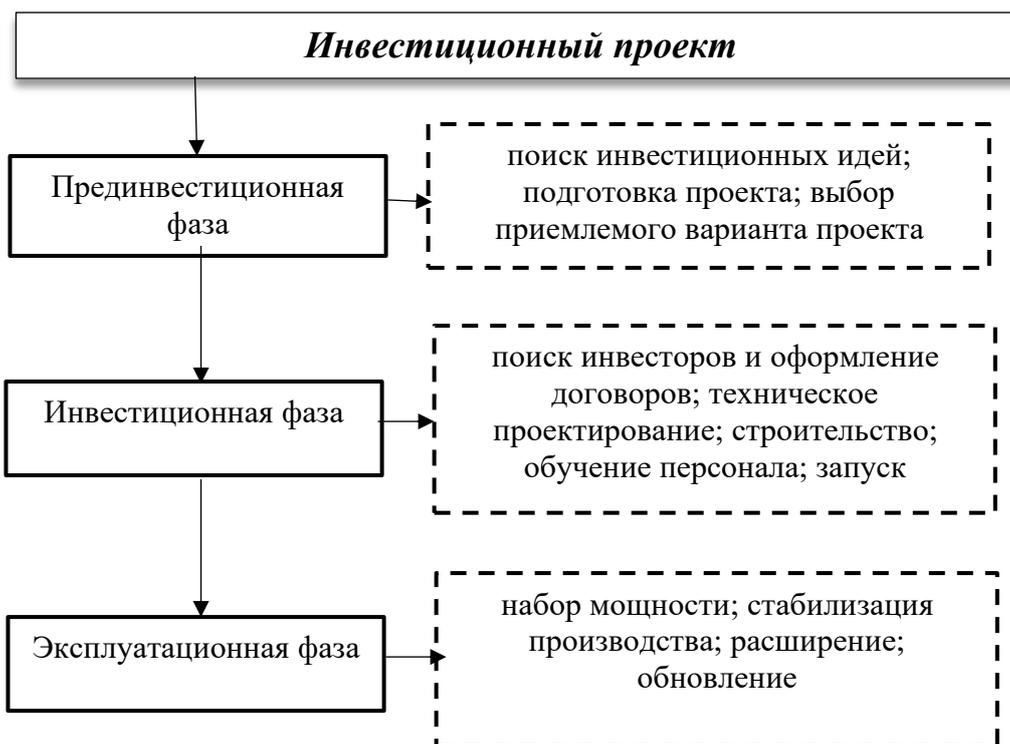


Рисунок 7.4 Основные фазы инвестиционных проектов

При осуществлении антикризисного управления, в условиях ограниченности сроков вывода предприятия из неустойчивого финансового состояния, особое значение приобретает ускоренная проработка преинвестиционной фазы. Следующая фаза также является важной в связи с поиском и выбором инвестора, что связано с особыми сложностями из-за отсутствия большого количества желающих по инвестированию своих средств в предприятия, которые находятся в кризисном состоянии.

Основной частью инвестиционного проекта выступает бизнес-план.

Принятием этого документа завершается первая фаза. Даже у кризисной фирмы бизнес-план обычно очерчивает период 2–3 года. Основное назначение бизнес-плана состоит в том, чтобы предоставить потенциальным инвесторам развернутую картину осуществления инвестиционного проекта, степени риска отдельных его сторон, возможные средства защиты инвестиций.

Назначение бизнес-плана кризисного промышленного предприятия заключается в следующем:

1) получить достоверную картину и оценить с точки зрения инвесторов общее экономическое состояние фирмы и перспективы выведения ее из кризиса посредством финансовых вливаний в конкретные сферы (в том числе на реструктуризацию, диверсификацию, вычленение самостоятельных бизнес-формирований и т. п.);

2) определить состояние и емкость рынка сбыта традиционной для фирмы и перспективной, с точки зрения ее производственных возможностей, продукции, а также возможности расширения сбытовых сегментов путем специальных мероприятий; выяснить примерные границы цен на основные виды продукции в зависимости от их эксплуатационных качеств и объемов поставки;

3) оценить затраты, необходимые для выпуска конкретной продукции, сопряженные с антикризисными мероприятиями, с точки зрения их окупаемости;

4) выяснить возможные факторы, события и явления, которые могут оказать сдерживающее (отягчающее) воздействие на осуществление бизнес-плана, и средства их нейтрализации;

5) определить группу показателей для мониторинга бизнес-плана и оценки процессов (тенденций) выхода промышленной фирмы из кризиса.

С помощью разработанного бизнес-плана предприятие начинает поиск и выбор инвесторов. После того, как решена данная задача, руководство компании может приступить к разработке директивных документов, основным из которых выступает план осуществления инвестиционного проекта, содержащий главные данные о необходимых ресурсах, этапах работ, назначают исполнителей и устанавливают промежуточные контрольные показатели [17].

Источники финансирования инвестиционных проектов кризисного предприятия подразделяются на *внутренние* и *внешние*. К внутренним источникам следует отнести следующее: продажа и аренда оборудования и помещений, факторинг, вексельные программы, франчайзинг, оптимизация налогообложения, реализация непрофильных услуг. К внешним источникам относят кредитование партнером по бизнесу, банковский кредит, бюджетные субсидии, реструктуризацию обязательных платежей, лизинг оборудования, эмиссию ценных бумаг, иностранные инвестиции.

Таким образом, *управление инвестиционным проектом* следует рассматривать как комплексный процесс, направленный на управление финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами, базирующийся на стратегическом плане.

При проведении оценки инвестиционного проекта могут быть использованы следующие методы:

дисконтирование потоков платежей;

определение сроков окупаемости инвестиций;

расчет средней доходности проекта;

определение денежного потока;

расчет чистой приведенной (или текущей) стоимости;

расчет внутренней нормы доходности.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Опишите три эталонные стратегии бизнеса.
2. В чем заключается отличие американской и японской моделей стратегий. Обоснуйте, как из стратегий более применима для российских условий?
3. Что представляют матричная и портфельная ресурсные стратегии?
4. Что такое инвестиционная политика и как она реализуется на предприятиях?

Задания для самостоятельной работы

1. Антикризисной стратегией предусмотрена аренда земельного участка. Определите рыночную стоимость свободного участка земли площадью 0,05 га, если известны цены продаж трех сравнимых свободных участков:

Участки	Цена продажи, тыс. руб.	Время продажи, мес.	Площадь, га	Естественное плодородие
1	5600	2	0,04	То же
2	4800	8	0,04	На 3 % хуже
3	4000	12	0,032	То же

Ежегодный рост цен на землю составляет 14 %.

2. В соответствии с антикризисными мероприятиями предприятие приобрело здание за 15 млн. руб. на следующих условиях: 30 % стоимости оплачивается немедленно, оставшаяся – погашается равными годовыми платежами в течение 8 лет с начислением 15 % годовых на непогашенную часть долга по схеме сложных процентов. Определите величину годового платежа.

3. Рассчитайте ожидаемый по антикризисному инвестиционному проекту денежный поток на второй год его реализации, если известно, что прогнозируются выручка от продажи продукции по проекту – 15000 тыс. руб., переменные операционные издержки – 600 тыс. руб.; постоянные издержки без учета амортизационных отчислений – 400 тыс. руб.; процентные платежи за долгосрочный кредит – 100 тыс. руб.; налог на прибыль не учитывается, вследствие ожидаемых налоговых каникул по реализуемому проекту.

Темы для докладов

1. Роль стратегии в антикризисном управлении.
2. Процесс разработки антикризисной стратегии организации.

3. Анализ внутреннего состояния компании и выявление проблем, вызвавших кризис.

Тестовые задания

1. Что из перечисленного характеризует американскую модель стратегии развития:

а) ключевая роль отводится высшим руководителям для принятия управленческих решений;

б) четко выстроенная последовательность мероприятий при реализации плана;

в) участие исполнителей в разработке плана;

г) короткий цикл реализации плана.

2. Что из перечисленного характеризует японскую модель стратегии развития:

а) ключевая роль отводится высшим руководителям для принятия управленческих решений;

б) четко выстроенная последовательность мероприятий при реализации плана;

в) участие исполнителей в разработке плана;

г) короткий цикл реализации плана.

3. Какие из перечисленных стратегий относятся к стратегиям роста:

а) концентрированный рост;

б) модификационный рост;

в) осторожное продвижение;

г) без изменений (замораживание ситуации, прекращение перспективных инвестиций);

д) снятие прибыли (прекращение текущих инвестиций в продукт);

е) частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах).

4. Какие из перечисленных стратегий относятся к стратегиям стабильности:

а) концентрированный рост;

б) модификационный рост;

в) осторожное продвижение;

г) без изменений (замораживание ситуации, прекращение перспективных инвестиций);

д) снятие прибыли (прекращение текущих инвестиций в продукт);

е) частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах).

5. Какие из перечисленных стратегий относятся к стратегиям отхода:

а) концентрированный рост;

- б) модификационный рост;
- в) осторожное продвижение;
- г) без изменений (замораживание ситуации, прекращение перспективных инвестиций);
- д) снятие прибыли (прекращение текущих инвестиций в продукт);
- е) частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах).

6. Укажите, какое направление имеет матричная структура управления ресурсами:

- а) разделение организации на несколько комплексных однотипных хозяйственных центров, которые включают производство и сбыт;
- б) применение вертикальной интеграции организаций, которые участвуют в совместном выпуске сложного конечного продукта;
- в) разделение труда в соответствии с построением организационной структуры.

7. Что представляет инвестиционная политика кризисного предприятия:

- а) документ, который содержит техническое и экономическое обоснование разрабатываемого мероприятия, его ресурсное обеспечение и порядок действий участников по его осуществлению;
- б) перечень установленных принципов и правил, направленная на достижение главной цели предприятия в установленный период времени. Она определяет средства достижения и формы деятельности, содержит установки и ограничители в действиях менеджеров;
- в) перечень правил для реализации инвестиционной политики.

8. Из какого количества этапов состоит тактическое планирование на предприятии:

- а) два;
- б) три;
- в) четыре;
- г) пять.

9. Что из перечисленного не относится к назначению бизнес-плана кризисного промышленного предприятия:

- а) получить достоверную картину и оценить с точки зрения инвесторов общее экономическое состояние фирмы и перспективы выведения ее из кризиса посредством финансовых вливаний в конкретные сферы
- б) определить состояние и емкость рынка сбыта для предприятия;
- в) оценить затраты, необходимые для выпуска конкретной продукции;
- г) описать организационную структуру предприятия.

ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРИМЕРЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КРИЗИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Реструктуризация системы управления предприятием – изменение целей и стратегии, которые формируются за счет изменений в организационной структуре управления с целью реализации новой разработанной стратегии и бизнес-процессов, происходящих внутри предприятия для реализации функций исполнительных звеньев новой организационной структуры.

Вместе с изменениями, которые происходят в системе управления, изменения могут коснуться и таких внутренних составляющих предприятия как финансы, информационное обеспечение, технология производства и номенклатура продукции, система материально-технического снабжения, система маркетинга, кадровые процессы и др.

Таким образом, реструктуризацию принято рассматривать как один из важных рычагов антикризисного менеджмента, которая включает:

- 1) процесс совершенствования структуры предприятия и основных функций управления;
- 2) совершенствование технико-экономических показателей деятельности предприятия;
- 3) совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе повышения эффективности производства.

Необходимость реструктуризации системы возможна только по итогам проведенного анализа, описания и оценки существующей системы [14].

Что обосновывает необходимость первого этапа реструктуризации предприятия, который заключается в проведении технико-экономический анализ ее состояния. По итогам анализа состояния предприятия становится ясной реальная ситуация в организации. Моделирование различных вариантов развития событий во внешней и внутренней среде предприятия позволит разработать план действий как основной документ, формирующий задачи, определяющий круг исполнителей в мероприятиях, связанных с реструктуризацией кризисного предприятия [11].

При проведении реструктуризации организации используются формализованные и неформализованные методы (рисунок 8.1).



Рисунок 8.1 Основные методы реструктуризации организации

При проведении оценки состояния кризисного промышленного предприятия на предмет его реструктуризации выделяются три основных блока:

финансы,
производство,
организационная структура.

Реструктуризация может быть проведена:

а) добровольная (мероприятия, осуществляемые по инициативе высшего руководства фирмы за счет собственных, заемных и привлеченных средств и имеющие целью ее производственно-экономический рост);

б) принудительная (мероприятия, осуществляемые по инициативе внешних органов, в следующих формах: приватизация, национализация, реструктуризация, предусмотренная законодательством о банкротстве, реструктуризация в порядке, предусмотренном антимонопольным законодательством).

Отметим, что к основным субъектам реструктуризации организации следующие представители, которые представлены на рисунке 8.2.

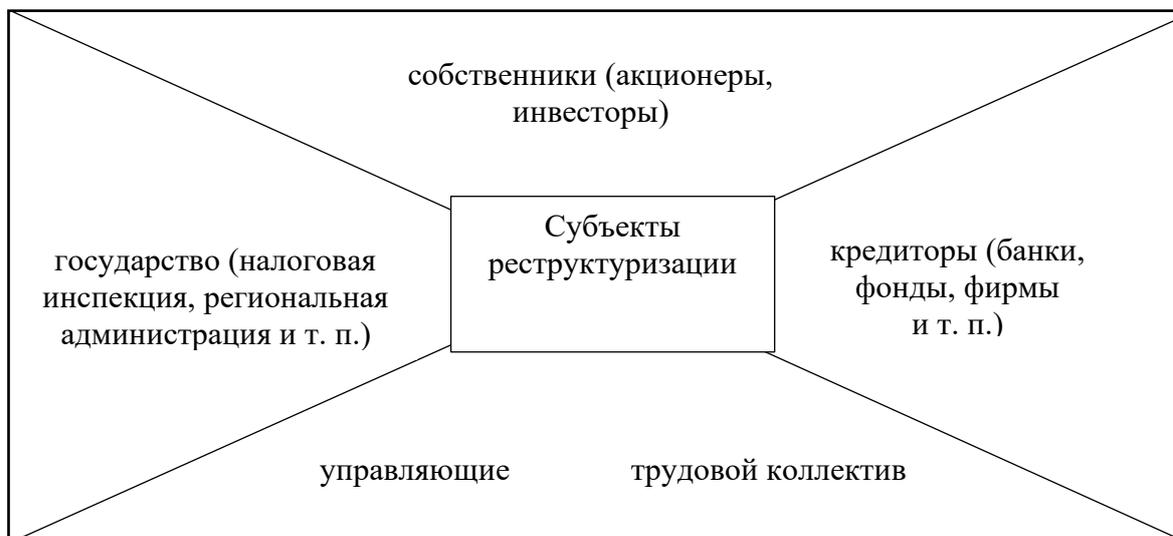


Рисунок 8.2 Субъекты реструктуризации организации

Антикризисное управление промышленным предприятием предусматривает разработку таких структурных моделей, их оценку, выбор оптимальной модели и последующее ее внедрение, которые позволят предприятию выйти из кризисного состояния [15].

Проектирование организационной модели фирмы осуществляется в следующей последовательности:

1) составляется иерархический список:

- товарной продукции;
- производственных функций;
- производственных звеньев;

2) устанавливается степень соответствия между различными звеньями и функциями при производстве и реализации товаров; для этого составляется матрица организационных проекций (по строчкам указываются производственные звенья, по столбикам – осуществляемые ими функции);

3) на основе анализа степени соответствия и полезности различных звеньев и функций разрабатываются предложения по сокращению, расширению, введению тех или иных функций в ракурсе достижения центральной цели – преодоления кризисного состояния.

Вопросам технологии организационного проектирования посвящено множество научных и практических работ.

В настоящее время достаточно широкое распространение получила методика организационного моделирования Orgware. Особенность данной

методики заключается во внедрении специализированных программ организации деятельности предприятия с целью моделирования перспективных управленческих систем и процессов. Внедрение таких программ направлено на систематизацию мониторинга, оценку существующей организационной структуры, что позволяет ускорять процесс проектирования адаптивных структур на типовой основе.

Среди российских разработок, поддерживающих организационное моделирование, следует выделить «БИГ-Мастер» – методические и программные решения, в основе которого положены принципы регулярного менеджмента. Программные продукты «БИГ-Мастер» типа Orgware:

- 1) поддерживают форматы стандартных описаний менеджмента;
- 2) содержат референтные модели;
- 3) обеспечивают возможность создания, накопления и анализа бизнес-моделей;
- 4) предоставляют возможность вести управленческий учет применяемых бизнес-моделей;
- 5) обеспечивают составление отчетов и внутрифирменных положений для практического применения и экспорта в другие информационные системы.

При осуществлении реструктуризации кризисной фирмы важно учитывать следующие рекомендации:

- 1) нельзя затягивать процесс, иначе возможен обратный эффект;
- 2) наиболее быстро, с вариантными проработками корректировки курса, можно осуществлять реструктуризацию, используя программные инструменты типа Orgware;
- 3) реализацию перспективной структуры необходимо осуществлять на основе анализа модели существующей кризисной структуры;
- 4) составление планов внедрения антикризисной структуры организации желательно осуществлять в несколько этапов (в зависимости от масштабов предприятия) – путем движения от общих укрупненных (грубых) показателей к более детализированным;
- 5) если начали внедрение новой структуры, нельзя останавливаться на половине пути, поскольку даже неэффективный вариант структуры принесет меньше ущерба, чем половинчатый;
- 6) желательно чаще регулировать соотношение формального и интуитивного подходов в реструктуризации, добиваться их единства;
- 7) процесс внедрения новой организационной структуры желательно также структурировать (это позволит оптимизировать сроки осуществления поставленной задачи, что особенно важно для антикризисного управления).

Если рассматривать деятельность промышленных предприятий, то к основному и наиболее сложному вопросу на первом этапе структурных

преобразований следует отнести интенсивное сокращение энергопотребления. Решение таких проблем осуществляется через пересмотр существующей номенклатуры выпускаемой продукции и сохранения в производстве той ее части, которая возможна при существенном сокращении площадей заготовительных цехов (как наиболее энергоемких). Оставшаяся в номенклатуре продукция должна выпускаться в объемах, которые достаточны для сохранения функционирования промышленной предприятия.

Следующий этап реструктуризации направлен на проведение предметной специализации производства. Реализация данного этапа возможна путем организационного присоединения к отдельным сборочным цехам соответствующих участков заготовительных производств с выделением таких формирований в автономные зоны хозяйствования по наиболее важным изделиям.

Третьим этапом реструктуризации кризисного предприятия выступает ускоренная организация производства (НИОКР, инструментальная и технологическая подготовка) упрощенной крупносерийной продукции, призванная использовать ту незадействованную после предметной специализации часть заготовительных цехов, которая не может быть исключена без крупных затрат (перестройки зданий, переноса оборудования, прокладки коммуникаций и т. п.). Исследования показывают, что при выпуске крупносерийной продукции ущерб от ее «отрицательной» рентабельности существенно (на порядок) меньше, нежели от простоя («холостого хода») заготовительных цехов. Причем после набора мощности себестоимость такой продукции вполне вписывается в закупочные цены и этим приводит в равновесие кризисную фирму.

Четвертым этапом реструктуризации обретающего устойчивость производства может стать проведение его филиализации путем создания в других регионах небольших сборочных предприятий в форме отделений (со 100-процентным капиталом управляющей компании). Основным эффектом от такого организационного новшества предприятие получит в виде значительного прироста спроса на полуфабрикаты, изготавливаемые на базовом предприятии.

Перспективным методом кардинальных преобразований промышленных фирм, находящихся в условиях организационного стресса, является популярный в наиболее продвинутых зарубежных фирмах реинжиниринг бизнес-процессов. Сущность данного подхода заключается в качественном переосмыслении и радикальном перепроектировании основных бизнес-процессов на предприятии, которое направлено на улучшение состояния предприятия в целом. Таким образом, реинжиниринг бизнес-процесса – это в своем роде стратегия выживания. Внедрение реинжиниринга предусматривает кардинальную перестройку системы

мотивации персонала. Он подразумевает необходимость внедрения сотрудниками в конкретных ситуациях своих правил подходов, которые основываются на новаторстве, новых методах в предпринимательских подходах к выполняемой работе [20].

Внедрение методов реинжиниринга бизнес-процесса основывается на новом отношении к планированию деятельности организации, переход от работы по бизнес-планам к реализации бизнес-моделей, отличающихся высокой адаптивностью к среде и агрессивностью в достижении целей.

Процесс бизнес-моделирования включает следующие этапы:

- 1) постройка функциональной и структурной модели предприятия, с указанием ответственных за выполнение поставленных задач;
- 2) трансформирование функциональной модели в процессную модель, что основывается на количественном подходе с учетом входных и выходных параметров;
- 3) количественное описание бизнес-процессов в компонентах системы.

В современной экономической науке особое внимание уделяется развивающимся теоретическим концепциям управления и прикладным управленческим технологиям. Особое внимание в управленческом процессе отводится специалистам по управленческому консультированию. Знания таких специалистов базируются на теоретических и прикладных знаниях в области управления, а также позволяют дать экспертную поддержку специалистам экономического субъекта и разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия. Предприятия Донецкой Народной Республики находятся в сложных экономических условиях, что подтверждает необходимость в интеграции реальной управленческой деятельности с научными разработками в области управления. В связи с этим возникает потребность в осуществлении профессионального управленческого консультирования, учитывающего технологические особенности производства и научные основы управления.

В. В. Текучев уточняет: «Управленческое консультирование осуществляется различными способами, отражающими разнообразие условий деловой активности и управления, в рамках которых действует консультант, включая различия в личных качествах клиентов и консультантов, и множество концептуальных подходов и методов воздействия на рыночные процессы, предлагаемых консультантами» [89]. Таким образом, предлагается рассматривать управленческое консультирование как способ воздействия на внешние процессы рынка с помощью эксперта-консультанта.

По мнению Т. В. Чибиковой: «управленческое консультирование тесно переплетается с системой менеджмента, где активно применяют методы, созданные в таких науках, как социология, психология, статистика,

математика и др. Данная группа методов включает интервью, опросы, тестирования, синтез, прогнозирование, наблюдения, групповую работу, деловые игры, экспертные оценки, мозговой штурм, дерево целей, граф проблем и др.» [102]. Данное трактование термина позволяет использовать в практике весь комплекс менеджмента на практике.

Следует также отметить, что управленческое консультирование по мнению Ж. А. Макаровой выступает своеобразным инструментом антикризисного управления [103].

Н. А. Серебрякова подчеркивает, что «одной из задач управленческого консультирования является распространение передового опыта управления и внедрение в практику управления достижений науки» [90].

По мнению Блинова А. О. «управленческое консультирование – это предоставление независимых советов помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций и соответствующих мер и содействие их реализации» [99].

В широком понимании управленческое консультирование рассматривается как процесс применения к социальным системам социальных технологий. В современной экономической литературе к управленческому консультированию применяют два метода: функциональный и профессиональный. В соответствии с одним из них данное направление рассматривается как метод развития системы управления организациями (фирмами, компаниями), а согласно второму – метод создания и развития социальных систем (рисунок 8.3).

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	Функциональный подход	Консультирование рассматривается как вид деятельности, направленный на оказание помощи клиенту с учетом его интересов. При этом консультант не отвечает за то, каким образом клиент использует его услугу, то есть ответственность несет не консультант, а клиент.
	Профессиональный подход	Консультирование – это консультационная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги клиентам, с позиций специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дает рекомендации по решению этих проблем и содействует при необходимости выполнению этих решений.

Рисунок 8.3 Подходы к управленческому консультированию

Проведенное исследование позволило выявить, что управленческое консультирование возможно проводить в соответствии со следующими этапами, что представлено на рисунке 8.4:



Рисунок 8.4 Основные этапы и методы управленческого консультирования

подготовительный этап, в соответствии с которым необходимо провести диагностику проблематики, организационную самодиагностику, диагностическое наблюдение, экспертный анализ внешних угроз, а также сильных и слабых сторон организации;

этап диагностики проблемы, который включает проведение анализа управленческих решений; проведение анализа соответствия управленческих решений стратегическим целям компании; измерение уровня управляемости в организации; проведение анализа осуществяемости решений; определение преобладающего типа управленческих решений;

на этапе разработки и реализации программ решаются конкретные задачи повышения производительности, изменяется уровень организационного развития клиентской организации, а также повышается

уровень адаптивных возможностей организации к изменениям внешней среды;

Завершающий этап включает составление отчета о проведенной диагностике, описании корневых проблем организации, и их причинно-следственных связях.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что вы понимаете под реструктуризацией кризисной фирмы?
2. Какие методы оценки состояния организации, предваряющие проведение реструктуризации предприятия, вам известны? Охарактеризуйте их.
3. Перечислите этапы проведения реструктуризации.
4. Поясните сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
5. Перечислите этапы процесса бизнес-моделирования, охарактеризуйте каждый.
6. На примере реального предприятия охарактеризуйте бизнес-процессы, проходящие внутри.
7. Что понимается под консультированием и каким образом может быть использовано в рамках антикризисного менеджмента.
8. Дайте характеристику профессиональному и функциональному подходам в управленческом консультировании. Опишите особенности, выделите отличия каждого из предложенных подходов.

Задания для самостоятельной работы

1. Используя фактические данные финансово-хозяйственной деятельности предприятия за последние годы и методику интегральной оценки кризисного состояния предприятия:
 - 1) дайте общую характеристику предприятия;
 - 2) проведите диагностику финансового состояния предприятия и оценку вероятности банкротства;
 - 3) представьте управленческий анализ: SWOT-анализ и расчет рисков экспертным методом;
 - 4) предложите управленческие решения, направленные на устранение кризисных ситуаций.

Расчеты и развернутые выводы, представьте в пояснительной записке и проиллюстрируйте графиками.

Темы для докладов

1. Реинжиниринг бизнес-процессов коммерческой и финансовой деятельности предприятия.
2. Переориентация организации на прибыльные сегменты рынка.
3. Мониторинг экономических и финансовых параметров работы организации

Тестовые задания

1. Кто из перечисленных относится к субъектам реструктуризации организации:
 - а) собственники;
 - б) государство;
 - в) кредиторы;
 - г) управляющие;
 - д) трудовой коллектив;
 - е) кредитные организации.
2. Какие из перечисленных этапов не относятся к процессу бизнес-моделирования:
 - а) постройка функциональной и структурной модели предприятия, с указанием ответственных за выполнение поставленных задач;
 - б) трансформирование функциональной модели в процессную модель, что основывается на количественном подходе с учетом входных и выходных параметров;
 - в) реорганизация предприятия;
 - г) количественное описание бизнес-процессов в компонентах системы.
3. Что из перечисленного следует учитывать в процессе реструктуризации кризисной фирмы:
 - а) нельзя затягивать процесс, иначе возможен обратный эффект;
 - б) наиболее быстро, с вариантными проработками корректировки курса, можно осуществлять реструктуризацию, используя программные инструменты типа Orgware;
 - в) реализацию перспективной структуры необходимо осуществлять на основе анализа модели существующей кризисной структуры;
 - г) составление планов внедрения антикризисной структуры организации желательно осуществлять в несколько этапов (в зависимости от масштабов предприятия) – путем движения от общих укрупненных (грубых) показателей к более детализированным.
4. Какие этапы проектирования организационной модели фирмы указаны верно:

а) составляется иерархический список;
 б) устанавливается степень соответствия между различными звеньями и функциями при производстве и реализации товаров; для этого составляется матрица организационных проекций;

в) на основе анализа степени соответствия и полезности различных звеньев и функций разрабатываются предложения по сокращению, расширению, введению тех или иных функций в ракурсе достижения центральной цели – преодоления кризисного состояния;

г) разрабатывается план инвестиционного проекта.

5. Какие основные блоки подлежат реструктуризации при проведении оценки состояния кризисного промышленного предприятия:

- а) финансы;
- б) производство;
- в) организационная структура;
- г) внутренняя среда предприятия;
- д) управленческий функционал.

6. Какие решения поддерживают программные продукты «БИГ-Мастер» типа Orgware:

- а) поддерживают форматы стандартных описаний менеджмента;
- б) содержат референтные модели;
- в) обеспечивают возможность создания, накопления и анализа бизнес-моделей;
- г) предоставляют возможность вести управленческий учет применяемых бизнес-моделей;
- д) обеспечивают составление отчетов и внутрифирменных положений для практического применения и экспорта в другие информационные системы.

7. На реализацию каких мероприятий направлена реструктуризация предприятия:

- а) процесс совершенствования структуры предприятия и основных функций управления;
- б) совершенствование технико-экономических показателей деятельности предприятия;
- в) совершенствование финансово-экономической политики и достижение на этой основе повышения эффективности производства;
- г) улучшение финансовых показателей деятельности предприятия.

8. Что понимается под реструктуризацией системы управления предприятием:

- а) изменение целей и стратегии, которые формируются за счет изменений в организационной структуре управления с целью реализации новой разработанной стратегии и бизнес-процессов, происходящих внутри

предприятия для реализации функций исполнительных звеньев новой организационной структуры;

б) банкротство предприятия подразумевает преднамеренное доведение дела до банкротства. Владельцы планируют обманным путем вывести активы и скрыться от преследования;

в) нарушение единого объективного и экономического закона в соответствии с развитием отраслей и сфер общественного производства.

9. Управленческое консультирование проводится на основе следующих этапов:

а) Подготовительный этап;

б) Этап диагностики проблем;

в) Этап разработки и реализации программ;

г) Завершающий этап.

10. На подготовительном этапе осуществляются следующие действия:

а) диагностика проблематики;

б) организационная самодиагностика;

в) диагностическое наблюдение;

г) экспертный анализ внешних угроз, а также сильных и слабых сторон организации;

д) проведение анализа управленческих решений;

е) проведение анализа соответствия управленческих решений стратегическим целям компании;

ж) измерение уровня управляемости в организации;

и) проведение анализа осуществимости решений;

к) решаются конкретные задачи повышения производительности, изменяется уровень организационного развития клиентской организации, а также повышается уровень адаптивных возможностей организации к изменениям внешней среды.

11. На завершающем этапе осуществляются следующие действия:

а) диагностика проблематики;

б) организационная самодиагностика;

в) диагностическое наблюдение;

г) экспертный анализ внешних угроз, а также сильных и слабых сторон организации;

д) проведение анализа управленческих решений;

е) проведение анализа соответствия управленческих решений стратегическим целям компании;

ж) измерение уровня управляемости в организации;

и) проведение анализа осуществимости решений;

к) составлении отчета о проведенной диагностике, описании корневых проблем организации, и их причинно-следственных связях;

л) решаются конкретные задачи повышения производительности, изменяется уровень организационного развития клиентской организации, а также повышается уровень адаптивных возможностей организации к изменениям внешней среды.

12. На этапе диагностики проблем осуществляются следующие действия:

- а) диагностика проблематики;
- б) организационная самодиагностика;
- в) диагностическое наблюдение;
- г) экспертный анализ внешних угроз, а также сильных и слабых сторон организации;
- д) проведение анализа управленческих решений;
- е) проведение анализа соответствия управленческих решений стратегическим целям компании;
- ж) измерение уровня управляемости в организации;
- к) проведение анализа осуществимости решений;
- л) решаются конкретные задачи повышения производительности, изменяется уровень организационного развития клиентской организации, а также повышается уровень адаптивных возможностей организации к изменениям внешней среды.

13. На этапе разработки и реализации программ осуществляются следующие действия:

- а) диагностика проблематики;
- б) организационная самодиагностика;
- в) диагностическое наблюдение;
- г) экспертный анализ внешних угроз, а также сильных и слабых сторон организации;
- д) проведение анализа управленческих решений;
- е) проведение анализа соответствия управленческих решений стратегическим целям компании;
- ж) измерение уровня управляемости в организации;
- и) проведение анализа осуществимости решений;
- к) решаются конкретные задачи повышения производительности, изменяется уровень организационного развития клиентской организации, а также повышается уровень адаптивных возможностей организации к изменениям внешней среды.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость изучения данного курса при профессиональной подготовке студентов экономических специальностей связана с тем, что получение знаний в системе антикризисного управления будет способствовать разработке качественной системы управления предприятием, направленной на эффективную работу на всех уровнях управления организацией.

Полученные теоретические знания и практические навыки при изучении дисциплины «Антикризисный менеджмент», будут способствовать формированию целостного представления об управлении в условиях кризиса у студентов, что позволит выработать практические навыки, необходимые для решения комплексных задач в организациях и предприятиях.

К основным причинам необходимости использования знаний по антикризисному менеджменту является:

- высокая изменчивость во внешней и внутренней среде организации;
- высокая вероятность банкротства фирм вследствие неточных управленческих решений;
- ограничение во временных и финансовых рамках в период выхода из кризиса.

Систематизация полученных знаний по антикризисному менеджменту позволит приобрести необходимые навыки и компетенции, применять в практической и профессиональной деятельности специалистов экономических подразделений предприятий.

В рамках таких изменений организации и предприятия сталкиваются с новыми вызовами и трудностями, что зачастую способствует проявлению кризисных явлений, чем и обусловлен поиск новых управленческих методов и инструментов при осуществлении антикризисной политики организациями в изменяющихся условиях, как во внешней, так и внутренней среде. Определено, что для успешной реализации антикризисного управления необходимо внедрять элементы стратегического менеджмента, креативного менеджмента, инновационного менеджмента, технологии знаний, управления качеством, прогнозирования, учитывая информационную составляющую, фактор времени, а также цикличность развития кризисов как в экономике страны, так и непосредственно на всех этапах жизненного цикла организации.

Материалы данного учебно-методического пособия могут быть использованы в вузах для преподавания дисциплин экономического и управленческого блока.

ГЛОССАРИЙ

Антикризисный менеджмент – это такая система управления хозяйственной деятельностью предприятия, которая базируется на умении предвидеть кризис, проводить анализ факторов кризиса, разрабатывать мероприятия, которые направлены на снижение отрицательных последствий кризиса и использование выявленных факторов кризиса для последующего развития предприятия.

Антикризисное регулирование следует рассматривать как государственную политику, направленную на защищенность предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их финансовой несостоятельности.

Амортизационная государственная политика – политика, направленная на улучшение формирования затрат по использованию основных фондов через выбор наилучшего варианта исчисления амортизации.

Банкротство – долговая несостоятельность, отказ платить по своим долговым обязательствам из-за отсутствия средств.

Бухгалтерский учет (отчетность) – отражение в денежной форме хозяйственных процессов, их результатов и использованных ресурсов предприятия.

Временная администрация финансовой организации – специальный временный орган управления финансовой организации, который назначается контрольным органом.

Инвестиционная политика кризисного предприятия – перечень установленных принципов и правил, направленная на достижение главной цели предприятия в установленный период времени.

Инвестиционный проект – документ, который содержит техническое и экономическое обоснование разрабатываемого мероприятия, его ресурсное обеспечение и порядок действий участников по его осуществлению.

Кризис – изменения в равновесии, которое приводит к дисбалансу протекающих в системе бизнес-процессов.

Кризис – крайнее интенсификация противоречий в социальной и экономической системе, которые угрожают ее жизнестойкости в окружающей среде.

Кредиторы – лица, имеющие по отношению к должнику права требования по денежным обязательствам и иным обязательствам, об уплате обязательных платежей, о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих по трудовому договору.

Монетарная (денежно-кредитная) государственная политика – целенаправленное управление государством банковским процентом,

денежной массой и кредитами, которые, влияют на потребительский и инвестиционный спрос, что выражается в предоставлении финансовой поддержки на безвозмездной основе и на условиях льготных кредитов ключевым для экономики предприятиям.

Мораторий – приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей

Миссия – видение того, каким должно быть предприятие в будущем.

Наблюдение – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требования кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Несостоятельность (банкротство) кредитной организации – признанная арбитражным судом невозможность кредитной организации удовлетворить денежные взыскания кредиторов или выполнить обязательные платежи.

Недостаточность имущества – превышение размера денежных обязательств и обязанностей по уплате обязательных платежей должника над стоимостью имущества (активов) должника.

Несостоятельность предприятия – неспособность предприятия удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая обязательные платежи в бюджет и во внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств над имуществом или неудовлетворительной структурой баланса должника.

Реструктуризация системы управления предприятием – изменение целей и стратегии, которые формируются за счет изменений в организационной структуре управления с целью реализации новой разработанной стратегии и бизнес-процессов, происходящих внутри предприятия для реализации функций исполнительных звеньев новой организационной структуры.

Отраслевой кризис происходит в отраслях народного хозяйства государства.

Орган по контролю (надзору) – федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации на осуществление функций по контролю за деятельностью арбитражных управляющих и саморегулируемых организаций арбитражных управляющих.

Промежуточный кризис – вид кризиса, при котором может быть прерван на определенное время или фазу подъема, или оживления. Для него характерен локальный характер.

Структурный кризис характеризуется нарушением единого объективного и экономического закона в соответствии с развитием отраслей и сфер общественного производства.

Социальная политика – политика, направленная на обеспечение условий для удовлетворения потребностей и повышения благосостояния населения, создания системы социальных гарантий.

Система целей – ожидаемые результаты, которые соответствуют пониманию цели.

Управление инвестиционным проектом следует рассматривать как комплексный процесс, направленный на управление финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами, базирующийся на стратегическом плане.

Частичный кризис – охватывает какую-либо сферу общественного производства, не распространяется на всю экономику.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ**А**

Антикризисный менеджмент – с. 10, 49.

Антикризисное регулирование – с.10, 15.

Амортизационная государственная политика – с.50.

Б

Банкротство – с. 66,76,83.

Бухгалтерский учет (отчетность) – с.175.

Бухгалтерский баланс – с.95.

И

Инвестиционная политика кризисного предприятия – с.145.

Инвестиционный проект – с.175.

К

Кризис – с.44.

Конкурсные кредиторы – с.54.

М

Монетарная (денежно-кредитная) государственная политика – с.56.

Мораторий – с.24.

Миссия – с.32.

Н

Наблюдение – с.69,75.

Несостоятельность (банкротство) кредитной организации – с.95.

О

Отраслевой кризис – с. 35.

П

Промежуточный кризис – с.35.

Р

Реструктуризация системы управления предприятием – с.154.

С

Структурный кризис – с.35.

Социальная политика – с. 16.

Система целей – с.143.

У

Управление инвестиционным проектом – с.148.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 28.12.2022, с изм. от 31.05.2023) «О несостоятельности (банкротстве) (с изм. и доп., вступ. в силу с 19.04.2023)».

2. Васин, С. М. Антикризисное управление : учебное пособие / С. М. Васин, В. С. Шутов. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 272 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-369-01557-5. – URL : <https://new.znaniium.com/catalog/product/504476>.

3. Орехов, В. И. Антикризисное управление : учебное пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Т. Р. Орехова. – 2-е изд., испр. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 268 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-006790-2. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1008123>.

4. Антикризисное управление организацией : учебник / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин, В. А. Трифонов. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 143 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-103116-2. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/937412>.

5. Антикризисное управление предприятием : учебно-практическое пособие / сост. М. В. Рыбкина ; Ульяновский государственный технический университет, Институт дистанционного и дополнительного образования. – Ульяновск : Ульяновский государственный технический университет (УлГТУ), 2014. – 116 с.

6. Баженов, Г. Е. Антикризисное управление : учебное пособие: / Г. Е. Баженов ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2016. – 147 с.

7. Демчук, О. Н. Антикризисное управление : учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – 4-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2022. – 251 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54542> – ISBN 978-5-9765-0224-6.

8. Евграфова, И. Ю. Антикризисное управление: шпаргалка : учебное пособие / И. Ю. Евграфова, Е. О. Красникова ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 32 с. : табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578432>. – ISBN 978-5-9758-2013-6. – Текст: электронный.

9. Козлов, В. А. Антикризисное управление отдельными категориями должников : учебно-практическое пособие / В. А. Козлов, А. В. Волжанин. – Москва : Евразийский открытый институт, 2011. – 159 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90670> – ISBN 978-5-374-00566-0.

10. Кузнецов, С. Ю. Антикризисное управление / С. Ю. Кузнецов ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финансы и статистика, 2021. – 200 с. : табл. – ISBN 978-5-00184-011-4. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685134>. –

11. Теория и практика управления финансовой устойчивостью российских компаний : монография / под ред. К. Н. Мингалиева. – Москва : Русайнс, 2016. – 274 с.

12. Орехов, В. И. Антикризисный менеджмент / В. И. Орехов, Т. Р. Орехова, К. В. Балдин. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2021. – 500 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-016280-5. – DOI 10.12737/1093041. – EDN WYLMFS.

13. Кукушкина, В. В. Антикризисный менеджмент / В. В. Кукушкина. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 328 с. – ISBN 978-5-16-010797-4. – EDN VQLXTB.

14. Кукушкина, В. В. Антикризисный менеджмент / В. В. Кукушкина. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 328 с. – ISBN 978-5-16-010797-4.

15. Шпитонков, С. В. Антикризисный менеджмент : учебник / С. В. Шпитонков. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2021. – 142 с. – ISBN 978-5-4365-8868-1.

16. Инструменты и методы антикризисного управления / А. Н. Ряховская, А. Я. Акулов, Н. Г. Акулова [и др.]. – Москва : ООО «Издательство МАГИСТР», 2021. – 624 с. – ISBN 978-5-9776-0532-8.

17. Черненко, В. А. Антикризисное управление / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ», 2022. – 459 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14956-2.

18. Пономарева, О. С. Антикризисное управление персоналом : Электронное издание / О. С. Пономарева, О. Л. Назарова. – Магнитогорск : Магнитогорский государственный технический университет им. Г. И. Носова, 2023. – ISBN 978-5-9967-2805-3.

19. Ряховская, А. Н. Зарубежная практика антикризисного управления : Учебное пособие / А. Н. Ряховская, Е. В. Арсенова, О. Г. Крюкова ; под редакцией А. Н. Ряховской. – 2-е издание, исправленное и дополненное. – Москва : ООО «Издательство МАГИСТР», 2020. – 336 с. – ISBN 978-5-9776-0508-3.

20. Кован, С. Е. Антикризисный консалтинг / С. Е. Кован. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – 226 с. – ISBN 978-5-406-07455-8.

21. Единый федеральный реестр юридически значимых сведений о фактах деятельности юридически лиц, индивидуальных предпринимателей и иных субъектов экономической деятельности : официальный сайт. – URL: <https://fedresurs.ru/> (дата обращения 15.04.2023). – Текст: электронный.

22. Одаренко, Т. Е. Антикризисное управление предприятием: сущность и преодоление / Т. Е. Одаренко, М. В. Сапожник // Таврический научный обозреватель. – 2017. – № 2(19). – С. 88–91. – EDN YFXCXR. – Текст: непосредственный.

23. Дежина, И. Г. Государство, наука и бизнес в инновационной системе России : Научные труды / И. Г. Дежина, В. В. Киселева. – Москва : Фонд «Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара», 2008. – 227 с. – (Научные труды). – ISBN 978-5-93255-251-3. – EDN PWOYZJ. – Текст: непосредственный.

24. Осипова, С. В. Антикризисное управление как элемент системы управления рисками на предприятии / С. В. Осипова, А. А. Бурмистрова // Проблемы развития национальной экономики на современном этапе: Материалы Международной научно-практической конференции, Тамбов, 25 ноября 2020 года / отв. редакторы А. А. Бурмистрова [и др.]. – Тамбов : Издательский дом «Державинский», 2020. – С. 59–65.

25. Чебашкина, Г. А. Антикризисное управление и эффективное управление рисками предприятия в сфере предпринимательской деятельности в народной экономике России / Г. А. Чебашкина, Ю. А. Никонова // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – Т. 9, № 3. – С. 2–5.

26. Германчук, А. Н. Компетентностный подход к разработке антикризисной стратегии предприятий / А. Н. Германчук, С. А. Тхор // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – № 4(24). – С. 97–104.

27. Тхор, С. А. Механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур / С. А. Тхор, А. Н. Германчук // Торговля и рынок. – 2022. – № 3(63). – С. 144–152.

28. Манушин, Д. В. Уточнение понятия и структуры методологии антикризисного управления и методологии антикризисного управления макроэкономикой / Д. В. Манушин // Актуальные проблемы экономики и права. – 2018. – Т. 12, № 2. – С. 266–299. – DOI 10.21202/1993-047X.12.2018.2.266-299.

29. Кашинова, Н. Э. Идентификация и классификация рисков как инструменты управления рисками в антикризисном управлении современным предприятием / Н. Э. Кашинова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № 5. – С. 101–105.

30. Болатбекова, Г. И. Антикризисное управление как новая парадигма управления / Г. И. Болатбекова // European Scientific Conference: Сборник статей VI Международной научно-практической конференции, Пенза, 07 сентября 2017 года. – Пенза : «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2017. – С. 79–82.

31. Ваганова, А. С. Концептуальный взгляд на современное антикризисное управление промышленным предприятием / А. С. Ваганова // Казанская наука. – 2009. – № 1. – С. 135–143.

32. Хирачигаджиева, М. М. Антикризисное управление и эффективное управление рисками предприятия в экономике России / М. М. Хирачигаджиева // Научный альманах. – 2019. – № 12-1(62). – С. 103–106.

33. Шашев, Р. Р. Формирование системы управления финансово-экономическим состоянием в процессе антикризисного управления предприятием / Р. Р. Шашев // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – Т. 6, № 1–2. – С. 371–373.

34. Джиббури, Х. Б. Социальный аудит как инструмент антикризисного управления в управлении персоналом / Х. Б. Джиббури, А. И. Хорев // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2022. – Т. 84, № 3(93). – С. 427–431. – DOI 10.20914/2310-1202-2022-3-427-431.

35. Crisis Management – Contrast with Organization and Management Theory // Safety & Fire Technique. – 2015. – Vol. 39, No. 3. – P. 23–30. – DOI 10.12845/bitp.39.3.2015.2.

36. Бочанская, Д. С. Управление рисками в антикризисном управлении / Д. С. Бочанская // Актуальные проблемы развития экономики: менеджмент и маркетинг: Сборник статей Межвузовской научно-практической конференции, Краснодар, 14 января 2020 года. – Краснодар : ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 23–27.

37. Стром, А. А. Содержание антикризисного управления и подготовка менеджеров к управлению организацией в кризисной ситуации / А. А. Стром, А. В. Силкин // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2008. – № 1. – С. 52–60.

38. Бурцева, М. Н. Конкурентоспособность предприятий как фактор повышения эффективности антикризисного менеджмента / М. Н. Бурцева // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. – 2016. – № 3. – С. 313–318.

39. Бикмаев, Г. Р. Сокращённая модель анализа устойчивости хозяйствующего субъекта с использованием инструментов антикризисного

менеджмента, конкурентоспособности и управления эффективностью / Г. Р. Бикмаев, Т. А. Иванова, Д. П. Костомаров, Г. Ю. Шарипов // Молодой ученый. – 2022. – № 22(417). – С. 153–156.

40. Комарницкая, Е. В. Совершенствование методов оценки конкурентоспособности предприятия / Е. В. Комарницкая // Вестник Донецкого национального университета. Серия В: Экономика и право. – 2017. – № 1. – С. 55–63.

41. Комарницкая, Е. В. Конкурентоспособность предприятия в системе национального хозяйствования / Е. В. Комарницкая // Механизмы управления экономическими, экологическими и социальными процессами в условиях инновационного развития: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции: в 2 частях, Алчевск, 28–29 ноября 2017 года. Том Часть 1. – Алчевск : Донбасский государственный технический университет, 2018. – С. 143–146.

42. Шахгираев, И. У. Обеспечение конкурентоспособности промышленного предприятия в системе антикризисного менеджмента / И. У. Шахгираев, И. С. Чечиев, С. Н. Бажиева // Вестник научной мысли. – 2021. – № 4. – С. 56–61. – DOI 10.34983/DTPB.2021.61.75.001.

43. Масленников, В. В. Формирование системы цифрового управления организацией / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2019. – № 6(108). – С. 116–123. – DOI 10.21686/2413-2829-2019-6-116-123. – EDN KNKKMZ.

44. Матвеев, А. Ю. Управление стратегией развития цифровой экосистемы / А. Ю. Матвеев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 3–1. – С. 693–699. – DOI 10.34670/AR.2023.81.58.053. – EDN HCFKJQ.

45. Михненко, П. А. Цифровой менеджмент: модели развития концепции / П. А. Михненко // Инновации в менеджменте. – 2020. – № 3(25). – С. 30–39. – EDN DGNDMQ.

46. Ткач, В. И. Становление и развитие системы цифрового учета и менеджмента / В. И. Ткач // Аудиторские ведомости. – 2018. – № 1. – С. 70–75. – EDN YSIVTL.

47. Чернышова, Д. О. Экономика и менеджмент предприятий в условиях цифровой экономики / Д. О. Чернышова // Центральный научный вестник. – 2018. – Т. 3, № 9S(50S). – С. 70–71. – EDN OSTIPZ.

48. Калязина, Е. Г. Цифровой менеджмент в управлении проектами / Е. Г. Казялина // Креативная экономика. – 2021. – Том 15, № 12. – С. 4747–4766. – DOI: 10.18334/ce.15.12.113858

49. Индикаторы цифровой экономики: 2022 : статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др. ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». –

Москва : НИУ ВШЭ, 2023. – 332 с. – 300 экз. – ISBN 978-5-7598-2697-2 (в обл.).

50. Вакорин, М. П. Цифровой менеджмент в управлении проектами / М. П. Вакорин, В. В. Хворостина // Молодой ученый. – 2023. – № 9 (456). – С. 16–18. – URL: <https://moluch.ru/archive/456/100370/>

51. Степнов, И. М. Цифровой стратегический менеджмент: проблемы и перспективы / И. М. Степнов // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2018. – № 3. – С. 89–94. – EDN XTUBSP.

52. Матушкин, М. А. Цифровизация как драйвер повышения качества менеджмента предприятия / М. А. Матушкин // Управление качеством продукции и конкурентоспособностью организаций реального сектора экономики в условиях цифровизации: Материалы VI Международной научно-практической конференции Саратов, 14 ноября 2018 года / Ответственный редактор Л. Ф. Попова. – Саратов : Саратовский социально-экономический институт (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова», 2019. – С. 99–103. – EDN THVCTH.

53. Александрова, Т. В. Цифровизация как современный тренд развития менеджмента производственных организаций / Т. В. Александрова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2019. – Т. 13, № 3. – С. 137–144. – DOI 10.14529/em190313. – EDN UPXSKN.

54. Шестов, С. Н. Коммуникационные аспекты цифровизации в менеджменте / С. Н. Шестов, В. А. Малютин // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право : Сборник научных трудов, Севастополь, 25–28 апреля 2019 года. – Севастополь : ООО «Рибест», 2019. – С. 281–284. – EDN CGFNPO.

55. Пожарицкая, И. М. Морфологический анализ понятия «цифровой менеджмент» / И. М. Пожарицкая, Д. В. Зинченко // Финансово-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ялта, 24–26 марта 2021 года / отв. редактор А. В. Олифинов. – Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2021. – С. 51–54. – EDN FYFFGN.

56. Рячкин, А. Ю. Трансформация менеджмента в условиях цифровизации экономики / А. Ю. Рячкин // Актуальные проблемы развития управленческой и сервисной деятельности в цифровой среде : Материалы Всероссийской молодежной научно-практической конференции, Омск, 19–20 марта 2020 года / редколлегия: Е. В. Яковлева [и др.]. – Омск : Омский

государственный технический университет, 2020. – С. 152–156. – EDN ZHSVAS.

57. Методология измерений и структурная эволюция региональной экономики: тенденции развития в XXI веке / А. Н. Ильченко, А. Н. Петров, О. В. Гонова [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2018. – 243 с. – ISBN 978-5-16-014569-3. – EDN UWSTZG.

58. Гонова, О. В. Системный подход к исследованию экономической безопасности и устойчивости регионального развития / О. В. Гонова, А. А. Малыгин, Ю. Н. Тарасова // Актуальные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса: Материалы межрегиональной научно-методической конференции, Иваново, 27–28 марта 2014 года. – Иваново : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ивановская государственная сельскохозяйственная академия им. акад. Д. К. Беляева, 2014. – С. 107–112. – EDN UEFUOV.

59. Ваховская, М. Ю. Цифровой менеджмент как инструмент оптимизации затрат на производство / М. Ю. Ваховская, Н. Л. Джаппарова // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: сборник трудов XXIII Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 18–19 ноября 2021 года. – Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2021. – С. 196–201. – EDN HNFULM.

60. Морозко, Н. И. Управление инвестиционными процессами в компаниях на основе концептуального подхода цифрового менеджмента / Н. И. Морозко, В. Ю. Диденко // Финансовая жизнь. – 2021. – № 3. – С. 93–96. – EDN EIFYYR.

61. Монахов, В. С. Антикризисные стратегии в системе управления компанией / В. С. Монахов // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2011. – № 1. – С. 60–70. – EDN MJRYLG.

62. Попова, Т. А. Концепция «зеленого» маркетинга / Т. А. Попова, Г. С. Арзамасова // Химия. Экология. Урбанистика. – 2022. – Т. 1. – С. 94–98. – EDN PJFETV.

63. Николаева, Е. А. Создание устойчивого конкурентного преимущества с помощью зеленого маркетинга / Е. А. Николаева // Инновационные идеи молодых исследователей: сборник научных статей по материалам II Международной научно-практической конференции, Уфа, 29 мая 2020 года. – Уфа : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр «Вестник науки», 2020. – С. 200–216. – EDN IBHPPR.

64. Андреев, Е. Е. Сущность и содержание антикризисной стратегии предприятия (организации) / Е. Е. Андреев // Символ науки. – 2016. –

№ 9-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-anti-krizisnoy-strategii-predpriyatiya-organizatsii>.

65. Марчук, В. И. Государственное регулирование кризисных ситуаций / В. И. Марчук // Современные технологии управления. Сборник материалов международной научной конференции. Россия, Москва, 14–15 июля 2014 г. – 2014. – С. 33–35.

66. Магина, И. Е. Государственное регулирование кризисных ситуаций в экономике / И. Е. Магина, Н. Д. Першонкова // Инвестиционное и кадровое обеспечение инновационного воспроизводства на территориях: динамика, проблемы и перспективы. – 2018. – С. 192–197.

67. Ризоев, С. Б. Государственное регулирование антикризисных процессов в реальном секторе экономики / С. Б. Ризоев, Т. А. Шаритов // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 2. – С. 401–403.

68. Горбов, В. А. Государственная политика в сфере антикризисного регулирования экономики / В. А. Горбов // Вестник государственного и муниципального управления. – 2013. – № 2. – С. 134–140.

69. Борисова, С. Г. Антикризисное управление организацией: особенности, диагностика, выбор стратегии / С. Г. Борисова, В. С. Толмачева // Вестник Московского государственного университета печати. – 2016. – № 3. – С. 13–17.

70. Герасименко, О. А. Антикризисное управление как основа развития региона / О. А. Герасименко, К. К. Токарев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 10. – С. 157–166.

71. Оспанов, Е. А. Факторы кризиса государства / Е. А. Оспанов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. – 2012. – № 43(302). – С. 15–17.

72. Алешникова, В. И. Стратегия омниканального маркетинга / В. И. Алешникова, Т. А. Береговская, Е. В. Сумарокова // Вестник университета. – 2019. – № 2. – С. 39–45. – DOI 10.26425/1816-4277-2019-2-39-45. – EDN ZDDVFB.

73. Аренков, И. А. Омниканальность в управлении покупательским опытом / И. А. Аренков, Я. М. Шагиева // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 2. – С. 357–370. – DOI 10.18334/ce.13.2.39788. – EDN YZMQQR.

74. Бегун, П. Омниканальность как тенденция / П. Бегун // БИТ. Бизнес & Информационные технологии. – 2017. – № 8(71). – С. 44–47. – EDN ZQSXZH.

75. Баженов, Д. С. Омниканальность: новая реальность или утопия? / Д. С. Баженов // Интернет-маркетинг. – 2018. – № 3. – С. 186–190. – EDN YACMNF.

76. Гусев, В. В. Преимущества омниканального маркетинга / В. В. Гусев, В. В. Трубникова // Актуальные вопросы экономики и управления: наука и практика. Кriuлинские чтения : Сборник материалов

всероссийской научно-практической конференции, Курск, 15 мая 2021 года. – Курск : Курский государственный университет, 2021. – С. 454–457. – EDN HDBJYT.

77. Еремеева, Н. В. Перспективные направления исследования розничной торговли: цифровизация и омниканальность / Н. В. Еремеева, В. В. Панюкова // Экономические системы. – 2020. – Т. 13, № 4. – С. 161–170. – EDN OBXTBQ.

78. Казущик, А. А. Омниканальный маркетинг – современный тренд взаимодействия с покупателями / А. А. Казущик // Бизнес. Образование. Экономика: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Минск, 01–02 апреля 2021 года / редколлегия: В. В. Манкевич [и др.]. – Минск : Государственное учреждение образования «Институт бизнеса Белорусского государственного университета», 2021. – С. 256–258. – EDN HRGUCL.

79. Кузьмин, А. М. Омниканальный маркетинг – один из экономически эффективных инструментов маркетинговой стратегии / А. М. Кузьмин, Е. А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2022. – № 7. – С. 35. – EDN ZWSSXW.

80. Кони́на, Н. Ю. Маркетинг ТНК в условиях цифровой трансформации экономики 4.0 / Н. Ю. Кони́на, Е. А. Пономарева, Е. А. Панова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. – № 6. – С. 3–11. – EDN VENWKL.

81. Кочиева, А. К. Омниканальность как драйвер развития онлайн и офлайн торговли / А. К. Кочиева, А. Н. Далакова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 6(64). – С. 153–157. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10551. – EDN SQBYUC.

82. Кузин, Д. В. Инновации в бизнес-коммуникациях и проблемы менеджмента / Д. В. Кузин, Н. Е. Ядова // Управленческие науки. – 2016. – Т. 6, № 1. – С. 51–60. – EDN WDJVFJ.

83. Морозова, О. А. Омниканальность и связанные концепции: современное состояние и перспективы исследований / О. А. Морозова, А. О. Царев. // Аудиторские ведомости. – 2022. – № 3. – С. 180–192. – DOI 10.56539/17278058_2022_3_180. – EDN RTOEOJ.

84. Черченко, Н. В. Тренды маркетинга в инновационной экономике / Н. В. Черченко, С. П. Мармашова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. – 2018. – № 5. – С. 2–8. – EDN LYWBLF.

85. Щуплова, В. А. Омниканальный маркетинг для ритейлеров: перспективы развития в российских условиях / В. А. Щуплова // E-Scio. – 2022. – № 3(66). – С. 436–442. – EDN WJJTXP.

86. Текучев, В. В. Управленческое консультирование предприятий / В. В. Текучев // Инновации. Менеджмент. Маркетинг. Туризм. – 2013. – № 1. – С. 248–249.

87. Вертакова, Ю. В. Оценка формирования процесса управленческого консультирования / Ю. В. Вертакова, Н. А. Серебрякова // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2012. – № 3–2(42). – С. 103–112.

88. Клычова, Г. С. Управленческое консультирование: основные принципы и направления проведения / Г. С. Клычова, А. Р. Закирова, А. С. Клычова // Проблемы аграрной экономики в условиях импортозамещения: Материалы международной научно-практической конференции, Казань, 16–17 мая 2017 года. – Казань : Казанский государственный аграрный университет, 2017. – С. 27–34.

89. Алешникова, В. И. Использование услуг профессиональных консультантов / В. И. Алешникова. – Москва : Инфра-М., 2007. – 343 с.

90. Алпатова, Е. А. Комплексная организационно-экономическая диагностика предприятия: теория и практика / Е. А. Алпатова // Управление экономическими системами. – 2012. – № 5(41). – С. 56–61. – URL: [http:// uecs.ru/](http://uecs.ru/)

91. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. / И. Ансофф. – Классическое издание. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 344 с.

92. Бандурин, В. В. Особенности реализации проектов по управленческому консультированию в диверсифицированных холдингах / В. В. Бандурин // Транспортное дело России. – 2011. – № 7. – С. 82–85.

93. Бейч, Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма / Э. Бейч. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 189 с.

94. Бережная, Е. В. Математические методы моделирования экономических систем / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 432 с.

95. Блинов, А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 192 с.

96. Блинов, А. О. Управленческое консультирование как институт повышения эффективности управления организациями в современных условиях / А. О. Блинов, М. К. Кривцова, М. А. Подзорова // Theoretical & Applied Science. – 2014. – № 11 (19). – С. 11–15.

97. Полшков, Ю. Н. Прикладные методы анализа, моделирования и прогнозирования в сфере экономики труда: инновации, региональные риски, проблемы управления / Ю. Н. Полшков // Вестник Донецкого национального университета. Серия В: Экономика и право. – 2021. – № 1. – С. 179–187.

98. Чибикова, Т. В. Классификация и оценка методов управленческого консультирования / Т. В. Чибикова // Научный рецензируемый журнал Вестник СибАДИ. – 2017. – № 6(58) – С. 207–216. – [https://doi.org/10.26518/2071-7296-2017-6\(58\)-207-216](https://doi.org/10.26518/2071-7296-2017-6(58)-207-216)

99. Макарова, Ж. А. Управленческое консультирование в России: специфика становления и перспективы развития / Ж. А. Макарова // Вестник Омского университета. Серия: «Экономика» – 2013. – № 3 – С. 162–165.

100. Антикризисное управление : Учебно-методическое пособие / Составитель: Марчева И. А. – Нижний Новгород : Нижегородский госуниверситет, 2012. – 134 с.

101. Gumerova, G. I. Management of the digital economy as a scientific direction (on the basis of Management 4.0) / G. I. Gumerova, E. Sh. Shaimiev // International Research Journal. – 2019. – No. 1–2(79). – P. 40–45. – DOI 10.23670/IRJ.2019.79.1.036. – EDN YVLNLF.

102. Imgrund, F. Approaching digitalization with business process management / F. Imgrund, M. Fischer, C. Janiesch, A. Winkelmann // Multiconference. Volume 2018-March, 2018. – P. 1725–1736.

103. Muzhir Al-Ani E-University Environment Based on E-management // International Journal of Computational Engineering Research (IJCER), Volume 5 – Issue 4, April 2015. – p. 1–6.

104. Nadler, D. A. A diagnostic model for organization behavior / D. A. Nadler, M. L. Tushman // Perspectives on behavior in organizations / ed. by J. R. Hackman; E. E. Lawler; L. W. Porter. – New York : McGraw-Hill, 1977. – 494 p.

Информационные ресурсы

1. Облако сервиса mail.ru Комарницкой Е. В. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/4ZBQ/2jMSUqmhS>

2. Библиотека Донецкого государственного университета. – URL: <http://library.donnu.ru/catalog/>

3. Российский фонд фундаментальных исследований : [сайт]. – URL: <http://www.rfbr.ru/rffi/ru/>

4. Экономическая безопасность. Информационно-аналитический портал : [сайт]. – URL: <http://econbez.ru/>

Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа

В Приложении приведены «Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа», утвержденные Постановлением Правительства РФ от 25 июня 2003 г. N 367):

«1. Настоящие Правила определяют принципы и условия проведения арбитражным управляющим финансового анализа, а также состав сведений, используемых арбитражным управляющим при его проведении.

При проведении финансового анализа арбитражный управляющий анализирует финансовое состояние должника на дату проведения анализа, его финансовую, хозяйственную и инвестиционную деятельность, положение на товарных и иных рынках.

Документы, содержащие анализ финансового состояния должника, представляются арбитражным управляющим собранию (комитету) кредиторов, в арбитражный суд, в производстве которого находится дело о несостоятельности (банкротстве) должника, в порядке, установленном Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)», а также саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является, при проведении проверки его деятельности.

2. Финансовый анализ проводится арбитражным управляющим в целях:

а) подготовки предложения о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника и обоснования целесообразности введения в отношении должника соответствующей процедуры банкротства;

б) определения возможности покрытия за счет имущества должника судебных расходов;

в) подготовки плана внешнего управления;

г) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении процедуры финансового оздоровления (внешнего управления) и переходе к конкурсному производству;

д) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

3. При проведении финансового анализа арбитражный управляющий, выступая как временный управляющий, использует результаты ежегодной инвентаризации, проводимой должником, как внешний (конкурсный) управляющий – результаты инвентаризации, которую он проводит при принятии в управление (ведение) имущества должника, как

административный управляющий – результаты инвентаризации, проводимой должником в ходе процедуры финансового оздоровления, независимо от того, принимал ли он в ней участие.

4. Финансовый анализ проводится на основании:

а) статистической отчетности, бухгалтерской и налоговой отчетности, регистров бухгалтерского и налогового учета, а также (при наличии) материалов аудиторской проверки и отчетов оценщиков;

б) учредительных документов, протоколов общих собраний участников организации, заседаний совета директоров, реестра акционеров, договоров, планов, смет, калькуляций;

в) положения об учетной политике, в том числе учетной политике для целей налогообложения, рабочего плана счетов бухгалтерского учета, схем документооборота и организационной и производственной структур;

г) отчетности филиалов, дочерних и зависимых хозяйственных обществ, структурных подразделений;

д) материалов налоговых проверок и судебных процессов;

е) нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность должника.

5. При проведении финансового анализа арбитражный управляющий должен руководствоваться принципами полноты и достоверности, в соответствии с которыми: в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются все данные, необходимые для оценки его платежеспособности; в ходе финансового анализа используются документально подтвержденные данные; все заключения и выводы основываются на расчетах и реальных фактах.

6. В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) дата и место его проведения;

б) фамилия, имя, отчество арбитражного управляющего, наименование и местонахождение саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является;

в) наименование арбитражного суда, в производстве которого находится дело о несостоятельности (банкротстве) должника, номер дела, дата и номер судебного акта о введении в отношении должника процедуры банкротства, дата и номер судебного акта об утверждении арбитражного управляющего;

г) полное наименование, местонахождение, коды отраслевой принадлежности должника;

д) коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета, согласно приложению N 1, рассчитанные поквартально не менее чем за 2-летний период, предшествующий возбуждению производства по делу о несостоятельности

(банкротстве), а также за период проведения процедур банкротства в отношении должника, и динамика их изменения;

е) причины утраты платежеспособности с учетом динамики изменения коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности;

ж) результаты анализа хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках с учетом требований согласно приложению N 2;

и) результаты анализа активов и пассивов должника с учетом требований согласно приложению N 3;

к) результаты анализа возможности безубыточной деятельности должника с учетом требований согласно приложению N 4;

л) вывод о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника;

м) вывод о целесообразности введения соответствующей процедуры банкротства;

н) вывод о возможности (невозможности) покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (в случае если в отношении должника введена процедура наблюдения).

7. При проведении финансового анализа арбитражным управляющим проверяется соответствие деятельности должника нормативным правовым актам, ее регламентирующим.

Информация о выявленных нарушениях указывается в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

8. К документам, содержащим анализ финансового состояния должника, прикладываются копии материалов, использование которых предусмотрено пунктами 3 и 4 настоящих Правил.

к Правилам проведения арбитражным управляющим финансового анализа

Коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета

1. Для расчета коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности должника используются следующие основные показатели:

а) совокупные активы (пассивы) – баланс (валюта баланса) активов (пассивов);

б) скорректированные внеоборотные активы – сумма стоимости нематериальных активов (без деловой репутации и организационных расходов), основных средств (без капитальных затрат на арендуемые основные средства), незавершенных капитальных вложений (без незавершенных капитальных затрат на арендуемые основные средства), доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов;

в) оборотные активы – сумма стоимости запасов (без стоимости отгруженных товаров), долгосрочной дебиторской задолженности, ликвидных активов, налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал, собственных акций, выкупленных у акционеров;

г) долгосрочная дебиторская задолженность – дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты;

д) ликвидные активы – сумма стоимости наиболее ликвидных оборотных активов, краткосрочной дебиторской задолженности, прочих оборотных активов;

е) наиболее ликвидные оборотные активы – денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (без стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров);

ж) краткосрочная дебиторская задолженность – сумма стоимости отгруженных товаров, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты (без задолженности участников (учредителей) по взносам в уставный капитал);

и) потенциальные оборотные активы к возврату – списанная в убыток сумма дебиторской задолженности и сумма выданных гарантий и поручительств;

к) собственные средства – сумма капитала и резервов, доходов будущих периодов, резервов предстоящих расходов за вычетом капитальных затрат по арендованному имуществу, задолженности

акционеров (участников) по взносам в уставный капитал и стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров;

л) обязательства должника – сумма текущих обязательств и долгосрочных обязательств должника;

м) долгосрочные обязательства должника – сумма займов и кредитов, подлежащих погашению более чем через 12 месяцев после отчетной даты, и прочих долгосрочных обязательств;

н) текущие обязательства должника – сумма займов и кредитов, подлежащих погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты, кредиторской задолженности, задолженности участникам (учредителям) по выплате доходов и прочих краткосрочных обязательств;

о) выручка нетто – выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг за вычетом налога на добавленную стоимость, акцизов и других аналогичных обязательных платежей;

п) валовая выручка – выручка от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг без вычетов;

р) среднемесячная выручка – отношение величины валовой выручки, полученной за определенный период как в денежной форме, так и в форме взаимозачетов, к количеству месяцев в периоде;

с) чистая прибыль (убыток) – чистая нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода, оставшаяся после уплаты налога на прибыль и других аналогичных обязательных платежей.

Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника

2. Коэффициент абсолютной ликвидности.

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

3. Коэффициент текущей ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств и определяется как отношение ликвидных активов к текущим обязательствам должника.

4. Показатель обеспеченности обязательств должника его активами.

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

5. Степень платежеспособности по текущим обязательствам.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки.

Степень платежеспособности определяется как отношение текущих обязательств должника к величине среднемесячной выручки. Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника

6. Коэффициент автономии (финансовой независимости).

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

7. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяет степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости, и рассчитывается как отношение разницы собственных средств и скорректированных внеоборотных активов к величине оборотных активов.

8. Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах.

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

9. Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам.

Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам определяется как отношение суммы долгосрочной дебиторской задолженности, краткосрочной дебиторской задолженности и потенциальных оборотных активов, подлежащих возврату, к совокупным активам организации. Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника

10. Рентабельность активов.

Рентабельность активов характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия и определяется в процентах как отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам организации.

11. Норма чистой прибыли.

Норма чистой прибыли характеризует уровень доходности хозяйственной деятельности организации.

Норма чистой прибыли измеряется в процентах и определяется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто).

к Правилам проведения арбитражным
управляющим финансового анализа

Требования к анализу хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках

Анализ хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках включает в себя анализ внешних и внутренних условий деятельности должника и рынков, на которых она осуществляется.

1. Анализ внешних условий деятельности.

При анализе внешних условий деятельности должника проводится анализ общеэкономических условий, региональных и отраслевых особенностей его деятельности.

По результатам анализа внешних условий деятельности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- а) влияние государственной денежно-кредитной политики;
- б) особенности государственного регулирования отрасли, к которой относится должник;
- в) сезонные факторы и их влияние на деятельность должника;
- г) исполнение государственного оборонного заказа;
- д) наличие мобилизационных мощностей;
- е) наличие имущества ограниченного оборота;
- ж) необходимость осуществления дорогостоящих природоохранных мероприятий;
- и) географическое положение, экономические условия региона, налоговые условия региона;
- к) имеющиеся торговые ограничения, финансовое стимулирование.

2. Анализ внутренних условий деятельности.

При анализе внутренних условий деятельности должника проводится анализ экономической политики и организационно-производственной структуры должника.

По результатам анализа внутренних условий деятельности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- а) основные направления деятельности, основные виды выпускаемой продукции, текущие и планируемые объемы производства;
- б) состав основного и вспомогательного производства;
- в) загрузка производственных мощностей;
- г) объекты непромышленной сферы и затраты на их содержание;
- д) основные объекты, не завершённые строительством;

е) перечень структурных подразделений и схема структуры управления предприятием;

ж) численность работников, включая численность каждого структурного подразделения, фонд оплаты труда работников предприятия, средняя заработная плата;

и) дочерние и зависимые хозяйственные общества с указанием доли участия должника в их уставном капитале и краткая характеристика их деятельности;

к) характеристика учетной политики должника, в том числе анализ учетной политики для целей налогообложения;

л) характеристика систем документооборота, внутреннего контроля, страхования, организационной и производственной структур;

м) все направления (виды) деятельности, осуществляемые должником в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествующего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства, их финансовый результат, соответствие нормам и обычаям делового оборота, соответствие применяемых цен рыночным и оценка целесообразности продолжения осуществляемых направлений (видов) деятельности.

3. Анализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника.

Анализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника, представляет собой анализ данных о поставщиках и потребителях (контрагентах).

По результатам этого анализа в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) данные по основным поставщикам сырья и материалов и основным потребителям продукции (отдельно по внешнему и внутреннему рынку), а также объемам поставок в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествующего возбуждению дела о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства;

б) данные по ценам на сырье и материалы в динамике и в сравнении с мировыми ценами;

в) данные по ценам на продукцию в динамике и в сравнении с мировыми ценами на аналогичную продукцию;

г) данные по срокам и формам расчетов за поставленную продукцию;

д) влияние на финансовое состояние должника доли на рынках выпускаемой им продукции, изменения числа ее потребителей, деятельности конкурентов, увеличения цены на используемые должником товары (работы, услуги), замены поставщиков и потребителей, динамики цен на акции должника, объемов, сроков и условий привлечения и предоставления денежных средств.

к Правилам проведения арбитражным
управляющим финансового анализа

Требования к анализу активов и пассивов должника

1. Арбитражный управляющий проводит анализ активов (имущества и имущественных прав) и пассивов (обязательств) должника, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

2. Анализ активов проводится в целях оценки эффективности их использования, выявления внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособности, оценки ликвидности активов, степени их участия в хозяйственном обороте, выявления имущества и имущественных прав, приобретенных на заведомо невыгодных условиях, оценки возможности возврата отчужденного имущества, внесенного в качестве финансовых вложений.

3. Анализ активов производится по группам статей баланса должника и состоит из анализа внеоборотных и оборотных активов.

4. Анализ внеоборотных активов включает в себя анализ нематериальных активов, основных средств, незавершенного строительства, доходных вложений в материальные ценности, долгосрочных финансовых вложений, прочих внеоборотных активов.

Анализ оборотных активов включает в себя анализ запасов, налога на добавленную стоимость, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений, прочих оборотных активов.

5. По результатам анализа всех групп активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, постатейно указываются поквартальные изменения их состава (приобретение, выбытие, списание, создание) и балансовой стоимости в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных активах на соответствующие отчетные даты.

6. По результатам анализа нематериальных активов, основных средств и незавершенного строительства в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, постатейно указываются:

а) балансовая стоимость активов, используемых в производственном процессе;

б) возможная стоимость активов, используемых в производственном процессе, при реализации на рыночных условиях;

в) балансовая стоимость активов, не используемых в производственном процессе;

г) возможная стоимость активов, не используемых в производственном процессе, при реализации на рыночных условиях.

7. По результатам анализа основных средств в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

а) наличие и краткая характеристика мобилизационных и законсервированных основных средств;

б) степень износа основных средств;

в) наличие и краткая характеристика полностью изношенных основных средств;

г) наличие и краткая характеристика обремененных основных средств (в том числе год ввода в действие, возможный срок полезного действия, проведенные ремонт (текущий, капитальный), реконструкция, модернизация, частичная ликвидация, переоценка, амортизация, земельные участки, на которых находятся здания и сооружения, характеристика специализации (узкоспециализированное или нет), участие в производственном процессе (круглогодично или часть года), наличие предусмотренных законодательством Российской Федерации документов, источник приобретения).

8. По результатам анализа незавершенного строительства в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

а) степень готовности объектов незавершенного строительства;

б) размер средств, необходимых для завершения строительных работ, и срок возможного пуска в эксплуатацию объектов;

в) необходимость или целесообразность завершения строительных работ либо консервации объектов незавершенного строительства;

г) возможная стоимость объектов незавершенного строительства при реализации на рыночных условиях.

9. По результатам анализа доходных вложений в материальные ценности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

а) эффективность и целесообразность вложений в материальные ценности;

б) соответствие получаемого дохода рыночному уровню;

в) возможность расторжения договоров и возврата имущества без возникновения штрафных санкций в отношении должника.

10. По результатам анализа долгосрочных финансовых вложений в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

- а) имущество, внесенное в долгосрочные финансовые вложения;
- б) эффективность и целесообразность долгосрочных финансовых вложений;
- в) возможность возврата имущества, внесенного в качестве долгосрочных финансовых вложений;
- г) возможность реализации долгосрочных финансовых вложений на рыночных условиях.

11. По результатам анализа запасов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

- а) степень готовности незавершенного производства, время и величина средств, необходимых для доведения его до готовой продукции;
- б) размер запаса сырья и материалов, ниже которого производственный процесс останавливается;
- в) размер запаса сырья и материалов, который может быть реализован без ущерба для производственного процесса;
- г) обоснованность цен, по которым приобретались сырье и материалы;
- д) причины задержки реализации готовой продукции;
- е) обоснованность отражения в балансе расходов будущих периодов;
- ж) возможность получения денежных средств за отгруженные товары;
- и) запасы, реализация которых по балансовой стоимости затруднительна.

12. По результатам анализа отражения в балансе налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указывается обоснованность сумм, числящихся как налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям.

13. По результатам анализа дебиторской задолженности в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указывается сумма дебиторской задолженности, которая не может быть взыскана.

14. По результатам анализа краткосрочных финансовых вложений в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указываются:

а) эффективность и целесообразность краткосрочных финансовых вложений;

б) имущество, внесенное в качестве краткосрочных финансовых вложений;

в) возможность возврата имущества, внесенного в качестве краткосрочных финансовых вложений;

г) возможность реализации краткосрочных финансовых вложений.

15. По результатам анализа прочих внеоборотных и оборотных активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, дополнительно к сведениям, предусмотренным пунктом 5 настоящего документа, указывается эффективность их использования и возможность реализации.

16. По результатам анализа активов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются следующие показатели, используемые для определения возможности восстановления его платежеспособности:

а) балансовая стоимость активов, принимающих участие в производственном процессе, при выбытии которых невозможна основная деятельность должника (первая группа);

б) налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, а также активы, реализация которых затруднительна (вторая группа);

в) балансовая стоимость имущества, которое может быть реализовано для расчетов с кредиторами, а также покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (третья группа), определяемая путем вычитания из стоимости совокупных активов (итог баланса должника) суммы активов первой и второй групп.

17. Анализ пассивов проводится в целях выявления внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособности, выявления обязательств, которые могут быть оспорены или прекращены, выявления возможности проведения реструктуризации сроков исполнения обязательств.

18. Анализ пассивов проводится по группам статей баланса должника и состоит из анализа капитала, резервов, долгосрочных и краткосрочных обязательств.

19. По результатам анализа капитала и резервов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются сведения о размере и правильности формирования уставного капитала, добавочного капитала, резервного капитала, фондов социальной сферы,

целевого финансирования и поступлений, размере нераспределенной прибыли или непокрытого убытка прошлых лет и в отчетном году.

20. По результатам анализа долгосрочных и краткосрочных обязательств в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) поквартальные изменения состава и величины обязательств в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных пассивах на соответствующие отчетные даты;

б) обоснованность обязательств, в том числе обоснованность задолженности по обязательным платежам;

в) обоснованность деления обязательств на основной долг и санкции;

г) обязательства, возникновение которых может быть оспорено;

д) обязательства, исполнение которых возможно осуществить в рассрочку;

е) возможность реструктуризации обязательств по срокам исполнения путем заключения соответствующего соглашения с кредиторами.

21. В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, кроме сведений об обязательствах, срок исполнения которых наступил, указываются сведения об обязательствах, срок исполнения которых наступит в ближайший месяц, 2 месяца, квартал, полугодие, год.

к Правилам проведения арбитражным
управляющим финансового анализа

Требования к анализу возможности безубыточной деятельности должника

1. Арбитражный управляющий проводит анализ возможности безубыточной деятельности должника, изменения отпускной цены и затрат на производство продукции, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника.

2. По результатам анализа возможности изменения отпускной цены продукции в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) возможность реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг по более высокой цене (для прибыльных видов деятельности);

б) возможность реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг по цене, обеспечивающей прибыльность и поступление денежных средств от реализации при существующем объеме производства (по каждому из убыточных видов деятельности).

3. По результатам анализа возможности изменения затрат на производство продукции в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

а) статьи расходов, которые являются необоснованными и непроизводительными;

б) мероприятия по снижению расходов и планируемый эффект от их реализации;

в) затраты на содержание законсервированных объектов, мобилизационных мощностей и государственных резервов;

г) сравнительная характеристика существующей структуры затрат и структуры затрат в календарном году, предшествующем году, в котором у должника возникли признаки неплатежеспособности.

4. В целях определения возможности безубыточной деятельности должника арбитражный управляющий анализирует взаимосвязь следующих факторов:

а) цены на товары, работы, услуги;

б) объемы производства;

в) производственные мощности;

г) расходы на производство продукции;

д) рынок продукции;

е) рынок сырья и ресурсов.

5. По результатам анализа возможности безубыточной деятельности должника арбитражный управляющий обосновывает в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, следующие выводы:

а) если реализация товаров, работ, услуг по ценам, обеспечивающим безубыточную деятельность, невозможна в силу наличия на рынке товаров, работ, услуг других производителей, предлагаемых по более низким ценам, или увеличение объема выпуска продукции невозможно в силу насыщенности рынка или ограниченности производственных мощностей и рынка сырья, то данный вид деятельности или выпуск продукции данного вида (наименования) нецелесообразен и безубыточная деятельность невозможна;

б) если реализация товаров, работ, услуг по ценам, обеспечивающим безубыточную деятельность, возможна и (или) возможно увеличение объема выпуска продукции, то данный вид деятельности или выпуск продукции данного вида (наименования) целесообразен и безубыточная деятельность возможна;

в) если возможно достижение такого объема производства и реализации товаров, работ, услуг, при котором выручка от продажи превышает сумму затрат, и сумма доходов от основной деятельности, операционных доходов, внереализационных доходов превышает сумму расходов по основной деятельности, операционных расходов, внереализационных расходов, налога на прибыль и иных обязательных аналогичных платежей, то безубыточная деятельность возможна.

Учебное издание

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Учебно-методическое пособие
для студентов укрупненной группы направления подготовки
38.00.00 Экономика и управление**

Комарницкая Елена Владимировна

Подписано в печать ____ 2025 г.
Формат 60×84/16. Бумага офсетная.
Печать — цифровая. Усл. печ. л. 9,42.
Тираж 100 экз. Заказ № 24дек137.

ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»
283001, г. Донецк, ул. Университетская, 24
Издательство ФГБОУ ВО «ДонГУ»
283001, г. Донецк, ул. Университетская, 22
E-mail: donnu.izdatelstvo@mail.ru