

**К. В. Балдин, О. Ф. Быстров,
А. В. Рукосуев**

**АНТИКРИЗИСНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ:
макро- и микроуровень**

Учебное пособие

Москва, 2005

УДК 338.24(075-8)

ББК 65.290-2я73

Б20

Авторы:

К. В. Балдин — кандидат технических наук, доцент,
О. Ф. Быстров — кандидат технических наук, доцент;
А. В. Рукосуев — доцент.

Рецензенты:

А. А. Грунин — доктор экономических наук, профессор,
А. В. Барышева — доктор экономических наук, профессор.

Б20 Балдин К. В., Быстров О. Ф., Рукосуев А. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: Учебное пособие. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. — 316 с.

ISBN 5-94798-532-2

Учебное пособие подготовлено при государственной поддержке ведущих научных школ. Грант № НШ-2350.2003.9.

В нем изложены теоретические и практические основы несостоятельности (банкротства) предприятий, методы прогнозирования результатов антикризисного управления организацией, роль инвестиций как финансового источника антикризисного управления. Особое внимание уделено изложению методологии выхода предприятия из кризиса.

Для студентов, аспирантов, преподавателей высших учебных заведений экономических специальностей, а также научных работников, менеджеров и руководителей фирм.

ISBN 5-94798-532-2

© Коллектив авторов, 2005

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
Глава 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ	9
1.1. Причины возникновения экономических кризисов	9
1.2. Классификация экономических кризисов	20
1.3. Государственное регулирование кризисных ситуаций в экономике	27
1.4. Финансово-экономические кризисы на предприятии	38
Глава 2. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ	48
2.1. Правовое регулирование института несостоятельности (банкротства)	48
2.2. Наблюдение	68
2.3. Финансовое оздоровление	80
2.4. Внешнее управление	88
2.5. Конкурсное производство	105
2.6. Мирное соглашение	116
2.7. Иные процедуры банкротства предприятия	119
Глава 3. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ В СТАДИИ КРИЗИСА	128
3.1. Основные финансовые показатели неплатежеспособного предприятия	128
3.2. Анализ финансового состояния предприятия по методике ФСФО РФ	133

3.3. Бизнес-планирование финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия	142
3.4. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия	145
3.5. Использование инновационного потенциала при финансовом оздоровлении предприятия	160
3.6. Оценка инновационной продукции по критерию “качество-стоимость”	167
Глава 4. РОЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ	170
4.1. Инвестиции как важнейший фактор устойчивого развития предприятия	170
4.2. Интегральные показатели инвестиционной деятельности	172
4.3. Управление инвестициями на предприятии	176
4.4. Роль и место инвестиционных проектов в антикризисном управлении	179
4.5. Методика формирования оптимального портфеля инвестиций в реальные активы	188
Глава 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	198
5.1. Методика расчета коэффициента Альтмана (Z-счет)	198
5.2. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г. В. Савицкой	201
5.3. Диагностика финансового состояния предприятия	206
5.3.1. Анализ и оценка имущественного положения предприятия	206
5.3.2. Анализ и оценка ликвидности и платежеспособности предприятия	211

5.3.3. Оценка финансовой устойчивости предприятия	219
5.4. Разработка и обоснование системы антикризисного управления предприятием	228
5.4.1. Совершенствование системы диагностики банкротства предприятия	228
5.4.2. Прогнозирование кризиса с использованием количественных методов	235
5.4.3. Механизмы стабилизации предприятия при угрозе банкротства	238
Глава 6. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ	245
6.1. Необходимость и тенденции антикризисного управления	245
6.2. Содержание антикризисного управления	251
6.2.1. Диагностика кризисов	251
6.2.2. Планирование в антикризисном управлении	256
6.3. Формирование стратегии и программы работ по выходу из кризиса	265
6.4. Основные направления изменений в антикризисном управлении	268
6.5. Мероприятия по преодолению кризисного состояния предприятия	274
6.6. Персонал в системе антикризисного управления	282
Литература	310

ВВЕДЕНИЕ

Практические результаты проводимых в России экономических преобразований не привели к созданию полноценного рынка и потому не позволяют говорить о завершенности реформ. Основной вывод, к которому приводит десятилетний опыт реформирования, заключается в том, что лишь смена формы собственности на средства производства не приводит к росту эффективности деятельности предприятий.

Три волны приватизации разрушили реальный сектор экономики, поставили на грань банкротства многие предприятия. Ваучерная приватизация вывела администрацию предприятий из-под контроля собственника. В ходе ее произошла передача государственной собственности физическим лицам — руководителям предприятий — без установления должного контроля за эффективностью использования приватизированного имущества. Основная масса наемных работников не имела доступа к принятию важнейших решений по развитию производства, распределению дохода. В результате этого утраченной оказалась взаимосвязь спроса и предложения. Продукция нередко поставлялась неплатежеспособному потребителю. Она стала обмениваться на неплатежи. Систему нормальных денежных расчетов заменил бартер и различного рода денежные суррогаты. Экономика столкнулась с таким феноменом, как дефицит денег. Вместо ожидаемого роста эффективности получили спад производства, снижение рентабельности и производительности труда.

Результатом второй волны — залоговой приватизации — явилась передача государством крупному финансовому капиталу экспортно-ориентированных предприятий в топливно-энергетическом секторе, металлургии, химии.

Третья волна — приватизация долгов — развернулась в виде массовых банкротств потенциально эффективных предприятий, которые не удалось по тем или иным причинам приватизировать в предыдущие годы.

Современное состояние большинства хозяйственных объектов таково, что первоочередными тактическими задачами для них являются “латание дыр” (или реактивная форма управления) и недопущение банкротства. Подобный подход не позволяет достичь устойчивой работы предприятия в долгосрочной перспективе. Потому особое значение в сегодняшних условиях приобретает формирование эффективного механизма управления предприятиями, основанного на анализе их финансово-экономического состояния.

Данный подход неразрывно связан с антикризисным управлением. Это словосочетание прочно вошло в оборот теоретиков и практиков, решающих проблемы управления предприятием.

Антикризисное управление стало одним из самых “популярных” терминов в деловой жизни России. Однако его содержание расплывчато. В литературе не фиксируются признаки отличия антикризисного и обычного управления. Внимание, как правило, акцентируют не на “лечении” кризиса, а на мерах по его недопущению и механизме банкротства. Поскольку на достижение этой цели направлена вся управленческая теория и практика, особое содержание *антикризисного управления* непонятно. Создается впечатление, что единственным обоснованием существования данного термина являются правительственные постановления, создавшие институт антикризисных управляющих: антикризисное управление — это то, чем занимаются антикризисные управляющие. Антикризисное управление может и должно обрести свою “нишу” в управленческой теории и практике. Необходимо лишь корректно определить его отличие от управления в обычном режиме. Путь к этому лежит через уточнение понятия “кризис предприятия”.

Объективно кризис характеризуется множеством взаимосвязанных ситуаций, повышающих сложность и риск уп-

равления. При этом возможны отдаление кризиса и его профилактика, стабилизация кризиса, перерастание одного в другой, выход из кризиса и др. Типичные признаки критического состояния предприятий: снижается рентабельность, кредиты в основном начинают идти на погашение процентов и возврат взятых ранее кредитов (фирма попадает в "кредитную ловушку"), все чаще возникают "накладки", срывы поставок клиентам, руководство с трудом может оценить объективное состояние фирмы, возникает неуправляемость и любое неблагоприятное происшествие может создавать реальную угрозу банкротства.

Ответ на вопрос "что делать?" в общих чертах общеизвестен: привлечь кадры, способные эффективно работать в условиях переходной экономики, использовать зарубежный опыт работы в рыночных условиях, пригласить профессионалов-консультантов и т. п. и решить в комплексе весь клубок проблем предприятия, начав с совершенствования системы управления.

При реализации этих очевидных мер возникают серьезные трудности. отсутствие подготовленных кадров; невозможность применения зарубежного опыта "один к одному", так как он сформировался в других условиях.

Поэтому лучше рассчитывать на своих уже имеющихся людей и организовывать их переподготовку, начиная с руководства, и далее создать команду, способную достаточно эффективно решать реальные проблемы, а также использовать зарубежный опыт уже в адаптированном виде.

Рассмотрению обозначенных вопросов и проблем и посвящена данная книга. Вклад авторов в данное издание распределен следующим образом: Балдин К. В. — гл. 1, 3, 6, § 4.1, 4.2, 4.3, § 5.1, 5.2; Быстров О. Ф. — § 3.4, 3.5, 3.6, 4.4, 4.5, 5.3, 5.4, 6.6; Рукосуев А. В. — гл. 2, § 3.4, 3.5, 3.6, 6.6.

Глава 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ

1.1. Причины возникновения экономических кризисов

В жизни предприятия кризисы или угроза кризисов — постоянное явление. Первопричиной, т. е. возможностью возникновения экономических кризисов, является разрыв между производством и потреблением товаров.

Сущность экономического кризиса проявляется в пере-производстве товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу, в нарушении условий воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах фирм, росте безработицы и других социально-экономических потрясениях [13].

Первый экономический кризис произошел в Англии в 1825 г., где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Следующий кризис в 1836 г. охватил Великобританию и США. Кризис 1847 г затронул почти все страны Европы. Первый мировой экономический кризис относится к 1857 г., который был самым глубоким со времени начала капиталистического развития. Кризис 1873–1878 гг. охватил большинство европейских стран и США и превзошел все предыдущие по своей продолжительности. Мировые экономические кризисы происходили в 1900–1903 гг., 1907 г., 1920 г., но все они не шли ни в какое сравнение с мировым кризисом 1929–1933 гг. Он продолжался более четырех лет и охватил весь капиталистический мир и все сферы экономики. Совокупный объем промышленного производства капиталистических стран сократился тогда на 46%, выплавка стали уменьшилась на 62%, добыча угля — на 31%, производство продукции судостроения сократилось на 83%,

внешнеторговый оборот — на 67%, число безработных достигло 26 млн чел., или 25% всех занятых в производстве, реальные доходы населения уменьшились в среднем на 58%. Кризис сопровождался огромным количеством банкротств. Только в США разорилось 109 тыс. фирм [13].

После этого кризиса депрессия была затяжной. После некоторого оживления в 1937 г. наступил новый кризис, характерный тем, что ему не предшествовала фаза подъема. Новый кризис хотя и был слабее предыдущего, но протекал весьма остро. Общий объем промышленного производства в капиталистическом мире сократился на 11%, а в США — на 21%, выпуск автомобилей уменьшился на 40%. Развитие и обострение этого кризиса было прервано Второй мировой войной 1939–1945 гг.

После войны в 1948–1949 гг. разразился локальный экономический кризис, который охватил США и Канаду. В США объем промышленной продукции тогда упал на 18,2%, в Канаде — на 12%, а общий объем промышленного производства развитых капиталистических стран сократился на 6%. Экономические кризисы в капиталистических странах происходили также в 1953–1954 и 1957–1958 гг. Но самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1973–1975 гг. Он охватил все капиталистические страны и отличался высоким уровнем инфляции. Характерной особенностью этого кризиса было переплетение его с глубокими структурными кризисами, поразившими важнейшие сферы производства — энергетику, сырьевые отрасли, включая и сельское хозяйство, а также валютную систему.

Весьма противоречивы точки зрения на причины экономических кризисов. Принципиальным отличием точки зрения К. Маркса на данную проблему является то, что причины цикличности капиталистического воспроизводства он видел в самой природе капитализма, непосредственно в противоречии между общественным характером производства и частным характером присвоения его результатов.

Представители неоклассической и либеральной школ выдвигают различные причины экономических кризисов, не

связывая их с природой капитализма. Многие из них считают причиной кризисов недопотребление населения, вызывающее перепроизводство. Но возникающий недостаток потребления (платежеспособности) является скорее следствием, чем причиной кризисов.

Более близки к марксистской позиции экономисты, считающие причиной кризисов диспропорциональность, или "неравновесие". Кризисы обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей. Теория неравновесия сочетается с другим распространенным взглядом на кризисы как на порождение внешних условий — политических, демографических, природных.

Существует и психологическая теория кризисов. По этой теории каждой фазе свойственна своя психологическая картина, формирующая отношение к инвестициям. Паника и разброд кризисного состояния ведут к застою капиталовложений, повышенное настроение в условиях подъема стимулирует горячку. "Меняющиеся ситуации" формируют неравномерность инвестиционного цикла.

Экономической наукой к настоящему времени разработан целый ряд различных теорий, объясняющих причины экономических циклов и кризисов. П. Самуэльсон, например, в качестве наиболее известных теорий циклов и кризисов в своей книге "Экономика" отмечает следующие:

— денежную теорию, которая объясняет цикл экспансии (сжатием) банковского кредита (Хоутри и др.);

— теорию нововведений, объясняющую цикл использованием в производстве важных нововведений (Шумпетер, Хансен);

— психологическую теорию, трактующую цикл как следствие охватывающих население волн пессимистического и оптимистического настроения (Пигу, Бэджгот и др.);

— теорию недопотребления, усматривающую причину цикла в слишком большой доле дохода, идущей богатым и бережливым людям, по сравнению с тем, что может быть инвестировано (Гобсон, Фостер, Кэтчингс и др.);

— теорию чрезмерного инвестирования, сторонники которой полагают, что причиной рецессии является скорее чрезмерное, чем недостаточное инвестирование (Хайек, Мизес и др.),

— теорию солнечных пятен — погоды — урожая (Джевонс, Мур).

При оценке взглядов на кризисы и их причины следует отметить, что они видоизменялись во времени вместе с изменением самой социально-экономической действительности. С учетом этого заслуживает внимания точка зрения ряда российских экономистов, которые выделяют три этапа в изменении взглядов на цикличность в кризисных явлениях.

Первый этап охватывает период с начала XVIII в. до середины 30-х г XX в., когда преобладали суждения, что экономические кризисы либо вообще невозможны при капитализме (Дж.С. Милль, Ж.-Б. Сэй, Д. Рикардо), либо они носят лишь случайный характер и система свободной конкуренции способна самостоятельно их преодолевать (Ж.-Ш. Сисмонди, Р Родбертус, К Каутский).

Второй этап охватывает период с середины 30-х до середины 60-х г XX в. Выделение этого периода связано с трудами Дж. М Кейнса и прежде всего с его выводом о том, что экономические кризисы (точнее депрессия, застой) неизбежны в условиях классического капитализма и вытекают из природы присущего ему рынка. Кейнс одним из первых среди западных экономистов прямо заявил о том, что капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и отчего цены и заработная плата являются негибкими. В качестве принципиально необходимого средства сглаживания проблем кризиса и безработицы Кейнс выдвинул идею обеспечения государственного вмешательства в экономику в целях стимулирования эффективного совокупного спроса. К его заслугам в исследовании фактора цикличности следует также отнести разработанную им теорию мультипликатора, которая в последующем стала широко использоваться при анализе причин цикличности.

Третьим этапом в исследовании причин экономических циклов является период с середины 60-х г. до настоящего времени. В этот период, во-первых, стало уделяться особое внимание разграничению экзогенных (внутренних) и эндогенных (внешних) причин цикличности рыночной экономики, причем именно эндогенным факторам стало уделяться преимущественное внимание. Во-вторых, определилась позиция ряда специалистов, согласно которой государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а проводит нередко так называемую проциклическую политику, т. е. провоцирует и поддерживает цикличность.

Исследования природы цикличности воспроизводства в условиях государственного регулирования экономики породили ряд новых взглядов и концепций по данной проблеме. В их числе концепции “равновесного делового цикла” и “политического делового цикла”.

Первая отражает развитие идей монетаризма. Согласно этой концепции государство наряду со многими присущими ему функциями выполняет роль своеобразного генератора денежных “шоков”, которые выводят хозяйственную систему из состояния равновесия и таким образом поддерживают циклические колебания в общественном воспроизводстве.

В 70–80-х г. данная концепция активно разрабатывалась представителями теории рациональных ожиданий. Если монетаристы считают, что государство может спровоцировать цикл, пользуясь недостаточной осведомленностью людей об истинном содержании и целях различных направлений государственной экономической политики, сторонники теории рациональных ожиданий исходят в данном вопросе из противоположных соображений. Они считают, что предприниматели и население научились благодаря происходящей информационной революции оценивать и распознавать истинные мотивы решений государственных органов и могут всякий раз своевременно реагировать на них сообразно своей выгоде. В

результате цели государственной политики остаются нереализованными, а спад или подъем принимает более ярко выраженный характер [14].

Вторая концепция (“политического делового цикла”) базируется на том, что зависимость между уровнем безработицы и уровнем инфляции определяется кривой Филипса, т. е. существует обратная зависимость между данными величинами: чем меньше безработица, тем быстрее растут цены. Ее сторонники полагают, что экономическое положение внутри страны существенным образом влияет на популярность правящей партии. В качестве главных экономических показателей, на которые реагирует население, выделяются темпы инфляции и норма безработицы: чем ниже их уровни, тем при прочих равных условиях больше голосов будет подано на предстоящих выборах за правящую партию или президента.

С целью обеспечения победы правительство принимает меры для поддержания такого сочетания уровней инфляции и безработицы, которое представляется наиболее приемлемым избирателям. Поэтому администрация после прихода к власти старается снизить темпы роста цен путем искусственного провоцирования кризисных явлений, а к концу своего правления власть начинает решать противоположную задачу — поднимает уровень занятости. Последний вызывает рост цен, но расчет делается на то, что к выборам уровень занятости поднимется, а инфляция не успеет набрать полной силы. Партия власти может обеспечить победу.

Для предприятия различают внешние и внутренние причины кризиса. Внешними причинами называются те, на которые предприятие не может влиять или это влияние может быть незначительным. К внешним причинам относят международные и национальные факторы.

Международные факторы складываются под влиянием причин общеэкономического характера (экономическая цикличность развития ведущих стран, состояние мировой финансовой системы, характеризующееся политикой международных банков), стабильности международной торговли, за-

висящей в свою очередь от заключенных межправительственных договоров и соглашений (о создании зон свободного предпринимательства, приграничной торговле, таможенных тарифах и пошлинах), международной конкуренции (увеличении доли рынка фирм-конкурентов из-за более высоких технологий или более дешевого труда).

К национальным факторам могут быть причислены причины политического, экономико-географического, культурного и научно-технического характера

Так, политическая стабильность и направленность внутренней политики государства, реализуемые через право, выражаются в отношении к предпринимательской деятельности и принципах государственного регулирования экономики, к формам собственности, мерам по защите прав потребителей и предпринимателей. Все это аккумулируется в законодательных нормах, актах, которые и определяют деятельность предприятий.

Экономико-географические факторы характеризуются размером и структурой потребностей, а при известных экономических предпосылках — платежеспособным спросом населения. К ним можно также отнести уровень доходов и накоплений населения, т. е. покупательную способность, уровень цен, возможность получения кредита, существенно влияющих на предпринимательскую активность, фазу экономического цикла, в которой находится национальная экономика. Падение спроса, например, характерное для соответствующей фазы экономического развития, приводит к обострению конкуренции, разорению или поглощению обанкротившегося предприятия

Факторы культурного характера проявляются в привычках, нормах потребления и предпочтениях одних товаров перед другими.

Уровень развития науки и техники определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность. Изменения в технологии производства, производимые предприятием для обеспечения конкурентных преимуществ, требуют, как правило, значительных капитальных вло-

жений и могут в течение продолжительного времени отрицательно сказываться на прибыльности предприятия, в том числе и вследствие неудач при внедрении новых технологий. Может негативно сказаться на прибыльности и уменьшение объема продаж продукции предприятия вследствие появления на рынке по более низким ценам товаров других фирм, в производстве которых используется более прогрессивная технология, обеспечивающая меньшие производственные затраты

Внутренние причины являются результатом деятельности самого предприятия.

Таким образом, предприятие попадает в кризисное состояние вследствие совокупности внутренних причин конструкторско-технологического, экономического, финансового характера, а также недостатков внутрифирменного экономического управления, приведенных на рис 1.1.

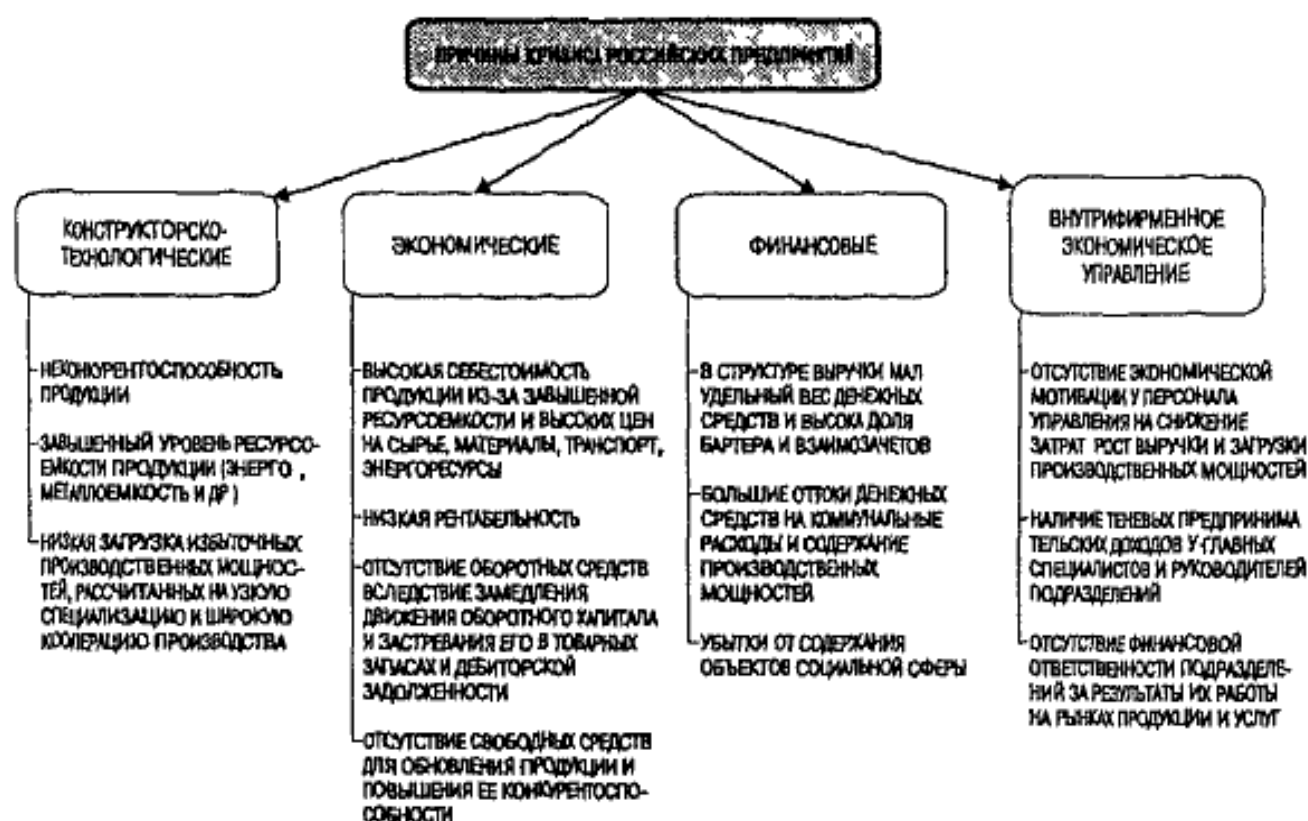


Рис 1.1 Внутренние причины кризиса российских предприятий

Конструкторско-технологические причины объясняются технической отсталостью отечественных производителей, которая в полной мере проявилась после открытия российских

рынков для зарубежных фирм-конкурентов Кроме того, в большинстве товаров, выпускаемых сегодня на российских предприятиях, заложены старые ресурсоемкие технические решения 80-х гг В те годы при низких ценах на металл, невысоких тарифах на технологическую электроэнергию, малой доле заработной платы в себестоимости продукции и условных ценах на готовые изделия конструкторы работали по принципу “если Родине надо, она всегда найдет деньги” и закладывали избыточную прочность, металло- и энергоемкость. Но сегодня, когда российские цены поднялись и сравнялись с мировыми, эти технические решения стали разорять предприятия из-за высокой себестоимости и убытков, так как цены производителя стали выше рыночных Это породило вначале экономические, а затем и финансовые причины кризиса производителя. Высокая себестоимость постепенно оставила предприятия без прибыли, а затем и вовсе остановила производство из-за отсутствия выручки и оборотных средств Сокращение производства привело к появлению избыточных незагруженных мощностей, которые необходимо содержать и отвлекать на это и без того ограниченные ресурсы.

Кроме того, низкая конкурентоспособность и неумение продвинуть свою продукцию на рынки привели к тому, что основной формой продаж стала передача продукции на реализацию с отложенной на длительный срок оплатой. Это, в свою очередь, привело к отсутствию средств на возобновление производства и оплате своих обязательств. Одновременно возникли цепочки бартерных сделок и взаимозачетов, что привело к уменьшению доли денежных средств в структуре выручки предприятия. Таким образом, даже “благополучные” предприятия, продолжая производство, не получили средств на оплату налогов и заработную плату своему персоналу, так как бартер для этих целей не может быть использован.

К финансовым причинам можно также добавить большие оттоки денежных средств на коммунальные расходы по содержанию производственных мощностей (тепло, вода, газ, электроэнергия) в связи с отсутствием сберегающих технологий и

специального оборудования Все это, в свою очередь, забирает ограниченные свободные средства, так необходимые для обновления продукции и повышения ее конкурентоспособности

Опыт работы Межведомственной балансовой комиссии (МБК) ФСФО РФ показывает, что финансовое состояние многих российских предприятий по указанным выше причинам остается тяжелым. Состояние расчетов предприятий друг с другом и с государством по обязательным платежам неудовлетворительное. Основные формы расчетов — бартер, взаимозачеты и прочие суррогатные схемы

Для российских предприятий сложно выделить приоритетность каких-либо из отмеченных факторов. И все же среди особенностей переходного периода российской экономики можно выделить следующие наиболее значимые негативные условия, приводящие к кризису российских предприятий [42, 45].

1. Политическая, экономическая и финансовая нестабильность в России Она вызывает неуверенность у предпринимателей в успешности и даже возможности деятельности, отражается на всех составляющих организации производства, материально-технического обеспечения, сбыта продукции.

2. Высокие темпы инфляции в России Несмотря на ее замедление в последнее время, постоянные инфляционные ожидания не способствуют реализации предприятием стратегических целей и сопряжены с недостаточно гибкой, а часто разорительной налоговой системой государства, кредитной политикой. Высокие для конечного потребителя цены стимулируют не расширение производства, а его сокращение. Эти цены, назначаемые предприятием на свою продукцию, часто имеют своей причиной не столько необоснованную ценовую политику, сколько внешние ценообразующие факторы. А это ведет, в свою очередь, к падению конкурентоспособности товаров и снижению потребительского спроса.

3. Высокая степень монополизации экономики, которая наряду со сложившимися устойчивыми хозяйственными связями и региональным разделением труда затрудняет формирование действительно конкурентной среды. Отсюда сильное

влияние естественных монополий, рост тарифов и цен на продукцию, которая недостаточно контролируется государством

4 Кризис платежей, коснувшийся как самого бюджета при оплате госзаказа, так и абсолютного большинства предприятий, при котором все большее число предприятий попадает в зону признаков банкротства, установленных Федеральным законом "О несостоятельности (банкротстве)" от 26 октября 2002 г № 127-ФЗ.

5 На многих предприятиях структура акционерного капитала размыта и не сформировался консолидированный, мотивированный на финансовый результат эффективный собственник. Члены трудовых коллективов — владельцы акций далеки от управления предприятием. Деятельность менеджеров предприятия в таких условиях проходит без должного контроля. Отсутствие эффективного собственника, являющегося стратегическим инвестором, в интересах которого не сиюминутная выгода, например, от сдачи мощностей и площадей в аренду, а долговременное стабильное развитие предприятия, тормозит рыночное реформирование, внутрифирменный менеджмент на уровне предприятия.

6. Недостаточный уровень подготовки и отсутствие опыта работы в рыночных условиях у высших менеджеров предприятий, отсутствие эффективной организационной системы управления, ориентированной на самостоятельное функционирование подразделений предприятия в конкурентных условиях. Сложившаяся в 80-е гг. на предприятиях командная, централизованная линейно-функциональная структура управления часто не позволяет оперативно реагировать на изменяющиеся условия на рынках продаж, правильно оценивать ситуацию и быстро принимать адекватные управленческие решения по изменению качества, дизайна и поиску каналов продвижения товаров на рынки.

7 Большое число предприятий, у которых основные средства имеют очень высокую степень физического и морального износа. Такое состояние активов наряду с большими затратами на их содержание приводит к высокому уровню издержек производства, снижению рентабельности и росту числа неплатежеспособных предприятий.

1.2. Классификация экономических кризисов

Кризис — это крайнее обострение противоречий в социально экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные. Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

Первопричиной кризисов является разрыв между производством и потреблением товаров. В рамках натурального хозяйства между производством и потреблением существовала прямая связь и поэтому не было условий для экономических кризисов. Возможность для них появилась и расширилась по мере развития товарного производства и обращения. После того как товарное производство стало господствующей формой организации производства, а рынок — стихийным его регулятором, разрыв между производством и потреблением как во времени, так и в пространстве резко увеличился. В условиях стихии и анархии производства экономические кризисы стали объективной закономерностью.

Общая тенденция к расширению производства прокладывает себе дорогу через колебания темпов экономического роста, неравномерность функционирования национального и мирового хозяйства. Начиная с 1825 г., когда разразился первый экономический кризис, все страны рыночной экономики развиваются циклически. В движении общественного производства есть годы, когда рост общего объема производства происходит высокими темпами, в другие годы медленнее, иногда происходит абсолютное сокращение производства, т.е. экономика периодически переживает период подъема и спада. Регу-

лярно повторяющиеся за определенный промежуток времени колебания в движении общественного производства и означают “циклический” характер его развития. Характерная черта цикличности — это движение не по кругу, а по спирали, поэтому цикличность — форма прогрессивного развития.

Экономический цикл — это повторяющиеся на протяжении ряда лет колебания различных показателей экономической активности: темп роста ВВП, общий объем продаж, общий уровень цен, уровень безработицы, загрузка производственных мощностей, величина инвестиций и др. Основным свидетельством цикличности развития служат колебания темпа роста ВВП. Как правило, экономика проходит последовательно 4 фазы: подъем, спад (кризис), депрессию, оживление.

Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз. *Первая фаза* — кризис (спад). Происходит сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, растет безработица и резко увеличивается количество банкротств. При этом следует отметить, что существуют различия в степени негативного влияния экономических кризисов на отдельные отрасли. В отраслях, поставляющих предметы повседневного спроса, производство сокращается в сравнительно меньших масштабах. В то же время при неблагоприятной экономической ситуации потребители могут чуть ли не полностью прекратить закупки оборудования или бытовой техники в ожидании лучших времен. Соответственно падение производства в металлургии и тяжелом машиностроении, отраслях, производящих холодильники, автомобили и т. п. бывает, как правило, гораздо большим, чем в легкой и пищевой промышленности. Имеются различия в реакции на кризис монополий немонополизированных секторов экономики. Если в высокомонополизированных отраслях в период кризиса цены почти не снижаются при резком сокращении объемов производства, то в отраслях с низкой концентрацией капитала происходит значительное падение цен при относительно небольшом снижении объемов выпуска продукции. Иначе говоря, монополии, опираясь на свою экономическую власть, с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

Вторая — депрессия (стагнация). Она представляет собой фазу (более или менее продолжительную — от полугода до трех лет) приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, фазу обретения нового равновесия. Для нее характерна неуверенность, беспорядочные действия, доверие предпринимателя к конъюнктуре восстанавливается с трудом, он осматривается, не рискуя вкладывать значительные средства в бизнес, хотя цены и условия хозяйствования стабилизируются. Эта фаза характеризуется во многих случаях падением нормы процента.

Третья — оживление. Это фаза восстановления. Начинаются капиталовложения, растут цены, производство, занятость, процентные ставки. Оживление охватывает прежде всего отрасли, поставляющие средства производства. Поощряемые успехом других создаются новые предприятия. Иначе говоря, оживление завершается достижением предкризисного уровня по макроэкономическим показателям. Затем начинается новый, более высокий, чем прежде, подъем.

Четвертая — подъем (бум). Это фаза, при которой ускорение экономического развития обнаруживается в серии нововведений, возникновении массы новых товаров и новых предприятий, в стремительном росте капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы. И в это же время нарастает напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы. Подъем, выводящий экономику на новый уровень в ее поступательном развитии, подготавливает базу для нового кризиса.

Первоначальным “толчком” (причиной) нового кризиса является сокращение совокупного спроса, и снова начинается спад производства, падение занятости, уменьшение доходов, сокращение расходов и спроса. Что же касается факторов, вызывающих первоначальное сокращение совокупного спроса, то они могут быть самыми разными: замена изношенного оборудования (уменьшаются прежние закупки сырья, материалов, запчастей), падение спроса на отдельные виды продукции, рост налогов и кредитных процентов, нарушение закона денежного обращения, войны, различные политичес-

кие события, непредвиденные ситуации и т. д. Все это может сломать сложившееся рыночное равновесие и дать толчок очередному экономическому кризису. С учетом многообразия причин (возбудителей) циклического воспроизводства и частых нарушений традиционных фаз учеными различных направлений предлагаются следующие разновидности циклов:

— циклы Кондратьева, или длинноволновые циклы, продолжительностью 40–60 лет; их главной движущей силой являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;

— циклы Кузнеца. Их продолжительность ограничивается примерно 20 годами, а движущими силами являются сдвиги в воспроизводственной структуре производства (часто эти циклы называют воспроизводственными или строительными);

— циклы Джаглера периодичностью 7–11 лет, являющиеся итогом взаимодействия многообразных денежно-кредитных факторов;

— циклы Китчина продолжительностью 3–5 лет порождаются динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях;

— частные хозяйственные циклы, охватывающие период от одного года до 12 лет и существующие в связи с колебаниями инвестиционной активности.

Большое внимание в современных условиях ученые уделяют теории “длинных волн” Н. Д. Кондратьева (1892–1938). Еще в 20-е г., изучая вопросы динамики хозяйственной конъюнктуры в СССР, Кондратьев проводил экономические сопоставления ряда показателей, характеризующих развитие нашей экономики, с динамикой мирового капиталистического хозяйства. Исследование привели его к выработке концепции “длинных волн” капиталистического воспроизводства. Обобщив огромный статистический материал, Кондратьев доказал, что наряду с известными малыми циклами капиталистического воспроизводства (продолжительностью 8–10 лет) существуют большие воспроизводственные циклы средней продолжительностью 48–55 лет. В этих циклах Кондратьев выделял две фазы, или две волны, — повышательную и понижательную.

Первый цикл — с 1787–1792 до 1810–1817 гг. (повышательная волна) и с 1810–1817 до 1844–1851 гг. (понижательная волна). Второй цикл — с 1844–1851 до 1870–1875 гг. (повышательная волна) и с 1870–1875 до 1890–1896 гг. (понижательная волна). Третий цикл — с 1890–1896 до 1914–1920 гг. (повышательная волна) и с 1920 до 1940 г. (понижательная волна). Согласно его расчетом, следующий, четвертый, большой цикл должен был начаться с 40-х и продолжаться до начала 70-х — середины 80-х гг. Переход от понижательной волны четвертого цикла к повышательной волне следующего, пятого, большого цикла должен был, по этим расчетам, произойти в начале 90-х гг, а высшая точка повышательной волны этого цикла будет достигнута в первом десятилетии XXI в.

Опыт развития мировой экономики показал, что кондратьевские “длинные волны” достоверно прогнозируют развитие общественного воспроизводства. Поэтому его теория взята на вооружение во многих странах мира и в зарубежной социально-экономической литературе утвердилось весьма уважительное отношение к большим циклам. Этой теории в 80–90-х гг. прошлого века был посвящен ряд международных конференций, в результате которых сделан вывод о том, что в мире существует закон цикличности как единой формы развития природных и общественных процессов, причем закономерности социального характера не могут быть поняты без учета влияния природно-экологических циклов, их синхронизации и взаимодействия.

Идеи Кондратьева с учетом развития науки исследуются многими учеными. Весьма плодотворно в этом направлении работал австрийский экономист И. Шумпетер. В своей работе “деловые циклы” (1939) он обосновал концепцию, согласно которой главной движущей силой долговременных колебаний капиталистической экономики является волнообразная динамика технических и технологических нововведений. В современных условиях “длинные волны” не могут не оказывать существенного влияния на традиционные промышленные циклы. Если кризис разразится в период понижательной волны большого цикла, это предопределит его более глубокий и

затяжной характер, так же как и повышательная волна большого цикла может оказывать позитивное влияние на преодоление кризиса.

Виды экономических кризисов. Кризисы бывают регулярные (циклические), или периодические, которые повторяются с определенной закономерностью, и нерегулярные. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу, в ходе которого экономика последовательно проходит четыре фазы и подготавливает базу для последующего кризиса. Они характерны тем, что охватывают все сферы экономики, достигая большой глубины и продолжительности. К нерегулярным экономическим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные. Промежуточный кризис не дает начала новому циклу, а прерывает на некоторое время течение фазы подъема или оживления. Он менее глубок и менее продолжителен по сравнению с периодическим и, как правило, носит локальный характер. Подобные кризисы имели место в капиталистических странах в 1924-м и 1927 гг. А в 1953–1954-м и 1960–1961 гг. такие кризисы охватили только США и Канаду.

Частичный кризис отличается от промежуточного тем, что он охватывает не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства. Характерным примером является банковский кризис в Германии 1932 г.

Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Поводом для него могут послужить самые разнообразные причины. В их числе: диспропорции в развитии отрасли, структурная перестройка, перепроизводство. Такие кризисы бывают национальными и международными. К последним относится кризис мирового судоходства в 1958–1962 гг. и кризис в текстильной промышленности в 1977 г.

Структурный кризис является нарушением закона пропорционального развития общественного производства. Это проявляется в серьезных диспропорциях между отраслями, с одной стороны, и выпуском важнейших видов продукции в натуральном выражении, необходимых для сбалансированного развития

экономики, с другой В 70-е гг экономику Запада парализовали энергетический, сырьевой, продовольственный кризис

Перед наступлением очередного периодического кризиса производство достигает наиболее высокого уровня, за которым уже скрывается перепроизводство и увеличение предложения.

В этой связи, естественно, возникают вопросы о том, можно ли предсказать экономическое будущее, как спасти предприятие или домохозяйство от краха, какова при этом роль государства, из чего складывается механизм государственного регулирования и др.

С позиции теории регуляции кризисы можно классифицировать следующим образом:

— *кризис как результат “внешнего” шока.* В этом смысле под кризисом понимается ситуация, когда продолжение экономического развития той или иной географической общности оказывается заблокированным из-за нехватки ресурсов, связанной с природными или экономическими катастрофами,

— *циклические кризисы* Здесь кризис представляет собой фазу устранения напряжений и неравновесий, накопившихся за время подъема в экономических механизмах и социальных процессах;

— *структурный (большой) кризис.* Любой случай проявления противоречивого характера долгосрочного воспроизводства;

— *кризис системы регуляции* Ситуация, когда механизмы, связанные с существующей системой регуляции, оказываются не в состоянии изменить неблагоприятные конъюнктурные процессы, хотя режим накопления остается вполне жизнеспособным,

— *кризис способа производства.* Этот кризис характеризуется обострением противоречий, развивающихся в недрах наиболее важных институциональных форм, определяющих режим накопления В ходе кризиса оказываются нежизнеспособными самые важные закономерности, на которых базируется организация производства, перспективы прибыльного использования капитала, распределение стоимости и структура общественного спроса. Это ситуация, когда блокируется вся динамика воспроизводства данной конкретной экономики

1.3. Государственное регулирование кризисных ситуаций в экономике

Первая важная фаза экономического цикла — кризис (рецессия, сжатие, спад), для которого характерны следующие черты на макроэкономическом уровне:

- превышение предложения над спросом, ведущее к накоплению товарных запасов и падению цен;
- кризис сбыта и падение цен ведут к сокращению производства,
- большое число банкротств и крахов фирм,
- массовая безработица,
- падение заработной платы и уровня жизни,
- рост потребности в деньгах для оплаты обязательств (всеобщая погоня за деньгами), который ведет к росту ссудного процента.

Самый глубокий кризис, который пережила рыночная экономика, — это кризис 1929–1933 гг., охвативший США, Канаду, Австралию на 58%, в США — на 54%. Промышленное производство сократилось вдвое, курс акций упал в 7 раз, инвестиции сократились в 16 раз, численность безработных в США достигала 13 млн чел., в Западной Европе — 17 млн чел. Обанкротились 80 тыс. компаний и 900 банков. Реальные доходы населения упали на 58%. Это было вызвано рядом внешних и внутренних кризисов.

Внешние причины, войны, революции и политические потрясения, темпы роста населения и его миграция, открытие золотых месторождений, волны научно-технического прогресса, дающие экономической системе импульс для движения и т. п. Полагают, что эти внешние факторы влияют на изменение инвестиций, которые, в свою очередь, воздействуют на объем производства, занятость и цены.

К внутренним причинам, находящимся внутри экономической системы, относят.

- колебания потребительского и инвестиционного спроса,
- нарушения в сфере денежного обращения;

- сбой в функционировании рыночного механизма;
- изменение положения страны на мировом рынке;
- старение производственного аппарата и замедление темпов научно-технического прогресса.

Наиболее распространено положение о том, что причиной циклического развития является синтез внутреннего состояния и внешних факторов. Внешние факторы — это первоначальные импульсы цикла, а внутренние экономические причины превращают эти импульсы в циклические колебания.

Негативные последствия циклическости развития (особенно отрицательное, часто разрушительное воздействие экономических кризисов) вынуждает государства проводить антициклическую политику, включающую мероприятия, направленные на предотвращение резких колебаний в развитии производства (см. таблицу).

Основные мероприятия антициклической политики

Вид политики	Подъем	Кризис
Денежно-кредитная политика	Сокращение денежной массы	Увеличение денежной массы
Фискальная	Увеличение налогов и сокращение расходов бюджета	Сокращение налогов и увеличение расходов бюджета
Политика заработной платы	Понижение заработной платы	Повышение заработной платы
Инвестиционная политика	Сокращение государственных расходов	Увеличение государственных инвестиций

Фискальная политика государства. Маневрирование налогами и правительственными расходами в целях воздействия на экономику называется фискальной или бюджетно-налоговой политикой государства. После Второй мировой войны фискальная политика, опирающаяся на использование государственного бюджета, стала основным средством регулирова-

ния экономики в целях обеспечения экономического роста, достижения полной занятости, сдерживания инфляции, обеспечения равновесия платежного баланса.

Фискальная политика оказывает воздействие на национальную экономику через товарные рынки. Изменение правительственных расходов и налогов отражается на совокупном спросе и через него влияет на макроэкономические цели.

Сокращение расходов правительства уменьшает совокупный спрос, что в условиях рынка ведет к падению производства, доходов и занятости.

Рост правительственных расходов вызывает обратную реакцию: совокупный спрос растет, производство расширяется, доходы увеличиваются, безработица сокращается.

Таков краткосрочный эффект государственных закупок. Однако в долгосрочном плане последствия возрастания государственных закупок иные. Рост доходов (как следствие возрастания государственных закупок) повышает инвестиционный спрос, что при неизменном количестве денег в обращении ведет к росту процентных ставок и уменьшению фактических инвестиций и, следовательно, снижению темпов экономического роста в будущем.

Если же объем выпуска фиксирован (находится на уровне потенциального ВВП), то увеличение объема государственных закупок может произойти лишь за счет сокращения какого-либо другого элемента совокупного спроса. Поскольку объем потребления относительно постоянен, то увеличение государственных закупок может осуществляться лишь за счет сокращения инвестиций, т. е. в экономике возникает эффект вытеснения частных инвестиций государственными. Величина "вытеснения" зависит от уровня процентной ставки.

Что касается налогов, то направленность их воздействия на величину национального производства и дохода прямо противоположна воздействию государственных расходов.

Снижение налогов увеличивает располагаемый доход и потребление, являющееся элементом совокупного спроса. При этом, однако, надо иметь в виду, что абсолютное изменение

уровня потребления зависит от предельной склонности к потреблению (MPC). Расширение совокупного спроса в результате увеличения потребления стимулирует рост объема производства, доходов, снижает уровень безработицы. Со временем, когда безработица достигает своего естественного уровня, рост совокупного спроса в результате снижения налогов приведет к повышению цен.

Рост налогов оказывает обратное действие: сокращение располагаемого дохода, потребления, совокупного спроса и соответственно уменьшение ВВП, доходов и рост безработицы.

Подобно частным инвестициям правительственные расходы и налоги обладают множительным, мультипликационным эффектом.

Рост государственных расходов ведет к росту ВВП, причем росту большему, чем первоначальный импульс. Мультипликатор правительственных расходов (MRg) характеризует отношение прироста ВВП к приросту правительственных расходов и равен величине, обратной предельной склонности к сбережению.

Мультипликационный эффект обусловлен тем, что увеличение государственных расходов повышает доход и ведет к росту потребления, что, в свою очередь, увеличивает доход, который способствует дальнейшему увеличению потребления и т. д. Этот переход от потребления к доходу и вновь к потреблению продолжается бесконечно.

Совокупный эффект от увеличения правительственных расходов равен их приросту, умноженному на мультипликатор.

Поскольку мультипликатор действует в обоих направлениях, очевидно, что сокращение правительственных расходов приведет к сокращению ВВП и доходов на величину большую, чем уменьшились правительственные расходы.

Изменение налогов также порождает мультипликационный эффект. Однако налоговый мультипликатор отличается от мультипликатора правительственных расходов. Последний "сильнее", больше первого. Дело в том, что, как уже отмечалось, правительственные расходы непосредственно входят

в совокупный спрос и их изменение полностью отражается на величине совокупного спроса. Что касается налогов, то они, воздействуя на величину располагаемого дохода, влияют как на потребление, так и на сбережение. Поэтому налоговый мультипликатор зависит от соотношения, в котором предельный доход распадается на потребности к потреблению к предельной склонности к сбережению.

Дальнейший анализ предполагает объединение мультипликационных эффектов бюджетно-налоговой политики. Предположим равное увеличение правительственных расходов и налогов. Тогда под влиянием роста правительственных расходов совокупный спрос расширится, а под влиянием увеличения налогов сократится. При этом, поскольку мультипликатор правительственных расходов "сильнее" налогового мультипликатора, окончательный, суммарный результат будет состоять в приросте ВВП, равном увеличению налогов (правительственных расходов).

Итак, фискальная политика, предусматривающая равное увеличение расходов и правительственных налогов, приводит к эффекту сбалансированного бюджета, суть которого состоит в том, что одинаковое по величине изменение государственных расходов и налогов приводит к изменению ВВП на ту же величину.

Пример. Налоги и правительственные расходы увеличились одинаково — на 100 ден. ед. Бюджет сбалансирован. Предельная склонность к потреблению — 0,8.

$$MR_g = 5 \frac{1}{1 - MPC}$$

Тогда мультипликатор правительственных налогов равен $5[1/(1 - 0,8)]$, а налоговый мультипликатор

$$MR_T = 4(MPC/MPS) = 4(0,8/0,2).$$

Отсюда следствием увеличения налогов станет снижение ВВП на 400 ден. ед. (100×4), а следствием расширения правительственных закупок — увеличение ВВП на 500 ден. ед. (100×5). В итоге ВВП возрастет на столько, на сколько

увеличились налоги и правительственные расходы — на 100 ден. ед. (500 – 400). Мультипликатор сбалансированного бюджета равен 1.

В зависимости от состояния экономики и стоящих перед правительством целей фискальная политика может носить стимулирующий или сдерживающий характер. Стимулирующая фискальная политика проводится в период спада. Она предполагает снижение налогов и увеличение государственных расходов, что ведет к возникновению или увеличению бюджетного дефицита. Сдерживающая фискальная политика проводится в период инфляции и предполагает увеличение налогов и сокращение правительственных расходов. Следствием проведения сдерживающей фискальной политики становится появление бюджетного излишка. Бюджетный излишек, как правило, направляется на погашение государственного долга или изымается из обращения.

При проведении фискальной политики упор может делаться либо на изменение расходов, либо на изменение налогов. Выбор основного инструмента фискальной политики зависит от общего курса, проводимого правительством. Если это “либеральный” курс, предполагающий широкое участие государства в регулировании смешанной экономики, то предпочтение отдается правительственным расходам, если это “консервативный” курс, ориентированный на сужение роли государства и делающий упор на чисто рыночный механизм, то в целях стабилизации экономики более широко используются налоги.

Пример. Предельная склонность к потреблению (MPC) 0,6. Чему равны мультипликатор правительственных расходов и налоговый мультипликатор?

$$MPS = 1 - MPC = 1 - 0,6 = 0,4,$$

где MPS — предельная склонность к сбережению.
Мультипликатор правительственных расходов

$$MR_g = 1/MPS = 1/0,4 = 2,5.$$

Мультипликатор налоговый

$$MR_T = MPC/MPS = 0,6/0,4 = 1,5.$$

Пример. Чему равно потребление, если при доходе в 1000 ден. ед. и предельной склонности к потреблению, равной 0,8, правительство вводит:

А) аккордный налог, равный 20 ден. ед.

Б) устанавливает ставку налога на уровне 10%?

$$A) C = MPC(Y - T),$$

где C — уровень потребления;

Y — доход,

T — аккордный налог.

$$C = 0,8(1000 - 20) = 0,8 \times 980 = 784 \text{ ден. ед.}$$

$$B) C = MPC(1 - t)Y,$$

где t - ставка нового налога.

$$C = 0,8(1 - 0,1) \times 1000 = 0,72 \times 1000 = 720 \text{ ден. ед.}$$

Пример. Как изменятся совокупные расходы, если правительство вводит налог (T), равный 200 ден. ед. и одновременно увеличивает государственные расходы (G) на 200 ден. ед.? Предельная склонность к потреблению (MPC) равна 0,8.

$\Delta GNP(Y)$ — ?

$$MPS = 1 - MPC = 1 - 0,8 = 0,2;$$

$$MR_g = 1/MPS = 1/0,2 = 5.$$

Изменение GNP за счет изменения правительственных расходов:

$$\Delta GNP(G) = \Delta G \times MR_g = 200 \times 5 = + 1000 \text{ ден. ед.}$$

$$MR_T = MPC/MRS = 0,8/0,2 = 4.$$

Изменение GNP за счет изменения налогов:

$$\Delta GNP(\Delta T) = \Delta(\Delta T \times MR_T) = 200 \times 4 = - 800 \text{ ден. ед.}$$

Общие изменения GNP :

$$\Delta GNP = \Delta GNP(G) + \Delta GNP(T) = 1000 - 800 = +200 \text{ ден. ед.}$$

Пример. Равновесный объем ВВП (GNP_p) равен 1000 ден. ед. Предельная склонность к потреблению $2/3$. Как изменится объем

ВНП (GNP), если государственные закупки (G) возрастут на 100 ден. ед.?

$$\Delta GNP = \Delta G \times MR_g,$$

где MR_g — мультипликатор государственных расходов;

$$MR_g = 1/MPS,$$

где MPS — предельная склонность к сбережению.

$$MPS = 1 - MPC = 1 - 2/3 = 1/3;$$

$$MR_g = 1 / \frac{1}{3} = 3;$$

$$\Delta GNP = 100 \times 3 = +300 \text{ ден. ед.}$$

Пример. Экономика находится в состоянии равновесия. Как изменится равновесный ВНП (GNP), если сумма государственных закупок не изменится, а вводится аккордный налог (T), равный 100 ден. ед.? Предельная склонность к потреблению (MPC) равна 0,75.

$$\Delta GNP = - \Delta T \times MR_T;$$

$$MR_T = MPC/MPS,$$

$$MPS = 1 - MPC,$$

$$MPS = 1 - 0,75 = 0,25,$$

$$MR_T = 0,75/0,25 = 3,$$

$$\Delta GNP = -100 \times 3 = -300 \text{ ден. ед.}$$

Пример. Пусть правительственные расходы и налоговые изъятия увеличатся на равную величину — 100 ден. ед., предельная склонность к сбережению — 0,25. Как изменится ВНП? Что произойдет с государственным бюджетом?

$$1) MPC = 1 - MPS = 1 - 0,25 = 0,75;$$

$$2) MR_g = 1/0,25 = 4;$$

$$3) MR_T = 0,75/0,25 = 3;$$

$$4) \Delta GNP (\Delta T) = - \Delta T \times MR_T = -100 \times 3 = -300;$$

$$5) \Delta GNP(\Delta G) = \Delta G \times MRg = 100 \times 4 = + 400.$$

$$\Delta GNP \text{ общ} = -300 + 400 = 100.$$

Учитывая, что $\Delta T = 100$ ден. ед и $\Delta G = 100$ ден. ед., бюджет страны увеличится на такую же сумму — 100 ден. ед.

В этом проявляется эффект сбалансированного бюджета, согласно которому равное увеличение налогов и расходов приводит к изменению GNP на ту же величину.

Денежно-кредитная (монетарная) политика государства. Тесная взаимосвязь денежных и товарных рынков создает возможность проведения целенаправленной денежно-кредитной (монетарной) политики, в ходе которой государство, изменяя предложение денег, может воздействовать на объем национального производства, цены и занятость.

Теоретической основой денежно-кредитной политики служит теория современного монетаризма, представляющего собой синтез кейнсианских и неоклассических представлений о роли денег в экономике, о влиянии массы денег в обращении на макроэкономические цели.

Монетарная политика — это действия правительства, влияющие на количество денег в обращении, т. е. на денежное предложение. Ключевое звено монетарной политики — деятельность Центрального банка — организатора и контролера денежного обращения.

Основой монетарной политики являются следующие положения:

— в краткосрочном периоде рост денежной массы приводит к росту реального ВВП;

— в долгосрочном периоде рост денежной массы влечет за собой рост цен, не оказывая влияния на объем ВВП.

Механизм воздействия монетарной политики на объем национального производства и занятость таков:

1 Исходя из задач, стоящих перед экономикой, Центральный банк увеличивает (сокращает) денежное предложение. Реакцией на эти действия служит падение (рост) процентной ставки.

2. Изменение уровня процентной ставки увеличивает (сокращает) инвестиционный спрос. Таким образом Центральный банк воздействует на величину инвестиций — наиболее гибкий элемент совокупного спроса.

3. Изменение инвестиций с мультипликативным эффектом отражается на объеме ВВП.

При данном денежном спросе (D_{m1}) и предложении денег (S_{m1}) процентная ставка устанавливается на уровне i_1 . Такой ставке соответствует спрос на инвестиции на уровне I_1 и объем ВВП $= Q_1$. Увеличение предложения до S_{m2} снижает процентную ставку до i_2 , соответственно расширяя инвестиции до I_2 . Прирост инвестиций с мультипликационным эффектом увеличивает ВВП до Q_2 . Таким образом, прирост денежной массы расширяет совокупный спрос, объем производства и доходы, а сокращение денежной массы — понижает. Однако этот вывод справедлив в отношении лишь краткосрочного периода (пока ВВП не достиг потенциального уровня), в более длительном периоде монетарная политика влияет преимущественно на цены.

Главные инструменты воздействия государства (Центрального банка) на денежное предложение — это изменение величины норматива обязательных резервных требований, уровня учетной ставки (ставки рефинансирования) и операции на открытом рынке (купля-продажа государственных ценных бумаг). Связь между изменениями денежного предложения и сферой производства описывает “кейнсианский передаточный механизм”, согласно которому изменение денежного предложения влечет за собой изменение уровня процента, что отражается на инвестиционном спросе, который, в свою очередь, с мультипликативным эффектом влияет на объем ВВП и занятость.

Монетарная политика может быть направлена на увеличение массы денег в обращении в целях расширения совокупного спроса. Такая политика проводится в периоды спадов и называется политикой “дешевых денег”. В условиях инфляции должно уменьшаться и предложение денег. Государство

проводит политику “дорогих денег” Недостатками монетарной политики являются: значительный лаг времени между принятием соответствующих монетаристских мер и реакцией на них экономики, обратное влияние скорости обращения денег на их массу, возможная неадекватность реакции хозяйствующих субъектов на проводимую монетарную политику.

Таким образом, государство формирует основу для развития взаимодействия между правительством и рынком, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые регулирующие системы, содействуя предпринимательской деятельности граждан.

Государственное регулирование кризисных ситуаций осуществляется в виде [13]:

— нормативно-законодательной деятельности. Основопологающим документом является Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) Его нормы в соответствии с п. 1 ст. 76 Конституции Российской Федерации имеют “прямое действие на всей территории Российской Федерации”.

Основным документом в этой связи является также Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ “О несостоятельности (банкротстве) предприятий” (далее Закон о банкротстве).

— финансового регулирования: это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования. В стране финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой, которая обеспечивает их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями Бюджетная политика определяется рядом специфических факторов, и прежде всего экономическим и финансовым кризисом;

— производства: государственное регулирование в этой области сводится к активной промышленной политике, основу которой составляют следующие принципы:

а) обеспечение учета интересов всех участников ее осуществления;

- б) социально-экономическая направленность;
 - в) сочетание мер государственного регулирования и рыночных механизмов;
 - г) адресный характер мероприятий,
 - д) система договорных отношений и конкурсная основа для ее участников;
 - е) широкое использование аренды, лизинга и инвестиционных конкурсов продажи государственной собственности;
 - ж) развитие и содействие всеобщей мотивации спроса на рынках труда, капитала, товаров и услуг, технологии и других.
- перераспределения дохода: в целях осуществления стратегии социальной политики государство должно регулировать систему рыночных отношений, что позволит решать проблемы, связанные с несостоятельностью рынка и организовать процесс перераспределения доходов. Как следует из изложенного, государственное регулирование призвано стимулировать позитивные социально-экономические процессы, ограничивать и парализовывать возможные антисоциальные последствия действий стихийно-рыночных сил, страховать общество от них.

1.4. Финансово-экономические кризисы на предприятии

Экономическая теория свидетельствует, что кризисное состояние возможно для всякой организации в процессе ее эволюции и свидетельствует о накоплении в ней определенной критической массы сдерживающих факторов, устранение или активизация которых необходимы для продолжения процесса воспроизводства (функционирования организации) либо перехода ее в новое качество. В кризисное состояние организация входит, как правило, достаточно длительный период по мере накопления негативных факторов. Выход из кризисного состояния может быть как мгновенным (ступенчатым) в результате разовой акции (капиталовложе-

ние, поглощение, смена поля деятельности, дробление и др.), так и продолжительным по времени. Сформулированная К. Марксом и Ф. Энгельсом теория экономического равновесия капиталистической (конкурентно-рыночной) системы хозяйства согласовывалась с представлениями ньютоновской механики о равновесии.

Такая модель экономических процессов позволяет довольно успешно анализировать внутренние факторы функционирования организации и, абстрагируясь от внешней среды, разрабатывать оптимизационные модели управления организацией. Недостатком такого подхода является недоучет (пренебрежение) факторов внешней среды, которые по мере усложнения национальных хозяйственных систем, всеобщей информатизации, глобализации экономики резко усиливаются.

Более приближенной к экономическим реалиям представляется модель функционирования промышленной фирмы, учитывающая ключевые факторы ее внешней среды прямого (деловая среда) и косвенного действия. В такой постановке равновесие организации не наступает автоматически лишь за счет внутренних средств, но и за счет целенаправленных внешних воздействий, которые усиливаются по мере удаления организации от равновесного состояния. Это делает организацию элементом саморегуляции более крупной макросистемы. Подобная модель равновесного функционирования организации в целом удовлетворяет необходимой точности экономического расчета и может использоваться как базовая на микро- и макроуровне. Однако нельзя не учитывать, что развитие организации предполагает неравенство противодействующих экономических сил (факторов) и наличие в системе равнодействующей силы (фактора) прогрессивного направления. Такое явление совпадает с выводами теории катастроф, которая допускает, что экономические системы не обязательно должны быть равновесными. На практике это проявляется в том, что промышленная фирма, развиваясь, проходит различные этапы своей жизнедеятельности (рис. 1.2): 1) рост; 2) стабилизация; 3) стагнация; 4) перестройка; 5) рост в новом качестве.



Рис. 1.2. Жизненный цикл промышленной фирмы (организации)

На этапе преобладания в организации одной из сил (когда равнодействующая не равна нулю) происходит разрушение системы, стагнация (3-й этап), переходящая в хаос (4-й этап). Длительное нахождение организации в состоянии четвертого этапа при отсутствии ярко выраженных конструктивных сил может привести к ее полному разрушению (банкротству). Третий и четвертый (и начальная часть пятого) этапы жизненного цикла организации очерчивают ее кризисное состояние; управление в котором носит специфические особенности, дающие основание выделить его в отдельную форму под названием "антикризисный менеджмент".

На 3-м и 4-м этапах в ходе осуществления антикризисного менеджмента происходит перегруппировка внутренних и внешних сил хозяйственной организации, вследствие чего наступает переустройство равновесия на новом уровне качества.

В современной литературе встречается различное разделение циклов развития и угасания организации. В основном в цикловой активности организации выделяют 5 этапов (состояний) [13, 14, 30, 35]:

1) *экспрелентное* состояние — зарождение организации, формирование ее структуры. На этом этапе требуется повышенное внимание и помощь внешних организаций в лице крупных фирм, государственных и муниципальных органов с тем, чтобы создаваемая организация не самоликвидировалась;

2) *пациентное* состояние — организационное оформление и завоевание определенного сегмента рынка, количественный рост,

3) *виолентное* состояние — устойчивое положение на рынке (агрессивная стратегия). Фирмы-виоленты бывают в форме: национального виолента (“гордый лев”), интернационального виолента (“могучий слон”); деструктированного виолента (“неповоротливый бегемот”). Первая форма характерна для индустриальных организаций, энергично действующих в национальном масштабе. Вторая форма свойственна крупным диверсифицированным организациям с зарубежной филиализацией. Третья форма указывает на гипертрофированные габариты с низкой управляемостью организации, свидетельствующие о ее закате в качестве динамичной экономической системы и предрасположенности к качественному переходу;

4) *коммутантное* состояние характеризует приход организации в упадок. Происходит ее структурное и предметное упрощение, распад на малые организации, специализирующиеся на отдельных продуктах — как правило, пониженных эксплуатационных качеств. Угасает НИОКР. Продукция не совершенствуется и не обновляется. Рынок сбыта сужается и локализуется;

5) *леталентное* состояние характеризуется деструктуризацией организации, прекращением ее существования в прежнем качестве. При этом полностью изменяется производственный профиль.

Применительно к показанной выше схеме жизненного цикла организации предложенная система этапирования согласуется следующим образом:

1 этап (рост) — пациентное состояние;

2 этап (стабилизация) — виолентное состояние;

3 этап (стагнация) — коммутантное состояние;

4 этап (перестройка) — леталентное (гибель) или экспрелентное (зарождение в новом качестве) состояние.

В каждом из указанных состояний существует различная степень опасности изменения качества организации, переход в полосу кризисного функционирования, что обусловлено как

внутренними, так и внешними факторами ее среды. Степень предрасположенности состояния организации к переходу в иное качество определяет степень ее кризисности.

Сформировавшаяся в 70-х гг. прошлого века математическая теория катастроф описывает резкие переходы, что в экономических системах характерно для антикризисного менеджмента.

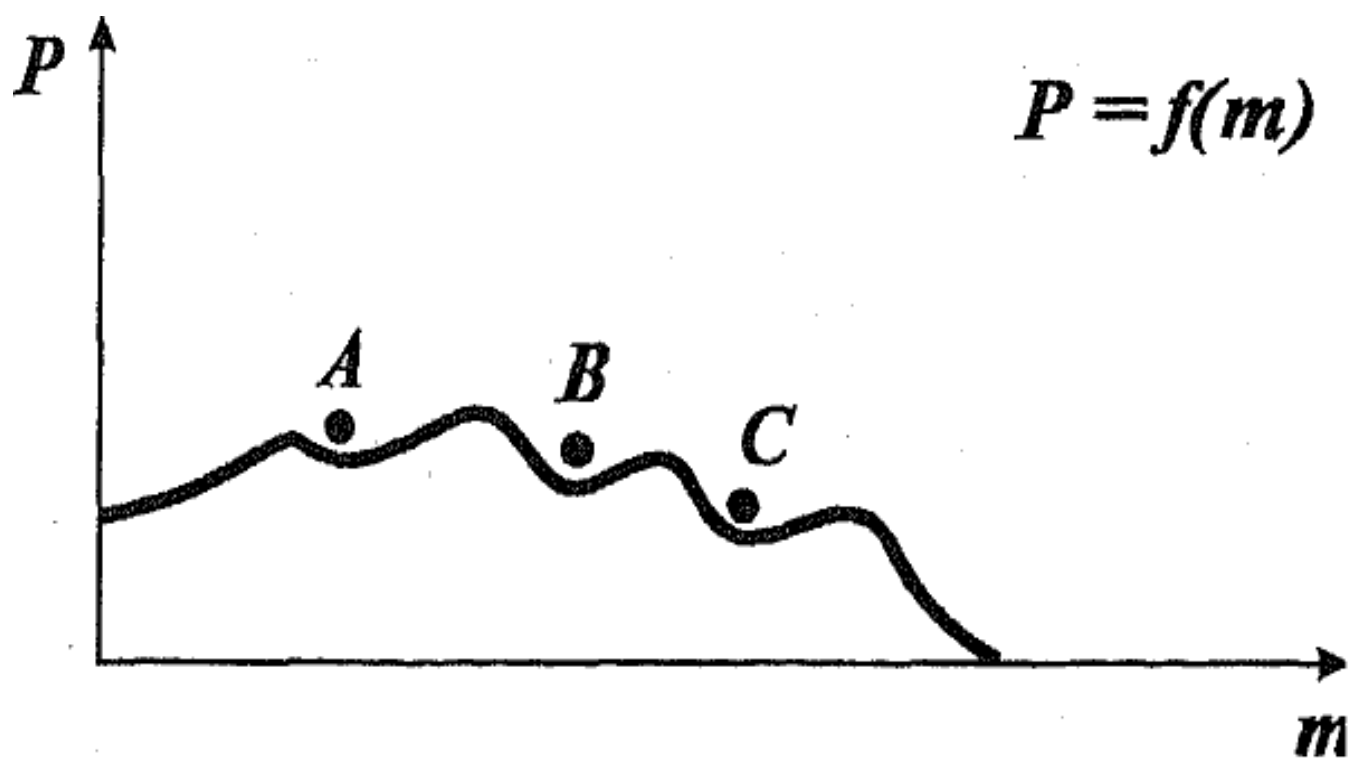
Кризисное состояние организации описывается сложными математическими зависимостями, характеризующими неоднозначность результатов (функции) от изменения внутренних и внешних параметров (аргументов). Довольно распространены неоднозначные последствия одних и тех же управленческих действий в разные моменты времени.

Особую сложность в прогнозировании результатов управленческих действий представляет кризисное состояние организации, которое может быть изменено относительно небольшими воздействиями. При этом одному и тому же управленческому решению могут соответствовать различные результаты не только в зависимости от времени, но и других параметров (например, особые условия крупной оптовой поставки, нарастающая агрессивность энергоснабжающих организаций, изменчивая лояльность властей, неожиданные действия кредиторов и т. п.).

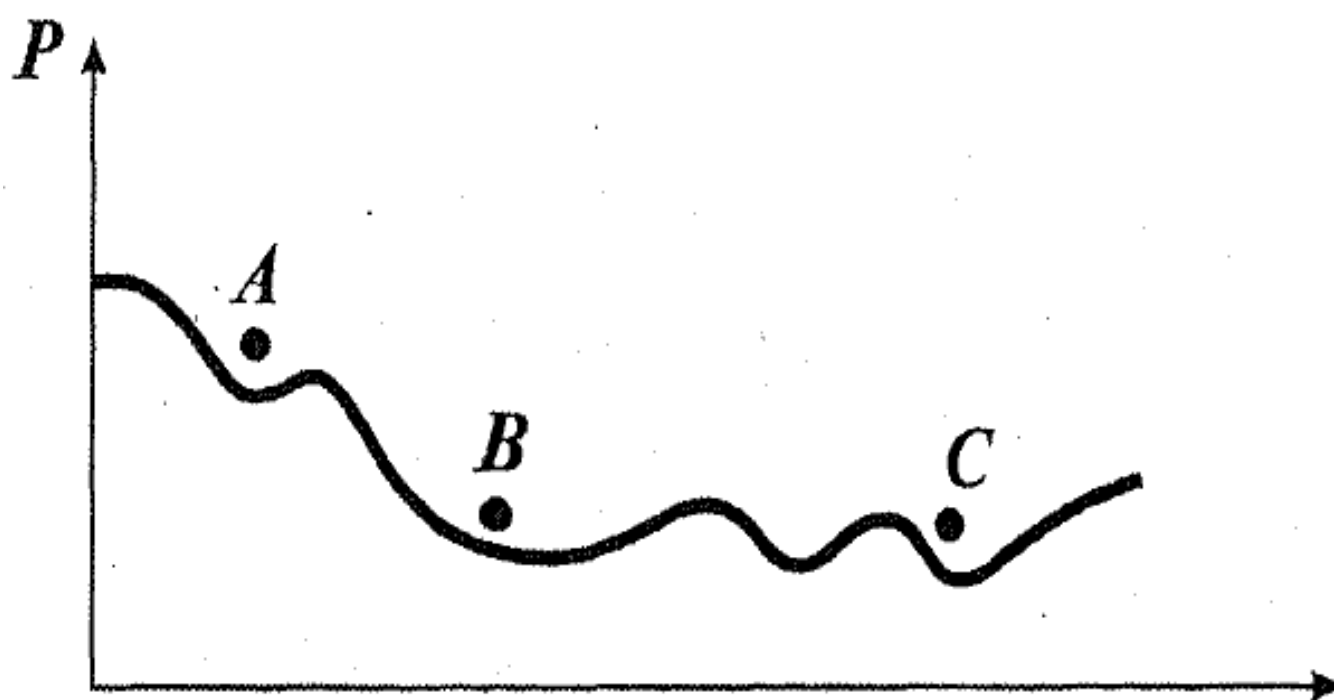
Согласно теории катастроф результативность антикризисного менеджмента существенно зависит от последовательности управленческих действий.

В антикризисном менеджменте одним из принципиальных моментов является определение степени устойчивости организации (инерционность). Это обусловлено необходимостью выяснения того, на каком отдалении от точки катастрофы находится организация, чтобы верно определить соответствующий порядок действий. В схематичном виде динамика устойчивости организации может быть представлена:

- 1) графиком зависимости ее платежного баланса (прибыльности) от цен на энергоносители (рис. 1.3);
- 2) графиком зависимости прибыли от фонда оплаты труда персонала (рис. 1.4);



ис. 1.3. График зависимости прибыли от цен на энергонос.



В числе симптомов предкатастрофического состояния организации можно выделить следующие:

1. Длительная безрезультативность вложений в производство (неверно определен объект инвестиций, которые лишь оттягивают финансовое положение, что и приведет к срыву).

2. Высокая изменчивость базовых параметров организации от незначительных воздействий.

3. Наличие нескольких вариантов устойчивого состояния организации, в которые она может быть переведена небольшими усилиями (например, сокращенный вариант производства, пассивный сбыт, сдача в аренду площадей, сокращение персонала, переход под управление другой организации и др.).

4. Необратимость отклонений в деятельности организации и возможных перемен (утрата способности к восполнению потерь, возвращению кредитов, поставкам продукции по авансовым платежам, возможные перемены в структуре и системе организации меняют ее качество и необратимы).

5. Неуклонное нарастание задолженности по налогам и платежам в темпе не менее 10% в квартал с учетом инфляции.

6. Рост задолженности по зарплате в темпе не менее 10% в месяц.

7. Нарастание задолженности перед организациями деловой среды (в основном — поставщиками ресурсов и получателями продукции) в темпе не менее 30% в год.

8. Появление забастовочных настроений в коллективе.

9. Рост неисполнительности среди менеджеров среднего звена (начальники цехов и отделов) на почве недовольства действиями высших руководителей.

10. Резкое нарастание угнетающих действий со стороны местных властей и контролирующих органов (отказ от бартера, блокировка счетов, повышение расценок за аренду земли и др.).

11. Резкое усиление конфликтности отношений в коллективе.

12. Генеральный менеджмент не в силах, а персонал не желает функционировать в существующей системе организации ("верхи не могут, а низы не хотят жить по-старому").

13. Предлагаемые правительством схемы реструктуризации задолженностей непосильны для организации.

14. Крупные акционеры, владеющие в совокупности более 1/3 акций, инициируют расчленение организации.

15. Неспособность организации остановить массовые увольнения кадров базовых профессий при низкой зарплате.

16. Групповые увольнения руководителей среднего звена.

17. Резкое нарастание конфликтов между подразделениями.

18. Нехватка оборотных средств для расширения выпуска наиболее перспективной продукции.

19. Массовые нежелания работников мириться с задолженностью по зарплате.

Схематично процесс приближения организации к катастрофе изображен на рис. 1.5.

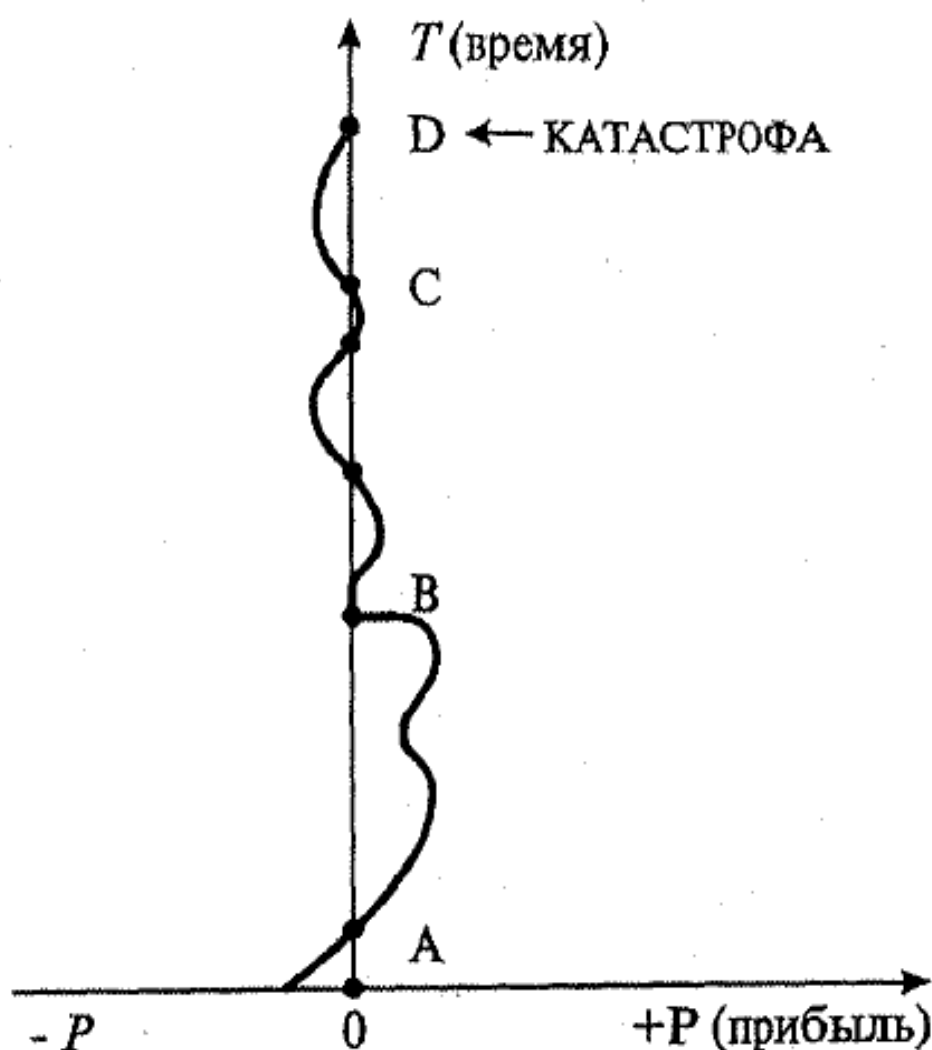


Рис. 1.5. Схема приближения промышленной фирмы к катастрофе

Эти и другие симптомы в совокупности или отдельно могут сигнализировать о приближении организации к катастрофе и, естественно, требуют от менеджмента срочной разработки и осуществления предупредительных мероприятий.

В моделировании экономических процессов в кризисных организациях можно воспользоваться тезисом К. Поппера и Дж. Сороса о том, что одни и те же методы и критерии не могут применяться как к естественным, так и общественным наукам.

Различают четыре основных типа кризиса убыточных фирм: сбыта, издержек, финансового, менеджмента. При кризисе сбыта предприятие не может продавать свою продукцию в объемах, необходимых для достижения уровня безубыточного производства. Причиной кризиса сбыта может быть неконкурентоспособность продукции, плохой маркетинг и отсутствие платежеспособного спроса.

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

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

При кризисе менеджмента предприятие испытывает дефицит квалифицированных управленческих кадров всех уровней. Кризис менеджмента вызывается тем, что при возникновении на предприятии кризисной ситуации ее в первую очередь покидают наиболее опытные и квалифицированные сотрудники. Этот тип кризиса занимает особое положение, поскольку, не решив проблему управления и уп-

равляющих, невозможно преодолеть остальные негативные явления.

На практике, как правило, предприятие сталкивается одновременно со всеми четырьмя типами кризиса. Задачей антикризисного менеджера является проведение анализа особенностей развития кризиса на конкретном предприятии и выработка наиболее рациональной стратегии выхода из него.

Глава 2. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Правовое регулирование института несостоятельности (банкротства)

В условиях современной финансовой политики процедуры несостоятельности (банкротства) принадлежат к числу важнейших средств антикризисного управления развитием экономической ситуации как на уровне Российской Федерации и ее субъектов, так и на уровне муниципальных образований. Банкротство нежизнеспособных организаций способствует отбору хозяйствующих субъектов, наиболее приспособленных к деятельности в рыночных условиях. Что еще более важно, процедуры банкротства позволяют использовать самые эффективные способы управления “больными”, т. е. финансово неблагополучными организациями.

Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) имеет давнюю историю, начинающуюся со средневековых итальянских торговцев-“ломбардцев” (ростовщиков, менял, банкиров), которые по традиции ломали скамью, на которой они сидели в торговом зале, символизируя прекращение платежей, что и нашло свое отражение в термине “банкротство”.

Позднее данный термин стал применяться более широко, и в настоящее время Законом о банкротстве предусмотрена возможность объявления банкротом как юридического, так и физического лица.

Исторически сложилось так, что под несостоятельностью понималась удостоверенная судом абсолютная неплатежеспособность должника. При этом в большинстве стран синоним слова “несостоятельность” — термин “банкротство” — применя-

ется для описания уголовно-правовой стороны несостоятельности, инкорпорирован в уголовные кодексы и используется только по отношению к физическим лицам

Несмотря на то, что в российском гражданском законодательстве термины “несостоятельность” и “банкротство” используются как синонимы, следует отметить, что в Уголовном кодексе Российской Федерации (УК РФ) предусмотрено использование только термина “банкротство” (фиктивное, умышленное). Кроме того, данный термин вообще чаще используется в нормативных актах Российской Федерации.

В России институт банкротства имеет давнюю историю. Так, в “Русской Правде”, одном из древнейших (приблизительно XIII в.) памятников российского правоведения, дошедших до наших времен, содержатся ясные и подробные постановления, касающиеся отдельных аспектов несостоятельности и конкурсного процесса. Например, в данном документе по-разному регламентируются последствия банкротства, наступившего в результате неудачного стечения обстоятельств, и несостоятельности, причиной которой являются действия должника, к которым относилось, в частности, пьянство. Если в первом случае проторговавшемуся купцу давался шанс выплатить долги частями и в рассрочку, то во втором случае, по усмотрению кредиторов, все имущество должника и он сам могли быть проданы в счет погашения долга. Кроме того, устанавливалась определенная очередность погашения долгов: в первую очередь выплачивались долги князю, далее — приезжим купцам, остальное имущество распределялось между местными кредиторами.

Следует отметить, что специального нормативного акта по вопросам банкротства до XVIII в. принято не было. Вместе с тем способы регулирования отдельных вопросов, связанных с несостоятельностью должников, содержатся в Договоре Смоленска с Ригой 1229 г., Псковской Судной Грамоте, Судебнике Ивана III, Уложении царя Алексея Михайловича и др.

После Октябрьской революции институт банкротства был реформирован применительно к плановой социалистической

экономике таким образом, что потерялась вся экономическая основа признания должника несостоятельным.

Следует отметить, что лишь рыночные отношения обуславливают необходимость введения данного института. Так, бурное развитие экономики в рамках "новой экономической политики" в середине 20-х гг. прошлого века потребовало включения в ГК 1927 г. раздела, посвященного регламентированию процедур несостоятельности.

В дальнейшем вместе с ликвидацией рыночных отношений исчезла необходимость и в признании участников хозяйственного оборота банкротами. При недостатке у предприятия собственных средств или его нерентабельности действовала система дотаций или списания долгов. Ситуация неплатежеспособности предполагалась возможной лишь при ликвидации предприятия в случае недостаточности у него собственных средств. Однако взыскание обращалось лишь на оборотные средства должника, тогда как на здания, сооружения, оборудование и другое имущество, относящееся к основным средствам, взыскание по претензиям кредиторов не обращалось (ст. 98 ГК РСФСР). При этом долг в невзысканной части просто погашался.

Несмотря на то, что уже с 1986 г. широко создавались кооперативы, а в 1990 г. был принят вполне рыночный Закон РФ от 25 декабря 1990 г. № 445-1 "О предприятиях и предпринимательской деятельности", вокруг необходимости принятия закона о несостоятельности (банкротстве) велись жаркие дебаты. Лишь в 1992 г. был принят первый послереволюционный Закон РФ от 19 ноября 1992 г. № 3929-1 "О несостоятельности (банкротстве) предприятий", установивший возможность признания участника хозяйственной деятельности банкротом.

Однако сразу после принятия Закона стала очевидна недостаточная проработанность его положений. Для восполнения многочисленных пробелов, которые содержались в данном Законе, начали приниматься многочисленные подзаконные акты: Указы Президента РФ и постановления Прави-

тельства РФ. Кроме того, большую роль в обеспечении реализации на практике норм законодательства о банкротстве в условиях их недостаточности и противоречивости сыграл специализированный орган исполнительной власти, издавший ряд ведомственных нормативных актов.

В дальнейшем были созданы самые необходимые условия для практической реализации процедур несостоятельности (банкротства). Так, в 1993 г. в арбитражных судах было возбуждено более 100 дел о несостоятельности, в 1994 г. — около 240, в 1995 г. — 1108, в 1996 г. — 2618. В 1995 г. арбитражными судами были признаны несостоятельными (банкротами) 469 организаций, по 135 делам производство по делу приостановлено и назначена процедура внешнего управления, в 8 случаях определена санация, в 27 случаях между должником и кредиторами заключено мировое соглашение, 143 заявления были отклонены. Число должников увеличилось с 50 в 1993-м до 1035 в 1996 г. В 1996 г. в отношении 413 организаций арбитражными судами введена процедура внешнего управления, а в отношении 28 должников — санация.

Сравнительно медленный рост числа арбитражных дел о несостоятельности был главным образом обусловлен недостатками основного законодательного акта, регулировавшего до последнего времени вопросы банкротства, — Закона РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий», вступившего в действие с 1 марта 1993 г.

Вышеназванные причины, а также необходимость приведения данного нормативного акта в соответствие с ГК РФ обусловили необходимость принятия нового законодательного акта — Федерального закона от 8 января 1998 г. № 6-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», вступившего в действие с 1 марта 1998 г., а затем Федерального закона от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

Основной целью хозяйственной деятельности любой коммерческой организации является получение прибыли. Однако в погоне за высокими прибылями или под влиянием различных внешних и внутренних факторов можно оказаться в

состоянии, когда долгов больше, чем имущества. Поэтому в условиях рыночной экономики большую роль в защите прав и интересов юридических и физических лиц играет такой инструмент, как банкротство несостоятельного должника, позволяющий восстановить нарушенные права кредиторов, либо помочь выйти должнику из кризиса [41]

Основные цели законодательства о банкротстве:

1 Сохранить жизнеспособность фирмы, т. е. с помощью юридических механизмов помочь фирме, переживающей тяжелые времена, оставаться в деле, когда это более благоприятно для ее собственников, чем уход из бизнеса.

2 Обеспечить защиту интересов кредиторов, удовлетворив оптимальным образом их требования по отношению к данной фирме.

Нетрудно заметить, что две эти цели противоречат друг другу, поэтому в мировой практике законодательство о банкротстве принято делить на продолжниковое, т. е. защищающее интересы должника, и на прокредиторское, направленное на максимально возможное удовлетворение требований кредиторов. Российское законодательство о банкротстве сочетает в себе элементы и прокредиторского, и продолжникового законодательства.

3. В качестве дополнительной, но довольно значимой цели, можно назвать обеспечение наблюдения за сохранностью и наиболее эффективным использованием активов корпорации, испытывающей финансовые трудности, в процессе самого банкротства.

Основным юридическим документом, регламентирующим вопросы банкротства, является Закон о банкротстве

Кроме того, процедуры банкротства регулируются:

— Гражданским кодексом РФ (ч. 1 от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ, 4.2 от 26 января 1996 г. №14-ФЗ);

— Арбитражным процессуальным кодексом РФ от 24 июля 2002 г. №95-ФЗ (введен в действие с 1 сентября 2002 г.);

— Трудовым кодексом РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ;

— Уголовным кодексом РФ от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ;

— Федеральным законом от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ “Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса” (действует до 1 января 2005 г., после чего вступает в действие параграф 6 главы 9 нового закона о банкротстве “Банкротство субъектов естественных монополий”);

— Федеральным законом от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ “О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций”.

В соответствии с Законом о банкротстве, несостоятельность (банкротство) — это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Из законодательства о банкротстве вытекают следующие положения:

1. Должник может быть признан банкротом только на основании решения арбитражного суда или объявить себя банкротом сам (в случае добровольной ликвидации)

2. Критерием несостоятельности должника является его неплатежеспособность, когда должник не может полностью расплатиться по своим долгам. Причем закон не делает различия между задолженностью перед кредиторами по уплате обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды и кредиторами по другим обязательствам

Признаками банкротства являются:

— неспособность должника удовлетворить требования кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения; в течение одного месяца для кредитных организаций; в течение 6 месяцев для субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса и для стратегических предприятий и организаций;

— сумма задолженности (за исключением начисленных штрафов и пеней) на день обращения в суд должна быть не менее:

— 100 тысяч рублей (по Закону о банкротстве 1998 г. — 500 минимальных размеров оплаты труда (МРОТ) для юридического лица);

— 10 тысяч рублей (по Закону о банкротстве 1998 г. — 100 МРОТ) для гражданина; а также сумма обязательств должника-гражданина должна быть больше стоимости принадлежащего ему имущества;

— 50 000 МРОТ для субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса, а также сумма задолженности должна превышать балансовую стоимость имущества должника, в том числе права требования (с 1 января 2005 г. — 500 тысяч рублей);

— независимо от размера кредиторской задолженности при банкротстве отсутствующего должника;

— не менее 1000 МРОТ для кредитной организации.

Не подлежат банкротству в порядке, предусмотренном Законом о банкротстве, казенные предприятия.

Закон “О несостоятельности (банкротстве) предприятий” 1992 г. не выделял никаких особых категорий должников, вследствие чего ко всем применялись единые нормы. Закон 2002 г. предусматривает особенности банкротства отдельных категорий должников: градообразующих организаций, сельскохозяйственных организаций, финансовых организаций (страховых организаций, кредитных организаций, профессиональных участников рынка ценных бумаг), стратегических предприятий и организаций, субъектов естественных монополий, граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, и др.

Процедуры банкротства можно разделить на внесудебные (добровольные) и судебные, осуществляемые в рамках судебного процесса. К внесудебным процедурам относятся: досудебная санация и иные меры по предупреждению банкротства. К судебным процедурам, осуществляемым в рамках судебного процесса, относятся: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство и мировое соглашение.

Судебное разбирательство может быть начато по заявлению как самого должника, так и конкурсных кредиторов и уполномоченных органов.

Конкурсное производство приводит к ликвидации организации, все остальные процедуры — к ее финансовому оздо-

ровлению и в конечном счете — к нормальному состоянию. Таким образом, процесс по делу о банкротстве не всегда приводит к ликвидации должника.

Предупреждение банкротства. Законом о банкротстве 2002 г. предусмотрено проведение мер по предупреждению банкротства организаций (ст. 30) и досудебной санации (ст. 31).

Учредители (участники) должника, собственник имущества должника — унитарного предприятия, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления обязаны принимать меры по предупреждению банкротства организаций.

До момента подачи заявления о признании должника банкротом меры по его финансовому оздоровлению могут принимать не только учредители (участники), собственники имущества, но и кредиторы и иные лица на основании соглашения с должником

Под *досудебной санацией* понимаются меры по восстановлению платежеспособности должника, применяемые собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, его кредиторами и иными лицами в целях предупреждения банкротства.

Досудебная санация осуществляется в форме предоставления финансовой помощи должнику в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника-предприятия.

В законе не регламентируется ни порядок, ни сроки, ни ответственность участников процедуры, ни контроль за проведением процедуры досудебной санации. Фактически все эти меры осуществляются в рамках антикризисного управления, т. е. управления, направленного на вывод предприятия из кризисного состояния и на предотвращение появления такого состояния. Основными этапами антикризисного управления являются разработка бизнес-плана финансового оздоровления на основе оценки и диагностика финансового состояния фирмы, а также выбор и реализация антикризисных процедур.

Одним из основных способов, используемых для выхода предприятия из кризиса, является его реорганизация (табл. 2.1.)

Таблица 2.1

Формы реорганизации	
Нормативные документы: Закон об акционерных обществах Закон об обществах с ограниченной ответственностью. Гражданский кодекс РФ.	
<i>Слияние</i> — возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей двух или нескольких обществ с прекращением последних	$A + B = B$
<i>Присоединение</i> — прекращение одного из нескольких обществ с передачей всех прав и обязанностей их правопреемнику, которым является юридическое лицо, к которому осуществлено присоединение	$A + B = A$
<i>Разделение</i> — прекращение общества с прекращением всех прав и обязанностей вновь создаваемым обществом	$A = B \text{ и } B$
<i>Выделение</i> — создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества без прекращения последних	$A = A \text{ и } B$
<i>Преобразование</i> — форма реорганизации, в результате которой юридическое лицо одной организационно-правовой формы преобразуется в юридическое лицо другой организационно-правовой формы и при этом к вновь образованному юридическому лицу переходят все права и обязанности реорганизованного	$AO = OOO$ АО = производственный кооператив ООО = производственный кооператив

Еще одной из форм, используемых в целях оздоровления предприятия и недопущения его банкротства, является *доверительное управление*. По договору доверительного управления имуществом одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а другая сторона обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя управления или другого лица, указанного учредителем управления (выгодоприобретателем). Договор заключается тогда, когда собственник имущества поручает доверительному управляющему эффективно управлять своим имуществом.

Разбирательство дел о банкротстве в арбитражном суде. Дела о банкротстве находятся в компетенции арбитражного суда, который рассматривает дела о банкротстве юридических лиц и граждан по правилам, предусмотренным Арбитражным процессуальным кодексом Российской Федерации.

С 1 сентября 2002 г. вступил в действие новый Арбитражный процессуальный кодекс № 95-ФЗ от 4 июля 2002 г., в котором предусмотрена гл. 28 "Рассмотрение дел о несостоятельности (банкротстве)".

Вынесенные определения суда, обжалование которых предусмотрено законодательством, могут быть обжалованы в арбитражном суде апелляционной инстанции в течение 10 дней со дня их вынесения.

Рассмотрение дел о несостоятельности производится по месту нахождения должника — юридического лица или по месту жительства гражданина

Особенностью процесса банкротства является то, что в нем отсутствуют истец и ответчик, а есть только заявитель, которым может быть должник, конкурсный кредитор и уполномоченные органы.

От имени должника выступает руководитель должника — юридического лица или арбитражный управляющий (в соответствии с законодательством) и должник-гражданин, соответственно.

Руководитель юридического лица управляет должником до суда и во время процедур наблюдения и финансового оздоровления. Во время этих двух процедур его функции ограничены, действия контролируются управляющим, назначенным арбитражным судом. Во время конкурсного производства и внешнего управления функции по управлению переходят к арбитражному (конкурсному или внешнему) управляющему. После заключения мирового соглашения и при благополучном для предприятия исходе финансового оздоровления и внешнего управления руководство организацией вновь переходит к его руководителю, прежнему или вновь назначенному.

От имени собственника имущества, учредителей, участников должника в процессе может участвовать представитель.

В качестве арбитражного управляющего арбитражным судом может быть назначено физическое лицо, зарегистрированное как индивидуальный предприниматель, обладающее специальными знаниями и опытом работы. С 1 марта 1999 г. арбитражные управляющие действовали на основании лицензии арбитражного управляющего, выдаваемой Федеральной службой по финансовому оздоровлению и банкротству. Лицензия была своего рода страховкой от неправомерных действий арбитражных управляющих, поскольку эту лицензию можно было отозвать в случае неисполнения арбитражным управляющим своих обязанностей. По новому Закону (2002 г.) регулированием и обеспечением деятельности арбитражных управляющих должны заниматься специально созданные некоммерческие организации — саморегулируемые организации арбитражных управляющих, членом хотя бы одной из которых должен быть арбитражный управляющий.

Закон о банкротстве содержит права и обязанности арбитражного управляющего.

Возможны случаи, когда деятельность арбитражного управляющего приводит к убыткам. В связи с этим новый Закон о банкротстве в качестве финансового обеспечения ответственности арбитражного управляющего обязует его заключить договор страхования ответственности на срок не менее чем год с его обязательным последующим возобновлением на тот же срок в сумме не менее 3 млн руб. в год.

Оплата услуг арбитражного управляющего производится в виде вознаграждения, ежемесячный размер которого определяется собранием кредиторов и утверждается арбитражным судом. Его размер, как правило, приблизительно равен размеру заработной платы руководителя организации должника и не может составлять менее 10 тыс. руб. Вознаграждение выплачивается за счет имущества должника вне очереди.

При возбуждении дела о банкротстве не делается различия между задолженностью в бюджет и внебюджетные

фонды и задолженностью другим кредиторам (поставщикам и подрядчикам, персоналу по оплате труда и т. д.), поскольку с заявлением в суд могут обращаться как кредиторы, так и налоговые органы и органы государственных внебюджетных фондов. Однако в процессе судебного разбирательства не все кредиторы оказываются в равных условиях.

Во-первых, Закон о банкротстве делит всю задолженность на денежные обязательства кредиторам и на обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

Во-вторых, в соответствии с Законом о банкротстве во время конкурсного производства кредиторы делятся на несколько очередей, согласно которым и происходит удовлетворение их требований при ликвидации должника.

Логично было бы предположить, что с точки зрения государства в первую очередь необходимо расплатиться по обязательным платежам. Однако законодатели поставили на первое место социальный аспект: в первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми юридическое лицо несет ответственность за вред, причиненный их жизни и здоровью, а во вторую — задолженность по оплате труда работникам, выплата вознаграждения по авторским договорам. Если сравнивать с другими государствами, то законодательство различных стран по-разному защищает интересы работников. Например, в Германии при ликвидации предприятия в рамках процесса банкротства неудовлетворенные требования работников погашаются за счет особой кассы, формирующейся из взносов всех работников. Российским законодательством работники (как кредиторы) поставлены в привилегированное положение, поскольку:

— задолженность работникам по заработной плате, авторским договорам, выходные пособия, выплаты за вред, причиненный жизни и здоровью, выплачиваются раньше всех остальных долгов;

— мировое соглашение заключается только после погашения задолженности первой и второй очереди;

— после признания мирового соглашения недействительным кредиторы первой и второй очередей не обязаны возвращать полученные ими средства.

Поэтому работники не относятся к конкурсным кредиторам, не имеют права голоса на собрании кредиторов. Однако там их интересы может отстаивать представитель (без права голоса). Представителями работников в соответствии со ст. 29–31 Трудового кодекса РФ от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ являются профсоюзы и их объединения, а также иные избранные работниками на общем собрании (конференции) представители в том случае, если в организации отсутствует профсоюзная организация или она объединяет менее половины работников.

Участвующие в деле о банкротстве конкурсные кредиторы — это кредиторы по денежным обязательствам, за исключением граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, а также учредителей (участников) должника — юридического лица по обязательствам, вытекающим из такого участия.

Интересы всех кредиторов в процессе осуществления процедур банкротства представляют собрание кредиторов и комитет кредиторов (ст. 12 Закона о банкротстве). Полномочия участников собрания кредиторов и комитета кредиторов отражены в табл. 2.2 и 2.3.

Таблица 2.2

Участники	<p><u>С правом голоса:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — конкурсные кредиторы; — уполномоченные органы. <p>Число голосов определяется суммой требований кредитора (за исключением штрафов, пеней и финансовых санкций) пропорционально общей сумме требований, включенных в реестр на дату проведения собрания.</p> <p><u>Без права голоса:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> — представитель работников должника; — руководитель должника; представитель учредителей (участников) должника или представитель собственника имущества должника — унитарного предприятия. Организация и проведение собрания осуществляется арбитражным управляющим.
-----------	---

Исключительная компетенция	<ul style="list-style-type: none"> — Принятие решения о введении и об изменении срока проведения финансового оздоровления, внешнего управления и об обращении с соответствующим ходатайством в арбитражный суд; — утверждение и изменение плана внешнего управления; — утверждение плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности; — утверждение требований к кандидатурам административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего; — выбор саморегулируемой организации для представления в арбитражный суд кандидатур административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего; — выбор реестродержателя из числа аккредитованных саморегулируемой организацией; — принятие решения о заключении мирового соглашения; — принятие решения об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства; — принятие решений об образовании комитета кредиторов, определении количественного состава, избрании членов комитета кредиторов и о досрочном прекращении полномочий комитета кредиторов; — отнесение к компетенции комитета кредиторов принятия решений; — избрание представителя собрания кредиторов.
Правомочность	<p>Если на собрании присутствовали конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, включенные в реестр требований кредиторов и обладающие более чем половиной голосов от общего числа голосов. Повторно созванное собрание кредиторов правомочно в случае, если на нем присутствовали конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, включенные в реестр требований кредиторов и обладающие более чем 30% голосов от общего числа голосов.</p>

Инициаторы созыва	<ul style="list-style-type: none"> — Арбитражный управляющий, — комитет кредиторов, — кредиторы и (или) уполномоченные органы, права требования которых составляют не менее 10% общей суммы требований, включенных в реестр требований кредиторов, 1/3 от общего количества конкурсных кредиторов и уполномоченных органов
-------------------	--

Закон о банкротстве разделяет собрания кредиторов на первое собрание кредиторов и остальные собрания, так как первому собранию присущи определенные особенности

Таблица 2.3

Комитет кредиторов	
Функции	Представление законных интересов конкурсных кредиторов, уполномоченных органов и осуществление контроля за действиями арбитражного управляющего, а также иных предоставленных собранием кредиторов полномочий
Права	<ul style="list-style-type: none"> — Требовать от арбитражного управляющего или руководителя должника предоставить информацию о финансовом состоянии должника и ходе процедур банкротства, — обжаловать в арбитражный суд действия арбитражного управляющего, — принимать решения о созыве собрания кредиторов, — принимать решения об обращении к собранию кредиторов с рекомендацией об отстранении арбитражного управляющего от исполнения его обязанностей, — принимать другие решения, а также совершать иные действия в случае предоставления собранием кредиторов таких полномочий
Количественный состав	3—11 человек (определяется собранием кредиторов)

Требования по обязательным платежам в бюджет и внебюджетные фонды в суде могут представлять налоговые органы.

В соответствии с Налоговым кодексом РФ (НК РФ) (ч. 1 от 31 июля 1998 г № 146-ФЗ), *налоговыми органами* являются Федеральная налоговая служба Российской Федерации и ее подразделения. Также полномочиями налоговых органов обладают таможенные органы и органы государственных внебюджетных фондов. Налоговые органы имеют право голоса на первом собрании кредиторов и могут таким образом влиять на дальнейшую судьбу должника.

Государственным органом по делам о банкротстве с 2000 г. является Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО), образованная в 1993 г. (в тот момент — Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) при Госкомимуществе РФ, с 1997 г. — Федеральная служба России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению).

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 4 апреля 2000 г № 301 “Об утверждении положения о Федеральной службе России по финансовому оздоровлению и банкротству”, ФСФО является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие и организационные функции, предусмотренные законодательством Российской Федерации по финансовому оздоровлению и несостоятельности (банкротстве) организаций.

Правила профессиональной деятельности арбитражных управляющих и их саморегулируемых организаций определяются Правительством РФ.

В деле о банкротстве могут участвовать Федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ и органы местного самоуправления.

— соответствующий орган местного самоуправления по делу о банкротстве градообразующих организаций (а также по решению арбитражного суда — Федеральные органы исполнительной власти и органы исполнительной власти соответствующего субъекта РФ);

— Банк России при возбуждении производства по делу о банкротстве кредитной организации по его заявлению,

— Федеральный орган исполнительной власти в области топливно-энергетического комплекса, уполномоченный Правительством РФ, при банкротстве субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса (а также орган исполнительной власти субъекта РФ, орган местного самоуправления по месту нахождения организации-должника);

— Федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством РФ осуществлять надзор за страховой деятельностью при банкротстве страховых организаций;

— Федеральный орган исполнительной власти по регулированию рынка ценных бумаг при банкротстве профессиональных участников рынка ценных бумаг,

— Федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет деятельность стратегическое предприятия или организация в случае их банкротства.

Кроме того, в арбитражном процессе могут участвовать *адвокаты* в качестве представителей граждан, в том числе индивидуальных частных предпринимателей и организаций.

Арбитражный управляющий вправе привлечь к работе *экспертов*, например, для квалифицированного проведения анализа финансового состояния или оценки имущества организации. Они привлекаются к осуществлению своей деятельности на договорной основе с оплатой их услуг из средств имущества должника вне очереди.

Производство по делу о банкротстве возбуждается арбитражным судом на основании заявления о признании должника банкротом, поданного лицом, имеющим право на обращение в арбитражный суд в соответствии с Законом о банкротстве, при наличии признаков банкротства.

После принятия заявления о признании должника несостоятельным арбитражный суд решает вопрос о возможности возбуждения производства по делу.

Заявление о рассмотрении признания несостоятельности может подавать как должник, так и конкурсный кредитор, а также уполномоченные органы.

Заявление подается в письменной форме, но в зависимости от того, кто является заявителем, закон устанавливает различный порядок оформления заявления.

Заявление должника должно быть подписано руководителем должника — юридического лица или лицом, уполномоченным в соответствии с учредительными документами должника на подачу такого заявления, а также представителем должника, если такое полномочие прямо предусмотрено в доверенности представителя. Заявитель-гражданин должен подписать заявление и представить перечень сведений об обязательствах, не связанных с предпринимательской деятельностью (это могут быть как обязательства, носящие личный характер, так и не являющиеся таковыми). Заявление кредитора может быть подписано не только руководителем кредитора, но и его представителем.

Должнику необходимо направить копии заявления кредиторам и иным лицам, участвующим в деле.

При отсутствии какого-либо из документов, представление которого является обязательным, арбитражный суд возвращает заявление о признании несостоятельности.

Заявление может быть основано на объединенной задолженности по различным обязательствам, тогда оно подписывается кредиторами, объединившими свои требования. Если объединения не произойдет, то один из кредиторов будет выступать заявителем, а остальные — конкурсными кредиторами.

В случае обращения в суд конкурсного кредитора или уполномоченного органа с заявлением о признании должника несостоятельным копия этого заявления направляется должнику. После принятия заявления арбитражным судом у должника появляется право в течение 5 дней со дня получения определения суда о принятии заявления предоставить отзыв на заявление кредитора.

Отзыв должника должен быть направлен в арбитражный суд и заявителю. Однако отсутствие отзыва не препятствует рассмотрению дела.

Уполномоченные органы не являются конкурсными кредиторами, но в случае их обращения в арбитражный суд заявление о признании банкротом налогоплательщика по обязательным платежам должно быть оформлено в соответствии с требованиями, предъявляемыми Законом о банкротстве для заявления кредитора. Однако налоговый или иной уполномоченный орган обязан до обращения в арбитражный суд принять меры к получению задолженности (в том числе безакцептное списание средств со счета должника, обращение взыскания на его имущество и др.). Поэтому к заявлению уполномоченного органа по обязательным платежам должно быть приложено решение налогового органа или таможенного органа о взыскании задолженности за счет имущества должника.

После подачи заявления в арбитражный суд возможны следующие варианты действий суда:

1. Если заявление соответствует требованиям АПК РФ и Закона о банкротстве, то арбитражный суд принимает такое заявление.

В определении о принятии заявления о признании должника банкротом могут быть указаны меры по обеспечению требований кредиторов, принятые арбитражным судом на основании ходатайства лица, подавшего заявление о признании должника банкротом. Они направлены на сохранение имущества должника, находящегося в процессе производства дела о его несостоятельности, и заключаются в аресте имущества, запрещении должнику совершать определенные действия вообще или без согласия арбитражного управляющего, кредиторов и т. д.

2. Арбитражный суд может отказать в принятии заявления о признании должника банкротом в том случае, если отсутствуют признаки банкротства либо против должника уже введена одна из процедур банкротства, или по другим основаниям.

3. Суд может вернуть заявление в том случае, если нарушены форма и содержание заявления либо к нему не приложены необходимые документы.

Подготовка дела о банкротстве к судебному разбирательству производится судьей арбитражного суда и включает в себя:

1. Рассмотрение вопроса о привлечении к участию в деле других лиц.

2. Извещение заинтересованных лиц о производстве по делу о несостоятельности.

3. Истребование необходимых документов и сведений у лиц, обязанных их предоставить.

4. Проверку обоснованности возражений должника против требований кредиторов. По результатам рассмотрения обоснованности требований заявителя к должнику арбитражный суд выносит одно из следующих определений:

— о признании требований заявителя обоснованными и введении процедуры наблюдения;

— об отказе во введении процедуры наблюдения и об оставлении заявления без рассмотрения;

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

5. Назначение экспертизы для получения ответа на вопрос о финансовом состоянии должника, если это необходимо.

6. Решение вопроса об обеспечении иска и другие действия в соответствии с гл. 8 АПК РФ.

От оперативности в конкурсном процессе часто зависит судьба должника, восстановление его платежеспособности и удовлетворение требований кредиторов.

Законом о банкротстве устанавливается *семимесячный срок* (по Закону о банкротстве 1998 г. — трехмесячный срок рассмотрения дела о несостоятельности, который мог быть продлен не более чем на два месяца, на которые суд мог отложить дело).

По результатам рассмотрения дела о банкротстве арбитражный суд принимает один из следующих актов:

1. Решение:

— о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;

— об отказе в признании должника банкротом.

2. Определение:

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

Решение арбитражный суд выносит в случае необходимости о признании должника банкротом либо об открытии конкурсного производства, а также в случае отсутствия оснований для объявления должника несостоятельным (решение об отказе в признании должника банкротом).

Определение выносится арбитражным судом в случае наличия решения собрания кредиторов о проведении внешнего управления или финансового оздоровления, а также в случае восстановления платежеспособности в результате мероприятий внешнего управления либо заключения мирового соглашения кредиторов с должником (определение о прекращении производства по делу о банкротстве).

2.2. Наблюдение

Особенности наблюдения процедуры банкротства в соответствии с законом представлены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Наблюдение

Процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.	
Не применяется	<ul style="list-style-type: none">— к должнику, в отношении которого принято решение о ликвидации;— к отсутствующему должнику;— к организациям, осуществляющим незаконную деятельность по привлечению денежных средств;

Срок	Срок законом не установлен, однако наблюдение должно быть завершено с учетом срока рассмотрения дела о банкротстве; срок рассмотрения дела о банкротстве и срок наблюдения вместе должны составлять не более 7 месяцев (по закону 1998 г. — не более 3 месяцев с продлением еще не более чем на 2 месяца).
Начало	При подаче заявления конкурсным кредиторам и уполномоченным органом по результатам рассмотрения арбитражным судом обоснованности требований заявителя к должнику на основании определения арбитражного суда. При подаче заявления самим должником с даты принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом.
Орган управления	Руководство предприятия-должника под контролем временного управляющего.
Специфика	Предприятие-должник продолжает деятельность под руководством администрации. Невозможны: ликвидация, реорганизация должника, создание на его базе других организаций, филиалов, представительств; также невозможны выпуск ценных бумаг, выход из состава участников, выплата дивидендов и т. д. Сделки с имуществом, превышающим 5% балансовой стоимости активов, сделки, связанные с выдачей займов, кредитов, поручительств, гарантий и т. п. возможны только с разрешения временного управляющего, назначаемого арбитражным судом. Арбитражный управляющий занимается формированием реестра требований кредиторов, проведением анализа финансового состояния должника и обеспечением мер по сохранности его имущества.
Окончание процедуры	С момента: — признания должника банкротом и открытия конкурсного производства; — введения финансового оздоровления; — введения внешнего управления; — утверждения мирового соглашения.

На основании данных, собранных на стадии наблюдения, принимается решение о дальнейшей судьбе должника. Таким образом, наблюдение является подготовительной процедурой, а необходимость ее использования связана с тем, что, прежде чем ликвидировать или оздоравливать предприятие,

ему надо дать время на осуществление сбора необходимой документации, оповещение заинтересованных лиц и подготовку решения на основе анализа финансового состояния.

В отличие от таких процедур банкротства, как финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство и мировое соглашение, которые применяются в делах о банкротстве не всегда, наблюдение является обязательной процедурой.

В принципе, вопрос о начале процедур банкротства юридически может быть решен по-разному. Так, по закону о банкротстве США в отношении должника сразу открывается либо процедура ликвидации, либо реорганизации (по ходатайству должника или кредитора) Однако затем ликвидационная процедура может быть преобразована в реорганизационную и наоборот. Во Франции, так же как и в России, существует вспомогательная процедура наблюдения. В Германии все дела сразу начинаются открытием конкурсного производства, а затем уже может быть введен план реструктуризации.

При определении арбитражного суда о введении наблюдения должны содержаться указания на:

- признание требований заявителя обоснованными и введение наблюдения,
- утверждение временного управляющего,
- размер вознаграждения временного управляющего и источник его выплаты.

Если при вынесении определения о введении наблюдения невозможно определить кандидатуру временного управляющего, арбитражный суд выносит определение об отложении рассмотрения вопроса об утверждении временного управляющего на срок не более 15 дней.

Определение о введении наблюдения и определение об утверждении временного управляющего подлежат немедленному исполнению и могут быть обжалованы, что не приостанавливает их исполнение.

С момента вынесения арбитражным судом определения о введении процедуры наблюдения складывается следующая ситуация:

— в течение наблюдения требования кредиторов не удовлетворяются в индивидуальном порядке, а лишь выявляются путем их предъявления через собрание или комитет кредиторов. Это предоставляет должнику возможность работать, невзирая на долги, а также возможность оценить целесообразность продолжения его деятельности либо целесообразность его ликвидации;

— по ходатайству кредитора приостанавливается производство по делам, связанным с взысканием с должника денежных средств. В этом случае кредитор может предъявить свои требования к должнику в рамках дела о банкротстве;

— приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, в том числе снимаются аресты на имущество, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании судебных решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментов, а также о возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью, и морального вреда, вступивших в законную силу до момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Если же такие исполнительные документы приняты судом после даты принятия заявления о признании должника банкротом, то их принудительное исполнение приостанавливается и не может осуществляться до завершения рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве,

— запрещается удовлетворение требований участника должника — юридического лица о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его участников.

Поскольку должник ограничивается в распоряжении своими средствами, то после введения наблюдения определение арбитражного суда о принятии заявления о признании должника банкротом направляется в банки и иные кредитные организации, с которыми должник имеет договор банковского счета (данные о счетах должника представляются самим должником либо запрашиваются в налоговых органах), а также в суд общей юрисдикции, главному судебному при-

ставу по месту нахождения должника, в налоговые и иные уполномоченные органы.

Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя должника и иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия с определенными ограничениями. С введением наблюдения в деле о банкротстве появляется особая фигура — временный управляющий, который утверждается арбитражным судом и действует параллельно с руководством должника.

Органы управления должника с момента введения наблюдения могут совершать исключительно с согласия временного управляющего сделки следующих видов (новый Закон о банкротстве определяет, что это согласие должно быть получено в письменной форме);

— связанные с распоряжением имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 5% балансовой стоимости активов должника на дату введения наблюдения (по Закону 1998 г. — и недвижимым имуществом и другим имуществом стоимостью свыше 10% балансовой стоимости активов должника);

— связанные с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требований, переводом долга, а также с учреждением доверительного управления имуществом должника.

Контроль над этими сделками осуществляет временный управляющий, который дает разрешение на их осуществление. Если же какая-либо из вышперечисленных сделок осуществляется без согласия временного управляющего, то она может быть признана в судебном порядке недействительной. Давая согласие на совершение таких сделок, временный управляющий должен решить вопрос о том, целесообразна ли эта сделка, не станет ли последствием ее заключения ликвидация должника и невозможность его оздоровления. К сожалению, должник не застрахован от неправомерных действий арбитражного управляющего и от сговора между руководителем должника и временным управляющим.

Кроме того, по решению суда этот перечень может быть расширен, т. е. суд может запретить совершать без согласия временного управляющего любую сделку.

Ограничения на совершение сделок профессиональным участником рынка ценных бумаг при применении к нему процедур банкротства не распространяются на сделки с ценными бумагами его клиентов, совершаемые по поручению клиентов, подтвержденные последними после возбуждения производства по делу о банкротстве.

Наряду с этим есть решения, которые не могут принимать ни органы управления должника, ни временный управляющий К ним относятся решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;

- о создании юридических лиц или об участии в иных юридических лицах;

- о создании филиалов и представительств;

- о выплате дивидендов или распределении прибыли между его учредителями (участниками);

- о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций (уставный капитал может быть увеличен за счет дополнительных вкладов учредителей);

- о выходе из состава участников должника — юридического лица, приобретении у акционеров ранее выпущенных акций;

- об участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и иных объединениях юридических лиц (по Закону о банкротстве 1998 г. такая сделка могла осуществляться с согласия временного управляющего).

С момента введения наблюдения любые ограничения по распоряжению имуществом должника, в том числе аресты имущества должника, могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве.

Временный управляющий, как и другие арбитражные управляющие, утверждается арбитражным судом.

Деятельность временного управляющего осуществляется по двум основным направлениям:

1) контроль за действиями руководства должника (в том числе обеспечение сохранности имущества неплатежеспособного предприятия);

2) изучение финансового состояния должника с целью определения возможности и целесообразности оздоровления или его ликвидации, а также сбор информации о кредиторах.

Вопрос об отстранении руководителя всегда является одним из самых важных, поскольку неграмотное или даже заведомо преступное руководство зачастую является причиной банкротства. С другой стороны, причины кризиса могут быть связаны с внешними факторами, например с кризисом на уровне экономики государства. При этом руководитель должника лучше разбирается в специфике работы предприятия, чем только что пришедший, пусть и высококвалифицированный временный управляющий. Поэтому мировой практике известны три варианта управления должником в случае его банкротства:

1) управление руководством должника (самоуправление);

2) управление специально назначенным управляющим или даже группой управляющих (доверительное управление, арбитражный управляющий, временная администрация);

3) управление руководством под контролем специально назначенного лица.

Выбор системы управления обычно зависит от анализа причин, в результате которых положение должника ухудшилось. Однако Закон о банкротстве не дает возможности оценить эффективность работы руководства должника, поскольку в любом случае во время наблюдения и финансового оздоровления полномочия руководителя ограничиваются, а во время внешнего управления и конкурсного производства руководитель вообще отстраняется и его место занимает арбитражный управляющий.

Но если руководителем должника не принимаются необходимые меры по обеспечению сохранности имущества должника, чинятся препятствия временному управляющему при

исполнении его обязанностей или допускаются иные нарушения требований законодательства Российской Федерации, то арбитражный суд вправе отстранить руководителя должника от должности. В этих случаях исполнение обязанностей руководителя должника возлагается на временного управляющего.

В целях защиты интересов кредиторов и сохранения имущества должника Закон о банкротстве наделяет временного управляющего широким кругом прав и обязанностей. Так, временный управляющий имеет право получать любую, в том числе и конфиденциальную, информацию о деятельности должника, которую ему обязано предоставить руководство и т. д. (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Права временного управляющего	Обязанности временного управляющего
<ul style="list-style-type: none"> — Предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также требования о применении последствий недействительности ничтожных сделок; — заявлять возражения относительно требований кредиторов; — принимать участие в судебных заседаниях арбитражного суда по проверке обоснованности представленных возражений должника относительно требований кредиторов; — обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника; — обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности; — получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника; — осуществлять иные полномочия. 	<ul style="list-style-type: none"> — Принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника; — проводить анализ финансового состояния должника; — выявлять кредиторов должника; — вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, когда это осуществляет реестродержатель; — уведомлять кредиторов о введении наблюдения.

По окончании наблюдения временный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о своей деятельности, в который включаются сведения о финансовом состоянии должника и предложения о возможности или невозможности восстановления его платежеспособности.

Одной из обязанностей временного управляющего является установление требований кредитора, что является очень важным вопросом, поскольку определяет не только сумму долгов, но и количество голосов, которым обладает кредитор на собрании.

Для участия в первом собрании кредиторов кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в течение 30 дней с даты опубликования в "Российской газете" сообщения о введении наблюдения. Кредиторы могут предъявлять свои требования и после этого срока, но в этом случае они будут рассматриваться судом после введения процедуры, следующей за наблюдением, и, соответственно, кредиторы будут не допущены к голосованию на первом собрании кредиторов.

Требования кредиторов направляются в арбитражный суд, должнику и временному управляющему. К требованиям должен быть приложен судебный акт или иные документы, подтверждающие обоснованность этих требований. В этом случае на основании определения арбитражного суда они включаются в реестр требований кредиторов.

При наличии возражений арбитражный суд проверяет обоснованность требования и выносит определение о включении или об отказе во включении этих требований в реестр. Это определение может быть обжаловано. При необходимости арбитражный суд может поручить временному управляющему отложить проведение первого собрания кредиторов до завершения рассмотрения требований.

Немаловажная роль в осуществлении процедур банкротства отводится Законом о банкротстве собранию кредиторов, образуемому в целях защиты интересов всех кредиторов (табл. 2.6). Временный управляющий определяет дату проведения первого собрания кредиторов и уведомляет об этом всех лиц, имеющих право на участие в первом собрании кредиторов:

выявленных конкурсных кредиторов (кредиторов, обратившихся в установленный срок и в установленном законом порядке и внесенных в реестр требований кредиторов), уполномоченные органы, представителя работников должников и др.

Особенности первого собрания кредиторов:

— определенная дата проведения (не позднее 10 дней до даты окончания наблюдения);

— предоставление протокола проведения в арбитражный суд;

— принятие решения об обращении с ходатайством в арбитражный суд о введении финансового оздоровления, внешнего управления или об открытии конкурсного производства (т. е. решение первого собрания кредиторов является основанием для принятия арбитражным судом решения о дальнейшей участи должника);

— определение количественного состава комитета кредиторов, избрание его членов;

— решение иных вопросов, предусмотренных Законом о банкротстве.

Таблица 2.6

Первое собрание кредиторов	
Цель	Определение дальнейшей судьбы должника
Дата	Не позднее 10 дней до даты окончания наблюдения
Принимаемые решения (принимаются большинством голосов из числа присутствующих на собрании)	<p>1. Решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством:</p> <ul style="list-style-type: none"> — о введении финансового оздоровления; — о введении внешнего управления; — о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. <p>2. Другие вопросы, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> — образование комитета кредиторов, определение его количественного состава и полномочий, избрание членов комитета кредиторов; — определение требований к кандидатурам административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего; — определение саморегулируемой организации, которая должна представить в арбитражный суд кандидатуры арбитражных управляющих;

Принимаемые решения (принимаются большинством голосов из числа присутствующих на собрании)	— выбор реестродержателя из числа реестродержателей, аккредитованных саморегулируемой организацией, — решение иных вопросов, предусмотренных Законом о банкротстве
--	---

Решения первого собрания кредиторов по вопросам, поставленным на голосование, принимаются большинством голосов от общего числа голосов конкурсных кредиторов, налоговых и иных уполномоченных органов. При банкротстве субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса первое собрание кредиторов принимает решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не менее чем 3/4 голосов от их общего числа (это положение действует до 1 января 2005 г.)

Первое собрание кредиторов — очень важный для должника этап. Цель его проведения состоит в определении кредиторами дальнейшей судьбы должника. Временный управляющий на собрании сообщает кредиторам данные анализа финансового состояния должника с изложением перспектив возможности или невозможности восстановления платежеспособности. Однако выводы временного управляющего носят рекомендательный характер и не являются обязательными для кредиторов. Кредиторы могут иметь собственный взгляд на возможность или невозможность оздоровления должника, не совпадающий с результатами анализа.

Протокол первого собрания кредиторов представляется временным управляющим в арбитражный суд не позднее чем через 5 дней с даты проведения первого собрания кредиторов.

Последнюю точку в процедуре наблюдения ставит арбитражный суд: он на основании решения первого собрания кредиторов или руководствуясь Законом о банкротстве принимает решение о признании должника банкротом и об от-

крытии конкурсного производства, или выносит определение о введении внешнего управления, или утверждает мировое соглашение

Основой для вынесения определения или принятия решения арбитражного суда служит решение первого собрания кредиторов. Однако суд может поступить вопреки воле кредиторов в том случае, если есть ходатайство учредителей должника, уполномоченного государственного органа или третьих лиц и они предоставляют банковскую гарантию на сумму свыше 120% от размера обязательств должника, а также существует график погашения задолженности, соответствующий требованиям Закона о банкротстве. В этом случае вместо предложенного кредиторами внешнего управления или конкурсного производства суд вводит финансовое оздоровление. Кроме того, если решение собрания кредиторов нарушает чьи-либо права и законные интересы, суд по заявлению соответствующих лиц может признать такое решение недействительным.

Если первое собрание кредиторов не приняло решение о том, какую процедуру надо ввести следующей, суд может отложить рассмотрение дела. Однако если решение не вынесено в течение 7 месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом в арбитражный суд, то суд принимает решение о ведении какой-либо из процедур банкротства самостоятельно:

— если есть соответствующее ходатайство, то вводится финансовое оздоровление,

— если нет основания для введения финансового оздоровления, но есть возможность восстановления платежеспособности, то вводится внешнее управление,

— если нет оснований для введения финансового оздоровления или внешнего управления, то вводится конкурсное производство, и должник признается банкротом.

С момента признания арбитражным судом должника банкротом и открытия конкурсного производства, или введения финансового оздоровления или внешнего управления, или утверждения мирового соглашения наблюдение прекращается.

2.3. Финансовое оздоровление

Финансовое оздоровление — это новая процедура, появившаяся с введением Закона о банкротстве 2002 г. Она направлена на восстановление платежеспособности должника. Существует и еще одна процедура, связанная с оздоровлением, — санация (в законе 1992 г. она относилась к судебным процедурам, а в законе 1998 и 2002 г. является досудебной процедурой). Разница между ними заключается в следующем:

- досудебная санация является добровольной процедурой и заключается в оказании финансовой помощи должнику (например, учредитель оплачивает все долги должника, а должник берет на себя обязательства перед этим учредителем);

- во время внешнего управления, кроме того, что осуществляются меры по оздоровлению должника, действует мораторий на долги (т. е. долги замораживаются и начинают выплачиваться после окончания процедуры),

- при финансовом оздоровлении должник начинает расплачиваться по долгам почти сразу после введения процедуры (в соответствии с графиком), одновременно осуществляются меры по финансовому оздоровлению. Гарантом исполнения обязательств в соответствии с графиком выступают лица, предоставившие обеспечение. В случае неисполнения должником графика погашения задолженности ее будут погашать лица, предоставившие обеспечение, после чего их требования будут включены в реестр как требования конкурсных кредиторов. Если они не смогут исполнить эту обязанность, то будут нести ответственность в пределах стоимости имущества и имущественных прав, предоставленных в качестве обеспечения исполнения обязательств.

С ходатайством о введении финансового оздоровления к первому собранию кредиторов не позднее чем за 15 дней до дня проведения собрания имеют право обращаться:

- учредители (участники) должника — они принимают решение о ходатайстве на общем собрании большинством голосов присутствующих;

— собственник имущества должника — унитарного предприятия, решение о ходатайстве принимает орган, уполномоченный собственником;

— уполномоченный государственный орган,

— третье лицо (третьи лица) по согласованию с должником К решению об обращении с ходатайством прилагаются план финансового оздоровления (если ходатайствуют учредители, участники, собственник), график погашения задолженности, сведения об обеспечении исполнения обязательств и другие документы

Последствия введения финансового оздоровления. С даты вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления наступают следующие последствия:

— требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения которых наступил на дату введения финансового оздоровления, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением порядка предъявления требований к должнику, установленного Законом о банкротстве,

— отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;

— аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве,

— приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения финансового оздоровления решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда;

— запрещается удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе

должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников), выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая);

— запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;

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

— не начисляются неустойка (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, возникших до даты введения финансового оздоровления.

На сумму требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, подлежащих удовлетворению в соответствии с графиком погашения задолженности, начисляются проценты в размере ставки рефинансирования ЦБ РФ. Срок начисления процентов определяется с даты вынесения определения о введении финансового оздоровления и до даты погашения требований кредитора или до даты принятия решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, если такое погашение не произошло до открытия конкурсного производства.

Неустойка (штрафы, пени), а также суммы причиненных убытков в форме упущенной выгоды, которые должник обязан уплатить кредиторам, в размерах, существовавших на дату введения финансового оздоровления, подлежат погашению в ходе финансового оздоровления в соответствии с графиком погашения задолженности после удовлетворения всех остальных требований кредиторов.

Требования кредиторов, предъявленные в ходе финансового оздоровления и включенные в реестр требований кредиторов, удовлетворяются не позднее чем через месяц с даты окончания исполнения обязательств в соответствии с графи-

ком погашения задолженности, если иное не предусмотрено Законом о банкротстве.

Управление должником в ходе финансового оздоровления. В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с определенными ограничениями (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок:	Должник не вправе без согласия административного управляющего совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок, которые
1	2
<ul style="list-style-type: none"> — в совершении которых у должника имеется заинтересованность, — которые связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более пяти процентов балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, предшествующую дате заключения сделки; — которые влекут за собой выдачу займов (кредитов), выдачу поручительств и гарантий, а также учреждение доверительного управления имуществом должника; — которые влекут за собой возникновение новых обязательств должника в случае, если размер денежных обязательств должника, возникших после введения финансового оздоровления, составляет более 20% суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов. 	<ul style="list-style-type: none"> — влекут за собой увеличение кредиторской задолженности должника более чем на 5% суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов на дату введения финансового оздоровления; — связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, за исключением реализации имущества должника, являющегося готовой продукцией (работами, услугами), изготавливаемой или реализуемой должником в процессе обычной хозяйственной деятельности; — влекут за собой уступку прав требований, перевод долга; — влекут за собой получение займов (кредитов).
<p><i>Должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) и лица или лиц, предоставивших обеспечение принимать решение:</i></p>	<p><i>Должник не вправе без согласия кредитора, требования которого обеспечены залогом:</i></p>

1	2
— о своей реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании).	— отчуждать имущество, являющееся предметом залога, передавать его в аренду или безвозмездное пользование другому лицу либо иным образом распоряжаться им, либо обременять предмет залога правами и притязаниями третьих лиц, если иное не предусмотрено федеральным законом или договором залога и не вытекает из существа залога.

Однако на основании ходатайства собрания кредиторов, административного управляющего или предоставивших обеспечение лиц, содержащего сведения о ненадлежащем исполнении руководителем должника плана финансового оздоровления или о совершении руководителем должника действий, нарушающих права и законные интересы кредиторов и (или) предоставивших обеспечение лиц, арбитражный суд может отстранить руководителя должника от должности. Об отстранении руководителя должника от должности арбитражный суд выносит определение, которое может быть обжаловано.

Административный управляющий утверждается арбитражным судом и действует с даты его утверждения арбитражным судом до прекращения финансового оздоровления либо до его отстранения или освобождения арбитражным судом (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Обязанность административного управляющего	Права административного управляющего
1	2
<ul style="list-style-type: none"> — вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, когда это делает реестродержатель; — созывать собрания кредиторов; 	<ul style="list-style-type: none"> — требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности должника; — принимать участие в инвентаризации в случае ее проведения должником;

<p>— рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности, предоставляемые должником, и предоставлять заключения по ним;</p> <p>— предоставлять на рассмотрение собранию кредиторов (комитету кредиторов) информацию о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;</p> <p>— осуществлять контроль за своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов;</p> <p>— осуществлять контроль за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;</p> <p>— осуществлять контроль за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов;</p> <p>— в случае неисполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности требовать от лиц, предоставивших обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, исполнения обязанностей, вытекающих из предоставленного обеспечения;</p> <p>— исполнять иные предусмотренные Законом о банкротстве обязанности.</p>	<p>— согласовывать сделки и решения должника в случаях, предусмотренных Законом о банкротстве, и предоставлять информацию кредиторам об указанных сделках и о решениях;</p> <p>— обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника в случаях, установленных Законом о банкротстве;</p> <p>— обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, а также об отмене таких мер;</p> <p>— предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований Закона о банкротстве;</p> <p>— осуществлять иные предусмотренные Законом о банкротстве полномочия.</p>
---	---

Прекращение производства по делу о банкротстве в связи с погашением требований кредиторов в ходе финансового оздоровления влечет за собой прекращение полномочий административного управляющего. При введении другой процедуры банкротства административный управляющий продолжает исполнять свои обязанности до утверждения, соответственно, внешнего или конкурсного управляющего.

План финансового оздоровления, подготовленный учредителями (участниками) должника, собственником имущества

должника — унитарного предприятия, утверждается собранием кредиторов и должен предусматривать способы получения должником средств, необходимых для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности в ходе финансового оздоровления.

Графиком погашения задолженности должно предусматриваться погашение всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, не позднее, чем за месяц до даты окончания срока финансового оздоровления, а также погашение требований кредиторов первой и второй очереди не позднее чем через шесть месяцев с даты введения финансового оздоровления.

График погашения задолженности по обязательным платежам, взимаемым в соответствии с законодательством о налогах и сборах, устанавливается в соответствии с требованиями законодательства о налогах и сборах.

Графиком погашения задолженности должно быть предусмотрено пропорциональное погашение требований кредиторов в соответствии с очередностью, установленной Законом о банкротстве.

Должник вправе досрочно исполнить график погашения задолженности. В этом случае на основании отчета должника о досрочном окончании финансового оздоровления арбитражный суд может вынести определение о прекращении производства по делу о банкротстве.

В случае неисполнения должником графика погашения задолженности (непогашение задолженности в установленные сроки и (или) в установленных размерах) учредители (участники) должника, собственник имущества должника — унитарного предприятия, третьи лица, предоставившие обеспечение, не позднее чем через 14 дней, с даты, предусмотренной графиком погашения задолженности, вправе обратиться к собранию кредиторов с ходатайством об утверждении внесенных в график погашения задолженности изменений или погасить требования кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности.

Собрание кредиторов может принять решение о внесении изменений в график, после чего эти изменения утверждаются арбитражным судом. Также собрание кредиторов может отказать в утверждении изменений в графике погашения задолженности и обратиться в арбитражный суд с ходатайством о досрочном прекращении финансового оздоровления. В случае удовлетворения этого ходатайства арбитражным судом вводится процедура внешнего управления или конкурсного производства.

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

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

— определение о прекращении производства по делу о банкротстве в случае, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными;

— определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника. Совокупный срок финансового оздоровления и внешнего управления не может превышать два года. В случае, если с даты введения финансового оздоровления до даты рассмотрения арбитражным судом вопроса о введении внешнего управления прошло более чем восемнадцать месяцев, арбитражный суд не может вынести определение о введении внешнего управления;

— решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

В случае неисполнения должником графика погашения задолженности в течение более чем пяти дней административный управляющий обязан обратиться к лицам, предоставившим обеспечение исполнения должником обязательств в

соответствии с графиком погашения задолженности, с требованием об исполнении должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

Денежные средства, полученные в результате исполнения лицами, предоставившими обеспечение исполнения должником обязательств, перечисляются на счет должника для расчетов с кредиторами.

В случае удовлетворения требований кредиторов лицами, предоставившими обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, требования этих лиц погашаются должником после прекращения производства по делу о банкротстве или в ходе конкурсного производства в составе требований кредиторов третьей очереди.

Споры между лицами, предоставившими обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, и административным управлением, конкурсными кредиторами и уполномоченными органами разрешаются арбитражным судом, рассматривающим дело о банкротстве.

2.4. Внешнее управление

Внешнее управление имуществом должника предприятия направлено на сохранение деятельности предприятия и его оздоровление; оно является необязательной процедурой банкротства и вводится арбитражным судом только тогда, когда это может привести к восстановлению платежеспособности должника. Определение арбитражного суда о введении внешнего управления подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано в вышестоящие инстанции лицами, участвующими в деле о банкротстве.

Срок действия внешнего управления составляет 12 месяцев и может быть продлен еще на 6 месяцев.

Срок внешнего управления может быть продлен арбитражным судом при условии, что:

— собранием кредиторов принято решение об утверждении или изменении плана внешнего управления, в котором предусмотрен срок внешнего управления, превышающий первоначально установленный, но не более чем максимальный срок внешнего управления;

— собранием кредиторов по результатам рассмотрения принято решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о продлении внешнего управления, но не более, чем максимальный срок внешнего управления.

Представление какого-либо обоснования эффективности введения внешнего управления от собрания кредиторов не требуется. Анализ финансового состояния должника и возможности его восстановления осуществляется временным управляющим. В обязанности кредиторов входит лишь определение (на стадии наблюдения) кандидатуры внешнего управляющего и предполагаемого срока проведения внешнего управления.

Последствиями введения внешнего управления являются:

1. Отстранение руководителя должника от должности и возложение управления делами должника на внешнего управляющего. Внешний управляющий имеет право издать приказ об увольнении руководителя или предложить ему перейти на другую работу в порядке и на условиях, установленных трудовым законодательством.

2. Прекращение полномочий органов управления должника (общее собрание акционеров, общее собрание участников, совет директоров, правление и т. д.) и собственника имущества должника — унитарного предприятия. Большинство полномочий этих органов должника переходят к внешнему управляющему, однако некоторые из них (согласование крупных сделок и сделок, в которых имеется заинтересованность) переходят к собранию либо комитету кредиторов. Органы должника обязаны в течение трех дней с момента назначения внешнего управляющего обеспечить передачу ему бухгалтерской и иной документации организации-должника, печатей, штампов, материальных и иных ценностей. В компетенции

органов управления должника остается только принятие решений об увеличении уставного капитала, об определении порядка ведения общего собрания акционеров и об избрании представителя учредителей (участников) должника, который будет участвовать в собрании кредиторов.

3. Снятие ранее принятых мер по обеспечению требований кредиторов; арест имущества должника и иные ограничения по распоряжению имуществом должника могут быть наложены только в рамках процесса о банкротстве.

4. Введение моратория на удовлетворение требований.

Мораторий — это приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей.

Введение моратория на удовлетворение требований кредиторов является одним из наиболее привлекательных условий внешнего управления для должника. Мораторий позволяет в течение полутора лет (срока проведения внешнего управления) использовать суммы, предназначенные для уплаты долгов, на проведение мероприятий по улучшению финансового состояния должника. Поэтому именно мораторий на долги является приманкой для недобросовестных руководителей, объявляющих о фиктивном банкротстве своих предприятий.

Действие моратория распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, сроки исполнения которых наступили до введения внешнего управления. В течение срока действия моратория на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам, сроки которых наступили:

— приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, иных документов, взыскание по которым производится в бесспорном порядке, не допускается их принудительное исполнение, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до введения внешнего управления решений о взыскании задолженности по заработной плате, о выплате вознаграждений по авторским

договорам, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда, а также о взыскании задолженности по текущим платежам;

— не начисляются неустойка (штрафы, пени) и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, за исключением денежных обязательств и обязательных платежей, возникших после принятия заявления о признании должника банкротом, а также подлежащая уплате по ним неустойка (штрафы, пени).

На сумму требований конкурсного кредитора, уполномоченного органа, выраженную в валюте РФ в размере, установленном на дату введения внешнего управления, начисляются проценты в размере ставки рефинансирования ЦБ РФ, установленной на дату введения внешнего управления. Соглашением внешнего управляющего с конкурсным кредитором может быть предусмотрен меньший размер подлежащих уплате процентов или более короткий срок начисления процентов. Эти проценты начисляются на сумму требований кредиторов каждой очереди с даты введения внешнего управления и до даты вынесения арбитражным судом определения о начале расчетов с кредиторами по требованиям кредиторов каждой очереди, либо до момента удовлетворения этих требований должником или третьим лицом в ходе внешнего управления, либо до момента принятия решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Однако эти проценты не учитываются при определении количества голосов, принадлежащих конкурсному кредитору, уполномоченному органу, на собраниях кредиторов.

Мораторий на удовлетворение требований кредиторов распространяется также на требования кредиторов о возмещении убытков, связанных с отказом внешнего управляющего от исполнения договоров должника.

Мораторий на удовлетворение требований кредиторов не распространяется:

— на денежные обязательства и обязательные платежи, которые возникли после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и срок исполнения которых наступил после введения внешнего управления;

— на требования о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о возмещении морального вреда. Это положение направлено на обеспечение гарантий прав работников должника, недопущение использования внешнего управления для отсрочки выплаты заработной платы.

Внешний управляющий утверждается арбитражным судом. В отличие от административного и временного управляющего внешний управляющий полностью заменяет собой руководителя. Он получает достаточно широкие полномочия по распоряжению имуществом должника. Контролируют его деятельность в рамках закона комитет кредиторов и арбитражный суд.

Внешний управляющий по результатам проведения внешнего управления при наличии оснований для досрочного прекращения внешнего управления, по требованию лиц, имеющих право на созыв собрания кредиторов, а также в случае накопления денежных средств, достаточных для удовлетворения всех требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, обязан представить на рассмотрение собрания кредиторов свой отчет. Затем этот отчет направляется в арбитражный суд, который по результатам его рассмотрения выносит свое определение.

Кредиторы вправе предъявить свои требования к должнику в любой момент в ходе внешнего управления. Требования направляются в арбитражный суд и внешнему управляющему с приложением соответствующих документов.

Внешний управляющий или реестродержатель на основании определения арбитражного суда вносит соответствующую запись в реестр требований кредиторов. Возражения по требованиям кредиторов могут быть предъявлены в арбитражный суд внешним управляющим, представителем учредителей (учас-

тников) должника или представителем собственника имущества должника — унитарного предприятия либо кредиторами, чьи требования уже включены в реестр в течение месяца с даты получения этих требований внешним управляющим

В любом случае — и при наличии возражений, и если возражения отсутствуют — арбитражный суд проверяет обоснованность соответствующих требований кредиторов. По результатам рассмотрения выносится определение арбитражного суда о включении или об отказе во включении этих требований в реестр требований кредиторов, которое подлежит немедленному исполнению и может быть обжаловано.

Внешний управляющий вправе самостоятельно распоряжаться имуществом должника. Собственник имущества должника или органы управления должника не вправе принимать решения либо иным образом ограничивать полномочия внешнего управляющего по распоряжению имуществом должника. Таким образом, внешний управляющий наделен широким кругом полномочий по управлению должником. Это, однако, не означает, что действия внешнего управляющего ничем не ограничены. Только с согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) внешним управляющим могут быть заключены следующие виды сделок:

— крупные сделки⁴ (связанные с распоряжением имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет свыше 10% балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, предшествующую дате заключения этой сделки);

— сделки, в совершении которых имеется заинтересованность (стороной которых являются заинтересованные лица в отношении внешнего управляющего или конкурсного кредитора — его близкие родственники);

— сделки, связанные с получением или выдачей займов, выдачей поручительств или гарантий, уступкой прав требований, переводом долга, отчуждением или приобретением акций, долей хозяйственных товариществ и обществ, учреждением доверительного управления, совершаются внешним

управляющим после согласования с собранием кредиторов (комитетом кредиторов), за исключением случаев, когда возможность и условия заключения таких сделок предусмотрены планом внешнего управления;

— продажа имущества, являющегося предметом залога, допускается только при согласии кредитора, требования которого обеспечены залогом этого имущества;

— сделки, влекущие новые денежные обязательства должника, за исключением предусмотренных планом внешнего управления, в случаях, когда размер денежных обязательств должника, возникших после введения внешнего управления, превышает 20% суммы требований конкурсных кредиторов в соответствии с реестром требований.

Отказ от исполнения договоров должника может быть заявлен только в отношении договоров, не исполненных сторонами полностью или частично, при наличии одного из следующих обстоятельств:

— если исполнение договора должником повлечет убытки для должника по сравнению с аналогичными договорами, заключаемыми при сравнимых обстоятельствах;

— если такие сделки препятствуют восстановлению платежеспособности должника, т. е. управляющий может отказаться практически от исполнения любого договора, если докажет, что его исполнение препятствует восстановлению платежеспособности. Это указывает на приоритет интересов должника перед интересами отдельных кредиторов.

Однако этот отказ не относится к договорам должника, заключенным в ходе наблюдения с согласия арбитражного управляющего или в ходе финансового оздоровления, если такие договоры были заключены в соответствии с Законом о банкротстве.

Контрагент должника вправе потребовать от должника возмещения убытков, вызванных отказом от исполнения договора должника.

Сделка должника, в том числе совершенная им до момента введения внешнего управления, может быть признана

судом недействительной по заявлению внешнего управляющего. Однако сделка должника, совершенная должником с заинтересованным лицом, может быть признана судом недействительной по заявлению внешнего управляющего только в том случае, когда в результате ее исполнения кредиторам или должнику были или могут быть причинены убытки.

Сделка должника, заключенная или совершенная должником с отдельным кредитором или иным лицом после принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и (или) в течение шести месяцев, предшествовавших подаче заявления о признании должника банкротом, может быть признана судом недействительной по заявлению внешнего управляющего или кредитора, если эта сделка влечет предпочтительное удовлетворение требований одних кредиторов перед другими кредиторами.

Если в течение шести месяцев, предшествовавших подаче заявления о признании должника банкротом, какой-либо участник (учредитель) вышел из состава участников (учредителей) и ему был выплачен пай (доля) в имуществе, то по заявлению внешнего управляющего или кредитора эта сделка признается недействительной в случае, если ее исполнение нарушает права и законные интересы кредиторов, а все полученное по такой сделке возвращается должнику. В этом случае этот участник (учредитель) должника относится к кредиторам третьей (последней) очереди.

План внешнего управления. Не позднее одного месяца с момента своего назначения внешний управляющий должен разработать план внешнего управления, который представляется на утверждение собранию кредиторов. План внешнего управления субъекта естественной монополии топливно-энергетического комплекса разрабатывается внешним управляющим с учетом предложений федерального органа исполнительной власти в области ТЭК (это положение действует до 1 января 2005 г.).

План внешнего управления стратегическим предприятием или организацией не позднее чем за 15 дней до собрания кредиторов внешний управляющий должен направить в

федеральный орган исполнительной власти, обеспечивающий реализацию единой государственной политики в отрасли экономики, в которой осуществляет свою деятельность это стратегическое предприятие или организация. Этот федеральный орган дает в арбитражный суд свое заключение о плане внешнего управления и может до даты утверждения плана собранием кредиторов направить в арбитражный суд ходатайство о переходе к финансовому оздоровлению, предоставив при этом обеспечение исполнения обязательств должника и приложив график погашения задолженности.

План внешнего управления должен предусматривать меры, которые приведут к устранению признаков банкротства, условия и порядок их реализации, расходы должника и срок восстановления платежеспособности.

План внешнего управления рассматривается собранием кредиторов, которое созывается внешним управляющим не позднее чем через два месяца с даты утверждения внешнего управления. Внешний управляющий письменно уведомляет всех кредиторов о дате и месте проведения собрания и обеспечивает возможность ознакомления с планом внешнего управления не менее чем за две недели до даты проведения собрания.

Собрание кредиторов вправе принять одно из следующих решений:

- об утверждении плана внешнего управления;
- об отклонении плана внешнего управления и обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- об отклонении плана внешнего управления. Это решение должно предусматривать срок созыва следующего собрания кредиторов для рассмотрения нового плана внешнего управления;
- об отклонении плана внешнего управления и отстранении внешнего управляющего.

Утвержденный собранием кредиторов план внешнего управления и протокол собрания кредиторов представляются в

арбитражный суд внешним управляющим не позднее пяти дней с даты проведения собрания кредиторов.

Если в течение 4 месяцев с момента введения внешнего управления, арбитражному суду не представлен план внешнего управления, арбитражный суд вправе принять решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Планом внешнего управления могут быть предусмотрены следующие меры по восстановлению платежеспособности должника:

1. *Перепрофилирование производства.*
2. *Закрытие нерентабельных производств.*
3. *Взыскание дебиторской задолженности.*
4. *Продажа части имущества должника.*

Продажа имущества должника осуществляется внешним управляющим на открытых торгах после проведения инвентаризации и оценки и не должна приводить к невозможности осуществления должником своей хозяйственной деятельности. Торги проводятся в форме аукциона, за исключением продажи ограничено оборотного имущества, которое может быть продано только на закрытых торгах. В закрытых торгах принимают участие лица, которые в соответствии с законом могут иметь в собственности или ином вещном праве такое имущество. Порядок проведения торгов аналогичен порядку проведения торгов при продаже предприятия.

Начальная цена имущества должника, выставляемого на торги, определяется собранием (комитетом) кредиторов на основании рыночной стоимости имущества, определенной в соответствии с отчетом независимого оценщика. При продаже имущества стоимостью свыше 200 млн руб. организацию торгов осуществляет государственная специализированная организация, уполномоченная Правительством РФ на безвозмездной основе.

Естественно, что эти положения не распространяются на изготовленную должником в процессе хозяйственной деятельности продукцию.

5. *Уступка прав требования должника.* Уступка прав требования должника может быть осуществлена внешним управляющим путем продажи требований на открытых торгах с согласия комитета кредиторов или собрания кредиторов. При этом переход права требования осуществляется только после его полной оплаты, которая должна быть произведена не позднее 15 дней со дня даты заключения договора купли-продажи.

6. *Исполнение обязательств должника собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника или третьим лицом (третьими лицами).* Собственник имущества должника — унитарного предприятия, участники (учредители) или третьи лица вправе в любое время до окончания внешнего управления осуществить одновременное удовлетворение требований всех конкурсных кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов или предоставить должнику денежные средства на условиях договора беспроцентного займа, достаточные для удовлетворения этих требований. По окончании исполнения обязательств должника арбитражный суд на основании отчета внешнего управляющего может вынести определение о прекращении производства по делу.

7. *Увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц.*

8. *Размещение дополнительных обыкновенных акций должника.* Увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных обыкновенных акций может быть включено в план внешнего управления исключительно по ходатайству органа управления должника.

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

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

9. *Продажа предприятия должника.* Продажа предприятия может быть включена в план внешнего управления по решению органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решения о заключении таких крупных сделок.

При продаже предприятия целиком как имущественного комплекса, его филиалов и других структурных подразделений:

— отчуждаются все виды имущества, предназначенного для осуществления предпринимательской деятельности должника, включая земельные участки, здания, строения, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, а также права на обозначения, индивидуализирующие должника, всю продукцию, работы и услуги, исключительные права, принадлежащие должнику, за исключением прав и обязанностей, которые не могут быть переданы другим лицам;

— денежные обязательства и обязательные платежи должника не включаются в состав предприятия, за исключением обязательств должника, которые возникли после принятия заявления о признании должника банкротом и могут быть переданы покупателю на условиях, установленных Законом о банкротстве;

— все трудовые договоры (контракты), действующие на момент продажи предприятия, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к покупателю предприятия;

— сумма, вырученная от продажи предприятия, включается в состав имущества должника.

Продажа предприятия, как и продажа части имущества, производится путем проведения открытых торгов в форме аукциона, за исключением продажи ограниченного в обороте имущества (оно продается на закрытых торгах).

Начальная цена продажи предприятия устанавливается решением собрания (комитета) кредиторов на основании рыночной стоимости имущества, определенной в соответствии с отчетом независимого оценщика, привлеченного внешним управляющим. Она не может быть ниже минимальной цены, определенной органами управления должника при обращении с ходатайством о продаже предприятия. Размер задатка для участия в торгах устанавливается внешним управляющим и не может быть более 20% от начальной цены. По условиям проведения торгов должник должен получить денежные средства не позднее чем через месяц до истечения срока внешнего управления.

Продажа стратегического предприятия или организации, предназначенных для осуществления деятельности, связанной с выполнением работ по государственному оборонному заказу, обеспечением федеральных государственных нужд в области поддержания обороноспособности и безопасности РФ, осуществляется путем проведения открытых торгов в форме конкурса, причем Российская Федерация имеет право преимущественного приобретения этого предприятия и даже может в течение месяца после торгов приобрести предприятие у победителя торгов по той же цене, какую он заплатил.

Внешний управляющий выступает в качестве организатора торгов или привлекает для этих целей специализированную организацию с оплатой услуг последней за счет имущества должника. Внешний управляющий (организатор торгов) обязан опубликовать сообщение о продаже предприятия на торгах в "Российской газете" и местном печатном органе не позднее чем за тридцать дней до даты проведения торгов.

В случае, если в указанные в объявлении о продаже предприятия сроки не получено ни одной заявки или получена заявка на приобретение предприятия от одного участника, торги по продаже предприятия считаются несостоявшимися. Если предприятие не было продано на повторных торгах или повторные торги были признаны несостоявшимися, то

начальная цена продажи может быть снижена на 10%, но не может быть ниже минимальной цены. Если и после этого предприятие не было продано, то порядок его продажи устанавливается собранием (комитетом) кредиторов. В любом случае оно не может быть продано по цене ниже минимальной.

Лицо, являющееся победителем аукциона, и внешний управляющий в день проведения аукциона подписывают протокол, имеющий силу договора. Затем на основании протокола, подписанного победителем конкурса и организатором торгов в день проведения конкурса, не позднее 10 дней с даты проведения конкурса подписывается договор купли-продажи предприятия.

Сумма задатка, утраченная лицом, выигравшим торги, в связи с его отказом от подписания протокола или договора купли-продажи предприятия, включается в состав имущества должника за вычетом издержек организатора торгов на их проведение.

При продаже имущественного комплекса страховой организации в ходе внешнего управления к его покупателю переходят все права и обязанности по договорам страхования, по которым страховой случай не наступил на дату продажи. Покупателем имущественного комплекса страховой организации может выступать только страховая организация, имеющая лицензию на осуществление соответствующего вида страхования и обладающая активами, достаточным для исполнения обязательств по принимаемым на себя договорам страхования.

Особые условия при продаже предприятия должника градообразующей организации может выдвинуть при помощи соответствующего ходатайства орган местного самоуправления, или привлеченный к делу федеральный орган исполнительной власти, или орган исполнительной власти субъекта РФ. Таким условием может быть, например, сохранение рабочих мест не менее 50% работникам в течение 3 лет с момента вступления договора в силу.

Преимущественное право приобретения имущества должника сельскохозяйственной организации имеют лица, за-

нимающиеся производством или переработкой сельскохозяйственной продукции и владеющие земельным участком, непосредственно прилегающим к земельному участку должника

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

Такая возможность может быть включена в план внешнего управления на основании решения органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решение о заключении соответствующих сделок должника при условии, что за принятие такого решения проголосовали все кредиторы, обязательства которых обеспечены залогом имущества должника.

Планом внешнего управления может быть предусмотрено создание нескольких открытых акционерных обществ с оплатой их уставных капиталов имуществом должника, предназначенным для осуществления отдельных видов деятельности. Состав имущества должника, вносимого в оплату уставных капиталов создаваемых открытых акционерных обществ, определяется планом внешнего управления.

Величина уставных капиталов этих обществ определяется на основании рыночной стоимости вносимого имущества, определенной на основании отчета независимого оценщика с учетом предложений органа управления должника, уполномоченного в соответствии с учредительными документами принимать решение о заключении соответствующих сделок должника

При замещении активов должника все трудовые договоры, действующие на дату принятия решения о замещении активов должника, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к вновь создаваемому

ОАО Документ, подтверждающий наличие лицензии на осуществление отдельных видов деятельности, подлежит преоформлению.

Акции созданных на базе имущества должника ОАО включаются в состав имущества должника и могут быть проданы на открытых торгах. Это должно обеспечить накопление денежных средств для погашения требований всех кредиторов.

11. Иные способы восстановления платежеспособности должника. По результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего собрание кредиторов вправе принять одно из следующих решений:

— об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами,

— об обращении в арбитражный суд с ходатайством о прекращении дела в связи с удовлетворением всех требований кредиторов в соответствии с реестром,

— об обращении в арбитражный суд с ходатайством о продлении установленного срока внешнего управления;

— об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства,

— о заключении мирового соглашения.

Рассмотренный собранием кредиторов отчет внешнего управляющего и протокол собрания кредиторов направляются в арбитражный суд не позднее чем через пять дней после даты проведения собрания кредиторов. К отчету внешнего управляющего должны быть приложены реестр требований кредиторов и жалобы кредиторов, голосовавших против принятого собранием кредиторов решения или не принимавших участия в голосовании.

Затем отчет внешнего управляющего и жалобы кредиторов рассматриваются арбитражным судом в заседании. По результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего арбитражный суд выносит следующее определение (табл. 2.9).

Определение арбитражного суда по результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего	Основания для вынесения определения
О прекращении производства по делу о банкротстве	Удовлетворены все требования кредиторов в соответствии с реестром
	Утверждено мировое соглашение
О переходе к расчетам с кредиторами	Удовлетворено ходатайство собрания кредиторов о переходе к расчетам с кредиторами
О продлении срока внешнего управления	Удовлетворено ходатайство собрания кредиторов о продлении срока внешнего управления
Об отказе в утверждении отчета внешнего управляющего	Требования кредиторов, включенные в реестр, не удовлетворены
	Отсутствуют признаки восстановления платежеспособности. Есть обстоятельства, препятствующие утверждению мирового соглашения
О признании должника банкротом и открытии конкурсного производства	Удовлетворено ходатайство собрания кредиторов о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства
	Суд отказал в утверждении отчета внешнего управляющего
	Отчет внешнего управляющего не представлен в течение месяца со дня окончания установленного срока внешнего управления

При наличии ходатайства, принятого собранием кредиторов, арбитражный суд вправе установить срок окончания расчетов с кредиторами (не более 6 месяцев с даты вынесения определения суда). В этом случае производство по делу о банкротстве прекращается после окончания расчетов с кредиторами.

Расчеты с кредиторами производятся внешним управляющим в соответствии с реестром требований кредиторов, на-

чиная со дня вынесения соответствующего определения суда или определения о начале расчетов с кредиторами определенной очереди

С момента исполнения обязательств должника внешний управляющий или реестродержатель вносит соответствующую запись в реестр требований кредиторов

Если в установленный арбитражным судом срок не произведены расчеты с кредиторами, арбитражный суд принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, а кредитор вправе требовать начисления на невыплаченную сумму процентов в размере ставки рефинансирования ЦБ РФ, начиная с даты вынесения определения о начале расчетов с кредиторами определенной очереди и до даты удовлетворения его требования полностью или в определенной пропорции

2.5. Конкурсное производство

Принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом влечет открытие конкурсного производства, т. е. именно с момента открытия конкурсного производства должник юридически становится банкротом. Срок конкурсного производства не может превышать один год, но арбитражный суд вправе продлить этот срок еще на шесть месяцев. При необходимости срок конкурсного производства может быть продлен арбитражным судом сверх этих сроков. Основанием для продления срока могут служить обстоятельства, свидетельствующие о необходимости завершить продажу имущества должника и расчеты с кредиторами.

Основанием для признания гражданина банкротом является неспособность исполнить денежные обязательства или уплатить налоги и иные обязательные платежи в связи с тем, что сумма имеющихся долгов превышает стоимость имущества гражданина. При осуществлении процедуры банкротства свои требования к гражданину смогут предъявить также

кредиторы по обязательствам, связанным с возмещением вреда жизни и здоровью, взысканием алиментов и иным обязательствам личного характера. Но если даже такие требования не будут предъявлены, они, в отличие от других обязательств гражданина, сохраняют свою силу и после окончания процедуры банкротства.

С момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства:

— срок исполнения всех денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника, возникших до открытия конкурсного производства, считается наступившим;

— прекращается начисление неустойки (штрафов, пени), процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника,

— сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к категории сведений, носящих конфиденциальный характер или являющихся коммерческой тайной;

— совершение сделок, связанных с отчуждением имущества должника либо влекущих передачу его имущества в пользование третьим лицам, допускается исключительно в порядке конкурсного производства;

— прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшимся в ходе ранее введенных процедур банкротства. Эти документы должны быть переданы судебными приставами-исполнителями конкурсному управляющему,

— снимаются ранее наложенные аресты имущества должника и иные ограничения по распоряжению имуществом должника. Введение (наложение) новых арестов имущества должника и иных ограничений по распоряжению имуществом должника не допускаются;

— все требования к должнику могут быть предъявлены только в рамках конкурсного производства, за исключением требований о признании права собственности, о взыскании морального вреда, об истребовании имущества из чу-

жого незаконного владения, о признании недействительными ничтожных сделок и о применении последствий их недействительности,

— исполнение обязательств должника допускается только в рамках конкурсного производства;

— органы управления должника отстраняются от выполнения функций по управлению и распоряжению имуществом должника в случае, если ранее такого отстранения произведено не было, а также прекращаются полномочия собственника имущества должника — унитарного предприятия

В случае принятия арбитражным судом решения о признании страховой организации банкротом и об открытии конкурсного производства все договоры страхования, которые заключены такой организацией в качестве страховщика и по которым страховой случай не наступил до даты принятия этого решения, прекращаются. Страхователи (выгодоприобретатели) по прекратившимся договорам страхования имеют право требовать возврата части уплаченной страховщику страховой премии пропорционально разнице между сроком, на который этот договор был заключен, и сроком, в течение которого он действовал

Страхователи (выгодоприобретатели) по договорам страхования, по которым страховой случай наступил до момента принятия арбитражным судом решения о признании страховой организации банкротом и об открытии конкурсного производства, имеют право требовать выплаты страховой суммы.

При осуществлении процедуры признания банкротом гражданина к нему должны быть предъявлены все требования по обязательствам, связанным с его предпринимательской деятельностью; одновременно могут быть заявлены и требования по другим обязательствам (о взыскании алиментов, возмещении причиненного вреда, по оплате коммунальных услуг и т. п.). Признание банкротом гражданина, являющегося индивидуальным предпринимателем, означает также, что утрачивает силу его государственная регистрация в качестве индивидуального предпринимателя и ан-

нулируются выданные ему лицензии на осуществление отдельных видов предпринимательской деятельности. Аналогично утрачивает силу государственная регистрация главы крестьянского (фермерского) хозяйства в качестве индивидуального предпринимателя в случае признания банкротом крестьянского (фермерского) хозяйства. Индивидуальный предприниматель, признанный банкротом, не может быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя в течение одного года с момента признания его банкротом. Арбитражный суд направляет копию решения о признании индивидуального предпринимателя банкротом и об открытии конкурсного производства в орган, зарегистрировавший гражданина в качестве индивидуального предпринимателя. Дело о банкротстве не может быть возбуждено повторно по заявлению гражданина в течение 5 лет после признания его банкротом

Конкурсная масса — все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства. В составе имущества должник отдельно учитывается имущество, являющееся предметом залога.

Не входит в конкурсную массу:

1. Имущество, изъятое из оборота. Собственник изъятого из оборота имущества обязан принять от конкурсного управляющего это имущество или закрепить его за другими лицами в течение 6 месяцев с момента получения уведомления от конкурсного управляющего. В противном случае все расходы по содержанию имущества, изъятого из оборота, возлагаются на собственника этого имущества.

2. Имущественные права, связанные с личностью должника, в том числе права, основанные на разрешении (лицензии) на осуществление определенных видов деятельности.

3. Социально значимые объекты (дошкольные образовательные учреждения, общеобразовательные учреждения, лечебные учреждения, спортивные сооружения, объекты коммунальной инфраструктуры, относящиеся к системам жизне-

обеспечения) продаются путем проведения торгов в форме конкурса в таком же порядке, как и остальное имущество.

Обязательным условием такого конкурса является обязанность покупателя социально значимых объектов содержать и обеспечивать их эксплуатацию и использование в соответствии с целевым назначением. Иные условия проведения конкурса может определить собрание кредиторов (комитет кредиторов) по предложению органа местного самоуправления. Средства, полученные от продажи социально значимых объектов, включаются в конкурсную массу.

В случае существенного нарушения или неисполнения покупателем социально значимых объектов соглашения об исполнении условий конкурса суд расторгает соглашение об исполнении условий конкурса и договор купли-продажи, а эти объекты передаются в собственность муниципального образования. Стоимость этих объектов возмещается покупателю за счет местного бюджета.

Не проданные жилищный фонд социального использования и социально значимые объекты (за исключением тех, чья эксплуатация является убыточной) передаются в собственность соответствующего муниципального образования в лице органов местного самоуправления, с учетом фактического состояния без каких-либо дополнительных условий на возмездной основе по договорной цене. Средства, выплаченные органом местного самоуправления, включаются в конкурсную массу.

4. Ценные бумаги и иное имущество клиентов, находящиеся в распоряжении профессионального участника рынка ценных бумаг, поскольку с момента введения внешнего управления или конкурсного производства оставшиеся ценные бумаги клиентов подлежат возврату клиентам, если другое не предусмотрено соглашением арбитражного управляющего с клиентами. Если требования клиентов в отношении возврата принадлежащих им ценных бумаг одного вида (одного эмитента, одной категории, одного типа, одной серии) превышают количество этих ценных бумаг, находящихся в распо-

ряжении профессионального участника рынка ценных бумаг, их возврат клиентам осуществляется пропорционально требованиям клиентов Требования клиентов в неудовлетворенной их части признаются денежными обязательствами и удовлетворяются в рамках процедур банкротства.

5 При банкротстве гражданина — имущество, на которое в соответствии с ГПК не может быть обращено взыскание; а также по решению суда — неликвидное имущество или имущество, доход от реализации которого существенно не повлияет на удовлетворение требований кредиторов, на сумму не более 100 МРОТ.

6. При банкротстве крестьянского (фермерского) хозяйства — имущество, принадлежавшее главе и членам этого хозяйства на праве собственности, а также иное имущество, если доказано, что оно приобретено на доходы, не являющиеся общими средствами крестьянского (фермерского) хозяйства.

В целях правильного ведения учета имущества должника, составляющего конкурсную массу, конкурсный управляющий вправе привлекать бухгалтеров, аудиторов и иных специалистов.

Особенности удовлетворения требований кредиторов в соответствии с очередностью:

Требования кредиторов первой очереди. Определение размера требований граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, осуществляется путем капитализации соответствующих повременных платежей, установленных на дату принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, подлежащих выплате гражданину до достижения им возраста семидесяти лет, но не менее чем за 10 лет. Если возраст гражданина превышает 70 лет, период для капитализации повременных платежей составляет 10 лет. Порядок и условия капитализации платежей определяются Правительством РФ.

При наличии согласия гражданина его право требования к должнику в сумме капитализированных повременных плате-

жей переходит к Российской Федерации. Однако суммы капитализированных платежей лицам, подлежащим обязательно-му социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и имеющих право на обеспечение по страхованию в соответствии с Федеральным законом от 24 июля 1998 г. № 125-ФЗ "Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний", в случае банкротства страхователя в обязательном порядке перечисляются в региональное отделение Фонда социального страхования РФ, вне зависимости от их согласия или несогласия. Расчет размера капитализируемых платежей проводится на момент принятия арбитражным судом решения об открытии конкурсного производства в соответствии с Методикой расчета, утвержденной постановлением Фонда социального страхования (письмо Фонда социального страхования Российской Федерации от 1 ноября 2001 г. № 02-18/07-7809).

Требования о возмещении морального вреда удовлетворяются в размере, установленном судебным актом

Требования кредиторов второй очереди. При определении размера требований по выплате выходных пособий и оплате труда лицам, работающим по трудовому договору, в том числе по контракту, принимается во внимание непогашенная задолженность, образовавшаяся на момент принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Аналогичные требования, образовавшиеся во время процедур банкротства, удовлетворяются вне очереди.

Требования кредиторов третьей очереди. Раньше требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, подлежали удовлетворению за счет всего имущества должника, в том числе не являющегося предметом залога в третью очередь, перед требованиями по обязательным платежам и перед другими кредиторами. Теперь они удовлетворяются за счет средств от продажи залога на открытых торгах преимущественно перед другими кредиторами. Если на эти требования средств от продажи залога не

хватит, они будут удовлетворяться в составе требований кредиторов 3-й очереди на общих основаниях.

Требования этой очереди удовлетворяются в следующем порядке:

1) требования по гражданско-правовым обязательствам, за исключением требований первых двух очередей;

2) возмещение убытков в форме упущенной выгоды, взыскание неустойки (штрафов, пени) и иных финансовых санкций, в том числе за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанности по уплате обязательных платежей, учитываются отдельно в реестре требований кредиторов и подлежат удовлетворению после погашения задолженности и причитающихся процентов.

Конкурсный управляющий (собственник, учредитель — если они исполняют обязательства должника) производит расчеты с кредиторами в соответствии с реестром требований кредиторов, который закрывается по истечении двух месяцев с даты опубликования сведений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

Если после завершения расчетов с кредиторами осталось имущество, кредиторы отказались от него для погашения своих требований и отсутствуют заявления собственника, учредителей (участников) о правах на него, то это имущество передается органам местного самоуправления по месту нахождения должника.

При недостаточности денежных средств должника они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению.

В случае невозможности перечисления денежных средств на счет кредитора причитающиеся ему суммы вносятся конкурсным управляющим в депозит нотариуса по месту нахождения должника. Если кредитор не забирает эти средства в течение 3 лет, то они поступают в федеральный бюджет.

Требования кредиторов, заявленные после закрытия реестра требований кредиторов, а также требования по уплате обязательных платежей, возникшие после открытия конкурсного производства, удовлетворяются из имущества должника, оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, включенных в реестр.

Требования кредиторов первой и второй очереди, заявленные до окончания расчетов со всеми кредиторами, в том числе после закрытия реестра требований кредиторов, подлежат удовлетворению независимо от того, когда они были заявлены.

В качестве отступного может быть предоставлено только имущество, не обремененное залогом. Зачет требования и погашение требования предоставлением отступного допускаются только при условии соблюдения очередности и пропорциональности удовлетворения требований кредиторов. Не допускается погашение требований с помощью новации обязательства.

Конкурсный управляющий вносит в реестр требований кредиторов сведения о погашении требований кредиторов.

Кредиторы, чьи требования не были удовлетворены в полном объеме в ходе конкурсного производства, имеют право предъявить требования к третьим лицам, получившим незаконно имущество должника, в течение десяти лет после окончания производства по делу о банкротстве.

После завершения расчетов по заявленным требованиям гражданин освобождается от исполнения оставшихся обязательств, связанных с предпринимательской деятельностью, независимо от того, были заявлены такие обязательства или нет. Что касается обязательств, не связанных с его предпринимательской деятельностью, то погашаются лишь заявленные и учтенные требования. Особенность последствия признания банкротом индивидуального предпринимателя в отличие от банкротства юридического лица состоит в том, что кредиторы по обязательствам, не связанным с предпринимательской деятельностью, которые не предъявили свои требования до признания его банкротом, сохраняют право на их предъявление и после завершения процедуры банкротства.

Кроме того, не погашаются требования граждан о возмещении вреда, причиненного жизни и здоровью, а также другие требования личного характера, независимо от того, были они заявлены при процедуре банкротства или нет.

Продажа имущества должника. Продажа имущества на открытых торгах осуществляется конкурсным управляющим после проведения инвентаризации и оценки имущества должника, начальная цена продажи определяется независимым оценщиком. Порядок и сроки продажи имущества должника должны быть одобрены собранием кредиторов или комитетом кредиторов, а при наличии разногласий эти вопросы решает суд.

Продажа предприятия и иного имущества должника осуществляется таким же образом, как и при внешнем управлении. При продаже имущества стоимостью свыше 200 млн руб. для организации торгов привлекается государственная специализированная организация, уполномоченная Правительством РФ.

В случае признания градообразующей организации-должника банкротом конкурсный управляющий обязан, приступая к реализации имущества должника, осуществить попытку продажи бизнеса, т. е. выставить на первые торги предприятие как имущественный комплекс, что служит защите интересов работников, поскольку при продаже предприятия целиком не происходит увольнения работников и они могут работать на нового хозяина — покупателя должника (сохранение рабочих мест может быть оговорено особо при ходатайстве соответствующего государственного органа, как и при внешнем управлении). Продажа имущества должника по частям может проводиться управляющим только в том случае, если предприятие не было продано целиком на первых торгах.

В ходе конкурсного производства продажа имущества предприятия — субъекта естественных монополий топливно-энергетического комплекса, входящего в состав единого производственно-технологического комплекса, осуществляется только путем проведения торгов в форме конкурса со следующими условиями:

— это имущество выставляется на торги единым лотом;
— покупатель соглашается принять на себя обязательства должника по договору энергоснабжения, договору поставки газа, договору транспортировки и (или) распределения газа, нефти и нефтепродуктов;

— должен быть сохранен единый производственно-технологический комплекс в соответствии с его целевым назначением;

— при наличии лицензии на осуществление соответствующего вида деятельности.

Если в отношении должника не вводилось ни финансовое оздоровление, ни внешнее управление, а в ходе конкурсного производства появились достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена и у должника есть имущество, необходимое для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности, то арбитражный суд может вынести определение о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

Если по обязательствам расплатились учредитель, собственники, то арбитражный суд выносит определение о прекращении производства по делу.

Если этого не произошло и не было заключено мировое соглашение, то после рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства.

Конкурсный управляющий в течение десяти дней с момента вынесения определения арбитражного суда о завершении конкурсного производства должен представить это определение в орган, в который должны представляться необходимые документы для осуществления государственной регистрации должника в связи с его ликвидацией.

Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника.

С момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника полномочия конкурсного управляющего прекращаются, конкурсное производство считается завершенным, а должник — ликвидированным

2.6. Мирное соглашение

Мирное соглашение представляет собой соглашение сторон о прекращении судебного спора на основе взаимных уступок. Его суть состоит в окончании процесса путем мирного урегулирования спора, т. е. достижения определенности в отношениях между сторонами на основе свободного волеизъявления самих сторон.

Должник и кредиторы вправе заключить мирное соглашение на любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве, в том числе и после открытия конкурсного производства.

Сторонами мирного соглашения являются должник и конкурсные кредиторы. Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц (например, поручителя), которые принимают на себя права и обязанности, предусмотренные мировым соглашением.

Решение о заключении мирного соглашения от имени конкурсных кредиторов принимается собранием кредиторов большинством голосов от общего числа конкурсных кредиторов и уполномоченных органов в соответствии с реестром требований и считается принятым при условии, если за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника.

Решение о заключении мирного соглашения со стороны должника принимается гражданином-должником или руководителем должника (в период наблюдения), внешним управляющим (во время внешнего управления) или конкурсным управляющим (во время конкурсного производства).

Мировое соглашение подлежит утверждению арбитражным судом, о чем указывается в определении арбитражного суда об утверждении мирового соглашения, где указывается о прекращении производства по делу о банкротстве. Если мировое соглашение заключается в ходе конкурсного производства, то в определении об утверждении мирового соглашения указывается, что не подлежит исполнению решение о признании должника банкротом. Оно вступает в силу для должника, конкурсных кредиторов и третьих лиц, участвующих в мировом соглашении, со дня его утверждения арбитражным судом и является для них обязательным. Односторонний отказ от исполнения вступившего в силу мирового соглашения не допускается.

Как и любой другой документ, мировое соглашение заключается в письменной форме. Со стороны должника мировое соглашение подписывается гражданином-должником или руководителем должника — юридического лица, внешним управляющим или конкурсным управляющим. От имени кредиторов мировое соглашение подписывается лицом, уполномоченным собранием кредиторов. Если в мировом соглашении участвуют третьи лица, с их стороны мировое соглашение подписывается этими лицами или их представителями.

Мировое соглашение должно содержать положение о размерах, порядке и сроках исполнения обязательств должника. При составлении мирового соглашения стороны могут использовать любые предусмотренные гражданским законодательством способы прекращения обязательств: предоставление отступного, новацию обязательства, прощение долга, а также другие условия, связанные с реструктуризацией задолженности.

Условия мирового соглашения, касающиеся погашения задолженности по обязательным платежам, не должны противоречить требованиям НК РФ.

Условия мирового соглашения для конкурсных кредиторов, не принимавших участия в голосовании по вопросу о заключении мирового соглашения, а также голосовавших

против его заключения, не могут быть хуже, чем для конкурсных кредиторов той же очереди, голосовавших за его заключение.

Залог имущества обычно сохраняется, если иное не предусмотрено мировым соглашением.

С даты утверждения мирового соглашения арбитражным судом прекращается производство по делу о банкротстве, прекращаются полномочия арбитражного управляющего, который, тем не менее, продолжает исполнять обязанности по управлению должником до даты назначения (избрания) руководителя должника. И с момента утверждения мирового соглашения, соответственно, гражданин-должник или руководитель должника, внешний или конкурсный управляющий приступают к погашению задолженности перед кредиторами в соответствии с мировым соглашением.

Особым условием заключения мирового соглашения является погашение задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очередей.

Расторжение мирового соглашения, утвержденного арбитражным судом, по соглашению между отдельными кредиторами и должником не допускается. Расторжение мирового соглашения по решению арбитражного суда в отношении отдельного кредитора не влечет расторжения мирового соглашения в отношении остальных кредиторов.

Мировое соглашение может быть расторгнуто по решению арбитражного суда в случае неисполнения должником условий мирового соглашения в отношении не менее одной четвертой требований кредиторов. В этом случае применяются такие же последствия, как и при признании мирового соглашения недействительным.

В случае неисполнения мирового соглашения должником кредиторы вправе предъявить свои требования в объеме, предусмотренном мировым соглашением. В случае возбуждения дела о банкротстве объем требований кредиторов, в отношении которых заключено мировое соглашение, определяется условиями, предусмотренными мировым соглашением.

2.7. Иные процедуры банкротства предприятия

Упрощенные процедуры банкротства. Упрощенные процедуры применяются при банкротстве отсутствующего или ликвидируемого должника.

В соответствии со ст. 61 ГК РФ юридическое лицо может быть ликвидировано:

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

Основанием для ликвидации юридического лица по решению его учредителей (т. е. добровольная ликвидация) является:

- достижение целей, для которых создавалось юридическое лицо, или невозможность их достижения;
- истечение срока, на который создавалось это юридическое лицо;
- отсутствие целесообразности существования предприятия;
- признание судом недействительной регистрации юридического лица в связи с допущенными при его создании нарушениями закона или иных правовых актов, если эти нарушения носят неустранимый характер.

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

- организация осуществляла деятельность без лицензии;
- организация осуществляла деятельность, запрещенную законом;
- со стороны организации имели место неоднократные (или однократное, но грубое) нарушение закона;
- организация — религиозное объединение или фонд — осуществляла деятельность, противоречащую ее целям;
- иные факты, влекущие ликвидацию юридического лица и установленные ГК РФ. Так, например, после 1 января 2003 г. налоговые органы имеют право предъявить в суд

иск о ликвидации тех предприятий, которые не сообщили сведения о себе до этой даты на основании Федерального закона от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ “О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей”;

— вследствие признания банкротом в соответствии со ст. 65 ГК РФ и Законом о банкротстве.

В случае, если стоимость имущества должника — юридического лица, в отношении которого принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, ликвидационная комиссия обязана обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом. Если ликвидационная комиссия еще не создана, такое заявление подает собственник имущества должника — унитарного предприятия, учредитель, участник или руководитель должника. В этом случае банкротство осуществляется на общих основаниях: арбитражный суд сразу принимает решение о признании ликвидируемого должника банкротом и об открытии конкурсного производства и утверждает конкурсного управляющего, минуя процедуры наблюдения, финансового оздоровления и внешнего управления.

Аналогично сразу же открывается конкурсное производство в том случае, если отсутствует или невозможно установить место нахождения гражданина-должника или руководителя должника — юридического лица, фактически прекратившего свою деятельность, независимо от размера кредиторской задолженности. Заявление в этом случае подает конкурсный кредитор или уполномоченный орган (последний — только при наличии средств, необходимых для финансирования процедур банкротства). По ходатайству конкурсного управляющего при обнаружении имущества отсутствующего должника арбитражный суд может вынести определение о прекращении упрощенной процедуры банкротства и переходе к обычным процедурам.

Административная и уголовная ответственность при банкротстве. Раздел 8 Уголовного кодекса Российской Федерации (УК РФ) предусматривает наказание за пре-

ступления в сфере экономики. К таким преступлениям относятся: преступления против собственности (кража, мошенничество, присвоение, растрата, грабеж, разбой, вымогательство, хищение предметов, имеющих особую ценность, уничтожение или повреждение имущества, умышленное или по неосторожности), преступления в сфере экономической деятельности (незаконное предпринимательство, отмывание денежных средств или иного имущества, незаконное получение кредита, злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности, принуждение к совершению сделки или отказу от ее совершения, заведомо ложная реклама, контрабанда, уклонение от уплаты налогов, обман потребителей и др.), преступления против интересов службы в коммерческих и иных организациях (злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп и др.).

Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ) от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ, введенным в действие с 1 июля 2002 г., предусмотрена административная ответственность за административные правонарушения в области предпринимательской деятельности (осуществление такой деятельности без государственной регистрации или без лицензии, обман и нарушение иных прав потребителей, незаконное использование товарного знака, незаконное получение кредита, ненадлежащее управление юридическим лицом и др.), административные правонарушения в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг (нарушение сроков представления налоговой декларации, нарушение порядка работы с денежной наличностью и порядка ведения кассовых операций, грубое нарушение правил ведения бухгалтерского учета и представления бухгалтерской отчетности, нецелевое использование бюджетных средств, нарушение законодательства о банках и банковской деятельности и др.).

Очень часто при банкротстве выявляются многие из вышеперечисленных преступлений, например, на предприятиях очень часто нарушаются порядок ведения кассовых опе-

раций и порядок ведения бухгалтерского учета и отчетности в целях уменьшения налогообложения.

Неправомерные действия при банкротстве. Статья 195 УК РФ посвящена неправомерным действиям при банкротстве. Таковыми являются: сокрытие имущества или имущественных обязательств; сведений об имуществе, его размере, местонахождении либо иной информации об имуществе; отчуждение или уничтожение имущества, а равно сокрытие; уничтожение, фальсификация бухгалтерских и иных учетных документов, отражающих экономическую деятельность, если эти действия совершены руководителем или собственником организации-должника либо индивидуальным предпринимателем при банкротстве или в предвидении банкротства и причинили крупный ущерб.

Это наказывается ограничением свободы на срок до 3-х лет, либо арестом на срок от 4 до 6 месяцев, либо лишением свободы на срок до 2-х лет со штрафом от 200 до 500 МРОТ, или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от 2 до 5 месяцев.

В ч. 1 ст. 14.13 КоАП РФ рассмотрены те же действия, но без указания на причинение крупного ущерба. Такие действия влекут наложение административного штрафа в размере от 40 до 50 МРОТ или дисквалификацию на срок до 3 лет.

Сокрытие имущества или имущественных обязательств, сведений об имуществе, его размере, местонахождении либо иной информации об имуществе может выражаться в снятии имущества с учета, перемещении из мест обычного нахождения, передаче другому лицу на хранение и т. п. Отчуждение или уничтожение имущества является неправомерным уменьшением имущества должника (например, сдача в аренду, продажа, поставка в кредит).

Удовлетворение имущественных требований отдельных кредиторов будет неправомерным при наличии запрета либо отсутствии правового основания (внешнее управление имуществом должника, конкурсное производство). Принятие такого удовлетворения кредитором, знающим об отданном ему

предпочтении несостоятельным должником, выражается в совершении действий, дающих возможность должнику реализовать обязательство.

Обязательным условием применения этих положений является заведомое знание о причинении ущерба другим кредиторам:

— ч. 2 ст. 14.13 КоАП РФ. За неисполнение обязанностей по подаче заявления о признании юридического лица банкротом в арбитражный суд в случаях, предусмотренных законом о несостоятельности (банкротстве), грозит административный штраф в размере от 40 до 50 МРОТ или дисквалификация на срок до 3 лет;

— ч. 3 ст. 14.13 КоАП РФ. Невыполнение правил, применяемых в период процедуры банкротства (наблюдения, внешнего управления, конкурсного производства, заключение и исполнение мирового соглашения) предусматривает такое же наказание.

Кроме того, воспрепятствование должностными лицами кредитной организации осуществлению функций временной администрации (ст. 14.14 КоАП РФ) влечет наложение административного штрафа в размере от 20 до 30 МРОТ.

Фиктивное банкротство. Смысл фиктивного банкротства заключается в том, что у должника есть возможность полностью расплатиться по долгам (т. е. предприятие является платежеспособным), но руководитель подает заявление о банкротстве в суд. Это делается, как правило, с целью получения от кредиторов отсрочки (рассрочки) платежей или скидки с долгов. Должник, подавший такое заявление, несет перед кредиторами ответственность за ущерб, причиненный его подачей.

Уголовный кодекс РФ понимает под фиктивным банкротством заведомо ложное объявление руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности в целях введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидки с долгов, а равно для неуплаты долгов, если это

деяние причинило крупный ущерб (ст. 197 УК РФ). Максимальное наказание за такие действия — шесть лет лишения свободы и штраф до 100 МРОТ или в размере дохода осужденного за один месяц.

Аналогично по новому КоАП РФ (п. 1 ст. 14.12), фиктивное банкротство — заведомо ложное объявление руководителем юридического лица о несостоятельности этого юридического лица или индивидуальным предпринимателем о его несостоятельности, в том числе обращение этих лиц в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом при наличии у него возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме, что грозит наложением административного штрафа в размере от 40 до 50 МРОТ или дисквалификацией на срок до 3 лет.

Результатом признания или объявления банкротом является справедливое, т. е. соразмерное и исполненное в определенной законом очередности удовлетворение требований кредиторов, бюджета, государственных внебюджетных фондов. Поэтому причиняемый в результате неуплаты долгов при фиктивном банкротстве крупный ущерб заключается также в непоступлении кредиторам, налоговым и иным уполномоченным органам того, что им причитается.

Если нельзя вменить норму о фиктивном банкротстве, обычно применяется ст. 159 УК РФ “мошенничество”, которая грозит более строгим наказанием (до 10 лет лишения свободы с конфискацией имущества). Однако между этими преступлениями существуют различия. При фиктивном банкротстве ущерб причиняется в результате невозвращения (несвоевременного возвращения) должного. Мошенничество же представляет собой одну из форм посягательств на собственность, при котором либо изымается чужое имущество, либо на такое имущество незаконно приобретает право.

В соответствии с “Методическими рекомендациями по проведению экспертизы о наличии (отсутствии) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства”, утвержденными распоряжением ФСДН РФ от 8 октября 1999 г. № 33-Р,

определение признаков фиктивного банкротства производится только при наличии в производстве дела о банкротстве организации — должника, возбужденного арбитражным судом по заявлению должника. Признаком фиктивного банкротства является наличие у должника возможности удовлетворить в полном объеме требование кредиторов на дату обращения должника в арбитражный суд с заявлением о признании его несостоятельным (банкротом). Для этого определяется обеспеченность краткосрочных обязательств должника его оборотными активами.

При этом в краткосрочных обязательствах кроме величины основного долга необходимо учитывать величину признанных штрафов, пеней и иных финансовых (экономических) санкций. Оборотные активы по возможности рассматриваются с учетом их ликвидности.

Преднамеренное банкротство. В соответствии с УК РФ преднамеренное банкротство — умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершенное руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц, причинившее *крупный ущерб* либо иные тяжкие последствия (ст. 196 УК РФ).

Увеличение неплатежеспособности может совершаться путем заключения заведомо невыгодных сделок, принятия на себя чужих долгов в качестве поручителя и других действий.

Для признания указанных действий преступными необходимо, чтобы они повлекли *крупный ущерб* либо иные тяжкие последствия (в том числе значительные убытки либо крах организаций-кредиторов умышленно обанкротившегося лица, неуплату налогов, нарушение трудовых прав работников обанкротившейся фирмы (потеря ими работы, невыплата зарплаты и т. п.), прекращение выпуска необходимой для региона продукции и др.).

Банкротство расценивается как преднамеренное в случае, если создание или увеличение неплатежеспособности, повлекшее *тяжкие последствия*, происходит *умышленно* и,

кроме того, делается это в *личных интересах* нарушителя или интересах иных лиц. Руководитель может привести возглавляемую им организацию к состоянию неплатежеспособности и неумышленно, пусть даже в результате грубых упущений, ошибок, очевидной экономической безграмотности, посчитав проводимые им финансовые или торговые операции прибыльными. В таком случае закон привлекать лицо к уголовной ответственности не разрешает.

Определение признаков преднамеренного банкротства производится в случае возбуждения арбитражным судом производства по делу о банкротстве и при наличии оснований предполагать неправомерные действия лиц, которые имеют право давать обязательные для должника указания либо имеют возможность иным образом определять его действия. Эти признаки могут быть установлены и в течение периода, предшествующего возбуждению дела, и в ходе процедур банкротства (за исключением конкурсного производства).

Признаки преднамеренного банкротства. действия выше-названных лиц, вызвавшие неспособность должника удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) уплатить обязательные платежи

В соответствии с "Методическими рекомендациями по проведению экспертизы о наличии (отсутствии) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства" с целью выявления преднамеренного банкротства проводится следующий анализ финансово-хозяйственной деятельности должника.

1. Рассчитываются показатели, характеризующие изменения в обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами.

2. Если были установлены существенные ухудшения в показателях обеспеченности обязательств, проводится экспертиза сделок должника за анализируемый период, реализация которых могла быть причиной динамики показателей. При этом к заведомо невыгодным условиям сделки для должника относят:

— занижение или завышение цены на поставляемые (приобретаемые) товары, работы, услуги по сравнению со

сложившейся рыночной конъюнктурой. Кстати, если цены товаров, работ, услуг отклоняются в сторону повышения или понижения более чем на 20% от рыночной цены идентичных (однородных) товаров, работ, услуг, налоговый орган вправе вынести мотивированное решение о доначислении налога и пени, рассчитанных таким образом, как если бы результаты этой сделки были оценены исходя из применения рыночных цен (ст. 40 НК РФ),

— заведомо невыгодные для должника сроки и (или) способы оплаты по реализованному или приобретенному имуществу;

— любые формы отчуждения или обременения обязательствами должника, если они не сопровождаются эквивалентным сокращением задолженности

Глава 3. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ В СТАДИИ КРИЗИСА

3.1. Основные финансовые показатели неплатежеспособного предприятия

Формированию антикризисной программы должен предшествовать обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженности, обеспеченности собственными средствами, существующих и возможных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги. Это позволяет выявить причины кризисного состояния, наметить способы его преодоления.

Анализ, дополняемый прогнозированием перспективы, помогает также определить структуру, объемы и источники ресурсов, необходимых для устранения убыточности.

Внешним признаком несостоятельности (банкротства) предприятия является приостановление его текущих платежей и неспособность удовлетворять требования кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения.

Зарубежная и отечественная практика указывает на существование двух подходов к определению факта неплатежеспособности предприятия:

1. Анализ деятельности предприятия, исходя из менеджмента организации, при котором должны быть выполнены этапы специальной технологии, характеризующие наличие финансовых показателей, указывающих на неплатежеспособность.

2. Предварительная оценка структуры баланса с целью проведения анализа финансового состояния предприятия и обоснования управленческого решения о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия — неплатежеспособным.

Технология первого подхода характеризуется тем, что первую фазу по времени наиболее эффективно начать с проведения семинара (одной из форм управленческого консультирования): интенсивной пяти-шестидневной коллективной работы по 12–14 часов в день с полным погружением руководства. Выполняются следующие этапы технологии:

1. Определение целей развития и критериев их достижения.
2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
3. Общая диагностика состояния и тенденций.
4. Анализ финансового состояния.
5. Анализ проблем и выделение ключевых.
6. Формирование путей и проектов решения проблемы (с использованием технологии мозгового штурма).
7. Оценка инновационного потенциала.
8. Выделение приоритетных направлений деятельности.
9. Прогноз, анализ и оценка вариантов развития предприятия.
10. Разработка программы развития.
11. Оценка источников ресурсов.
12. Распределение ресурсов.
13. Выделение первоочередных проектов.
14. Формирование команд.
15. Проработка и защита первоочередных проектов.
16. Выбор и фиксация стратегии и программы развития.
17. Определение первоочередных организационных шагов.

Как показывает опыт, практически ни на одном предприятии нет четко сформулированных целей, а если они и есть, то давно не пересматривались или их достижение неконтролируемо. Поэтому работу необходимо начать с предварительного обсуждения вопросов “чего мы хотим” и “где, в каком состоянии мы находимся”.

Формулировка целей — это сложный процесс, реализуемый в несколько этапов. Формирование предварительных целей проводится в активной форме диалога ведущего консультанта с руководителями в аудитории, с фиксацией вариантов формулировок на плакате, с их последующим обсуждением и уточнением.

Предварительно консультантами проверяется и затем докладывается управлению фирмы наличие оценок финансовых критериев банкротства предприятия (коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и восстановления (утраты) платежеспособности).

Для описания текущей обстановки, комплексной оценки состояния предприятия и его возможностей необходимо использовать классические методы:

— анализ сильных и слабых сторон предприятия, благоприятных возможностей и угроз (SWOT-анализ);

— оценка рынка;

— оценка производственных возможностей;

— оценка человеческих ресурсов;

— оценка материальных ресурсов;

— оценка финансового состояния и финансовых ресурсов.

SWOT-анализ проводится тремя путями:

— если время ограничено, то делается экспресс-опрос всех участников с ответом на вопрос за 2–3 минуты и затем ведется обработка результатов и их обсуждение на дополнении и уточнение;

— если имеется 3–4 часа, то анализ каждого вопроса поручается группе слушателей, работающей примерно час над своими предложениями; затем каждая группа делает краткое сообщение, остальные активно участвуют в дополнении и корректировке предложений;

— если имеется 2–3 дня, консультанты после изучения документов, интервьюирования специалистов и моделирования ситуации формируют свой вариант и выносят его на обсуждение с руководством и участниками семинара для дополнения и корректировки (выдав предварительно текст участникам).

Дополняющие и более конструктивные выводы можно получить аналитически, двигаясь от конечных целей и выясняя сначала главные факторы успеха и неуспеха, влияющие на конечный результат, анализируя причины низких результатов и формулируя проблемы и задачи, которые нужно решать, чтобы достичь желаемых целей. Из всего перечня про-

блем необходимо выделить сравнительно небольшую часть наиболее важных, *ключевых*, их называют еще стратегически важными проблемами, а соответствующие их решению изменения — основными направлениями или стратегией развития. Именно эти направления и проблемы должны быть непрерывно в поле зрения руководства среднего звена.

Второй подход связан с анализом и оценкой структуры баланса предприятия на основе бухгалтерской отчетности. Основными источниками анализа являются ф. № 1 “Бухгалтерский баланс предприятия” и ф. № 2 “Отчет о прибылях и убытках”.

С точки зрения менеджмента возможное наступление банкротства является кризисным состоянием предприятия. Это значит, что оно неспособно осуществлять финансовое обеспечение своей производственной деятельности. Неплатежеспособности предприятия соответствует неудовлетворительная структура его баланса.

Существующая официальная процедура диагностики кризисного состояния предприятия предусматривает определение четырех коэффициентов:

- коэффициента текущей ликвидности $K_{\text{тл}}$;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами $K_{\text{осс}}$;
- коэффициента восстановления платежеспособности предприятия $K_{\text{вп}}$;
- коэффициента утраты платежеспособности предприятия $K_{\text{уп}}$.

$K_{\text{тл}}$ характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными и денежными средствами для ведения хозяйственной деятельности, своевременного погашения его срочных обязательств:

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{Оборотные средства в запасах, затратах и прочих активах}}{\text{Наиболее срочные обязательства}} .$$

$K_{\text{осс}}$ характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости:

$$K_{оос} \approx \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Оборотные средства в запасах, затратах и прочих активах}}$$

Структура баланса предприятия неудовлетворительна, а предприятие неплатежеспособно, если: $K_{тл} < 2$, $K_{оос} < 0,1$.

$K_{вп}$ определяется как отношение расчетного $K_{тл}$ к его установленному значению. Расчетный $K_{тл}$ определяется как сумма фактического значения $K_{тл}$ на конец отчетного периода и изменения значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода на период восстановления платежеспособности, установленный равным 6 месяцам:

$$K_{вп} = \frac{\text{Расчетный коэффициент текущей ликвидности}}{\text{Нормативный коэффициент текущей ликвидности}} = \\ = \frac{K_{тл} + 6/T(K_{лк} + K_{лн})}{2},$$

где $K_{тл}$ — фактическое значение (в конце отчетного периода) коэффициента ликвидности;

$K_{лк}$, $K_{лн}$ — значение коэффициента текущей ликвидности в конце (начале) отчетного периода;

2 — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности;

T — отчетный период (3, 6, 9 или 12 месяцев);

6 — период восстановления платежеспособности (месяцы).

Если $K_{вп} > 1$, это значит, что у предприятия есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность, если $K_{вп} < 1$, такой возможности нет.

При значении $K_{вп} < 1$ определяется коэффициент утраты платежеспособности по формуле

$$K_{уп} = \frac{K_{тл} + 3/T(K_{лк} + K_{лн})}{2},$$

где 3 — период утраты платежеспособности предприятием (месяцы).

Если $K_{уп} > 1$, это свидетельствует о наличии реальной возможности предприятия не утратить платежеспособность. Если $K_{уп} < 1$, предприятию грозит утрата платежеспособности.

Возможность нейтрализовать угрозу банкротства за счет внутреннего потенциала предприятия диагностируется с помощью двух показателей:

— коэффициента рентабельности капитала:

$$KR_{СК} = \frac{ЧП}{СК},$$

где ЧП — сумма чистой прибыли от реализации продукции;
СК — средняя сумма собственного капитала;

— коэффициента оборачиваемости активов:

$$KO_a = \frac{O_p}{A},$$

где O_p — сумма общего оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде;

A — средний остаток активов в рассматриваемом периоде.

Первый коэффициент дает представление о том, в какой мере предприятие способно формировать дополнительные денежные потоки для удовлетворения возрастающих платежных обязательств.

Второй — показывает степень скорости формирования этих дополнительных денежных потоков.

3.2. Анализ финансового состояния предприятия по методике ФСФО РФ

Методические указания устанавливают порядок проведения сотрудниками ФСФО (Федеральная служба по финансовому оздоровлению) России анализа финансового состояния организаций при выполнении экспертизы и составлении заключений по соответствующим вопросам, проведении мониторинга финансового состояния организаций, осуществлении иных функций ФСФО России.

Основной целью проведения анализа финансового состояния организаций является получение объективной оценки

их платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой и инвестиционной активности, эффективности деятельности.

1. Для проведения анализа финансового состояния организаций используются данные следующих форм их финансовой отчетности:

- бухгалтерский баланс (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.

2. Для проведения анализа финансового состояния организаций используются следующие показатели, характеризующие различные аспекты деятельности организации:

2.1. Общие показатели:

- среднемесячная выручка (K_1);
- доля денежных средств в выручке (K_2);
- среднесписочная численность работников (K_3).

2.2. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости:

- степень платежеспособности общая (K_4);
- коэффициент задолженности по кредитам банков и займам (K_5);
- коэффициент задолженности другим организациям (K_6);
- коэффициент задолженности фискальной системе (K_7);
- коэффициент внутреннего долга (K_8);
- степень платежеспособности по текущим обязательствам (K_9);
- коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами (K_{10});
- собственный капитал в обороте (K_{11});
- доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами) (K_{12});
- коэффициент автономии (финансовой независимости) (K_{13}).

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

- коэффициент обеспеченности оборотными средствами (K_{14}),
- коэффициент оборотных средств в производстве (K_{15});
- коэффициент оборотных средств в расчетах (K_{16});
- рентабельность оборотного капитала (K_{17});
- рентабельность продаж (K_{18}),
- среднемесячная выработка на одного работника (K_{19}).

2.4. Показатели эффективности использования внеоборотного капитала и инвестиционной активности организации:

- эффективность внеоборотного капитала (фондоотдача) (K_{20}):
- коэффициент инвестиционной активности (K_{21}).

2.5. Показатели исполнения обязательств перед бюджетом и государственными внебюджетными фондами:

- коэффициенты исполнения текущих обязательств перед бюджетами соответствующих уровней ($K_{22} - K_{24}$);
- коэффициент исполнения текущих обязательств перед государственными внебюджетными фондами (K_{25});
- коэффициент исполнения текущих обязательств перед Пенсионным фондом Российской Федерации (K_{26}).

3. Порядок расчета и анализа показателей финансового состояния организаций.

3.1. Среднемесячная выручка (K_1) рассчитывается как отношение выручки, полученной организацией за отчетный период, к количеству месяцев в отчетном периоде.

$$K_1 = \frac{\text{Валовая выручка организации по оплате}}{T}$$

где T — кол-во месяцев в рассматриваемом отчетном периоде.

Среднемесячная выручка вычисляется по валовой выручке, включающей выручку от реализации за отчетный период (по оплате), НДС, акцизы и другие обязательные платежи. Она характеризует объем доходов организации за рассматриваемый период и определяет основной финансовый ресурс организации, который используется для осуществления хозяйственной деятельности, в том числе для исполнения обя-

зательств перед фискальной системой государства, другими организациями, своими работниками Среднемесячная выручка, рассматриваемая в сравнении с аналогичными показателями других организаций, характеризует масштаб бизнеса организации.

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

$$K_2 = \frac{\text{Денежные средства в выручке}}{\text{Валовая выручка организации по оплате}} .$$

Данный показатель дополнительно характеризует финансовый ресурс организации с точки зрения его качества (ликвидности) Доля денежных средств отражает уровень бартерных (зачетных) операций в расчетах и в этой части дает представление о конкурентоспособности и степени ликвидности продукции организации, а также об уровне менеджмента и эффективности работы маркетингового подразделения организации. От величины этого показателя в значительной мере зависит возможность своевременного исполнения организацией своих обязательств, в том числе исполнение обязательных платежей в бюджеты и внебюджетные фонды

3.3. Среднесписочная численность работников (K_3). Данный показатель определяется в соответствии с представленными организацией сведениями о среднесписочной численности работников и соответствует строке 850 приложения к бухгалтерскому балансу (ф. № 5 по ОКУД)

3.4. Степень платежеспособности общая (K_4) определяется как частное от деления суммы заемных средств (обязательств) организации на среднемесячную выручку.

Данный показатель характеризует общую ситуацию с платежеспособностью организации, объемами ее заемных средств и сроками возможного погашения задолженности организации перед ее кредиторами.

Структура долгов и способы кредитования организации характеризуются распределением показателя "степень платежеспособности общая" на коэффициенты задолженности по

кредитам банков и займам, другим организациям, фискальной системе, внутреннему долгу. Перекос структуры долгов в сторону товарных кредитов от других организаций, скрытого кредитования за счет неплатежей фискальной системе государства и задолженности по внутренним выплатам отрицательно характеризует хозяйственную деятельность организации.

3.5. Коэффициент задолженности по кредитам банков и займам (K_5) вычисляется как частное от деления суммы долгосрочных пассивов и краткосрочных кредитов банков и займов на среднемесячную выручку.

3.6. Коэффициент задолженности другим организациям (K_6) вычисляется 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. Все эти строки пассива баланса функционально относятся к обязательствам организации перед прямыми кредиторами или ее контрагентами.

3.7. Коэффициент задолженности фискальной системе (K_7) вычисляется как частное от деления суммы обязательств по строкам "Задолженность перед государственными внебюджетными фондами" и "Задолженность перед бюджетом" на среднемесячную выручку.

3.8. Коэффициент внутреннего долга (K_8) вычисляется как частное от деления суммы обязательств по строкам "Задолженность перед персоналом организации", "Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов", "Доходы будущих периодов", "Резервы предстоящих расходов", "Прочие краткосрочные обязательства" на среднемесячную выручку.

Степень платежеспособности общая и распределение показателя по виду задолженности представляют собой значения обязательств, отнесенные к среднемесячной выручке организации, и являются показателями оборачиваемости по соответствующей группе обязательств организации. Кроме того, эти показатели определяют, в какие средние сроки

организация может рассчитаться со своими кредиторами при условии сохранения среднемесячной выручки, полученной в данном отчетном периоде, если не осуществлять никаких текущих расходов, а всю выручку направлять на расчеты с кредиторами

3.9. Степень платежеспособности по текущим обязательствам (K_9) определяется как отношение текущих заемных средств (краткосрочных обязательств) организации к среднемесячной выручке.

Данный показатель характеризует ситуацию с текущей платежеспособностью организации, объемами ее краткосрочных заемных средств и сроками возможного погашения текущей задолженности организации перед ее кредиторами.

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

Данный коэффициент показывает, насколько текущие обязательства покрываются оборотными активами организации. Кроме того, показатель характеризует платежные возможности организации при условии погашения всей дебиторской задолженности (в том числе "невозвратной") и реализации имеющихся запасов (в том числе неликвидов). Снижение данного показателя за анализируемый период свидетельствует о снижении уровня ликвидности активов или о росте убытков организации.

3.11. Собственный капитал в обороте (K_{11}) вычисляется как разность между собственным капиталом организации и ее внеоборотными активами.

Наличие собственного капитала в обороте (собственных оборотных средств) является одним из важных показателей финансовой устойчивости организации. Отсутствие собственного капитала в обороте организации свидетельствует о том, что все оборотные средства организации, а также, возмож-

но, часть внеоборотных активов (в случае отрицательного значения показателя) сформированы за счет заемных средств (источников)

3.12 Доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами) (K_{12}) рассчитывается как отношение собственных средств в обороте ко всей величине оборотных средств

Показатель характеризует соотношение собственных и заемных оборотных средств и определяет степень обеспеченности хозяйственной деятельности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости.

3.13 Коэффициент автономии (финансовой независимости) (K_{13}) вычисляется как частное от деления собственного капитала на сумму активов организации

Коэффициент автономии, или финансовой независимости (K_{13}), определяется отношением стоимости капитала и резервов организации, очищенных от убытков, к сумме средств организации в виде внеоборотных и оборотных активов. Данный показатель определяет долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. Показатель характеризует соотношение собственного и заемного капитала организации.

3.14. Коэффициент обеспеченности оборотными средствами (K_{14}) вычисляется путем деления оборотных активов организации на среднемесячную выручку и характеризует объем оборотных активов, выраженный в среднемесячных доходах организации, а также их оборачиваемость.

Данный показатель оценивает скорость обращения средств, вложенных в оборотные активы. Показатель дополняется коэффициентами оборотных средств в производстве и в расчетах, значения которых характеризуют структуру оборотных активов организации.

3.15. Коэффициент оборотных средств в производстве (K_{15}) вычисляется как отношение стоимости оборотных средств в

производстве к среднемесячной выручке. Оборотные средства в производстве определяются как средства в запасах с учетом НДС минус стоимость товаров отгруженных.

Коэффициент оборотных средств в производстве характеризует оборачиваемость товарно-материальных запасов организации. Значения данного показателя определяются отраслевой спецификой производства, характеризуют эффективность производственной и маркетинговой деятельности организации

3.16. Коэффициент оборотных средств в расчетах (K_{16}) вычисляется как отношение стоимости оборотных средств за вычетом оборотных средств в производстве к среднемесячной выручке

Коэффициент оборотных средств в расчетах определяет скорость обращения оборотных активов организации, не участвующих в непосредственном производстве. Показатель характеризует в первую очередь средние сроки расчетов с организацией за отгруженную, но еще не оплаченную продукцию, т. е. определяет средние сроки, на которые выведены из процесса производства оборотные средства, находящиеся в расчетах.

Кроме того, коэффициент оборотных средств в расчетах показывает, насколько ликвидной является продукция, выпускаемая организацией, и насколько эффективно организованы взаимоотношения организации с потребителями продукции. Он отражает эффективность политики организации с точки зрения сбора оплаты по продажам, осуществленным в кредит. Рассматриваемый показатель характеризует вероятность возникновения сомнительной и безнадежной дебиторской задолженности и ее списания в результате непоступления платежей, т. е. степень коммерческого риска.

Возрастание данного показателя требует восполнения оборотных средств организации за счет новых заимствований и приводит к снижению платежеспособности организации.

3.17. Рентабельность оборотного капитала (K_{17}) вычисляется как частное от деления прибыли, остающейся в распо-

ряжении организации после уплаты налогов и всех отвлечений, на сумму оборотных средств

Данный показатель отражает эффективность использования оборотного капитала организации. Он определяет, сколько рублей прибыли приходится на один рубль, вложенный в оборотные активы.

3.18. Рентабельность продаж (K_{18}) вычисляется как частное от деления прибыли, полученной в результате реализации продукции, на выручку организации за тот же период.

Показатель отражает соотношение прибыли от реализации продукции и дохода, полученного организацией в отчетном периоде. Он определяет, сколько рублей прибыли получено организацией в результате реализации продукции на один рубль выручки.

3.19. Среднемесячная выработка на одного работника (K_{19}) вычисляется 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.

3.20. 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 и оборудования, зданий, сооружений, транспортных средств, ресурсов, вкладываемых в усовершенствование собственности, и т. п.) 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 основ-

ных средств. В то же время чрезмерно высокие значения показателя эффективности внеоборотного капитала могут свидетельствовать как о полной загрузке оборудования и отсутствии резервов, так и о значительной степени физического и морального износа устаревшего производственного оборудования

3.21. 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.

3.22. Коэффициенты исполнения текущих обязательств перед федеральным бюджетом (K_{22}), бюджетом субъекта Российской Федерации (K_{23}), местным бюджетом (K_{24}), а также перед государственными внебюджетными фондами (K_{25}) и Пенсионным фондом Российской Федерации (K_{26}) вычисляются как отношение величины уплаченных налогов (взносов) к величине начисленных налогов (взносов) за тот же отчетный период.

Эти соотношения характеризуют состояние расчетов организации с бюджетами соответствующих уровней и государственными внебюджетными фондами и отражают ее платежную дисциплину.

3.3. Бизнес-планирование финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия

Бизнес-план является основным сводным документом финансового оздоровления, в котором анализируются про-

цессы изменения предприятия, показывается, каким образом руководство предприятия намерено преодолеть кризисную ситуацию, возникшую на предприятии, наметить конкретные пути предотвращения банкротства. При составлении бизнес-плана предприятие должно найти наиболее сильные и наиболее слабые свои стороны, развитие или преодоление которых упрочит его положение на рынке.

Первая задача, решаемая бизнес-планом, необходима руководству и всему персоналу предприятия. Она заключается в том, чтобы обосновать правильность выбора цели, связанной с производством и реализацией продукции, или тех изменений в этом производстве, которые позволят предприятию не только выйти из кризисной ситуации, но и достичь стабильного места на рынках сбыта и рентабельной работы.

Вторая задача, решаемая с помощью бизнес-плана, — убедить инвестора принять участие в финансировании предлагаемого проекта выхода из кризисной ситуации. Именно для внешнего инвестора — а им может быть коммерческий банк, государство, любое юридическое или физическое лицо — и составляется бизнес-план в случае, когда предприятие находится в состоянии несостоятельности.

Таким образом, основное назначение бизнес-плана состоит в:

- обосновании стратегии вывода предприятия из кризисной ситуации или состояния несостоятельности;
- определении рыночных перспектив предприятия (объемов продаж, завоевание определенных сегментов рынков и категорий потребителей и, следовательно, — ожидаемых финансовых результатов);
- определении источников и объемов финансирования намечаемых мероприятий, а также времени и порядка расчетов с инвесторами.

В случае невозможности продолжения производства бизнес-план, видимо, будет способствовать поиску нового собственника, который взял бы риск вывода предприятия из состояния несостоятельности.

Основные задачи бизнес-плана:

— сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия;

— определить конкретные направления деятельности предприятия;

— спланировать хозяйственную деятельность предприятия на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых финансовых ресурсов,

— выбрать состав и определить показатели объема продаж товаров и услуг, предлагаемых предприятием потребителям,

— оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации,

— разработать комплекс процедур изменения маркетинговой политики предприятия для прироста выручки за счет поиска новых рынков сбыта продукции (услуг), создания дистрибьюторской сети и агрессивной рекламы конкурентных преимуществ продукции предприятия,

— разработать мероприятия по снижению издержек производства, сокращению дебиторской задолженности;

— провести инвентаризацию имущества и продажу свободных активов, технологического оборудования и незавершенного строительства,

— определить направления совершенствования системы организации и оплаты труда, ориентированные на снижение издержек и повышение уровня продаж продукции и услуг центров самостоятельной деятельности предприятия.

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия, форма и методика разработки которого установлены распоряжением ФСФО в 2001 г, носит комплексный и унифицированный характер и включает в свой состав несколько разделов [41]:

1. Общая характеристика предприятия.
2. Краткие сведения плана финансового оздоровления.
3. Анализ финансового состояния предприятия (п. 3.2.).
4. Мероприятия по восстановлению платежеспособности и поддержки эффективной хозяйственной деятельности (п. 2.4.).

5. Рынок и конкуренция
- 6 Деятельность предприятия в сфере маркетинга.
7. План производства
- 8 Финансовый план

Наиболее важным разделом бизнес-плана является финансовый план, включающий в свой состав прогноз финансовых результатов деятельности предприятия, а также формирование источников финансирования потребностей в дополнительных инвестициях, размер которых определен в разд 7. Выделение инвестиций требует проведения оценки интегральных показателей и экономической эффективности проекта финансового раздела бизнес-плана и построение точки безубыточности (порог рентабельности). Данный показатель отражает размер получаемой предприятием прибыли, при котором оно не несет убытков, но и не получает прибыли

После разработки предприятием бизнес-плана он в течение месяца подлежит согласованию с соответствующим федеральным органом исполнительной власти субъекта Федерации, а также с Министерством финансов и Министерством промышленности и торговли РФ. В случае отсутствия возражений в течение 20 календарных дней от последней инстанции план финансового оздоровления (бизнес-план) рассматривается и утверждается Федеральной службой по финансовому оздоровлению и банкротству РФ

3.4. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия

В связи с тем, что с российского рынка ушло подавляющее большинство зарубежных конкурентов, отечественные товаропроизводители вступили в борьбу за потребителя между собой. Опыт экономически развитых стран показывает, что победителем в этой борьбе оказывается тот, кто строит свою деятельность преимущественно на основе инновационного подхода и главной целью стратегического плана ставит разработку новых товаров и услуг

С начала реформирования экономики России прошло более десяти лет. Наиболее предприимчивые производственные субъекты относительно быстро сориентировались в рыночных условиях. Практически на всех адаптировавшихся к рынку предприятиях созданы отделы коммерции и маркетинга, которые осуществляют связь с потребителями, введены новые системы управленческого учета, направленные на выявление реальной картины финансово-экономического состояния предприятия. Вместе с тем, как показывает практика, для создания долгосрочной конкурентоспособности этого оказывается недостаточно. Одним из основных условий формирования конкурентоспособной стратегической перспективы промышленного предприятия может стать его инновационная активность

По созданию благоприятных условий для развития инновационной деятельности руководство страны предпринимает различные шаги. В их числе реализация Межведомственной программы активизации инновационной деятельности в научно-технической сфере России на 1998–2000 гг., создание и начало работы в декабре 1999 года Правительственной комиссии по научно-инновационной политике и другие.

Производственные организации, в свою очередь, также пришли к пониманию необходимости осуществления инновационной деятельности. Внедрение инноваций все больше рассматривается ими как единственный способ повышения конкурентоспособности производимых товаров, поддержания высоких темпов развития и уровня доходности. Поэтому предприятия, преодолевая экономические трудности, начали своими силами вести разработки в области продуктовых и технологических инноваций.

Однако достижение существенных результатов в развитии инновационной сферы среди более широкого круга предприятий в ближайшее время представляется проблематичным. Причиной тому в первую очередь является отсутствие серьезного опыта ведения инновационной деятельности в рыночных условиях. Корни этой проблемы уходят в прошлое и

связаны с ориентацией научно-исследовательских организаций на выполнение государственных, в основном военно-промышленных, заказов и отсутствием ранее возможностей для самостоятельного выведения новых изделий на рынок. Анализ проблем, связанных с ускорением интеграции науки и производства, внедрением инновационных процессов в промышленности, показывает также, что многие из них связаны с отсутствием хорошо сформированной инфраструктуры поддержки горизонтальных связей между промышленными предприятиями, научными и финансовыми организациями. Определенную роль, конечно, играют общие финансово-экономические трудности, так называемая утечка мозгов и старение научных кадров.

Сказывается и новизна проблемы в условиях рынка. Проблема отсутствия общепринятой терминологии и классификации в области инновационной деятельности неоднократно поднималась в связи с задержкой введения в действие Федерального закона "Об инновационной деятельности". В литературе широко представлены и даны различные определения термина "инновация" и предложена разнохарактерная типология процессов, связанных с этим явлением. Однако растущий интерес руководителей компаний к изучению организации управления технологическими инновациями заставляет вернуться к этому вопросу. Для большей прозрачности обсуждение проблемы целесообразно начать с определения основных понятий и, прежде всего, необходимо разграничить понятия "новшество" и "инновация".

Понятие "новшество", происходящее от английского *invention*, принято определять как новую идею, которая в процессе разработки может быть реализована в новый продукт, новую технологию, новый метод и т. п. Понятие "инновация", в английского *innovation*, следует понимать как новый или усовершенствованный продукт или технологию, созданную в результате использования новшества и реализуемую на рынке или внедренную в производственную, управленческую или иную деятельность.

Другими словами, технологическое новшество является источником технологической инновации, которая приобретает такое качество с момента принятия к распространению в виде нового продукта. Процесс такого преобразования называется инновационным. В свою очередь процесс введения новшества на рынок принято называть процессом коммерциализации. С момента появления новшества на рынке оно становится инновацией.

Инновации принято разделять на.

— продуктовые, которые связаны с изменениями в продукции;

— технологические, распространяющиеся на методы производства,

— нетехнологические, затрагивающие факторы социального характера, организационные, экономические формы хозяйственной деятельности.

Согласно существующим представлениям инновационная деятельность есть процесс, направленный на воплощение результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности. Смысл состоит в том, что инновационная деятельность может осуществляться специализированными научно-исследовательскими организациями в качестве основного вида деятельности и представлять собой разработку новых продуктов для продажи (аренды) на рынке инновационных технологий. В то же время самый широкий круг предприятий занимается разработкой новых технологий в качестве вспомогательного направления для использования их в производстве продукции.

Процесс распространения инноваций называют диффузией технологий. Скорость диффузии зависит в основном от эффективности технологической инновации. Причем, чем больше число предприятий использовало данную инновацию, тем выше потери тех предприятий, которые ее не использовали.

Более того, чем раньше предприятие начнет вести инновационную деятельность, тем быстрее (и дешевле) оно сможет догнать лидеров. В этой связи закономерно возникает необходимость выделения причин, связанных с инновационной активностью предприятий.

Актуальность осуществления технологических разработок обусловлена двумя группами изменений в среде функционирования предприятия, имеющих отечественную и международную природу. Иными словами, на предприятия оказывает давление внешний и внутренний рынки. Это давление выражается в изменении поведения потребителей; развитии рынков товаров и услуг и, как следствие, усилении конкуренции; общемировом развитии новых разнохарактерных технологий; глобализации спроса и предложения. Во всем мире инновации сегодня — это не прихоть, а необходимость выживания, сохранения конкурентоспособности и дальнейшего процветания. Яркий пример тому, события на рынке мотоциклов в начале 1980-х гг. Когда компания Yamaha предприняла попытку атаковать компанию Honda, та в ответ вместо традиционного снижения цен выбрала инновационную стратегию и за восемнадцать месяцев выпустила на рынок 113 новых моделей мотоциклов, не оставив сопернику никаких шансов на успех.

Мировые тенденции в области развития технологий на первый взгляд кажутся далекими от российской действительности и не оказывающими существенного влияния на деятельность отечественных товаропроизводителей. Однако стремление России стать полноценным членом международной торговой системы вызывает необходимость приводить производимые товары и услуги в соответствие с мировыми требованиями. Так, введение в действие жестких экологических стандартов для производителей автомобилей в Европе, известные как “Евро-1, 2, 3”, заставляет отечественных автомобилестроителей, хотя и с отставанием, учитывать эти требования при производстве своей продукции.

Международные товаропроизводители, в свою очередь, изменили требования отечественных потребителей к качеству

товаров и услуг и оказали существенное влияние на формирование новых запросов и вкусов у них. Современные покупатели более образованны, более информированы и более требовательны, они скептически относятся к рекламным объявлениям.

Растущее многообразие рынков товаров и услуг означает, что стратегия многих продуктово-рыночных комбинаций становится все более дифференцированной. Это сокращает жизненный цикл товара, заставляет производить его небольшими партиями, увеличивая при этом производство дифференцированной продукции, разработанной и произведенной для особых групп потребителей. Все эти процессы в совокупности приводят к необходимости постоянного обновления или совершенствования имеющихся товаров и определяют разработку новых технических решений. При этом конкуренция с каждым днем становится динамичнее. Одним из показателей ее динамики может служить время, в течение которого соперники имитируют новый товар, выпущенный одним из участников рынка. Опыт успешно развивающихся компаний показывает, что сегодня выживает тот, кто умеет быстро реагировать на изменения и постоянно занимается инновациями.

Таким образом, изменение требований покупателей к качеству товаров и услуг, возрастающее многообразие новой продукции с одновременным сокращением времени ее выведения на рынок, усиление конкуренции вызывают необходимость адекватного реагирования со стороны товаропроизводителей на изменения внешней среды.

Анализ предприятий, успешно ведущих инновационную деятельность, показывает, что основным побудительным мотивом для разработки инноваций является желание и стремление руководства вести стратегическую деятельность вообще и осуществлять инновационную в частности. Другими словами, на предприятии должен быть лидер-новатор, который готов выделить ресурсы на разработку новой продукции и постоянно заинтересовывать в инновациях весь персонал.

Другим основным условием для внедрения инноваций является наличие эффективной системы маркетинга и сбыта,

осуществляющей связь предприятия с конечными потребителями с целью постоянного выявления новых требований покупателей, предъявляемых к качеству производимых товаров и услуг. Это условие имеет важное значение, так как на практике инновации часто определяются как "создание и предоставление товаров или услуг, которые предлагают потребителям выгоды, воспринимаемые ими как новые или более совершенные". И большинство неудач с выведением инноваций на рынок специалисты объясняют тем, что они возникают на базе новых знаний, а не потребностей, в то время как покупателям нужен не новый товар, а новые выгоды. Обобщая эти и другие условия, отметим, что для осуществления инновационной деятельности необходимо наличие инновационного потенциала предприятия, который характеризуется как совокупность различных ресурсов, включая:

- интеллектуальные (технологическая документация; патенты; лицензии; бизнес-планы по освоению новшеств; инновационная программа предприятия);

- материальные (опытно-приборная база; технологическое оборудование; ресурс площадей);

- финансовые (собственные; заемные; инвестиционные; федеральные; грантовые);

- кадровые (лидер-новатор; персонал, заинтересованный в инновациях; партнерские и личные связи сотрудников с НИИ и вузами; опыт проведения НИР и ОКР; опыт управления проектами);

- инфраструктурные (собственные подразделения НИ-ОКР; отдел главного технолога; отдел маркетинга новой продукции; патентно-правовой отдел; информационный отдел; отдел конкурентной разведки);

- иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

От состояния инновационного потенциала зависит выбор той или иной стратегии, который в данном случае можно определить как "меру готовности" выполнить поставленные цели в области инновационного развития предприятия. Практи-

ка показывает, что далеко не всем предприятиям необходимо осваивать новые технологии, несмотря на постоянное возрастание значения инноваций. Некоторые виды и формы хозяйственной деятельности, скажем, малые фармацевтические предприятия, не способны самостоятельно разрабатывать новые лекарственные препараты. А предприятиям, находящимся в полном упадке или на стадии банкротства, просто не имеет смысла модернизировать производство. Отсюда следует необходимость выделения условий, при которых предприятиям полезно разрабатывать новые товары. Такими критериями являются: угроза устаревания существующих продуктов, возникновение новых потребностей у покупателей, смена вкусов и предпочтений потребителей; сокращение жизненного цикла товаров; ужесточение конкуренции. Среди внутренних факторов, при которых возрастает эффективность инноваций, можно назвать: способность руководства и персонала выделять и оценивать экономические, социальные и технологические изменения во внешней среде; ориентация руководства на долгосрочную перспективу и наличие четких стратегических целей, развитая система сбыта и маркетинга, способная исследовать и оценивать рыночные тенденции, осуществление непрерывного поиска новых рыночных предложений, умение анализировать и реализовывать новые идеи.

Оценивая инновационный потенциал своего предприятия, руководитель определяет свои возможности ведения инновационной деятельности, т. е. отвечает для себя на вопрос, "под силу" ли предприятию внедрение инноваций

Следующим шагом на пути к организации инновационной деятельности на предприятии должна стать выработка инновационных целей. Такими целями могут быть повышение конкурентоспособности и закрепление на новых рынках путем совершенствования имеющихся изделий или создания принципиально нового продукта; сокращение издержек производства путем экономии исходного сырья, энергии и т. п. на основе использования новых технологий

Здесь предприятиям следует принять важное стратегическое решение приобретать инновации на стороне или разрабатывать самостоятельно. В первом случае предприятие, как правило, устанавливает стратегическое партнерство со специализированной научно-исследовательской или конструкторской организацией. При этом следует иметь в виду, что единовременное приобретение технологии потребует аккумуляции значительных финансовых средств за достаточно короткий срок. Для наиболее эффективного использования финансовых вложений потребуется тщательное сканирование рынка новых технологий и детальный анализ базы данных организаций, специализирующихся на инновационных технологиях

Во втором случае целесообразным представляется создание собственного научно-исследовательского инновационного подразделения. По сравнению с приобретением новой технологии такой подход позволяет избежать крупных единовременных затрат, так как суммы инвестиций растянуты во времени. Вместе с тем новое подразделение, в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия, можно создать посредством реорганизации службы главного технолога или конструкторского отдела.

Многие из отечественных предприятий, осуществляющих инновационную деятельность на мировом уровне, пошли по пути зарубежных компаний и создали в своем составе специализированные инновационные подразделения. Такой подход позволяет, во-первых, приблизить научно-исследовательский поиск к возможностям исходного производства и нуждам конечного потребителя. Во-вторых, привлечь высококвалифицированные научные кадры и, в-третьих, быть более уверенными в сохранении коммерческой тайны. В соответствии с Федеральным законом от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ "О науке и государственной научно-технической политике" (ст. 5) самостоятельные научно-исследовательские организации, независимо от организационно-правовых форм и форм собственности, могут получить свидетельство о государствен-

ной аккредитации, дающее право на предоставление налоговых и иных льгот, установленных законодательством РФ. Одним из первых шагов к созданию собственного инновационного подразделения может стать посещение предприятий, имеющих в своем составе специализированное инновационное подразделение (“научно-технологический институт” внутри предприятия), с целью ознакомления с их опытом развития.

Основное назначение инновационного подразделения заключается в проработке различных научно-технических идей по достижению поставленной инновационной цели. На основе таких идей разрабатываются и принимаются технические решения. В виде отчета эти решения могут использоваться как техническое задание для инновационного проекта.

Под инновационным проектом принято понимать комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание и распространение нового вида продукции или технологии. Так, регулярное обновление ассортимента производимой продукции можно получить путем создания нового продукта, а также путем внесения изменений в техническую характеристику или в упаковку уже реализуемых товаров.

По своей научно-технической значимости и новизне выделяют базисные и улучшающие идеи, решения и проекты, а также псевдоинновации. К базисным относят инновации, которые реализуют крупные научно-технические разработки и становятся основой формирования технологий нового поколения, не имеющих аналогов в отечественной и мировой практике. Улучшающие инновации реализуют мелкие и средние изобретения, усовершенствующие технологию изготовления и/или технические характеристики уже известных товаров. Псевдоинновации направлены на частичные, чаще декоративного характера (форма, цвет) изменения устаревших поколений техники и технологии, которые по своей сути тормозят технический прогресс. За этим разделением стоят два типа инновационных процессов: пионерный и догоняющий.

Стратегия “пионера”, или “первопроходца”, означает, что компания предлагает на рынок принципиально новый товар

или услугу, получая при этом преимущество “первого хода” в данном бизнесе или данном регионе. Новые рынки появляются в результате открытия новых технологий, появления новых знаний, возникновения новых запросов у покупателей, внедрения новой маркетинговой концепции, появления новых финансовых инструментов и т. п. Современный мировой опыт показывает, что стратегия “пионера” связана с высоким риском, так как инновационные технологии сопряжены с неопределенностью как самой разработки, так и реакции рынка на новое изобретение. В то же время данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество благодаря монополюльной позиции. Стратегия “последователя” менее опасна, но и доходы соответственно у таких компаний тоже ниже.

С точки зрения долгосрочной перспективы наиболее продуктивны инвестиции в сектор новых технологий. Объекты этих инвестиций дают самую большую “кумулятивную отдачу”. Однако в связи с повышенным риском часто наиболее предпочтительными оказываются инвестиции в растущие и зрелые технологии. Наиболее эффективным и менее рискованным решением считается создание инновационного портфеля, состоящего из определенного набора продуктов-лидеров и продуктов-последователей. Результатом этого этапа должна стать выработка инновационных проектов по достижению отобранных инновационных решений.

Результаты, полученные при исследовании перспектив в области научно-технического и технологического прогресса, являются ключевыми для разработки общей стратегии предприятия на рынке. Успех зависит от определения момента, когда нужно вовремя ввести на рынок новый продукт и уйти с рынка устаревшей технологии. Для снижения риска целесообразно иметь набор продуктов, находящихся на разных этапах жизненного развития.

В теории управления процесс формирования стратегии осуществляется, как правило, на основе портфельного анализа. С помощью этого инструмента оценивается вся хозяй-

ственная деятельность предприятия с целью распределения инвестиционных ресурсов' вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления развития и сокращения инвестиций в неэффективные проекты. В результате проведения портфельного анализа компания дает оценку конкурентоспособности основных продуктов, определяет размеры вложений капитала в каждое подразделение. Для каждого отдельного продукта разрабатывается отдельный инновационный проект.

Здесь может произойти противопоставление целей одних проектов общим целям развития компании, что, в свою очередь, приведет к несовпадению стратегии отдельных подразделений и общей корпоративной стратегии. Во избежание подобной ошибки к формированию инновационной политики в промышленной организации необходимо применять комплексный подход. Применение этого метода, во-первых, исходит из того принципа, что к формированию инновационных проектов необходимо подходить как к составной части общей стратегии развития промышленного предприятия. Во-вторых, применение комплексного подхода к разработке и реализации инновационных проектов предполагает взаимоувязанную и скоординированную работу всех подразделений. В-третьих, это несет в себе и так называемый синергетический эффект. Синергию как позитивный эффект комбинирования отдельных частей можно получить путем совместного использования зданий, земельных участков; организации общего процесса исследования; обменом опыта и прочее.

Таким образом, выбор той или иной стратегии определяется внешними условиями, в то время как ее реализация зависит от внутренней организации и выполнения каждого вида деятельности. Новые задачи требуют установления новой системы связей как между уровнями управления, так и между подразделениями. Для эффективной реализации инновационных проектов необходимо создать специальную структуру, которая обеспечила бы устойчивость связей и надежное функционирование системы в целом. Для реализации

поставленной задачи необходимо: определить соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации инновационным проектам; провести необходимые изменения в части распределения прав и ответственности и согласовать информационные и финансовые потоки.

Этап организационно-структурных изменений можно считать заключительным на пути к формированию принципиально новой корпоративной стратегии предприятия. К стратегическому планированию следует подходить по принципу, что назначение маркетинга состоит в удовлетворении текущих требований покупателей, а инновации — будущих. Поэтому разработка стратегического поведения должна включать анализ перспектив в области научно-технического и технологического прогресса, обзор состояния отрасли в целом и перспективных планов предприятий-конкурентов в частности. Цель этой части формирования стратегического плана состоит в изучении внешних условий ведения бизнеса, чтобы выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешнем окружении по отношению к предприятию и определить направления дальнейшего развития. Далее следует оценить внутренний потенциал организации относительно своих конкурентов. Здесь выявляются сильные и слабые стороны предприятия с тем, чтобы использовать благоприятные преимущества и одновременно избежать предстоящих трудностей.

Безусловно, процесс организации инновационной деятельности этими этапами не ограничивается. Такие моменты, как технико-экономическое обоснование технологической инновации, источники инвестиций, ресурсное обеспечение, оценка инвестиционной привлекательности инновационного проекта, оценка риска вложения средств, оценка факторов риска, которые могут воспрепятствовать успешной реализации проектов, являются судьбоносными для реализации инновационной программы. Опыт показывает, что далеко не все проекты, в основе которых лежат уникальные качества товаров, завершаются успешно. По разным оценкам, от 60 до

70% всех научных разработок в производство вообще никогда не вводятся. Успех, как и неудача, зависит от множества факторов и в основном от правильного выявления перспектив развития на рынке того или иного продукта, представляемого предприятием.

При внедрении новых товаров или новой технологии предприятия подвергаются высокому риску, уровень которого значительно варьируется и находится в прямой зависимости от степени новизны продукта или технологии. Не секрет, что чем выше новизна, тем выше неопределенность того, как продукт будет воспринят рынком. Существуют различные подходы к классифицированию и выявлению разнохарактерных неопределенностей, которые воздействуют на эффективность инновационного процесса, в том числе: научно-технические, маркетинговые, финансовые, юридические, экологические и другие риски. Основными неудачами с выведением новых изделий на рынок принято считать:

- недостаточный анализ внешних факторов среды функционирования предприятия, перспектив развития рынка и поведения конкурентов;

- недостаточный анализ внутренних инновационных, производственных, финансовых и других возможностей;

- неэффективный маркетинг и недостаточная (или непрофессиональная) поддержка нового товара при выведении его на рынок.

При рассмотрении общепризнанных недочетов представления инновации на рынок можно сделать вывод о том, что успех инновационных технологий может во многом зависеть от системы управления, применяющейся на предприятии вообще и инновационными технологиями в частности.

Наиболее значительным для стратегического развития и выживания предприятия является рыночный риск. Количество и содержание этапов стратегии выведения нового продукта на рынок могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, основными среди которых являются: отраслевая принадлежность, позиция на рынке, поведение

конкурентов, развитие технологии и многие другие. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщающих принципах формирования и осуществления стратегии выведения новинки на рынок.

Подводя итоги, можно сказать, что в условиях современной конкуренции, сокращения жизненного цикла товаров и услуг, развития новых разнохарактерных технологий одним из основных условий формирования конкурентной стратегической перспективы промышленного предприятия все больше становится его инновационная активность.

1. Предприятия, которые формируют стратегическое поведение на основе инновационного подхода, т. е. главной целью стратегического плана ставят освоение новых технологий, выпуск новых товаров и услуг, имеют возможность завоевать лидерские позиции на рынке, сохранить высокие темпы развития, сократить уровень издержек, добиться высоких показателей прибыли.

2. Эффективность проведения инновационных разработок зависит от состояния инновационного потенциала предприятия, основу которого составляют интеллектуальные, материальные, финансовые, кадровые, инфраструктурные и другие ресурсы. Для постоянного внедрения новых товаров или новых технологий предприятия могут создать собственное инновационное подразделение. Актуальность использования такого подхода обусловлена рядом причин, в том числе: проблемами научно-технического комплекса, экономией ресурсов, повышением эффективности конечного результата.

3. При разработке и выведении инновации на рынок необходимо использовать научные методы и подходы: портфельный анализ, комплексный и параллельно-последовательный подходы и другие. В противном случае они будут утверждаться к реализации, будучи недостаточно аргументированными.

4. Все ускоряющиеся темпы изменений внешней среды функционирования предприятий увеличивают риск предпри-

нимательской деятельности вообще и инновационной в частности. С целью распределения риска необходимо формирование портфеля товаров и услуг. Для этого требуется создание инновационной программы предприятия и постоянное перераспределение средств из завершенных проектов в развивающиеся.

3.5. Использование инновационного потенциала при финансовом оздоровлении предприятия

Изменения, дающие повышение эффективности, улучшение результатов обычно называют *инновациями*. Таким образом, изменения, необходимые для решения проблемы, и составляют ядро *инновационной программы*.

После того как группами сформирован первоначальный перечень проблем, они докладывают свои выводы, и идет примерно часовая работа “на дополнение и изменение”. Каждому участнику “по кругу” предлагается высказать предложения или задать вопрос. Уже на втором-третьем круге, как правило, процесс сходится к результату: ни участники, ни консультанты ничего нового предложить не могут, и предварительный список проблем фиксируется для дальнейшей работы. Следует отметить, что на этом этапе не требуется тщательной проработки и формулировок — все равно на следующих этапах будут внесены существенные изменения.

При оценке состояния предприятия косвенное представление о потенциале дает перечисление его сильных сторон. В этот же этап целесообразно включить прямые вопросы для письменного ответа.

Пример ответов, типичных для российских предприятий: общий потенциал предприятий редко используется более чем на 70%, подразделений — на 70–100%, личный потенциал — от 10 до 150%. В среднем характерной является достаточно высокая невостребованность (потенциал исполь-

зуются на 30–50%) более чем у половины руководителей среднего звена и ведущих специалистов, что всегда отмечается ими в ходе проведения диагностики

Более точная экспертная оценка делается по инновационному потенциалу, влияющему на главный фактор повышения конкурентоспособности — эффективность. Можно выделить всего три группы основных средств повышения эффективности любой организационной системы:

1. Выявление и полное использование имеющихся резервов за счет формирования заинтересованности людей в полной отдаче и повышении эффективности. Основным средством здесь является создание и практическое использование эффективного комплексного механизма управления. Он в первую очередь должен включать механизмы мотивации, активизации и стимулирования труда, противозатратные механизмы, механизмы ценообразования, технологию управления по конечным результатам, человеко-машинные технологии принятия рациональных решений, повышение профессионального уровня руководителей в области управления и т. п.

2. Структурные изменения за счет снижения доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции. Основными средствами реализации подобных структурных изменений являются техническое перевооружение, реконструкция с выбором рациональной ассортиментной политики, сформированной с учетом маркетинговой информации. Это средство может быть более эффективным и более инерционным, чем первое.

3. Создание и рациональное использование новых видов продукции, услуг и новых технологий за счет активизации инновационных процессов.

Основным средством является проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и подготовка и проведение программ по опытному и промышленному внедрению разрабатываемых или уже разработанных новшеств (инновационные программы). Это средство в среднем

более инерционно, чем второе (оно включает все работы второго и дополнительно к ним требует затрат времени на разработку и экспериментальную доводку новшеств).

Главное отличие третьей группы средств, основанных на использовании результатов научно-технического прогресса, — это постоянно растущие со временем возможности многократного повышения эффективности.

В случае, если одновременно идут мероприятия всех трех групп, к повышению эффективности приводит также рост мощностей предприятия и, соответственно, объемов выпуска продукции. Основным средством этого является капитальное строительство, реализующее прогрессивные проекты.

Самым дорогим, инерционным и менее выгодным по критерию "затраты — эффективность" является, как правило, строительство. Самым дешевым (по сравнению со строительством — в 100 раз и более), быстрым (примерно в 10 раз) и соответственно выгодным по критерию "затраты — эффективность" является первое средство. Далее идет второе средство, в несколько раз более дешевое и быстрое, чем строительство. Кроме того, второе и третье средства не могут быть реализованы, пока не будет введено первое, поскольку действующие механизмы, как правило, не создают заинтересованности предприятий в повышении эффективности и использовании результатов инновационных проектов.

Модельная прогнозная оценка потенциала предприятия, которая делается консультантами с использованием их представления о предприятии, ретроспективных данных по основным финансово-экономическим показателям и укрупненной динамической модели предприятия, позволяет в качестве основных показателей рассматривать: объем производства, выручку, прибыль, рентабельность, уровень жизни работающих. При этом ставится задача отследить относительные изменения показателей. За 1 (100%) принимается существующее значение, и в результате расчета по месяцам получается один из вариантов развития при сохранении сложившейся эффективности.

Результаты этих расчетов дают возможность разбить предприятия на три группы:

1. *Бесперспективные*: в таком случае банкротство обеспечено, вопрос только в сроке. Таких предприятий 5–10%. В большинстве случаев сначала получается именно такой результат из-за недостаточного понимания собственного потенциала. Если после этого провести еще один цикл генерации идей, расширить поле проектов и использовать инновационные подходы, то, как правило, предприятие переходит во вторую группу.

2. *Высокоперспективные*: при использовании потенциала они могут развиваться конкурентоспособно и динамично. Таких предприятий 10–15%.

3. *Среднеперспективные*: они попадают в зону кризисного развития и банкротства, но при использовании нового потенциала могут развиваться конкурентоспособно (75–85%).

Конкурентоспособность грубо можно оценивать по отношению к среднему значению соответствующего показателя эффективности, например, предельной (маржинальной) рентабельности основного конкурента (или среднего по отрасли, или замыкающего, аутсайдера, на рынке данного продукта).

Одним из основных способов выхода из кризиса является выявление и активное использование собственного потенциала предприятия. Получение высоких результатов возможно при этом вследствие реализации собственных идей и проектов.

Обычно выделяются проекты двух типов:

1. Традиционные, не требующие существенных изменений сложившейся ситуации.

2. Новые, непривычные для данного предприятия, реализация которых связана с существенными изменениями.

Безусловно, в антикризисной программе необходимо использовать обе группы проектов.

Сильные стороны первой группы: высокая реализуемость, наличие кадров, минимальный риск; слабые стороны: как правило, небольшая эффективность. Это, по сути, подход через рационализацию.

По второй группе новшеств (инноваций) можно назвать следующие сильные стороны: как правило, намного большая эффективность и адекватность внешним изменениям; слабые — неизведанность, непроверенность, отсутствие технологий и кадров и, как следствие, — повышенный риск.

Но основной результат дают инновации, поэтому главной задачей во многих случаях является повышение их реализуемости.

Естественно, что любые изменения не могут реализовываться без специальной подготовки: если это изменение, т. е. нечто новое, непривычное, не шаблонное, то большинство просто не представляет, что нужно делать, поскольку еще не наработаны соответствующие технологии. В связи с этим, а также с другими факторами (обычная инерция, консерватизм, отсутствие стимулов, сознательное сопротивление изменениям из-за несоответствия новым требованиям, слабая проработанность, повышенный риск нововведения и т. п.) возникает необходимость особого отношения к инновациям. Во всем мире в связи с этим создаются для них “инкубаторы”, технопарки, льготные условия и т. п.

На уровне предприятия это сводится к необходимости реализации двух мер:

- обучение персонала;
- создание специальной службы управления изменениями.

Наибольший вклад в развитие теории инновации принадлежит австрийскому экономисту Й. Шумпетеру, разработавшему в начале XX века собственную теорию экономического развития. Он считал, что основу экономического роста составляют нововведения. В соответствии с классификацией Й. Шумпетера понятие “нововведения” рассматривается, как [13]:

1. Изготовление нового, т. е. еще не известного потребителям блага или создание нового качества того или иного блага.

2. Внедрение нового, т. е. данной отрасли промышленности еще практически неизвестного метода (способа) произ-

водства, в основе которого лежит новое научное открытие и который может заключаться в новом способе коммерческого использования соответствующего товара.

3. Освоение нового рынка сбыта, т. е. такого рынка, на котором до сих пор данная отрасль промышленности этой страны не была представлена, независимо от того, существовал этот рынок прежде или нет.

4. Получение нового источника сырья или полуфабрикатов равным образом независимо от того, существовал ли этот источник прежде или нет.

5. Проведение соответствующей реорганизации, например обеспечение монопольного положения (посредством создания трестов) или подрыв монопольного положения другого предприятия.

Современная концепция теории инновации включает такие понятия, как “жизненный цикл продукции”. Жизненный цикл продукции состоит из фазы НИОКР, фазы технологического освоения, фазы стабилизации объемов производства и фазы снижения объемов продаж.

В начальной фазе проводятся фундаментальные теоретические исследования, прикладные изыскания и проектно-конструкторские разработки. Результатом их проведения являются новые знания и научные идеи. Именно они образуют потенциал знаний для инновационной деятельности, представляющий собой интеллектуальный продукт, рыночную стоимость которого оценить весьма сложно.

Этап опытно-конструкторских разработок — заключительный для стадии исследования. На данном этапе часто изготавливается первый образец новой техники или другого новшества, который является формой выражения полученной информации, ее иллюстрацией.

Основными целями фазы технологического освоения производства являются его подготовка к внедрению результатов разработок и обеспечение необходимых для этого условий. На следующей фазе осуществляется стабильное производство конкретных видов изделий.

Заключительная фаза жизненного цикла продукции демонстрирует снижение объемов продаж и дальнейшее обеспечение спроса на продукцию за счет применения новых технологических решений.

Таким образом, инновационный процесс, являясь частью жизненного цикла продукции, включает различные стадии — начиная от исследования и разработки новой технологии и кончая доведением ее до промышленного внедрения. Заключительный этап инновационного процесса, связанный с освоением масштабного производства новой продукции, требует реконструкции производственных мощностей, совершенствования технологии, подготовки персонала, рекламной деятельности и т. д. на что необходимо привлечение инвестиций. Однако инвестиции продолжают носить рисковый характер, так как реакция рынка на этом этапе еще не известна. Поэтому очень важен этап маркетинга, который формирует спрос на новую продукцию и осуществляет обратную связь с потребителями произведенного продукта.

Чем выше уровень инновационного потенциала предприятия, тем успешнее оно избегает возможных кризисных ситуаций. Инновационный потенциал предприятия определяется как техническими факторами, так и управленческими, к которым относятся:

- сложившийся ранее уровень развития производства;
- состояние механизма и системы управления;
- тип и ориентация организационной структуры;
- тенденции экономической и инновационной политики;
- понимание потребности в различного рода изменениях и готовность к ним персонала и т. д.

Различают два основных типа инновационной стратегии:

- адаптивную, когда предприятие использует нововведение как ответную реакцию на изменение рыночных условий в целях сохранения своих позиций на рынке, т. е. в целях выживания;

— конкурентную, когда нововведение используется в качестве отправного пункта для достижения успеха, средства получения конкурентных преимуществ.

3.6. Оценка инновационной продукции по критерию “качество-стоимость”

Эффективной стратегией антикризисного управления является повышение конкурентоспособности продукции фирмы, в частности “вброс” на рынок товара-инновации. В этой связи в рамках маркетинговых исследований возникает задача сравнительной оценки товара-инновации с товарами-прототипами с точки зрения функционального назначения и удовлетворения соответствующих потребностей потенциальных покупателей

Решение данной задачи обычно осуществляется по векторному показателю “качество-стоимость”, при этом могут использоваться различные методики. Часть из них в качестве комплексного показателя используют отношение: качество/стоимость, что нельзя признать корректным, поскольку высокое качество при средней стоимости и низкое качество при незначительной стоимости могут привести к одним и тем же результатам.

Для исключения данного недостатка в качестве комплексного показателя предлагается аддитивная свертка

$$W = \hat{C} + \hat{K},$$

где \hat{C} — нормированная стоимость товара;

\hat{K} — нормированное значение количественной оценки качества товара

Данный показатель используется в рамках методики, алгоритм которой удобно проиллюстрировать на следующем примере.

Пусть имеются пять товаров-аналогов, стоимость которых приведена в таблице:

T_1	T_2	T_3	T_4	T_5
200 д. е	113	151	165	136

(*) — товар-инновация с прогнозной стоимостью в 200 денежных единиц

По результатам оценок экспертов, с точки зрения качества товары проранжированы следующим образом:

	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅
R _i	1	4	3	2	5

где R_i — ранг товара с номером i

По результатам ранжирования рассчитаны весовые коэффициенты качества (K) по формуле

$$K_i = \frac{1 - (R_i - 1)}{N},$$

где N — число сравниваемых товаров

Результаты расчетов сведены в таблицу:

	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅
K _i	1	0,4	0,6	0,8	0,2

В связи с тем, что по набору положительных свойств T₁ вдвое превосходит лучший из товаров-аналогов T₄, примем для T₁ значение K₁ равным

$$0,8 \times 2 = 1,6.$$

С учетом данной корректировки пронормируем значения K_i, для чего каждое значение K_i поделим на сумму всех значений. В итоге имеем:

	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅
K̂ _i	0,44	0,11	0,17	0,22	0,06

Что касается цен, то сначала рассчитаем обратные величины их значений, а затем результаты также пронормируем.

Полученные значения приведены в таблице для Ĉ_i:

	T ₁	T ₂	T ₃	T ₄	T ₅
Ĉ _i	0,18	0,32	0,02	0,22	0,26

Теперь рассчитаем комплексные показатели качества:

$$W_1 = 0,44 + 0,18 = 0,62;$$

$$W_2 = 0,11 + 0,32 = 0,43;$$

$$W_3 = 0,17 + 0,02 = 0,19;$$

$$W_4 = 0,22 + 0,22 = 0,44;$$

$$W_5 = 0,06 + 0,26 = 0,32.$$

Как следует из расчетов, товар-инновация T_1 по значению комплексного показателя "качество-стоимость" существенно превосходит товары-аналоги и может быть рекомендован к производству

Глава 4. РОЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

4.1. Инвестиции как важнейший фактор устойчивого развития предприятия

Важной составной частью финансовой и инвестиционной стратегии в условиях антикризисного управления является поиск источников формирования инвестиционных ресурсов предприятия (собственные, заемные и привлеченные инвестиционные ресурсы), а также формы вложений инвестиций по:

- объектам вложения (реальные и финансовые инвестиции);
- характеру инвестирования (прямые, портфельные инвестиции);
- формам собственности (частные, государственные, иностранные инвестиции совместных предприятий),
- региональному признаку (внутренние, зарубежные).

Под инвестициями понимаются денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Цель инвестирования заключается в поиске и определении такого способа вложения инвестиций, при котором обеспечивался бы требуемый уровень доходности и минимальный риск.

На инвестирование оказывают воздействие различные факторы:

- *временной* (инвестирование по сути означает отказ от использования дохода на текущее потребление, чтобы в будущем иметь большую сумму. Другими словами, инвестор

намерен получить в будущем сумму денег, превосходящую отложенную в текущий момент, как плату за то, что он не потратил деньги на себя, а предоставил их в долг);

— *инфляционный* (инфляция — это устойчивое, неуклонное повышение общего уровня цен. Инвестор, ожидая, что цены на необходимые ему товары и услуги повысятся, должен компенсировать подобное повышение цен, когда он вкладывает свои средства в тот или другой вид инвестиций. В противном случае ему невыгодно осуществлять инвестирование);

— *фактор неопределенности или риска* (под риском понимается возможность неполучения от инвестиций желаемого результата. Когда инвестирование сопряжено с риском для инвестора, то для последнего важно возмещение за риск при вложении средств в инвестиционный объект).

Различают следующие источники финансирования инвестиционного процесса:

1. Собственные инвестиционные ресурсы:

- чистая прибыль, направленная на развитие;
- амортизационные отчисления;
- страховая сумма возмещения убытков, вызванных потерей имущества;
- ранее осуществленные долгосрочные вложения, срок погашения которых истекает;
- реинвестирование путем продажи части основных средств;
- мобилизация в инвестиции излишних оборотных средств.

2. Заемные инвестиционные ресурсы:

- долгосрочные кредиты банков и других кредитных структур;
- эмиссия облигаций компаний;
- целевой государственный кредит;
- инвестиционный лизинг;
- инвестиционный селенг.

3. Привлеченные инвестиционные ресурсы:

- эмиссия акций компаний;

- эмиссия инвестиционных сертификатов, инвестиционных фондов;
- паевой взнос сторонних отечественных и зарубежных инвесторов в уставный фонд;
- безвозмездное предоставление государственными органами и коммерческими структурами средств на целевое инвестирование.

Все эти источники инвестиционных ресурсов можно объединить в четыре группы: бюджетное финансирование (из бюджетов всех уровней), собственные накопления предприятий и организаций; иностранные инвестиции, сбережения населения.

Использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ является весьма проблематичным. Учитывая рост государственного долга, плохую собираемость налогов, секвестирование бюджетных расходов, вряд ли можно рассчитывать на выделение из бюджетов значительных ассигнований на инвестиционные программы в настоящее время.

Реального накопления собственных ресурсов предприятий по существу не происходит. Сегодня оборотные средства предприятия почти на 80% обеспечиваются кредитами коммерческих банков. Это приводит к тому, что большая часть прибыли уходит на выплату банковских процентов. Для российских предприятий характерны высокие издержки и низкая рентабельность производства, значительный уровень износа и устаревания оборудования, потеря высококвалифицированного персонала, рост дебиторской и кредиторской задолженности, что не может не приводить к сокращению реальной базы для накопления и инвестиций.

4.2. Интегральные показатели инвестиционной деятельности

Методические рекомендации по оценке инвестиционных проектов и их отбору для финансирования предлагают использовать для этих целей следующие методы:

- простой бухгалтерской нормы прибыли;

- простой (бездисконтный) метод окупаемости инвестиций (метод определения срока окупаемости инвестиций);
- дисконтный метод окупаемости проекта;
- чистой настоящей (текущей) стоимости проекта (метод расчета чистого приведенного эффекта);
- расчета индекса рентабельности инвестиций;
- внутренней ставки рентабельности (метод расчета нормы рентабельности инвестиций);
- модифицированный метод внутренней ставки рентабельности;
- расчета коэффициента эффективности инвестиций;
- срока полного погашения задолженности.

Однако в мировой практике наиболее часто для оценки инвестиций применяют методы, приведенные в табл. 4.1, соответствующие требованиям ЮНИДО — международной организации по промышленному развитию при ООН.

Таблица 4.1

**Основные методы оценки инвестиций
английских компаний (% от общего количества
обследованных компаний в разные годы)**

Название метода	В крупных компаниях			В компаниях средних размеров 1990–2003 гг.
	1975 г.	1981 г.	1986 г.	
Метод расчета периода окупаемости	73	81	92	80
Метод учетного коэффициента окупаемости инвестиций (метод эффективности инвестиций)	51	49	56	33
Метод внутреннего коэффициента окупаемости	44	57	75	28
Метод чистой приведенной стоимости	32	39	68	36

Ни один из перечисленных методов сам по себе не является достаточным для принятия проекта. Каждый из методов анализа инвестиционных проектов дает возможность рассматривать какие-то характеристики периода, выяснить важные моменты и потребности.

Все методы, используемые в анализе инвестиционной деятельности, можно разделить на две группы:

- 1) основанные на дисконтированных оценках;
- 2) основанные на учетных оценках.

К методам, основанным на дисконтированных оценках, относятся:

- метод чистой текущей стоимости, или чистого дисконтированного эффекта (дохода) (NPV),
- метод доходности (RI);
- метод внутренней нормы окупаемости (IRR);
- метод текущей окупаемости (PP).

Метод чистой текущей стоимости основан на сопоставлении дисконтированной стоимости денежных поступлений за прогнозируемый период и инвестиций (капиталовложений). Под денежными поступлениями понимается сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений.

При принятии решения о проекте необходимо учитывать следующие правила:

- если $NPV > 0$, то проект следует принять;
- если $NPV < 0$, то проект отвергается;
- если $NPV = 0$, то проект следует принять при условии, что его продажа усилит поток доходов от ранее осуществленных проектов вложения капитала.

Метод доходности. После вычисления чистой текущей стоимости ряда проектов может возникнуть проблема выбора альтернативных инвестиций различных объемов. В этом случае нельзя игнорировать тот факт, что, хотя чистые текущие стоимости альтернативных проектов могут быть близкими или даже одинаковыми, они затрагивают сильно различающиеся размерами первоначальные инвестиции. Для сравнения альтернативных проектов применяется показатель — индекс рентабельности (прибыльности) инвестиций (RI).

Индекс прибыльности показывает величину текущей стоимости доходов в расчете на каждый рубль чистых инвестиций, что позволяет выбирать между инвестиционными альтернативами. Чем выше показатель доходности, тем предпочтительнее

проект Если индекс равен 1 и ниже, то проект едва отвечает или даже не отвечает минимальной ставке доходности. Индекс, равный 1, соответствует нулевой чистой текущей стоимости.

Метод внутренней нормы окупаемости (доходности) — уровень доходности IRR, который в применении к поступлениям от инвестиций в течение жизненного цикла дает нулевую чистую текущую стоимость (соответствует точке безубыточности проекта). Это означает, что дисконтированная величина доходов точно равна дисконтированной величине капитальных затрат.

Если инвестиции осуществляются только за счет привлеченных средств, причем кредит получен по ставке r , тогда доход окупает инвестиции, если ставка доходности равна кредитной ставке. Ставка доходности может приниматься в размере выше кредитной ставки с учетом “внутренних” потребностей инвестора, например установленного уровня дивидендов по привилегированным акциям.

Метод текущей окупаемости. Показатель текущей окупаемости определяет минимально необходимый период для инвестиций, чтобы была обеспечена ставка доходности. Другими словами, период текущей окупаемости инвестиционного проекта — это число лет, необходимых для возмещения стартовых инвестиционных расходов (соответствует точке безубыточности проекта). Он равен отношению исходных инвестиций к годовому притоку наличности за период возмещения (если рассчитанный период окупаемости меньше максимально приемлемого, то проект принимается, если нет — отвергается).

Однако простого получения своего капитала назад недостаточно, поскольку с экономической точки зрения инвестор надеется заработать прибыль на инвестируемые им средства. Для обеспечения экономической доходности должны рассматриваться годы, находящиеся за точкой окупаемости. Если период окупаемости и период жизненного цикла точно совпадут, то инвестор понесет потери в виде скрытых издержек, поскольку те же средства, инвестированные в финансовые активы, например в ценные бумаги, принесли бы больший доход.

Если по истечении жизненного цикла проект обладает ликвидационной стоимостью, то инвестиции уменьшаются на ее величину.

В основе оценки эффективности проекта лежит сравнение с выбранной базовой величиной показателя (достигнутой или ожидаемой) — в этом заключается основная особенность аналитических расчетов. Если инвестиции осуществляются в действующее предприятие, в качестве базы сравнения применяется достигнутая величина рентабельности капитала, рассчитываемая как отношение чистой прибыли к средней величине авансированного капитала. С учетом этих условий простая ставка доходности модифицируется в показатель, называемый коэффициентом эффективности инвестиций *ARR*.

4.3. Управление инвестициями на предприятии

Методика анализа инвестиционных проектов базируется на определении обязательных параметров или условий, характеризующих как сам проект, так и качество анализа. К обязательным условиям инвестиционного анализа относятся:

- оценка размера инвестиций или вложений,
- оценка доходов, поступлений от инвестиций,
- определение процентной ставки для учета фактора времени и риска;
- выбор методов анализа.

Приступая к анализу производственных инвестиций, необходимо в первую очередь оценить глубину аналитической проработки проекта, экономическую целесообразность расходов, составляющих стоимость предполагаемых инвестиций. Вторая по важности задача — оценка доходов, денежных поступлений от инвестиций.

Чтобы оценить доходность инвестиций, необходимо определить:

- 1) когда будет получен доход;
- 2) каким будет чистый доход (прибыль);

- 3) как долго собственность будет приносить доход,
- 4) какой ожидается чистая выручка от продажи собственности в конце владения,
- 5) насколько велика вероятность получения дохода

Ответ на вопрос о том, когда будет получен доход, основан на определении сроков строительства и освоения производства. На этих этапах денежные потоки являются отрицательными, так как в период строительства доходы не поступают, а на этапе освоения или этапе ввода объекта в эксплуатацию, текущие издержки превышают доходы. Срок получения дохода рассчитывается при построении графика достижения безубыточности.

Качество прогноза существенно влияет на качество оценочных расчетов эффективности инвестиций.

Ошибка в определении срока получения дохода приводит к ошибкам в расчетах текущей стоимости поступлений от инвестиций. Чем более краткосрочным является аннуитет, тем к большей погрешности в расчетах может привести ошибка в оценке периода получения дохода.

В отдельных случаях продолжительность инвестиционного периода определяется периодом начисления амортизации (который может отличаться по формальным признакам от жизненного цикла проекта), периодом до капитального ремонта или переоснащения.

По истечении срока эксплуатации объект может быть продан, причем цена продажи может отличаться от учетной стоимости актива. Если прогнозируется рост стоимости активов против остаточной, то чистый доход от продажи будет составлять доход на инвестиции. Если же происходит потеря стоимости актива, т. е. средства, вырученные от его продажи, не возмещают остаточной стоимости, то сумма текущего дохода на инвестиции должна быть уменьшена на соответствующую величину. Как чистый доход от продажи, так и убыток пересчитываются в текущую себестоимость с применением факторного множителя. Прогнозирование выручки от продажи проводится с учетом следующих факторов:

- возможного повышения стоимости недвижимости в связи с циклическими изменениями конъюнктуры;
- индекса инфляции;
- степени физического износа объекта;
- затрат на совершение сделки, в том числе налогов на продажу.

При оценке доходности инвестиций учитывается фактор неопределенности получения дохода, который оценивается категорией риска. Риск здесь — это вероятность того, что получаемый от инвестиций доход не достигнет прогнозируемой величины. Для оценки риска применяют статистический, экспертный и комбинированные методы. Степень риска учитывается при выборе процентной ставки, по которой производится дисконтирование.

Выбор процентной ставки — наиболее важный момент в анализе инвестиций. Чаще всего применяют три варианта ставок:

- исходя из средней стоимости капитала;
- усредненный уровень ссудного процента или ставка по долгосрочному кредиту;
- субъективные оценки, определяемые интересами предприятий, например уровень дивидендов по обыкновенным акциям

Методика аналитических расчетов строится, как правило, на сочетании рассмотренных критериев оценки. Приоритет в каждом конкретном случае отдается тем критериям, которые в данный момент в наибольшей степени отражают интересы собственников и инвесторов. Если на первое место выдвигается прибыльность проекта, то в основе расчетов лежит индекс рентабельности инвестиций или внутренняя норма окупаемости. Чем выше внутренняя норма окупаемости, тем больше эффективность капиталовложений. За рубежом внутреннюю норму окупаемости применяют в качестве критерия отбора проектов для анализа при наличии нескольких альтернативных проектов. К рассмотрению принимаются проекты с IRR не ниже 15–20%.

В отраслях с наиболее высоким уровнем технологических изменений приоритет срока окупаемости проекта выше, чем прибыльности проекта.

Обязательными условиями выбора инвестиционного проекта из нескольких альтернативных вариантов является соблюдение следующих принципов:

1) чистая текущая стоимость и индекс рентабельности инвестиций по данному проекту должны быть выше, чем по альтернативному проекту;

2) коэффициент эффективности инвестиций должен быть выше средней стоимости капитала;

3) более высокая по сравнению с другими проектами внутренняя норма окупаемости;

4) превышение внутренней нормы окупаемости над уровнем инфляции;

5) соответствие срока окупаемости периоду обновления технологий или жизненному циклу продукта инвестиций.

4.4. Роль и место инвестиционных проектов в антикризисном управлении

Инвестиции осуществляются с целью получения результата — количественного (доход) или качественного (например, в сфере образования — строительство школы и рост числа образованных людей).

Для принятия решения о долгосрочном вложении капитала необходимо располагать информацией, подтверждающей два основных предположения:

— вложенные средства будут полностью возмещены;

— прибыль, полученная от данной операции, будет достаточно велика, чтобы компенсировать временный отказ от использования средств, а также риск, возникающий вследствие неопределенности конечного результата.

В Методологических рекомендациях по оценке инвестиционных проектов и их отбору для финансирования

Минэкономки, Минфином, Госстроем и Госкомпромом России приводится следующее определение *инвестиционного проекта* — это дело, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей (получение определенных результатов).

Формы и содержание инвестиционных проектов могут быть самыми разнообразными — от плана строительства нового предприятия до оценки целесообразности приобретения недвижимого имущества. Но во всех случаях существует временной лаг (задержка) между моментом начала инвестирования и моментом, когда проект начинает приносить доход. Следовательно, прежде чем вкладывать в проект деньги, необходимо провести его комплексную экспертизу, чтобы доказать целесообразность и возможность воплощения, а также оценить эффективность в техническом, коммерческом, социальном, экологическом, финансовом аспектах.

В специальной литературе инвестиционные проекты классифицируются [15, 19, 26, 34]:

а) по степени обязательности:

— *обязательные* — эти проекты требуются для выполнения правил и норм, например инвестиционные проекты по охране окружающей среды;

— *необязательные* — сюда можно отнести любые необязательные проекты развития, например замена вышедшего из строя оборудования;

б) по степени срочности:

— *неотложные* — эти проекты, которые либо вообще недоступны в будущем, либо теряют свою привлекательность при отсрочке, например разного рода приобретения;

— *откладываемые* — наряду с неотложными существует довольно большой спектр инвестиций, которые можно отложить, при этом их привлекательность хотя и меняется, но довольно незначительно, например реактивация остановленных скважин,

в) по степени связанности:

— *альтернативные*. Принятие одного из таких проектов исключает принятие другого. Эти проекты являются как бы конкурентами за ресурсы фирмы. Оценка этих проектов происходит одновременно, а осуществляться одновременно они не могут. Примерами могут служить проекты, которые полностью исчерпывают имеющиеся на данный момент ресурсы фирмы. установка спутниковой связи в компании, разработка нового месторождения и т. п.,

— *независимые*. Отклонение или принятие одного из таких проектов не влияет на принятие решения в отношении другого проекта. Эти проекты могут осуществляться одновременно, их оценка происходит самостоятельно, например, реконструкция двух несвязанных подразделений в составе компании;

— *взаимосвязанные*. Принятие одного проекта зависит от принятия другого. Эти проекты оцениваются одновременно друг с другом как один проект, в результате принимается одно решение, например освоение нового нефтяного месторождения и комплекс мероприятий по рекультивации земель после его отработки.

При оценке эффективности инвестиционных проектов необходимо решать следующие основные задачи:

1) оценка реализуемости проекта, т. е. проверка удовлетворения всем реально существующим ограничениям технического, экономического, финансового и другого характера;

2) оценка потенциальной целесообразности реализации проекта, его абсолютной эффективности, т. е. проверка условия, согласно которому совокупные результаты по проекту не менее ценны, чем требуемые затраты всех видов;

3) оценка сравнительной эффективности проекта, т. е. оценка преимуществ рассматриваемого проекта по сравнению с альтернативными.

Принимая решение об инвестициях денежных средств в проект, необходимо учитывать: инфляцию, риск, неопределенность, возможность альтернативного использования денежных средств.

Оценка эффективности инвестиционных проектов состоит из нескольких этапов.

На *первом этапе* проводится сравнение рентабельности инвестиционного проекта со средним процентом банковского кредита. Цель такого сравнения — поиск альтернативных, более выгодных направлений вложения капитала. Если расчетная рентабельность инвестиционного проекта ниже среднего процента банковского кредита, то проект должен быть отклонен, поскольку выгоднее просто положить деньги в банк под процент.

На *втором этапе* проводится сравнение рентабельности инвестиционного проекта со средним темпом инфляции в стране. Цель такого сравнения — минимизация потерь денежных средств от инфляции. Если темпы инфляции выше рентабельности проекта, то капитал фирмы с течением времени обесценится и не будет воспроизведен.

На *третьем этапе* проекты сравниваются по объему требуемых инвестиций. Цель такого сравнения — минимизация потребности в кредитах, выбор менее капиталоемкого варианта проекта.

На *четвертом этапе* проводится оценка проектов по выбранным критериям эффективности с целью выбора варианта, удовлетворяющего по данному критерию.

На *пятом этапе* оценивается стабильность ежегодных (квартальных) поступлений от реализации проекта. Критерий оценки на этом этапе неоднозначен. Инвестора может интересовать как равномерно распределенный по годам процесс отдачи по проекту, так и ускоренный (замедленный) процесс получения доходов от инвестиций к началу или к концу периода отдачи.

Обычно рассматривают два вида инвестиций: реальные и финансовые (портфельные). *Реальные* — это инвестиции в какой-либо тип материально осязаемых активов, таких как земля, оборудование, заводы. *Финансовые* (спекулятивные) инвестиции представляют собой контракты, записанные на бумаге, например обыкновенные акции и облигации. Оба вида инвестиций тесно взаимосвязаны. С обновлением и расширением основных фондов непосредственно связаны реальные

инвестиции. Источником финансирования реальных инвестиций могут быть доходы, полученные от финансовых инвестиций. Реальные инвестиции — это долгосрочные инвестиции, предполагающие получение дохода через определенное время (несколько месяцев или лет) и в течение продолжительного времени, причем поступления доходов от инвестиций зависят от колебаний и конъюнктуры рынка.

Фактор времени отражается в разной стоимости денежных средств, относящихся к различным моментам времени. Это объясняется тем, что имеющиеся в настоящий момент денежные средства могут быть инвестированы и принести доход в будущем. Поэтому денежные средства, не инвестированные сегодня, не принесут доход в будущем и со временем обесценятся.

Фактор риска выражается здесь в том, что эффективность инвестиционного проекта оценивается с определенной степенью вероятности.

При анализе доходности инвестиций требуется экономическое обоснование и прогнозирование будущих условий, поэтому инвестиционный анализ в значительной степени является прогнозным и в применяемых методиках учитывается фактор времени и фактор риска.

Для того чтобы снизить потери от возможных просчетов и избежать провала инвестиционного проекта в целом, методология управления проектом предусматривает специальные процедуры, помогающие учесть факторы неопределенности и риска на всех этапах жизненного цикла инвестиционного проекта. Зная виды и значимость рисков, можно на них воздействовать, снижая их отрицательное влияние на интегральные показатели эффективности проекта.

В настоящее время различают следующие виды рисков:

1. Неожиданные государственные меры регулирования в сферах:

- материально-технического снабжения;
- охраны окружающей среды;
- проектных нормативов;

- производственных нормативов;
- землепользования;
- экспорта-импорта;
- ценообразования;
- налогообложения.

2. Природные катастрофы:

- наводнения;
- землетрясения;
- штормы;
- климатические катаклизмы и др.

3. Преступления:

- вандализм;
- саботаж;
- терроризм

4. Неожиданные внешние эффекты:

- экологические;
- социальные.

5. Срывы:

- в создании необходимой инфраструктуры;
- из-за банкротства подрядчиков по проектированию, снабжению, строительству и т. д.;
- в финансировании;
- из-за ошибок в определении целей проекта;
- из-за неожиданных политических изменений.

6. Рыночный риск в связи с:

- ухудшением возможности получения сырья;
- повышением стоимости сырья;
- изменением требований потребителей;
- усилением конкуренции;
- экономическими изменениями;
- потерей позиции на рынке;
- нежеланием покупателей соблюдать торговые правила.

7. Операционные риски:

- невозможность поддержания рабочего состояния элементов проекта;
- нарушение безопасности;

- отступление от целей проекта;
- недопустимые экологические воздействия;
- отрицательные социальные последствия;
- изменение валютных курсов;
- нерасчетная инфляция;
- налогообложение.

8. Срывы планов работ из-за:

- недостатка рабочей силы;
- нехватки материалов;
- поздней поставки материалов;
- плохих условий на строительных площадках;
- изменения возможностей заказчика проекта, подрядчиков;
- ошибок проектирования;
- ошибок планирования;
- недостатка координации работ;
- изменения руководства;
- инцидентов и саботажа;
- трудностей начального периода;
- нереального планирования;
- слабого управления,
- труднодоступности объекта.

9. Перерасход средств из-за:

- срывов планов работ;
- неправильной стратегии снабжения;
- неквалифицированного персонала;
- переплат по материалам, услугам и т. д.;
- параллелизма в работах и нестыковках частей проекта;
- протестов подрядчиков;
- неправильных смет;
- неучтенных внешних факторов.

10. Технические риски:

- изменение технологии;
- ухудшение качества и производительности производства, связанного с проектом;

— специфические риски технологии, закладываемой в проект;

— ошибки в проектно-сметной документации.

11. Правовые риски:

— лицензии;

— патентное право;

— невыполнение контрактов;

— судебные процессы с внешними партнерами;

— внутренние судебные процессы,

— форс-мажор (чрезвычайные обстоятельства).

12. Прямой ущерб имуществу:

— транспортные инциденты;

— оборудование;

— материалы;

— имущество подрядчиков.

13. Косвенные потери:

— демонтаж и передислокация поврежденного имущества;

— перестановка оборудования;

— потери арендной прибыли,

— нарушение запланированного ритма деятельности;

— увеличение необходимого финансирования.

14. Риски, страхуемые в соответствии с нормативными документами посторонним лицам:

— нанесение телесных повреждений;

— повреждение имущества;

— ущерб проекту вследствие ошибок проектирования и реализации;

— нарушение графика работ.

15. Сотрудники:

— телесные повреждения;

— затраты на замену сотрудников;

— потери прибыли.

В конечном итоге все проблемы, возникающие в процессе инвестиционного анализа, можно свести к шести основным задачам, решаемым с помощью несложных математических функций. Каждая из функций строится на знании

следующих исходных данных: процентной ставки, периода начисления, дохода от инвестиций.

Под *процентной ставкой* понимается относительная величина дохода за фиксированный отрезок времени, т. е. отношение дохода (процентных денег) к сумме долга за единицу времени. При определении ставки дохода на инвестиции как основного финансового критерия используется эффект сложного процента.

Период начисления — это временной интервал, к которому приурочена процентная ставка. В аналитических расчетах в качестве периода начисления применяется, как правило, год.

Доход от инвестиций определяется в процессе прогнозных аналитических расчетов.

Сформулируем основные задачи, связанные с инвестициями:

I. Чему будет равен доход на инвестиции через определенное количество лет (кварталов) при заданной процентной ставке и, соответственно, в какую сумму можно оценить инвестиции через определенный период?

II. Доход от вложений известен. Чему будет равна стоимость серии равных сумм вложений, депонированных в конце каждого из периодических интервалов?

III. Чему равна текущая стоимость дохода, которая может быть получена от инвестиций в будущем?

Решение данной задачи позволяет привести доходы, полученные в будущем, к настоящему времени и сравнить сумму вложений в проект с доходом, полученным через определенный период времени.

IV. Какую сумму следует вложить в проект, чтобы ежеквартально (ежегодно) получать определенный доход при известной процентной ставке? Алгоритм решения задачи идентичен определению текущей дисконтированной стоимости денежного потока, генерируемого в течение ряда равных периодов времени в процессе реализации какого-либо проекта.

4.5. Методика формирования оптимального портфеля инвестиций в реальные активы

В деятельности кредитных организаций важное значение отводится формированию оптимального портфеля инвестиций.

В этой связи авторами предложена комплексная методика оценки эффективности, сравнительного анализа и отбора проектов, которая базируется на применении в определенном порядке и использовании возможностей ряда рассмотренных и других методов.

Предлагаемая методика включает следующие этапы:

1) формирование множества показателей, по которым будут сравниваться проекты, при этом, в частности, помимо приоритетов инвестора, могут использоваться методические рекомендации министерств и ведомств, учитываться интересы регионов,

2) последовательное применение к отобранным проектам методов Парето, Борда и БОФа (на стадии применения каждого метода последовательное снижение мощности исходного множества проектов);

3) применение критерия оптимальности при формировании портфеля проектов.

Считая первый этап выполненным, остановимся на алгоритме второго этапа, воспользовавшись для наглядности количественным примером (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Инвестиционные проекты промышленных предприятий г. N

№ п/п	Название проекта	Объем инвестиций, млн долл.	Годовой оборот проекта, млн долл	Годовой объем чистой прибыли, млн долл	Срок окупаемости проекта, лет	Риск потери инвестиций
		W_1	W_2	W_3	W_4	W_5
1	2	3	4	5	6	7
1	Строительство завода по производству окиси этилена	33	26	7,8	5,5	H

1	2	3	4	5	6	7
2	Производство звукометрического комплекса	1,138	18	1,3	1,69	В
3	Производство комплекса изделий на основе металлокерамики	1,08	1,65	0,585	2,75	Н
4	Реконструкция сборочно-монтажного производства	3	3,9	0,825	3,85	ОН
5	Производство автомобиля реанимации "скорая помощь"	0,66	3	0,39	2,2	ОН
6	Производство автомобильных прицепов	0,11	0,754	0,13	2,2	ОН
7	Производство магистральных полуприцепов и рефрижераторной техники	9,1	20,4	2,6	6,5	Н
8	Производство блочных мобильных сушилок	0,468	1,32	0,195	4,4	ОН
9	Введение в эксплуатацию склада бесстарного хранения муки	6,6	14,95	2,53	3,3	О
10	Организация производства сухих завтраков	1,54	1,8	0,65	6,6	О
11	Строительство мель-завода, крупозавода и элеватора	33	26	4,875	8,8	Н
12	Реконструкция конфетно-шоколадного производства	1,3	1,2	0,26	6,5	ОН

1	2	3	4	5	6	7
13	Реконструкция фабрики по производству маргарина	2,4	27,5	4,602	0,66	II
14	Реконструкция цеха детского питания	0,54	1,729	0,11	5,5	O
15	Создание цеха мороженого	0,77	2,52	0,77	5,5	H
16	Реконструкция цеха производства продуктов на основе соевых бобов	0,495	1,82	0,136	5,5	H
17	Создание предприятия по переработке отходов виноделия	0,455	1,152	0,26	2,6	OH
18	Техническое перевооружение предприятия "Полярная звезда"	1,2	3,3	0,325	4,4	B
19	Производство пищевых и технических карригинанов	1,8	4,55	0,66	2,75	H
20	Производство безалкогольной продукции	1,32	4,5	0,975	2,2	H
21	Реконструкция производства марочных и элитных вин	1,1	5,2	0,585	2,75	B
22	Разведение рыбы в прудах и производство рыбопосадочного материала	0,156	0,3	0,065	3,25	B

Решение задачи с использованием метода Парето

Если из портфеля проектов необходимо выбрать лучшие, оставив в результате в полученном множестве альтернатив

лишь не сравнимые между собой варианты, применяется правило выбора по Парето. Согласно правилу Парето, лучшим является тот вариант, для которого нет другого варианта, который бы по всем показателям был не хуже его, а хотя бы по одному показателю лучше.

Данное правило реализуют с использованием таблиц попарного сравнения альтернатив. Применение метода Парето позволяет выделить в рамках рассматриваемой задачи четыре проекта, оптимальных по Парето: Π_1 , Π_5 , Π_9 и Π_{13} (табл. 4.3)

Таблица 4.3

Результаты решения задачи по методу Парето

Проекты / Показатели	Π_1	Π_5	Π_9	Π_{13}
W_1	33	0,66	6,6	2,4
W_2	26	3	15	27,5
W_3	7,8	0,39	2,53	4,602
W_4	5,5	2,2	3,3	0,66
W_5	Н	ОН	О	Н

Решение задачи по методу Борда

Согласно этому правилу варианты ранжируются по каждому показателю в порядке убывания с присвоением им соответствующих значений ранга, затем подсчитывается суммарный ранг по каждому из проектов. Победителями процедуры выбора становятся проекты с максимальным значением суммарного ранга.

Для реализации правила Борда в таблице ранжирования проектов вводится специальный столбец, значения в котором соответствуют суммарному рангу проекта. Таким образом, проект, имеющий наибольшее значение суммарного ранга, является оптимальным, а наименьшая сумма рангов соответствует худшему проекту (табл. 4.4).

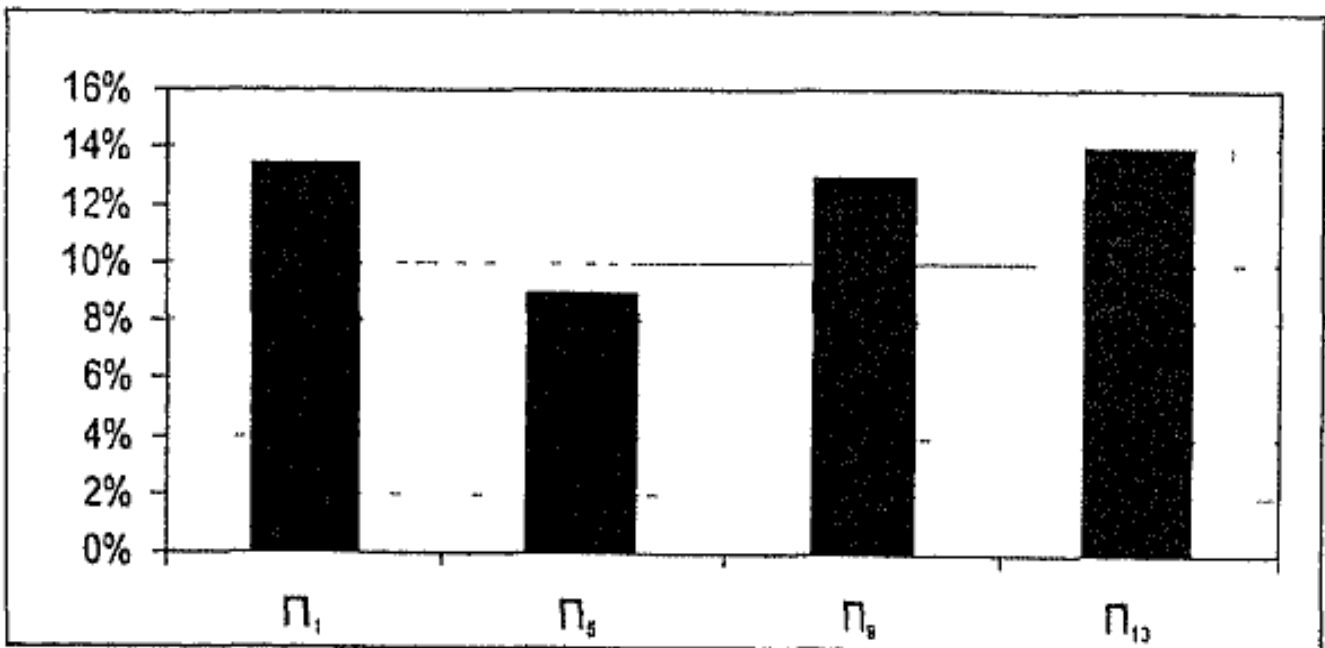
Исходными данными для метода Борда являются результаты решения задачи по методу Парето.

Результаты ранжирования по Борда

Проекты / Показатели	Π_1	Π_5	Π_9	Π_{13}
W_1	4	1	3	2
W_2	3	1	2	4
W_3	4	1	2	3
W_4	1	3	2	4
W_5	1,5	3	4	1,5
Сумма рангов	13,5	9	13	14,5

Для выбора лучшего проекта используем критерий наибольшего результата: тот проект лучше, которому соответствует большее число баллов (сумма рангов) В нашем случае — это Π_{13} .

Для выявления остальных проектов, которые можно включить в инвестиционный портфель, построим столбиковую диаграмму (рис. 4.1) При этом каждому проекту будет соответствовать столбик, высота которого соответствует сумме рангов.



Решение задачи по методу БОФа

Для анализа по данному методу осталось три проекта (табл. 4.5)

Таблица 4.5

Проекты Показатели	П ₁	П ₉	П ₁₃
W ₁	33	6,6	2,4
W ₂	26	14,95	27,5
W ₃	7,8	2,53	4,602
W ₄	5,5	3,3	0,66
W ₅	Н	О	Н

Алгоритм метода:

1. Ранжируем показатели по важности (табл. 4.6)

Таблица 4.6

W _j	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅
R _j	3	5	4	1	2

Примечание: чем меньше ранг, тем важнее показатель.

2. Рассчитываем весовые коэффициенты показателей по формуле

$$C_j = 1 - (R_j - 1) / M,$$

где M — число показателей

$$C_1 = 1 - (3 - 1) / 5 = 1 - 0,4 = 0,6;$$

$$C_2 = 1 - (5 - 1) / 5 = 1 - 0,8 = 0,2;$$

$$C_3 = 1 - (4 - 1) / 5 = 1 - 0,6 = 0,4;$$

$$C_4 = 1 - (1 - 1) / 5 = 1;$$

$$C_5 = 1 - (2 - 1) / 5 = 1 - 0,2 = 0,8.$$

Полученные результаты заносим в табл. 4.7.

Таблица 4.7

W _j	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅
C _j	0,6	0,2	0,4	1	0,8

3. Рассчитываем нормированные значения весовых коэффициентов показателей C_j^* .

$$C_1^* = 0,6/3 = 0,2;$$

$$C_2^* = 0,2/3 = 0,07;$$

$$C_3^* = 0,4/3 = 0,13;$$

$$C_4^* = 1/3 = 0,33;$$

$$C_5^* = 0,8/3 = 0,27.$$

Результаты заносим в табл. 4.8.

Таблица 4.8

W_j	W_1	W_2	W_3	W_4	W_5
C_j^*	0,2	0,07	0,13	0,33	0,27

Проверка: $0,2+0,07+0,13+0,33+0,27=1$, значит, операция нормирования выполнена правильно.

4. Рассчитываем весовые коэффициенты проектов по каждому показателю — C_{ji} и заносим результаты в табл. 4.9.

Таблица 4.9

Проекты / Показатели	P_1	P_9	P_{13}
W_1	33	6,6	2,4
W_2	26	14,95	27,5
W_3	7,8	2,53	4,602
W_4	5,5	3,3	0,66
W_5	Н	0	Н

Вариант 1.

Бóльшие значения показателя предпочтительнее меньших, тогда используем формулу

$$C_{ji} = W_{ji} / \sum W_{ji}; \quad j = \overline{1, 5}; \quad i = 1, 9, 13.$$

Вариант 2.

Меньшие значения показателя предпочтительнее больших:

$$C_{ji} = (1/W_{ji}) / \sum (1/W_{ji})$$

Вариант 3.

Значения показателя в метрической шкале не выражаются.

1. Ранжируем проекты по показателю W_5 (табл. 4.10).

Таблица 4.10

W_{5i}	W_{51}	W_{59}	W_{513}
R_{5i}	2,5	1	2,5

Примечание: проекты 1 и 13 разделили 2-е и 3-е места: $(2+3)/2 = 2,5$.

2. Рассчитываем весовые коэффициенты проектов по W_5 :

$$C_{5i} = 1 - (R_{5i} - 1)/K; i = 1, 9, 13.$$

3. Пронормируем весовые коэффициенты по 5 показателю и занесем полученные значения в табл. 4.11 (строка для W_5). В таблице строки 1, 2, 3 соответствуют варианту 1 (показатели W_1, W_2, W_3), а строка 4 — варианту 2 (показатель W_4).

В итоге имеем:

Таблица 4.11

Проекты / Показатели	Π_1	Π_9	Π_{13}
W_1	0,78	0,16	0,06
W_2	0,38	0,22	0,4
W_3	0,52	0,17	0,31
W_4	0,09	0,15	0,76
W_5	0,25	0,5	0,25

4. Рассчитаем значения обобщенного показателя для каждого проекта:

$$W_i = \sum_j (C_j^* \times C_{ji}).$$

$$W_1 = 0,2 \times 0,78 + 0,07 \times 0,38 + 0,13 \times 0,52 + 0,33 \times 0,09 + 0,27 \times 0,25 = 0,15 + 0,03 + 0,07 + 0,03 + 0,07 = 0,35,$$

$$W_9 = 0,2 \times 0,16 + 0,07 \times 0,22 + 0,13 \times 0,17 + 0,33 \times 0,15 + 0,27 \times 0,5 = 0,03 + 0,01 + 0,02 + 0,05 + 0,14 = 0,25,$$

$$W_{13} = 0,2 \times 0,06 + 0,07 \times 0,4 + 0,13 \times 0,31 + 0,33 \times 0,76 + 0,27 \times 0,25 = 0,01 + 0,03 + 0,04 + 0,25 + 0,07 = 0,4.$$

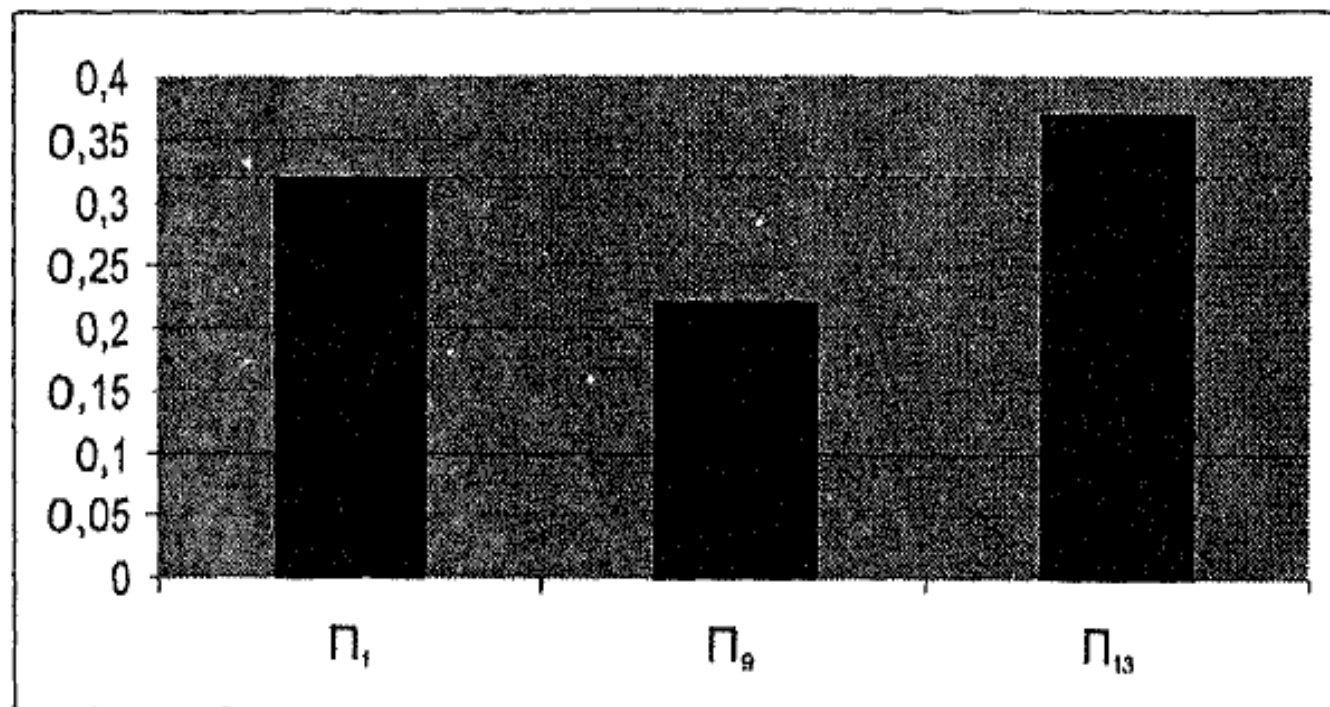
Проверка:

$$\sum_i W_i = 1.$$

Среднее значение $(0,35 + 0,25 + 0,4) / 3 = 0,33$.

С использованием критерия наибольшего результата выбираем лучший проект. Это проект № 3 — “Реконструкция фабрики по производству маргарина”.

Строим диаграмму и выбираем проекты, находящиеся выше средней линии (рис. 4.2).



Помимо показателей и характеристик проекта, рассмотренных выше, можно использовать и другие показатели. При этом необходимо отметить, что совокупность показателей, рассмотренная в работе, на практике может быть существенно расширена. Вместе с тем привлечение дополнительных показателей и характеристик для анализа проектов никак не скажется на существе и возможностях рассмотренных автором подходов, методов и методик.

Глава 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

5.1. Методика расчета коэффициента Альтмана (Z-счет)

Для оценки вероятности банкротства в зарубежной практике широко используются количественные методы, например предложенный в 1968 г. известным западным экономистом Альтманом (Edward I. Altman). Индекс кредитоспособности построен с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа (Multiple-discriminant analysis — MDA) и позволяет в первом приближении 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, и исследовал 22 аналитических коэффициента, которые могли быть полезны для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей он отобрал пять наиболее значимых и построил многофакторное регрессионное уравнение.

Таким образом, индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В общем виде индекс кредитоспособности (Z-счет) имеет вид:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5,$$

- где X_1 — оборотный капитал/сумма активов;
 X_2 — нераспределенная прибыль/сумма активов;
 X_3 — операционная прибыль/сумма активов;

X_4 — рыночная стоимость акций/заемные пассивы;
 X_5 — выручка/сумма активов

Результаты многочисленных расчетов по модели Альтмана показали, что обобщающий показатель Z может принимать значения в пределах $[-14, +22]$, при этом предприятия, для которых $Z > 2,99$, попадают в число финансово устойчивых, предприятия, для которых $Z < 1,81$, являются безусловно несостоятельными, а интервал $[1,81-2,99]$ составляет зону неопределенности.

Z -коэффициент имеет серьезный недостаток — по существу, его можно использовать лишь в отношении крупных компаний, котирующих свои акции на биржах. Именно для таких компаний можно получить объективную рыночную оценку собственного капитала.

Поэтому позже был разработан модифицированный вариант формулы для компаний, акции которых не котируются на бирже:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,1X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5.$$

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 (банкротстве) предприятия. При $1,23 \leq Z \leq 2,89$ предприятие находится в зоне неопределенности. Если $Z \geq 2,9$, то компания работает стабильно и банкротство маловероятно.

Как показывают исследования американских аналитиков, 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 рассматриваемой задачи.

Согласно этой формуле предприятия с рентабельностью выше некоторой границы становятся полностью “непопулярными”.

В 1977 г. Альтман разработал более точную семифакторную модель, позволяющую прогнозировать банкротство за пять

лет В ней используются показатели рентабельность активов, динамика прибыли, коэффициент покрытия процентов по кредитам, коэффициент текущей ликвидности, коэффициент автономии, коэффициент стоимости имущества предприятия, совокупные активы, кумулятивная прибыльность.

Пример 5.1. Рассчитать значение Z-счета для ФГУП "ТТТ" по модифицированной формуле

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,1X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5,$$

используя данные из нижеприведенной таблицы.

№ п/п	Показатель	Значение показателя (тыс. руб.)	
		2002 г	2003 г
1	Оборотный капитал	238 190	222 187
2	Сумма активов	349 572	319 826
3	Нераспределенная прибыль	109 594	0
4	Балансовая стоимость акций	304 601	289 937
5	Операционная прибыль	384 529	170 441
6	Заемные пассивы	44 971	29 889
7	Выручка	184 870	370 227

По данным 2002 г.:

$$X_1 = \frac{238190}{349572} = 0,68138;$$

$$X_2 = \frac{109594}{349572} = 0,31351;$$

$$X_3 = \frac{384529}{349572} = 0,10995;$$

$$X_4 = \frac{304601}{44971} = 6,77328;$$

$$X_5 = \frac{184870}{349572} = 0,52885.$$

Таким образом.

$$Z = 0,717 \times 0,68138 + 0,847 \times 0,31351 + 3,1 \times 0,10995 + 0,42 \times \\ \times 6,77328 + 0,995 \times 0,52885 = 4,46593.$$

По данным 2003 г.:

$$X_1 = \frac{222187}{319826} = 0,69471;$$

$$X_2 = \frac{0}{319826} = 0;$$

$$X_3 = \frac{170441}{319826} = 0,53292;$$

$$X_4 = \frac{289937}{29889} = 9,70046;$$

$$X_5 = \frac{370227}{319826} = 1,15759.$$

Таким образом:

$$Z = 0,717 \times 0,69471 + 0,847 \times 0 + 3,1 \times 0,53292 + 0,42 \times \\ \times 9,70046 + 0,995 \times 1,15759 = 7,37615.$$

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что предприятие работает стабильно и банкротство маловероятно.

5.2. Прогнозирование банкротства с использованием рейтинговой методики Г. В. Савицкой

Известный российский экономист Г. В. Савицкая предлагает следующую систему показателей и их рейтинговую оценку, выраженную в баллах, для прогнозирования финансового состояния предприятия (табл. 5.1).

**Группировка показателей по критериям оценки
финансового состояния**

Показатель	Границы классов согласно критериям					
	I класс (балл)	II класс (балл)	III класс (балл)	IV класс (балл)	V класс (балл)	VI класс (балл)
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25 и выше (20)	0,2(16)	0,15(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 средствами	0,5 и выше (15)	0,4(12)	0,3(9)	0,2(6)	0,1(3)	Менее 0,1(0)
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	1,0 и выше (15)	0,9(12)	0,8(9,0)	0,79(6)	0,6(3)	Менее 0,5(0)
Минимальное значение границы	100	85–64	63,9–56,9	41,6–28,3	18	

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 неблагополучные;

III класс — проблемные предприятия. Здесь 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.

Рассчитаем коэффициенты, приведенные в табл. 5.1.

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 к сумме наиболее срочных и краткосрочных обязательств (кредиторская задолженность, краткосрочные кредиты и прочие краткосрочные пассивы).

$$K_a = \frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2},$$

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

$$A_{1,2002} = 48145; A_{1,2003} = 13030;$$

Π_1 — наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность), $\Pi_{1,2002} = 44969; \Pi_{1,2003} = 29889;$

Π_2 — краткосрочные пассивы (краткосрочные кредиты и займы, а также прочие краткосрочные пассивы), $\Pi_{2,2002} = 2; \Pi_{2,2003} = 0;$

$$K_{a,2002} = \frac{48145}{44969 + 2} = 1,071;$$

$$K_{a,2003} = \frac{13030}{29889} = 0,436.$$

2. Критический коэффициент ликвидности (коэффициент быстрой ликвидности) $K_{кл}$. Отражает платежные возможности предприятия при условии полного использования денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и своевременного погашения дебиторской задолженности. При расчете данного коэффициента в числитель добавляется (по сравнению с методикой расчета K_a) дебиторская задолженность.

$$K_{кл} = \frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2},$$

где A_2 — быстро реализуемые активы (дебиторская задолженность),

$$A_{2,2002} = 102504; A_{2,2003} = 72073;$$

$$K_{кл,2002} = \frac{48145 + 102504}{44969 + 2} = 3,35;$$

$$K_{кл,2003} = \frac{13030 + 72073}{29889} = 2,847.$$

3. Общий коэффициент покрытия (или коэффициент текущей ликвидности) $K_{тл}$ — показывает платежные возможности предприятия при условии полного использования денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, своевременного проведения расчетов с дебиторами и благоприятной реализации 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.

$$K_{тл} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2},$$

где A_3 — медленно реализуемые активы (производственные запасы, НДС по приобретенным ценностям, прочие оборотные активы, а также долгосрочные финансовые вложения), $A_{3,2002} = 87541$; $A_{3,2003} = 137084$;

$$K_{ТЛ,2002} = \frac{48145 + 102504 + 87541}{44969 + 2} = 5,29652.$$

$$K_{ТЛ,2003} = \frac{13030 + 72073 + 137084}{29889} = 7,434.$$

4. Коэффициент автономии K_1 , характеризующий долю источников собственных средств в общем объеме капитала.

$$K_1 = \frac{C^c}{B},$$

где C^c — источники собственных средств, $C^c_{2002} = 304601$;
 $C^c_{2003} = 289937$;

B — валюта баланса, $B_{2002} = 349572$, $B_{2003} = 319826$;

$$K_{1,2002} = \frac{304601}{349572} = 0,87135;$$

$$K_{1,2003} = \frac{289937}{319826} = 0,907.$$

5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами K_{occ} .

$$K_{occ} = \frac{E^c}{E^M + E^P},$$

где E^c — собственные оборотные средства, $E^c_{2002} = 193219$;
 $E^c_{2003} = 192298$;

E^M — стоимость производственных запасов, $E^M_{2002} = 87541$;
 $E^M_{2003} = 137084$;

E^P — денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие оборотные активы, $E^P_{2002} = 150649$; $E^P_{2003} = 85103$;

$$K_{occ,2002} = \frac{193219}{87541 + 150649} = 0,81120;$$

$$K_{occ,2003} = \frac{192298}{137084 + 85103} = 0,855.$$

6. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования (коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами) K_4 .

$$K_4 = \frac{E^C}{E^M},$$

$$K_{4,2002} = \frac{193219}{87541} = 2,20718.$$

$$K_{4,2003} = \frac{192298}{137084} = 1,403.$$

Расчетные данные представлены в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Обобщающая оценка финансовой устойчивости предприятия

№ показателя	2002 г.		2003 г.	
	Фактический уровень показателя	Количество баллов	Фактический уровень показателя	Количество баллов
1	1,071	20	0,436	20
2	3,35	18	2,847	18
3	5,29652	16,5	7,434	16,5
4	0,87135	17	0,907	17
5	0,8112	15	0,855	15
6	2,20718	15	1,403	15
Итого		101,5		101,5

Таким образом, по данным представленной методики анализируемое предприятие относится к I классу, т. е. является предприятием с хорошим запасом финансовой устойчивости.

5.3. Диагностика финансового состояния предприятия

5.3.1. Анализ и оценка имущественного положения предприятия

Данный анализ удобно пояснить на примере конкретного предприятия. Рассмотрим общество с ограниченной ответ-

ственностью "Кросс ЛТД", которое было создано в 1992 г. для осуществления совместной хозяйственной деятельности и извлечения прибыли: производство и реализация фруктовых, минеральных и газированных вод.

"Кросс ЛТД" действует на основании Устава. Высшим органом управления общества является собрание участников. Из числа участников избирается Председатель собрания, который организует ведение протоколов. Общество является самостоятельным хозяйствующим субъектом и обладает правами юридического лица. "Кросс ЛТД" имеет в собственности обособленное имущество, а также самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, заключать все виды гражданско-правовых договоров с другими хозяйствующими субъектами, нести обязанности, распоряжаться имуществом, быть истцом или ответчиком в арбитражном суде.

В соответствии с основными видами своей деятельности предприятие осуществляет взаимоотношения с юридическими и физическими лицами на основе договоров по реализации товаров, оказанию услуг, выполнению работ; самостоятельно планирует и осуществляет хозяйственную деятельность, исходя из реального спроса и в пределах направления деятельности.

Предприятие ведет оперативный и бухгалтерский учет результатов деятельности, предоставляет государственным органам информацию, необходимую для налогообложения и ведения общегосударственной системы сбора и обработки экономической информации.

Текущая деятельность любого предприятия может быть охарактеризована с различных сторон. В нашей стране основными оценочными показателями традиционно считаются объем реализации и прибыль. Помимо них в анализе применяют показатели, отражающие специфику производственной деятельности предприятия. По каждому из этих показателей, в принципе, может устанавливаться плано-

вое значение или внутрипроизводственный норматив (ориентир), с которым и производится сравнение по истечении отчетного периода. Что касается динамики основных показателей, то наиболее информативные аналитические выводы формулируются в результате сопоставления темпов их изменения.

Оценку текущего состояния необходимо начинать с анализа имущественного положения предприятия, которое характеризуется составом и состоянием активов. Говоря об анализе имущественного положения, следует иметь в виду не только предметно-вещественную характеристику, но и денежную оценку, позволяющую судить об оптимальности, возможности и целесообразности вложения финансовых результатов в активы предприятия. Имущественное и финансовое положение предприятия представляет собой две стороны экономического потенциала, которые тесно взаимосвязаны.

Анализ структуры имущества осуществляется на основе сравнительного аналитического баланса, который включает в себя и вертикальный, и горизонтальный анализ. Структура стоимости имущества дает общее представление о финансовом состоянии предприятия. Она показывает долю каждого элемента в активах и соотношение заемных и собственных средств, покрывающих их в пассивах. Сопоставляя структурные изменения в активе и пассиве, можно сделать вывод о том, через какие источники в основном был приток новых средств и в какие активы эти новые средства вложены. Исследуем имущественное положение "Кросс ЛТД" (табл. 5.3).

Данные табл. 5.3 свидетельствуют, что за исследуемый период имущество предприятия увеличилось на 109%, в том числе за счет уменьшения объема основного капитала и сокращения оборотного капитала на 20%. В структурном отношении налицо преобладание запасов, доля которых возросла на конец 2003 г. В составе запасов произошли изменения в сторону уменьшения дебиторской задолженности, а ее доля составила на конец 2003 г. 63%, что меньше аналогичного показателя на конец 2001 г. Денежные средства в абсолютном и относительном измерении возросли, и их удельный вес в составе оборотных активов составил 33%.

Запасы на конец отчетного периода в абсолютном исчислении также возросли, увеличилась их доля в составе оборотных средств. Подобное изменение является позитивным фактом в деятельности предприятия, так как запасы обеспечивают бесперебойность процесса реализации товаров.

Пассивная часть баланса характеризуется преобладающим удельным весом кредиторской задолженности, которая составила 2,5% по сравнению с 2001 г. Собственный капитал за исследуемый период увеличился на 85%.

Заемные средства у анализируемого предприятия снизились и составили 46%.

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- имущество предприятия за исследуемый период увеличилось;
- преобладающее место в структуре имущества занимают запасы, доля которых для предприятий торговли является высокой, особенно если учесть тот факт, что в их составе преобладает дебиторская задолженность, а доля оборотных активов незначительна;
- среди источников формирования имущества преобладают заемные средства в форме кредиторской задолженности и собственный капитал.

Поскольку эффективность работы предприятия неразрывно связана с рациональностью вложения средств в активы, необходимо провести в работе анализ его ликвидности и платежеспособности.

5.3.2. Анализ и оценка ликвидности и платежеспособности предприятия

Важнейшим показателем финансового положения предприятия является оценка его платежеспособности, под которой понимается возможность предприятия своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами.

Способность предприятия оперативно высвободить из хозяйственного оборота денежные средства, необходимые для нормальной финансово-хозяйственной деятельности и погашения его текущих (краткосрочных) обязательств, называется ликвидностью. Причем ликвидность можно рассматривать как на данный момент, так и на перспективу.

Под ликвидностью какого-либо актива понимают способность его трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого эта трансформация может быть осуществлена. Чем короче период, тем выше ликвидность данного вида активов.

Говоря о ликвидности предприятия, имеют в виду наличие у него оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения.

Основным признаком ликвидности служит формальное превышение (в стоимостной оценке) оборотных активов над краткосрочными пассивами. Чем больше это превышение, тем благоприятнее финансовое состояние с позиции ликвидности. Если величина оборотных активов недостаточно велика по сравнению с краткосрочными пассивами, текущее положение предприятия неустойчиво — вполне может возникнуть ситуация, когда оно не будет иметь достаточ-

ного количества денежных средств для расчета по своим обязательствам.

Платежеспособность означает наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. Таким образом, основными признаками платежеспособности являются:

а) наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете;

б) отсутствие просроченной кредиторской задолженности. Предприятие в какой-то степени всегда ликвидно, поэтому одним из способов оценки ликвидности является сопоставление определенных элементов актива и пассива между собой.

Ликвидность предприятия наиболее полно характеризуется сопоставлением активов того или иного уровня ликвидности с обязательствами той или иной степени срочности.

Все активы предприятия группируют в зависимости от степени ликвидности, т. е. скорости превращения в денежные средства, и расположены в порядке убывания ликвидности, а пассивы — по степени срочности их погашения и расположены в порядке возрастания сроков. В табл. 5.4 приведена классификация активов по степени ликвидности и обязательств по степени их срочности.

Таблица 5.4

**Классификация активов
по ликвидности и пассивов по срочности**

Активы в порядке снижения их ликвидности		Пассивы в порядке снижения срочности	
Вид активов, А	Состав по балансу	Вид пассивов (обязательств), П	Состав по балансу
1	2	3	4
Наиболее ликвидные активы, А ₁	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	Наиболее срочные обязательства, П ₁	Кредиторская задолженность

1	2	3	4
Быстрореализуемые активы, A_2	Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 мес после отчетной даты и прочие оборотные активы	Краткосрочные пассивы, Π_2	Краткосрочные заемные средства и прочие краткосрочные пассивы
Медленно реализуемые активы, A_3	Запасы, за исключением "Расходов будущих периодов", НДС, дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 мес после отчетной даты	Средне- и долгосрочные пассивы, Π_3	Долгосрочные кредиты и заемные средства, а также доходы будущих периодов, фонды потребления, резервы предстоящих расходов и платежей
Трудно реализуемые активы, A_4	Внеоборотные активы	Постоянные пассивы, Π_4	Собственные средства за минусом "Расходов будущих периодов" и "Убытки"

Баланс абсолютно ликвиден, если по каждой группе обязательств имеется соответствующее покрытие активами, т. е. фирма способна без существенных затруднений погасить свои обязательства. Недостаток активов той или иной степени ликвидности свидетельствует о возможных осложнениях в выполнении предприятием своих обязательств. Это является важнейшей информацией для менеджеров предприятия и партнеров по бизнесу.

Условия ликвидности баланса в обозначениях табл. 5.4 запишутся в следующем виде (абсолютная ликвидность баланса):

$$\left. \begin{aligned} A_1 &\geq \Pi_1 \\ A_2 &\geq \Pi_2 \\ A_3 &\geq \Pi_3 \\ A_4 &\leq \Pi_4 \end{aligned} \right\}$$

Выполнение четвертого неравенства обязательно при выполнении первых трех, так как

$$A_1 + A_2 + A_3 + A_4 = П_1 + П_2 + П_3 + П_4.$$

Теоретически это означает, что у предприятия соблюдается минимальный уровень финансовой устойчивости — имеются собственные оборотные средства $(П_4 - A_4) > 0$.

В случае, когда одно или несколько неравенств системы имеют противоположный знак от зафиксированного в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной. Как правило, недостаток высоколиквидных средств восполняется менее ликвидными.

Эта компенсация носит лишь расчетный характер, поскольку в реальной платежной ситуации менее ликвидные активы не могут заменить более ликвидные.

Баланс абсолютно неликвиден, предприятие неплатежеспособно, если имеет место соотношение, противоположное абсолютной ликвидности:

$$\left. \begin{array}{l} A_1 < П_1 \\ A_2 < П_2 \\ A_3 < П_3 \\ A_4 > П_4 \end{array} \right\}$$

Это состояние характеризуется отсутствием собственных оборотных средств и отсутствием возможности погасить текущие обязательства без продажи внеоборотных активов.

Результаты расчетов по данным анализируемого предприятия показывают, что сопоставление итогов групп по активу и пассиву имеет следующий вид:

на конец 2001 г.	на конец 2002 г.	на конец 2003 г.
$A_1 = 2 < П_1 = 374$	$A_1 = 12 > П_1 = 7$	$A_1 = 66 < П_1 = 96$
$A_2 = 531 > П_2 = 374$	$A_2 = 113 > П_2 = 7$	$A_2 = 396 < П_2 = 962$
$A_3 = 44 < П_3 = 95$	$A_3 = 84 < П_3 = 99$	$A_3 = 963 > П_3 = 51$
$A_4 = 0 < П_4 = 126$	$A_4 = 0 < П_4 = 125$	$A_4 = 0 < П_4 = 234$

Исходя из этого, можно охарактеризовать ликвидность баланса на протяжении трех лет как среднедостаточную. На анализируемом предприятии не хватает денежных средств для погашения наиболее срочных обязательств. Причем за исследуемый период платежный недостаток наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств снизился. Дебиторская задолженность имеет тенденцию к понижению, а краткосрочные пассивы возрастают. Медленно реализуемые активы стремительно возросли, а средние и долгосрочные пассивы остаются практически неизменными. Преобладание постоянных пассивов над труднореализуемыми налицо.

Проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным. Более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов.

Приведенное подразделение активов и пассивов позволяет построить три аналитических коэффициента, которые используют для обобщенной оценки ликвидности и платежеспособности предприятия. Коэффициенты ликвидности отражают кассовую позицию предприятия и определяют его способность управлять оборотными средствами, т. е. в нужный момент быстро обращать активы в наличность с целью погашения текущих обязательств.

В зарубежной и отечественной литературе и практике используют три ключевых коэффициента ликвидности, или степеней покрытия имущественными средствами текущих обязательств, в зависимости от скорости реализации отдельных видов активов: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент покрытия. Все три показателя измеряют отношение оборотных активов предприятия к его краткосрочной задолженности. В первом коэффициенте в расчет принимаются самые ликвидные оборотные активы — денежные средства и краткосрочные финансовые вложения; во втором к ним добавляются дебиторская задолженность, а в третьем — запасы, т. е. расчет коэффициента покрытия — это практически расчет всей суммы обо-

ротных активов на рубль краткосрочной задолженности. Этот показатель принят в качестве официального критерия неплатежеспособности предприятия.

Коэффициент (покрытия) текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов предприятия приходится на один рубль текущих обязательств:

$$K_{ТЛ} = \frac{\text{Оборотные средства}}{\text{Текущие обязательства}} .$$

Логика исчисления данного показателя заключается в том, что предприятие погашает краткосрочные обязательства в основном за счет текущих активов; следовательно, если текущие активы превышают по величине текущие обязательства, предприятие может рассматриваться как успешно функционирующее (по крайней мере теоретически). Размер показателя может значительно варьировать по отраслям и видам деятельности, а его разумный рост в динамике обычно рассматривается как благоприятная тенденция.

$$K_{ТЛ,2003} = 1149/962 = 1,19;$$

$$K_{ТЛ} > 1.$$

В Методических рекомендациях по разработке финансовой политики предприятия от 1 октября 1997 г. коэффициент покрытия имеет диапазон от 1 до 2.

Коэффициент текущей ликвидности имеет ряд особенностей, которые необходимо иметь в виду, выполняя пространственно-временные сопоставления. Во-первых, числитель коэффициента включает оценку запасов и дебиторской задолженности. Поскольку методы оценки запасов могут варьировать, это оказывает влияние на сопоставимость показателей. Во-вторых, значение коэффициента, в принципе, тесно связано с уровнем эффективности работы предприятия в отношении управления запасами. В-третьих, некоторые предприятия с высокой оборачиваемостью денежных средств могут позволить себе относительно невысокие зна-

чения коэффициента покрытия. В частности, это относится к предприятиям розничной торговли. Таким образом, не случайно некоторые ученые указывают на опасность чрезмерной абсолютизации значимости коэффициента текущей ликвидности при характеристике финансового состояния с позиции краткосрочной перспективы.

Коэффициент быстрой ликвидности. По смысловому назначению показатель аналогичен коэффициенту покрытия; однако исчисляется по более узкому кругу текущих активов, когда из расчета исключена наименее ликвидная их часть — производственные запасы.

$$K_{\text{бл}} = \frac{\text{Дебиторская задолженность} + \text{денежные средства}}{\text{Текущие обязательства}}$$

$$K_{\text{бл}2003} = 264/962 = 0,27.$$

Логика такого исключения состоит не только в значительно меньшей ликвидности запасов, но, что гораздо более важно, и в том, что денежные средства, которые можно выручить в случае вынужденной реализации производственных запасов, могут быть существенно ниже затрат по их приобретению. В частности, в условиях рыночной экономики типичной является ситуация, когда при ликвидации предприятия выручают 40% и менее от учетной стоимости запасов. В западной литературе приводится ориентировочное нижнее значение показателя — 1, однако эта оценка носит условный характер. Тем не менее ей можно дать вполне обоснованное толкование. Кредиторская и дебиторская задолженности представляют собой некую форму взаимного кредитования контрагентов, находящихся в деловых отношениях. Очевидно, что в целом по экономике суммы предоставленного и полученного кредитов равны. Любое предприятие должно стремиться к тому, чтобы сумма кредита, предоставленного им своим покупателям, не превышала величины кредита, полученного им от поставщиков.

На практике возможны любые отклонения от этого правила. Анализируя динамику этого коэффициента, необходимо обращать внимание и на факторы, обусловившие его изменение.

Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) является наиболее жестким критерием ликвидности предприятия; показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно.

$$K_{ал} = \frac{\text{Денежные средства}}{\text{Текущие обязательства}} .$$

$$K_{ал2003} = 66 / 962 = 0,07.$$

Величина коэффициента абсолютной ликвидности в значительной степени и прежде всего определяется числителем дроби. Сумма краткосрочных пассивов — относительно стабильная величина, по крайней мере, она гораздо менее изменчива по сравнению с величиной денежных средств, которая зависит от многих факторов текущего порядка. Изменчивость величины денежных средств вызвана прежде всего их абсолютной ликвидностью, т. е. возможностью и искушением использовать эти средства для “затыкания дыр” и участия во внезапно подвернувшихся проектах, а также хроническим свойством многих компаний испытывать нехватку денежной наличности.

Рекомендательная нижняя граница показателя, приводимая в западной литературе, — 0,2. В отечественной практике фактические значения рассмотренных коэффициентов ликвидности, как правило, значительно ниже значений, упоминаемых в западных литературных источниках. Коэффициент абсолютной ликвидности рассматриваемого предприятия низок, что должно вызвать озабоченность финансистов предприятия.

Вышеназванные показатели ликвидности дают не только разностороннюю характеристику устойчивости финансового состояния предприятия при разной степени учета ликвидных средств, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации. Так, для поставщиков сырья и материалов наиболее интересен

коэффициент абсолютной ликвидности, поскольку он связан непосредственно со свободными денежными средствами. Банк, кредитующий данное предприятие, больше уделяет внимания коэффициенту ликвидности, поскольку он связан с дебиторской задолженностью, которая может быть учтена через этот банк. Держатели акций предприятия в большей мере оценивают положение предприятия по коэффициенту общей ликвидности, поскольку он представляет более общую характеристику деятельности предприятия.

Общий коэффициент покрытия на рассматриваемом предприятии не соответствует нормативному ограничению. $K_{\text{бл}}$ и $K_{\text{ал}}$ значительно ниже нормы, однако это еще не является подтверждением неплатежеспособности предприятия, хотя формально, в соответствии с критерием, — да. Но если обратить внимание на структуру оборотных средств, где преобладает наименее ликвидная их часть, — дебиторская задолженность, то этот вывод можно поставить под сомнение. Коэффициент текущей ликвидности имеет показатель выше нормативного, следовательно, предприятие можно отнести к платежеспособному.

5.3.3. Оценка финансовой устойчивости предприятия

Финансовая устойчивость предприятия определяет долгосрочную (в отличие от ликвидности) стабильность предприятия. Она связана с зависимостью от кредиторов и инвесторов, т. е. с соотношением “собственный капитал — заемные средства”. Наличие значительных обязательств, не полностью покрытых собственным ликвидным капиталом, создает предпосылки банкротства, если крупные кредиторы потребуют возврата своих средств. Но одновременно вложение заемных средств позволяет существенно повысить доходность собственного капитала. Поэтому при анализе финансовой устойчивости следует рассматривать систему по-

казателей, отражающих риск и доходность предприятия в перспективе.

Финансово устойчивым является такой хозяйствующий субъект, который за счет собственных средств покрывает вложения в активы (основные фонды, нематериальные активы, оборотные средства), не допускает неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности и расплачивается в срок по своим обязательствам

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько предприятие независимо с финансовой точки зрения; растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние его активов и пассивов условиям финансово-хозяйственной деятельности. Показатели, которые характеризуют независимость по каждому элементу активов и по имуществу в целом, дают возможность измерить, достаточно ли устойчиво анализируемое предприятие в финансовом отношении.

Одним из критериев оценки финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов и затрат, который определяется в виде разницы величины источников средств и величины запасов и затрат.

При этом имеется в виду обеспеченность определенными видами источников (собственными, кредитными и другими заемными), поскольку достаточность суммы всех возможных видов источников (включая краткосрочную кредиторскую задолженность и прочие пассивы) гарантирована тождественностью итогов актива и пассива баланса. Для оценки состояния запасов и затрат используют данные группы статей "Запасы" II раздела актива баланса.

В целях оценки финансовой устойчивости исследуемого предприятия рассмотрим многоуровневую схему покрытия запасов и затрат (табл. 5.5).

Анализ финансовой устойчивости "Кросс ЛТД" за 2001–2003 гг.

Показатели	На конец		
	2001 г	2002 г.	2003 г.
1	2	3	4
1. Источники формирования собственных оборотных средств	595	231	1247
2 Внеоборотные активы	–	–	–
3. Наличие собственных оборотных средств (стр. 1–стр. 2)	595	231	1247
4 Долгосрочные пассивы	95	99	51
5 Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (стр. 3 + стр. 4)	690	330	1298
6 Краткосрочные заемные средства	374	7	962
7. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (стр. 5 + стр 6)	1064	337	2260
8. Общая величина запасов	17	105	951
9 Излишек (+), недостаток (–) собственных оборотных средств (стр. 3 – стр. 8)	578	126	296
10. Излишек (+), недостаток (–) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (стр. 5 – стр 8)	673	225	347
11. Излишек (+), недостаток (–) общей величины основных источников формирования запасов и затрат (стр. 7 – стр 8)	1047	232	1309

Данные табл. 5.5 свидетельствуют, что в 2001 г. "Кросс ЛТД" было обеспечено практически всеми предусмотренными источниками формирования запасов. Хотя наблюдается в 2002 г. незначительное снижение собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат. Излишек общей величины источников формирования запасов и затрат возрос к концу 2003 г. на 25%.

Ритмичность, слаженность и высокая результативность работы предприятия во многом зависят от его обеспечен-

ности оборотными средствами. Излишнее отвлечение средств в дебиторскую задолженность приводит к омертвлению ресурсов, неэффективному их использованию. Поскольку оборотные средства включают как материальные, так и денежные ресурсы, от их организации и эффективности использования зависит не только процесс обращения, но и финансовая устойчивость предприятия. Рост излишка собственных оборотных средств обусловлен сокращением запасов, что не позволяет сделать вывод о стабильном финансовом положении предприятия. Следует отметить, что предприятие в течение исследуемого периода не использовало возможности привлечения заемных средств для финансирования своей текущей деятельности.

Расчеты показывают, что в 2001 г. предприятие не находилось в кризисном финансовом состоянии. Это обусловлено тем, что собственные оборотные средства покрывали потребность в запасах, а заемные средства использовались. Отсутствие просроченной кредиторской задолженности за рассматриваемый период не позволяет отнести анализируемое предприятие к категории банкрота.

В 2002 и 2003 г. предприятие покрывало потребность в запасах и затратах собственными оборотными средствами, что позволяет в соответствии с трехкомпонентным показателем определить тип финансового состояния как устойчивый. Но при этом необходимо учесть тот факт, что произошло увеличение запасов на 25%, а собственные оборотные средства снизились на 49%.

Кроме абсолютных показателей финансовую устойчивость характеризуют и относительные показатели, которые можно разделить на две группы. Первая группа объединяет показатели, определяющие состояние оборотных средств, среди них выделяют:

- коэффициент обеспеченности собственными средствами;
- коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами;
- коэффициент маневренности собственных средств.

Вторая группа объединяет показатели, определяющие состояние основных средств и степень финансовой независимости:

- индекс постоянного актива;
- коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств;
- коэффициент износа;
- коэффициент реальной стоимости имущества;
- степень финансовой зависимости;
- коэффициент автономии;
- коэффициент соотношения заемных и собственных средств.

Расчитанные фактические коэффициенты сравнивают с нормативными величинами, со значением предыдущего периода, аналогичным предприятием, и тем самым выявляется реальное финансовое состояние, слабые и сильные стороны предприятия.

1. Коэффициент обеспеченности собственными средствами ($K_{осс}$) показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств предприятия. Нормальное значение показателя должно быть больше 0,1, а формула для его расчета имеет следующий вид:

$$K_{осс} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Оборотные активы}} .$$

$$K_{осс} = 234 / 1247 = 0,19.$$

2. Коэффициент маневренности собственного капитала (K_m) показывает, какая часть собственных оборотных средств предприятия находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствами.

$$K_m = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Собственный капитал}} .$$

$$K_m = 234 / 234 = 1.$$

Обеспечение собственных текущих активов собственным капиталом является гарантией устойчивости финансового состояния при неустойчивой кредитной политике. Высокие значения

коэффициента положительно характеризуют финансовое состояние. В специальной литературе в качестве оптимальной величины коэффициента рекомендуют значения в пределах 0,4–0,6, однако каких-либо устоявшихся в практике нормативных значений показателя не существует, так как его уровень зависит от характера деятельности предприятия. Поскольку в фондоемких производствах значительная часть собственных средств является источником покрытия производственных фондов, то его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоемких.

3. *Индекс постоянного актива* (I_a) оценивает долю основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств.

$$I_a = \frac{\text{Внеоборотные активы}}{\text{Собственный капитал}} .$$

$$I_a = 0 / 234 = 0.$$

4. *Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств* ($K_{\text{дпа}}$) находится по следующей формуле:

$$K_{\text{дпа}} = \frac{\text{Долгосрочные пассивы}}{\text{Текущие обязательства + собственный капитал}} .$$

$$K_{\text{дпа}} = 51 / 51 + 234 = 0,18.$$

Он характеризует, насколько интенсивно предприятие использует заемные средства для обновления и расширения производственных процессов.

5. *Коэффициент автономии, финансовой независимости, капитализации или концентрации собственного капитала* (K_a) определяется по следующей формуле:

$$K_a = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Итог баланса}} .$$

$$K_a = 234 / 1247 = 0,19.$$

Данный коэффициент является одной из важнейших характеристик устойчивости финансового положения предпри-

ятия, его независимости от заемных средств в целом и напрямую показывает размер финансового риска при выдаче кредита. Он показывает, каков удельный вес общей суммы собственного капитала в общем итоге баланса.

Минимально допустимым значением коэффициента автономии принято считать величину больше 0,5. Выполнение этого условия означает, что все обязательства предприятия могут быть покрыты его собственными средствами. Рост данного показателя свидетельствует об увеличении финансовой независимости предприятия.

В странах Западной Европы и США за нормативное значение этого показателя принимают 0,6, хотя он несколько снизился за последние годы. В Японии этот показатель снизился с 0,61 в 1936 г. до 0,19 в 1970 г., однако в последние десятилетия он снова стал повышаться.

6. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, или коэффициент долга по отношению к собственным средствам ($K_{зс}$), показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется кредиторами (сколько заемных средств приходится на 1 руб. собственных). Он рассчитывается следующим образом:

$$K_{зс} = \frac{\text{Заемные средства}}{\text{Собственный капитал}}$$
$$K_{зс} = 0/234 = 0.$$

Смысловое значение коэффициента автономии и коэффициента соотношения заемных и собственных средств очень близко. Практически для оценки финансовой устойчивости можно пользоваться одним из них.

Тем не менее, по мнению многих специалистов, более четко степень зависимости предприятия от заемных средств выражается в коэффициенте соотношения заемных и собственных средств. Он показывает, каких средств у предприятия больше — заемных или собственных. Высокое значение коэффициента (критическое — 1) характеризует неблагоприятную ситуацию, при которой больше половины акти-

вов формируется за счет заемных средств. Допустимый уровень зависимости определяется условиями работы каждого предприятия, и в первую очередь скоростью оборота оборотных средств.

В дополнение к абсолютным показателям целесообразно рассчитать и проанализировать динамику ряда коэффициентов финансовой устойчивости (табл. 5.6).

Таблица 5.6

**Коэффициенты финансовой устойчивости
"Кросс ЛТД" за 2001–2003 гг.**

Показатели	На конец		
	2001г	2002 г	2003 г.
1	2	3	4
1. Собственный капитал, руб	126	125	234
2 Долгосрочные пассивы, руб.	95	99	51
3 Заемные средства, руб	–	–	–
4. Всего источников средств, руб.	2	12	66
5. Внеоборотные активы, руб	–	–	–
6 Оборотные активы, руб.	595	231	1247
7. Запасы и затраты, руб	41	105	951
8. Собственные оборотные средства, руб.	126	125	234
9. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств (K_6)	0	0	0
10 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (K_1)	0,21	0,54	0,19
11. Коэффициент маневренности собственного капитала (K_2)	1	1	1
12 Индекс постоянного актива (K_3)	0	0	0
13. Коэффициент финансовой независимости (K_5)	0,21	0,54	0,19

Полученные в ходе расчета результаты позволяют сделать вывод о том, что положение предприятия в течение исследуемого периода существенно не изменилось. Об этом свидетельствует динамика основных коэффициентов финансовой устойчивости.

Но вместе с тем необходимо отметить следующее:

— если учитывать, что критическим ограничением коэффициента соотношения собственных и заемных средств является единица, то можно отметить, что на протяжении всего исследуемого периода его значение не соответствовало нормативному, что свидетельствует о недостаточной финансовой устойчивости предприятия;

— коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами соответствует нормативному ограничению и показывает, что за счет собственных средств обеспечена большая часть текущих активов,

— коэффициент маневренности собственного капитала за исследуемый период держался на уровне 1. Однако отсутствие в специализированной литературе нормативов данного коэффициента не позволяет охарактеризовать это обстоятельство;

— значение коэффициента финансовой независимости (автономии) за анализируемый период ниже “критической точки” (0,5), за исключением 2002 г. Это свидетельствует о не совсем благоприятной финансовой ситуации.

По результатам нашего исследования коэффициенты ликвидности соответствуют нормативным ограничениям. Кроме того, предприятие обеспечено собственными источниками формирования запасов. Однако сложившиеся темпы изменения дебиторской и кредиторской задолженности сокращают возможности финансирования текущих потребностей, что в свою очередь требует привлечения краткосрочных займов и пересмотра кредитной политики в отношении с покупателями.

5.4. Разработка и обоснование системы антикризисного управления предприятием

5.4.1. Совершенствование системы диагностики банкротства предприятия

Кризисные ситуации, возникающие вследствие неравномерного развития народного хозяйства и его отдельных частей, колебания объемов производства и сбыта, появления значительных спадов производства следует рассматривать не как стечение неблагоприятных ситуаций (хотя для отдельного предприятия это может быть и так), а как некую общую закономерность, свойственную рыночной экономике. Кризисные ситуации, для преодоления которых не было принято соответствующих превентивных мер, могут привести к чрезмерному разбалансированию экономического организма предприятия и его неспособности продолжения финансового обеспечения своей деятельности, что квалифицируется как банкротство.

Рыночная экономика на протяжении многих десятилетий и столетий, являющаяся основой развития западных стран, выработала определенную систему контроля, диагностики и, по возможности, защиты предприятий от кризисных ситуаций. Антикризисный процесс в условиях рыночной экономики — это управляемый процесс.

Антикризисное управление — совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию [14, 28, 35]. Оно является микроэкономической категорией и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации. Система антикризисного управления — это и есть система диагностики банкротства на предприятии.

Процесс диагностики банкротства представлен на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Диагностика кризисных ситуаций и состояния банкротства

Для предотвращения кризиса большое значение имеет своевременное обнаружение признаков предстоящей кризисной ситуации. Ранними признаками, или симптомами грядущего неблагополучия предприятия, могут быть: отрицательная реакция партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов, банков, потребителей продукции на те или иные мероприятия, проводимые предприятием (например, структурные реорганизации, открытие или закрытие подразделений предприятия, филиалов, дочерних фирм, их слияние, частая и необоснованная смена деловых партнеров, выход на новые рынки и другие изменения в стратегии предприятия); задержки с предоставлением бухгалтерской отчетности и ее качество, что может свидетельствовать либо о сознательных действиях, либо о низком уровне квалификации персонала; изменения в статьях бухгалтерского баланса со стороны пассивов и активов и нарушения определенной их пропорциональности; увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам; уменьшение доходов предприятия и падение прибыльности фирмы, обесценивание акций предприятия; установление предприятием нереальных (высоких или низких) цен на свою продукцию и т. д.

Для выработки мер по своевременному упреждению и предотвращению приближающихся кризисных ситуаций, а

также в случае их возникновения, для преодоления их необходимо знание структуры и закономерностей развития кризисного процесса. На рис. 5.2 представлены основные фазы кризисного процесса.



Рис. 5.2. Структура кризисного процесса

К стратегическому кризису приводит отсутствие или недостаточное развитие системы стратегического управления на предприятии, в частности:

отсутствие четкой структуризации стратегических целей предприятия;

разработка стратегии предприятия не рассматривается как важнейший этап планирования, тесно связанный с другими этапами внутрифирменного планирования; ориентация высших руководителей на решение оперативных и текущих задач в ущерб стратегическим.

Углубление стратегического кризиса приводит к возникновению тактического кризиса, внешними признаками которого являются: сокращение масштабов деятельности; снижение доли рынка, уменьшение прибыли; сокращение численности персонала и т. д.

Дальнейшее развитие кризисного процесса обнаруживается в росте задолженности предприятия, ухудшении показателей ликвидности. В результате кризисный процесс переходит в следующую фазу — фазу кризиса обеспеченности.

Кризис обеспеченности может иметь следствием временную или длительную хроническую неплатежеспособность предприятия. Состояние неплатежеспособности, убыточности финансово-хозяйственной деятельности свидетельствует о том, что предприятие находится под угрозой банкротства, которое необязательно наступает неотвратно. Для вывода предприятия из кризиса необходимо разработать и реализовать комплекс организационных и финансовых мер по оздоровлению финансового положения предприятия-должника. Цели санации могут быть достигнуты путем перемещения управленческих кадров, реструктуризации, ликвидации неэффективно работающих подразделений, привлечения новых источников финансирования и применения других мер. Если результаты анализа финансового состояния предприятия свидетельствуют об отсутствии реальной возможности восстановить его платежеспособность, это может явиться основанием для подготовки и применения процедур ликвидации предприятия.

Одной из существенных особенностей кризиса и, соответственно, субъективной реакции является фактор времени. На необходимость учета временных параметров при диагностике степени неплатежеспособности предприятия обращено внимание и в ряде нормативных документов. В соответствии с этими актами к основным показателям финансовой ликвидности относится коэффициент ликвидности. Этот коэффициент имеет четкие факторы и конец отчетного периода, особенностью анализа является дефицит времени на реализацию антикризисных мер.

Сторона кризиса, стороны кризиса, возможности обновления, в о

циалистов выступает как «антиципативный (опережающий) антикризисный менеджмент». Наряду с программой защиты от кризисного саморазрушения он включает профилактику и «терапию» банкротства, т. е. стадию диагностики и превентивной санации в процессе антикризисного управления.

Антикризисное управление актуализирует функциональные аспекты по выявлению и преодолению причин, препятствующих оздоровлению предприятия, и радикализации мер, восстанавливающих его платежеспособность. По мнению некоторых авторов, для предприятий, достигших стадии развития и подъема в своем жизненном цикле, экономическая сторона кризиса и, следовательно, необходимость диагностики выражается в дефиците денежных средств, необходимых для ведения производства и расчетов с кредиторами. Но этот подход, по нашему мнению, страдает абстрактностью, так как не учитывает индивидуальные особенности жизненного цикла предприятия, в котором возможны кризисы, обусловленные процессом развития и роста, возрастом и размерами организации.

Исследование причин, обуславливающих процесс антикризисного управления, позволяет предложить следующую классификацию факторов возникновения кризисной ситуации в деятельности предприятия:

— внешние факторы: тип экономической системы; несбалансированная кредитная политика или ее полное отсутствие; структура потребностей населения; уровень доходов и накоплений населения; величина платежеспособного спроса клиентов-предприятий; фаза экономического цикла; политико-правовая нестабильность и экономическая неопределенность государственного регулирования; темп и размеры инфляции; научно-техническое и информационное развитие производственного цикла; уровень культуры общества; международная конкуренция;

— внутренние: ошибочная рыночная философия фирмы; отсутствие или неправильные принципы ее действия; нера-

циональное использование ресурсов и низкое качество продукции; невысокий уровень менеджмента и маркетинга; несоответствие уровня управленческой и организационной культур предприятия его технологической структуре.

Указанные факторы не являются непосредственными причинами возникновения кризиса на той или иной стадии жизненного цикла предприятия и, тем более, его банкротства, однако они влияют на развитие факторов ухудшения его финансово-экономического и хозяйственного состояния.

Особенность антикризисного управления проявляется в объединении в систему диагностики, предупреждения, преодоления кризиса, стратегии реструктуризации и применения нестандартных методов в управлении персоналом. С этих позиций антикризисное управление представляется как конструктивная реакция на выявленные в результате диагностики изменения, угрожающие банкротством или нарушением нормального функционирования.

Для высшего руководства и собственников предприятия диагностика есть средство получения достоверной качественной информации о его реальных возможностях на начальной стадии экономического кризиса и основой для введения в действие особых методов и механизмов менеджмента. Опираясь на результаты диагностических и превентивных исследований различных сторон деятельности предприятия, менеджеры и собственники имеют возможность приступить к разработке рефлексивной модели антикризисного управления своим предприятием.

Диагностика — это в то же время и оценка достоверности текущего финансового учета и отчетности, база для выдвижения гипотез о закономерностях и возможном неустойчивом финансово-экономическом состоянии. Диагностика позволяет выявлять причинно-следственные связи в дисфункциях менеджмента, а затем переходить к построению объяснительной и прогнозной моделей функционирования и развития предприятия, осуществляя при этом предупреждение его банкротства [14].



Рис 5.3. Процесс диагностики в антикризисном управлении

При антикризисном управлении хозяйственная структура предприятия характеризуется двумя фундаментальными экономическими измерениями. С одной стороны, имеет измерение функциональное состояние основных факторов производства (капитал, рабочая сила, организация), которое охватывается понятием “финансово-экономическое состояние”. С другой стороны — функционирование основных средств предприятия.

На основе проведенной диагностики финансового состояния ООО “Кросс ЛТД” считаем целесообразным использовать в качестве диагностических признаков состояния предприятия следующие основные характеристики с предлагаемыми нормативными ограничениями (с учетом специфики деятельности данного предприятия), представленные в табл. 5.7.

Таблица 5.7

Основные диагностические характеристики финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Наименование признака	Нормативное значение
1	2
Значение коэффициента текущей ликвидности, ед.	1,0-1,51

1	2
Значение коэффициента обеспеченности собственными средствами, ед	0,1-0,2
Наличие убытков по итогам основной деятельности	-
Наличие убытков по итогам финансово-хозяйственной деятельности	-
Значение коэффициента утраты платежеспособности, ед	<1
Значение показателя рентабельности продаж, ед	0,18
Темпы роста объема продаж, %	0,15-0,201
Значение показателя деловой активности (оборотов в год)	36-401
Средний срок погашения текущих обязательств, дни	до 901
Вид учетной политики	по оплате

Отслеживание динамики указанных выше основных характеристик позволит своевременно обнаружить ранние признаки кризиса, разработать и реализовать комплекс мер, направленных на предотвращение ликвидации бизнеса (предприятия).

5.4.2. Прогнозирование кризиса с использованием количественных методов

Одной из простейших моделей прогнозирования вероятности банкротства считается **двухфакторная модель Альтмана** (индекс кредитоспособности). Она основывается на двух ключевых показателях (например, показатель текущей ликвидности и показатель доли заемных средств), от которых зависит вероятность банкротства предприятия.

Эти показатели умножаются на весовые значения коэффициентов, найденные эмпирическим путем, и результаты затем складываются с некой постоянной величиной (const), также полученной тем же (опытно-статистическим) способом. Если результат (C_1) оказывается отрицательным, вероятность

банкротства невелика. Положительное значение C_1 указывает на высокую вероятность банкротства. Формула расчета C_1 принимает следующий вид:

$$C_1 = -0,3877 + K_1 \times (-1,0736) + K_2 \times 0,0579.$$

Рассмотренная двухфакторная модель не обеспечивает всестороннюю оценку финансового состояния предприятия, поэтому возможны слишком значительные отклонения прогноза от реальности, что делает нецелесообразным ее применение. Пятифакторная модель Альтмана для компаний как котирующихся, так и не котирующихся свои акции на бирже, была рассмотрена ранее (п. 5.1).

Учеными Иркутской государственной экономической академии предложена своя **четырёхфакторная модель** прогноза риска банкротства (*модель R*).

$$R = 8,38 \times K_1 + K_2 + 0,054 \times K_3 + 0,63 \times K_4,$$

где K_1 — оборотный капитал/сумма активов;

K_2 — чистая прибыль/собственный капитал;

K_3 — выручка от реализации/сумма активов;

K_4 — чистая прибыль/интегральные затраты.

Вероятность банкротства предприятия в соответствии со значением модели R определяется следующим образом:

Пример 5. Пусть имеются показатели:

a) оборотный капитал — 66 млн руб.;

b) сумма активов — 247 млн руб.;

c) чистая прибыль — 224 млн руб.;

d) собственный капитал — 234 млн руб.;

e) выручка от реализации — 2454 млн руб.;

f) интегральные затраты — 2141 млн руб.

Тогда

$$K_1 = 66/247 = 0,05;$$

$$K_2 = 224/234 = 0,95;$$

$$K_3 = 2454/247 = 9,92;$$

$$K_4 = 224/2141 = 0,11.$$

$$R = 8,38 \times 0,05 + 0,95 + 0,054 \times 1,97 + 0,63 \times 0,11 = 0,42 + 0,95 + 0,11 + 0,07 = 1,55.$$

Значение R	Вероятность банкротства, %
Меньше 0	Максимальная (90–100)
0–0,18	Высокая (60–80)
0,18–0,32	Средняя (35–50)
0,32–0,42	Низкая (15–20)
Больше 0,42	Минимальная (до 10)

Показатель R в нашем примере составил 1,55, вероятность банкротства при таком значении составляет менее 10%.

К очевидным достоинствам данной модели следует отнести то, что механизм ее разработки и все основные этапы расчетов достаточно подробно описаны [41].

Коэффициент прогноза банкротства ($K_{пб}$) характеризует удельный вес чистых оборотных средств в сумме актива баланса. Он исчисляется по формуле

$$K_{пб} = \frac{\text{Все мобильные (оборотные) активы - (VI разд. баланса + Расчеты и пр. пассивы)}}{\text{Общий итог баланса}};$$

$$K_{пб} = 1247 - 51 / 1247 = 0,96.$$

Кризис управления характеризует **показатель Аргенти (А-счет)**.

Согласно методике его расчета исследование начинается с предположений, что (а) идет процесс, ведущий к банкротству, (б) процесс этот для своего завершения требует нескольких лет и (в) процесс может быть представлен в виде трех групп факторов:

1. **Недостатки:** фирмы, скатывающиеся к банкротству, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до фактического банкротства.

2. **Ошибки:** вследствие накопления этих недостатков фирма может совершить ошибку, ведущую к банкротству.

3. **Симптомы:** совершенные компанией ошибки начинают выявлять все известные симптомы приближающейся неплатежеспособности: ухудшение показателей (скрытое при помощи «творческих» расчетов), признаки недостатка денег.

Эти симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, который часто растягивается на срок от пяти до десяти лет.

При расчете А-счета конкретного предприятия ставить количество баллов согласно методике Аргенти или ноль. Промежуточные значения не допускаются. Каждому фактору каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают в конечном итоге агрегированный показатель, а именно: А-счет.

5.4.3. Механизмы стабилизации предприятия при угрозе банкротства

В условиях рыночной экономики неизбежно возникают кризисные ситуации как для системы в целом, так и для отдельных хозяйствующих субъектов. Часто в ответ система сама вырабатывает адекватные механизмы, которые сначала проходят апробацию на практике, а затем обосновываются теоретически. Исходя из положения, сложившегося в России, наибольший интерес представляет реструктуризация предприятий, переживающих кризисную ситуацию, которая концентрируется на решениях, нацеленных на повышение эффективности деятельности, изменение характера управления активами, использование возможностей заемного финансирования.

На основе проведенного исследования и в соответствии с принятыми официальными критериями согласно "Методическим положениям по оценке финансового состояния предприятий и установлению удовлетворительной структуры баланса" № 16 от 23.01.01 г. "Кросс ЛТД" имеет удовлетворительную структуру баланса и является платежеспособным предприятием.

Следует отметить, что в соответствии с данной Методикой основанием, достаточным для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия неплатежеспособным, может быть несоблюдение хотя бы одного из первых двух показателей. Необходимо отметить, что это вовсе не

означает признания предприятия банкротом и, следовательно, не меняет его юридического статуса. Расчет и оценка критериев носит профилактический характер, позволяя лишь констатировать собственникам имущества факт неустойчивости финансового состояния предприятия.

На основании приведенной в Методике системы критериев принимаются решения:

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

— о наличии реальной возможности предприятия-должника восстановить свою платежеспособность;

— о наличии реальной возможности утраты платежеспособности предприятия, в результате чего оно в ближайшее время не сможет выполнить свои обязательства перед кредиторами.

Указанные решения принимаются по результатам анализа и вне зависимости от наличия установленных законодательством внешних признаков несостоятельности предприятия.

При наличии оснований для признания структуры баланса неудовлетворительной решение о ближайших перспективах в изменении финансового положения предприятия, равно как и действий в отношении его, принимается на основе прогнозного значения коэффициента $K_{\text{вп(уп)}}$, рассчитанного на конец так называемого периода восстановления платежеспособности, равного шести месяцам. Для этого сопоставляют значения расчетного $K_{\text{тл}}$ и установленного $K_{\text{та}}$ (последнее принимается = 2).

При наличии оснований для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия неплатежеспособным, но в случае выявления реальной возможности у него восстановить свою платежеспособность в установленные сроки ($K_{\text{вп(уп)}} > 1$) принимается решение об отложении на срок до шести месяцев признания структуры баланса неудовлетворительной, а компании неплатежеспособной.

В отличие от показателей $K_{\text{тл}}$ и $K_{\text{осс}}$, имеющих понятную экономическую интерпретацию и алгоритмы расчета по ба-

лансу, коэффициент $K_{вп(уп)}$ представляет собой достаточно искусственную конструкцию, в числителе которой прогнозное значение коэффициента текущей ликвидности, рассчитанного на перспективу, а в знаменателе — его нормативное, “нормальное” значение. Значение $K_{вп(уп)}$ может быть рассчитано различными способами. Наиболее простой, но вместе с тем весьма сомнительный по качеству прогноза алгоритм приведен в “Методических положениях по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса”, утвержденных распоряжением ФСФО.

$$K_{вп(уп)} = \frac{K_{тлк} + (3/t)(K_{тлк} - K_{тлн})}{K_{тл(норм)}}$$

где $K_{тлк}$, $K_{тлн}$ — фактические значения коэффициентов текущей ликвидности соответственно в конце и начале отчетного периода;

$K_{тл(норм)}$ — нормативное значение коэффициента текущей ликвидности;

3 — количество месяцев, составляющих нормативный период восстановления платежеспособности;

t — отчетный период, мес.

Воспользуемся данной методикой, используя при этом значения коэффициента текущей ликвидности за 2003 г.

$$K_{вп(уп)} = \frac{1,26 + 3/12 \times (1,26 - 0,72)}{2} = 0,7.$$

В соответствии с данной методикой у предприятия нет реальной возможности сохранить свою платежеспособность, так как значение показателя $K_{вп(уп)}$ меньше единицы. Однако следует отметить, что согласно этой методике предусматривается линейная экстраполяция сложившейся тенденции изменения $K_{тл}$.

Подобный алгоритм практически не предусматривает за предприятием возможности принимать какие-либо действия в отношении изменения стратегии своего развития. Единственным достоинством данного расчета является его простота. Вместе с тем достаточно очевидно, что любая организация

может использовать разнообразные факторы для наращивания экономического потенциала, использовать все возможные, а иногда и экстраординарные меры по улучшению своего финансового положения. Это и изменение финансовой политики, и повышение оборачиваемости активов, и увеличение рентабельности продаж. Эти меры должны быть приняты во внимание при расчете прогнозного значения коэффициента текущей ликвидности.

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится использованию механизмов финансовой стабилизации (табл. 5.8).

Таблица 5.8

Внутренние механизмы финансовой стабилизации предприятия, соответствующие основным этапам ее осуществления

Этапы финансовой стабилизации	Внутренние механизмы финансовой стабилизации		
	оперативный	тактический	стратегический
1 Устранение неплатежеспособности	система мер, основанная на использовании принципа "отсечения лишнего"		
2 Восстановление финансовой устойчивости	—	система мер, основанная на использовании принципа "сжатия предприятия"	
3 Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде			система мер, основанная на использовании "модели устойчивого экономического роста"

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

— ускорения инкассации дебиторской задолженности;

- снижения периода предоставления товарного (коммерческого) кредита;
- снижения размера страховых запасов товарно-материальных ценностей;
- уценки трудноликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации;
- ускоренной продажи неиспользуемого оборудования по ценам спроса на соответствующем рынке;
- аренды оборудования, ранее намечаемого к приобретению в процессе обновления основных средств и других;
- пролонгации краткосрочных финансовых кредитов;
- увеличения периода предоставляемого поставщиками товарного кредита.

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

“Сжатие предприятия” должно сопровождаться мероприятиями как по обеспечению прироста собственных финансовых ресурсов, так и по сокращению необходимого объема их потребления:

- сокращение суммы постоянных издержек;
- снижение уровня переменных издержек (включая сокращение производственного персонала основных и вспомогательных подразделений; повышение производительности труда и т. п.);
- проведение ускоренной амортизации активной части основных средств с целью возрастания объема амортизационного потока;
- своевременная реализация выбываемого в связи с высоким износом или неиспользуемого имущества;
- обеспечение обновления операционных внеоборотных активов преимущественно за счет их аренды.

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

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

В системе стабилизационных мер, направленных на вывод предприятия из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации. Она представляет систему мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, реализуемых с помощью других юридических и физических лиц и направленных на предотвращение объявления предприятия-должника банкротом. Санация предприятия проводится в следующих случаях:

— до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи;

— если предприятие, обратившись в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации (как правило, государственного предприятия);

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

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

В первом случае санация носит упреждающий характер, согласуется с целями и интересами предприятия, подчинена задачам антикризисного управления и сочетается с осуществляемыми мерами внутренней финансовой стабилизации.

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

По результатам нашего исследования было выявлено, что коэффициенты ликвидности (быстрой и абсолютной) соответствуют нормативным ограничениям и на протяжении практически всего анализируемого периода предприятие имело в наличии собственные оборотные средства, которые в полном объеме покрывали его запасы и затраты. Однако рассчитанное значение коэффициента утраты платежеспособности показало, что предприятие не имеет возможности сохранить свою платежеспособность. Более того, сложившаяся динамика изменения дебиторской и кредиторской задолженности показывает возможность возникновения трудностей с финансовым обеспечением текущих потребностей.

Таким образом, анализируемому предприятию следует:

- использовать оперативный механизм финансовой стабилизации, в основе которого лежит сбалансированность денежных активов и краткосрочных финансовых обязательств;

- снизить необоснованный размер товарных запасов, что позволит высвободить часть средств из оборота и получить дополнительную прибыль в результате ускорения их оборачиваемости,

- добиваться увеличения периода, предоставляемого поставщиками товарного кредита;

- добиться сокращения размера дебиторской задолженности за счет предоставления покупателям льготных условий при досрочной оплате товаров.

Глава 6. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

6.1. Необходимость и тенденции антикризисного управления

Всю совокупность проблем антикризисного управления можно представить четырьмя группами [13, 14].

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Это непростое дело — своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер. От этого зависит предотвращение кризиса. Но не только от этого. Механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие, что тоже является проблемой управления.

Но не все кризисы можно предотвратить, многие из них надо пережить, преодолеть. И это достигается посредством управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности организации в период кризиса, способствует выходу из него и ликвидации его последствий.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это прежде всего методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессах их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Например, в экономическом антикризисном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения конверсии. Это требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования.

Третья группа проблем связана с проблематикой антикризисного управления, которую можно представить в дифференциации технологий управления. Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и др. В этой же группе можно рассматривать и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

Четвертая группа проблем включает политику антикризисного управления персоналом, которая всегда сопровождает кризисные ситуации [42].

Антикризисное управление отражает то обстоятельство, что оно является особым типом управления, обладающим как общими для управления чертами, так и специфическими характеристиками. Одной из характеристик всякого управления является деятельность человека. Управление организацией — это управление совместной деятельностью людей, которая состоит из множества проблем.

Предметом антикризисного управления являются факторы кризиса, т. е. все проявления совокупного обострения противоречий, приводящих к наступлению кризиса. Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным, и игнорирование этого положения может привести к значительным отрицательным последствиям.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях [14]:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предотвращать, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;

— управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;

— кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;

— управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны, и управление ими может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления, а также в механизме управления.

Система антикризисного управления должна обладать особыми свойствами, главными из которых являются:

— гибкость и адаптивность, которые чаще всего присущи матричным системам управления;

— склонность к усилению неформального управления, мотивация энтузиазма, терпения, уверенности;

— диверсификация управления, поиск наиболее приемлемых типологических признаков эффективного управления в сложных ситуациях;

— снижение централизма для обеспечения своевременного ситуационного реагирования на возникающие проблемы;

— усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Антикризисное управление имеет свои особенности, главными из которых являются:

— мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;

— осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений;

— повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций;

— усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений и выбора альтернатив поведения и деятельности;

— использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.

В механизме антикризисного управления, имеющем свои особенности, приоритеты должны отдаваться:

— мотивированию, ориентированному на антикризисные меры, экономии ресурсов, избеганию ошибок, осторожности, глубокому анализу ситуаций, профессионализму и пр.;

— установкам на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности;

— интеграции по ценностям профессионализма;

— инициативности в решении проблем и поиску наилучших вариантов развития;

— корпоративности, взаимоприемлемости, поиску и поддержке инноваций.

Все это в совокупности должно найти отражение в стиле управления, который характеризуется: профессиональным доверием, целеустремленностью, исследовательским подходом, принятием ответственности.

К основным характеристикам антикризисного управления следует отнести:

1. Функции антикризисного управления — это виды деятельности, которые отражают предмет управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе и последствиях кризиса. В этом отношении можно выделить шесть функций: предкризисное управление, управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

2. В развитии любого управления две его противоположности — интеграция и дифференциация — находятся в диалектической связи. Усиление интеграции всегда ведет к ослаблению дифференциации и наоборот. Эти процессы отражают тенденцию логистической кривой. Связь интеграции и дифференциации в переломных моментах изменения кривой характеризует формирование новых организационных форм управления или организаций нового типа. В этом взаимодей-

ствии есть точки кризиса организации. Как правило, это точки, отражающие опасность “распада”, разрушения организационных основ. Выход из кризиса — изменение соотношения интеграции и дифференциации управления на новой организационной основе.

3. Нет управления без ограничений, которые могут внутренними и внешними. И эти две группы ограничений находятся в определенном, но меняющемся соотношении. В зависимости от того, как строится это соотношение, изменяется и вероятность кризисных явлений.

4. Одной из важных характеристик антикризисного управления является сочетание формального и неформального управления, где существует зона рациональной организации антикризисного управления, которая может сужаться или расширяться.

5. Для антикризисного управления особое значение имеет рациональная стратегия развития.

Существуют разные стратегии антикризисного управления, наиболее важными из которых являются следующие:

- предупреждения кризиса, подготовки к его появлению;
- выжидания зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
- противодействия кризисным явлениям, замедления его процессов;
- стабилизации ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанного риска;
- последовательного вывода из кризиса;
- предвидения и создания условий устранения последствий кризиса.

Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса.

Развитие управления должно сопровождаться повышением его эффективности, что определяется ростом его потенциала. Эффективность антикризисного управления характеризуется степенью достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставле-

нии с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в аналитических показателях, однако можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления, а именно:

1. *Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка.* В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, который безусловно необходим, но и те профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления.

2. *Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки,* следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

3. *Методология разработки рискованных управленческих решений.* Такая методология создана и освоена.

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

5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также *корпоративность*, которая в организации или фирме может проявляться в различной степени. Корпоративность — это понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения. Она представляет собой особый вид интеграции всех деловых, социально-психологических и организационных отношений, это внутренний патриотизм и энтузиазм.

6. *Лидерство* также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления, которое опре-

деляется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью.

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

8. *Стратегия и качество антикризисных программ*. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития.

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

10. Значительным фактором эффективности антикризисного управления является *система мониторинга* кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания.

6.2. Содержание антикризисного управления

6.2.1. Диагностика кризисов

Диагноз — это что-то конкретное, фиксированное по времени и имеющее адресную привязку. Возможность установить диагноз позволяет такая исследовательская категория,

как диагностика. *Диагностика* — определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и “узких мест”. Диагностика — это не одноразовый акт, а процесс, который осуществляется во времени и в пространстве.

Объектом диагностики может быть как сложная, высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности), так и любой элемент этой системы (внутренняя среда организации, конкретные виды ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и т. д.).

В основе управления объектом диагноза лежат конкретные управленческие процедуры.

Цель диагностики — установить диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу.

В экономической диагностике очень часто прогноз позволяет уточнить диагноз. Исследование процесса развития предприятия помогает лучше уяснить его финансовое состояние. Отсюда можно сделать вывод, что проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления.

Во-первых, оно должно быть *аутентичным*, т. е. основанным на первоисточниках (на первичной достоверной информации любого вида и любой формы представления).

Во-вторых — *объективным*. Это значит, что перед тем как начать процесс диагностирования, его участникам необходимо выработать процедуру оценки и составить программу исследования объекта. Эта процедура должна учитывать три обязательных условия: кто проводит исследование, где оно проводится и четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование. Это позволит минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза, а значит, повысится его объективность и точность.

Точность — это третье требование к правильности диагноза.

Цель, задачи и соответствие требованиям, предъявляемым к процессу диагностирования, осуществимы, если все исследование планируется, организуется и контролируется согласно логике диагноза.

Диагностика также предусматривает классификацию возможных отклонений основных параметров исследуемых явлений, объектов, их проявлений, процедуры сбора и обработки диагностической информации. В общем виде проведение диагностических исследований обычно предполагает сравнение состояния выбранного объекта с какой-либо нормой или эталоном с тем, чтобы выявить наличие отклонений и определить их характер — положительный или отрицательный. Этот *первый тип* определяется как диагноз, устанавливающий отклонение от нормы или патологию. Он применим в тех случаях, когда необходимо получить заключение о соответствии технико-экономических и других параметров диагностируемого объекта имеющимся отечественным аналогам.

Второй тип диагноза позволяет определить принадлежность исследуемого объекта к конкретному классу, группе или совокупности.

Третий тип диагноза позволяет оценить избранный объект как уникальное сочетание признаков. Он используется в ситуациях, когда невозможно провести сравнительные оценки и сопоставление из-за отсутствия базовых параметров (их просто нет). Его отличительной чертой является то, что в этом случае нет необходимости в статистической или иной информации для доказательства предпочтительности объекта диагноза.

Особое место в деятельности менеджера занимает проблема управления кризисными ситуациями, решение которой позволяет избегать непредвиденных тенденций и снижать негативные последствия. В условиях рынка при развитии конкуренции и возникновении непредсказуемых ситуаций никакие виды деятельности предприятия не обходятся без про-

блем Одна из основных целей менеджмента состоит в том, чтобы минимизировать количество таких проблем путем выбора соответствующих форм, методов и средств управления, которые позволяют получать определенные гарантии от вероятных ошибок и просчетов. В диагностике кризиса объектом может являться вся экономика страны, какая-то отдельная ее отрасль или предприятие.

К этапам диагностики кризиса относят два этапа:

- установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов,
- выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми.

Первый этап называется *этапом качественной идентификации* объекта и подразумевает определение у объекта таких параметров, которые являются общими для некоторой совокупности объектов. Например, для диагностики макроэкономического кризиса необходимо определить, к какой группе по типу национальной экономики относится интересующее нас государство, а именно: к промышленно развитым странам, развивающимся или к странам с переходной экономикой.

На втором этапе осуществляют *количественную идентификацию* объекта. Для этого используют базовые параметры диагноза, определяемые как отклонения фактических от базовых.

Методы, формы и средства постановки диагноза могут весьма существенно различаться в зависимости от природы объекта исследования. Важным фактором, влияющим на выбор средств и методов диагноза, является время. В соответствии с целями и задачами диагностирования состояние объекта может оцениваться на определенный момент времени. Если нужно оценить состояние объекта в течение определенного периода времени, осуществляется диагностика процесса. Признаком, позволяющим провести диагностические исследования, является организация самого процесса диагноза.

В диагностике необходимо точно оценить реальную потребность в выборе данной формы исследования, соотнеся ее со сложностью и масштабностью объекта диагноза. Постановка диагноза основывается на сравнении. Для того чтобы установить отклонение от нормы, надо сравнить эталон, совокупность или группу параметров (качественных и количественных характеристик) — базу сравнения — с аналогичными фактическими. Диагностика начинается с анализа. На основе анализа выявляются общие закономерности и общие патологии развития. Диагностика осуществляется различными методами: аналитическими, экспертными, линейного и динамического программирования, математического моделирования.

К *аналитическим* относятся методы, основанные на различных операциях со статистическими данными. Аналитическая диагностика предполагает проведение диагностических исследований бесконтактными методами с помощью статистической информации, с использованием методов комплексного экономического анализа, балльных оценок и т. п.

Под *экспертной* диагностикой понимаются средства диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, данной экспертами. Экспертная диагностика строится на информации, получаемой для целей диагноза посредством проведения специальных экспертных опросов. В этой диагностике используется большое количество приемов и методов экспертных оценок, специальных коэффициентов и показателей сравнительной экономической эффективности и др.

Линейное программирование — математический прием, используемый для определения оптимальных ресурсов и действий, необходимых для достижения требуемого результата. Он позволяет оптимизировать тот или иной процесс, увеличивать прибыль, эффективно использовать ресурсы и время. Для применения данного метода, менеджер должен количественно определить цель — параметр, который будет подвергнут этому приему, и имеющиеся ориентиры и ограничения (ресурсы, мощности, время).

Динамическое программирование — вычислительный метод для решения задач управления определенной структурой.

ры, когда задача с n переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения. На каждом шаге определяется экстремум функции только от одной переменной. В этом случае исследование проходит три этапа:

1) построение математической модели. Диагностика на модели представляет собой процесс получения информации о диагностируемом объекте с помощью модельных имитаций;

2) решение управленческой задачи;

3) анализ и обобщение полученных результатов.

Возможность использования аналитических методов позволяет получить рациональное решение и сделать соответствующие выводы относительно экономического развития диагностируемого объекта.

6.2.2. Планирование в антикризисном управлении

Как показывает теория и подтверждает опыт, нарушение платежеспособности в современных условиях является следствием несоответствия стратегии предприятия изменениям во внешней среде.

Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе, и принять меры еще до внешнего проявления финансовых затруднений. Практика российских предприятий, находящихся в кризисной ситуации, указывает комплекс причин, из-за которых предприятие попадает в кризис. Их условно можно разделить на две группы:

— внешние причины, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени;

— внутренние причины кризиса, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

Внутренние факторы, возникающие в результате деятельности самого предприятия, также могут быть причиной

кризиса. Если проблем с продажей продукции нет, причина заключается не в самой продукции, а в оборачиваемости оборотных средств. Если оборачиваемость малая, проблема связана с большой длительностью производственного цикла. Необходимо выявить слабое звено цикла. Это могут быть задержки с оплатой отпущенных товаров. Тогда причины кризиса связаны с ценовой политикой и контролем цен, с условиями договора на продажу товара (например, поставки товара осуществляются без предоплаты). Высокие цены могут быть связаны с высокими издержками производства. Тогда следует выяснить динамику изменения затрат на производство товара и причины их роста. Для российских предприятий, как правило, высокие составляющие издержек — это затраты на энергоносители.

При высокой оборачиваемости средств причины экономического кризиса заключаются в рентабельности товара. Если объем продаж уменьшается, причину следует искать в реализации продукции и т. д.

На основании вышесказанного можно сделать вывод, что выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией и тактикой в антикризисном управлении.

В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Краткосрочные кризисные ситуации не меняют сущности предприятия как производителя прибыли, они могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий. Если предприятие в целом неэффективно, экономический кризис приобретает затяжной характер, вплоть до банкротства. Остроту кризиса можно снизить, если учесть его особенности, вовремя распознать и увидеть его наступление. В этом отношении любое управление должно быть антикризисным, т. е. построенным на учете возможности и опасности кризиса. В антикризисном управлении решаю-

щее значение имеет стратегия управления. Когда становится явной неизбежность кризиса, невозможность его устранить или замедлить, в стратегии антикризисного управления главное внимание уделяется проблемам выхода из кризиса, все усилия сосредоточиваются на путях и средствах выхода из него.

Поиск путей выхода из экономического кризиса непосредственно связан с устранением причин, способствующих его возникновению. Проводится тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводится сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния. Точная комплексная своевременная диагностика состояния предприятия — первый этап в разработке стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

Анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса. При проведении анализа внешней среды большой объем полученной информации может привести лишь к путанице. Однако неполный анализ способен исказить истинное положение. Чтобы сформировать четкую и понятную картину развития ситуации, полученные результаты необходимо правильно сопоставить, свести в единое целое несколько этапов анализа:

— анализ макросреды, которую условно можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение;

— анализ конкурентной среды по ее пяти основным составляющим: покупатели, поставщики, конкуренты внутри отрасли, потенциальные новые конкуренты, товары-заменители.

Получив достаточно обширную информацию о внешней среде, можно синтезировать ее методом создания сценариев. *Сценарии* — это реалистическое описание того, какие тенденции могут проявиться в той или иной отрасли в будущем.

Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробуется та или иная антикризисная стратегия предприятия. Сценарии дают возможность определить наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать предприятию, часть из них будет находиться под прямым контролем предприятия (оно сможет либо избежать опасности, либо воспользоваться появившейся возможностью). При существовании факторов, не подвластных контролю со стороны предприятия, разрабатываемая антикризисная стратегия должна помочь предприятию максимально использовать конкурентные преимущества и в то же время минимизировать возможные потери.

Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируют свое внимание на выяснении, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Довольно популярным способом, также применяемым для анализа внешней среды, является метод SWOT.

Анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации. Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углубленное исследование его реального состояния. Вооруженный этими знаниями и видением того, каким предприятие должно стать в будущем, менеджер может разработать достижимую антикризисную стратегию для проведения необходимых изменений.

Чем слабее настоящее положение предприятия, тем более тщательному критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Кризисная ситуация на предприятии — признак или слабой стратегии, или ее плохой реализации, или того и другого вместе. Анализируя стратегию предприятия, менеджеры должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах.

1. Эффективность текущей стратегии.

Сначала нужно попытаться определить место предприятия среди конкурентов, затем границы конкуренции (размер рынка) и группы потребителей, на которые предприятие ориентируется; наконец, функциональные стратегии в области

производства, маркетинга, финансов, кадров. Оценка каждой составляющей даст более понятную картину стратегии предприятия, испытывающего кризис, причем оценка проводится на базе количественных показателей. К ним относятся доля предприятия на рынке, размер рынка, размер прибыли, размер кредита, объем продаж (уменьшается или увеличивается по отношению к рынку в целом) и т. д.

2. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.

Самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения компании — SWOT-анализ [п. 3.1].

Сила — это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удастся в сравнении с другими. Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются. С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации. Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию предприятия. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность предприятия, и угрозы, отрицательно воздействующие на него. Возможности и угрозы не только влияют на состояние предприятия, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз. Важной частью SWOT-анализа является оценка сильных и слабых сторон предприя-

тия, его возможностей и угроз, а также выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

3. Конкурентоспособность цен и издержек предприятия.

Должно быть известно, как цены и затраты предприятия соотносятся с ценами и затратами конкурентов. В этом случае используется стратегический анализ издержек. Метод, которым осуществляется этот анализ, называется "цепочкой ценностей".

Цепочка ценностей отражает процесс создания стоимости товара/услуги и включает в себя различные виды деятельности и прибыль. Связи между этими видами деятельности могут стать важным источником преимуществ предприятия. Каждый вид деятельности в этой цепочке связан с затратами и, в свою очередь, с активами предприятия. Соотнося производственные издержки и активы с каждым отдельным видом деятельности в цепочке, можно оценить затраты по ним. Кроме того, на цены и издержки предприятия влияет деятельность поставщиков и конечных потребителей. Менеджеры должны хорошо понимать весь процесс создания стоимости, поэтому необходимо принимать во внимание цепочку ценностей поставщиков и конечных потребителей. Процесс определения издержек по каждому виду деятельности утомителен и сложен, но он дает возможность лучше понять структуру затрат предприятия. Кроме того, необходимо провести сравнительную оценку издержек предприятия и издержек его конкурентов по основным видам деятельности. Таким образом, можно выявить наилучшую практику выполнения определенного вида деятельности, наиболее эффективный способ минимизации издержек и на основе полученного анализа приступить к повышению конкурентоспособности предприятия по издержкам.

4. Оценка прочности конкурентной позиции предприятия.

Оценка конкурентоспособности предприятия по издержкам необходима, но недостаточна. Прочность позиции предприятия (насколько слаба или сильна) по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показате-

лям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла. Оценки показывают положение предприятия в сравнении с конкурентами, выявляя таким образом, где она слаба и где сильна, и по отношению к какому конкуренту.

5. Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.

Менеджеры изучают все результаты по состоянию предприятия на момент кризиса и определяют, на чем надо сосредоточить внимание.

Без четкой формулировки проблем, вызвавших кризис на предприятии, без их осознания нельзя приступить к разработке антикризисных мероприятий. Либо в стратегию вносятся небольшие изменения, либо стратегия полностью пересматривается и разрабатывается новая.

Пересмотр миссии и системы целей предприятия.

Следующим, не менее важным этапом стратегического антикризисного планирования является корректировка миссии предприятия и системы целей.

Менеджер, координирующий политику предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации, должен собрать всю информацию, полученную во время проведения стратегического анализа, и решить, сможет ли предприятие в рамках своей прежней миссии выйти из кризиса и достичь конкурентных преимуществ. При необходимости надо скорректировать миссию. Умело сформулированная миссия, которая доступна для понимания и в которую верят, является весомым стимулом для изменений в стратегии. Она может включать следующее:

1. Провозглашение убеждений и ценностей.
2. Виды продукции или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять).
3. Рынки, на которых будет работать предприятие:
 - способы выхода на рынок;
 - технологии, которые будет использовать предприятие;
 - политика роста и финансирования.

Четко сформулированная миссия вдохновляет и побуждает к действию, дает возможность сотрудникам предприятия проявлять инициативу, формирует главные предпосылки успеха его деятельности при различных воздействиях на нее со стороны внешней и внутренней среды.

Затем идет процесс корректировки системы целей (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

Каждое предприятие имеет определенную систему целей, которые возникают как отражение целей различных групп:

- собственников предприятия;
- сотрудников предприятия;
- покупателей,
- деловых партнеров,
- общества в целом

Если миссия — это видение того, каким должно быть предприятие в будущем, то система целей (долгосрочные и краткосрочные цели) — желаемые результаты, соответствующие пониманию цели. Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых на предприятии. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей, таким образом складывается иерархия целей.

Цели более высокого уровня ориентированы на долгосрочную перспективу. Они позволяют менеджерам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели определяют скорость развития компании, уровень показателей деятельности и результаты, которых нужно достичь в бли-

жайшем будущем. То, на какой уровень целей ориентируется высшее руководство предприятия, может служить причиной кризисной ситуации.

Очень часто на российских предприятиях менеджеры сосредоточивают свое внимание на краткосрочных финансовых целях, пренебрегая долгосрочными.

Процесс стратегического планирования заканчивается формулированием методов стратегического анализа и планирования стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и осуществлением выбора стратегии. Начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование).

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Но в кризисной ситуации реализацию изменений надо осуществить в жестко ограниченный срок. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо стремиться к максимальной параллельности работ. Внедрение антикризисной стратегии наиболее эффективно, если она совмещается с уже адаптированной структурой и подчиняется сбалансированной системе целей. Однако в критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается, тогда приходится решительно изменять сложившуюся систему управления, что болезненно сказывается на работе персонала.

На средних и малых предприятиях, для которых характерна хорошая восприимчивость персонала к изменениям, можно последовательно адаптировать старую структуру, накладывая на нее новые проектные единицы, ответственные за внедрение антикризисной стратегии.

При значительных масштабах предприятия с отрицательным восприятием персоналом изменений требуется использовать варианты так называемой двойной структуры, когда внедрение антикризисной стратегии отделяется от оперативной деятельности. Это позволяет менеджерам обеспечить поддер-

жку изменениям в подразделениях, которые заняты их реализацией. Для быстрого проведения необходимых решений твердо используются властные полномочия. При этом разрушаются традиционные системы прохождения команд и заменяются контактами руководителя с исполнителями, минуя некоторые уровни и иерархии.

Значительную помощь в проведении антикризисной стратегии может оказать привлечение специалистов со стороны. Ими могут быть внешние консультанты, новые управляющие, ранее работавшие на других предприятиях, или управляющие из самой компании, имя которых не ассоциируется с прошлой стратегией

Существует достаточно примеров того, что проведение стратегических изменений является в высшей степени ответственной и трудной задачей. Некоторые новые стратегии могут быть реализованы легче, чем другие, особенно если они не требуют изменений общих представлений о том, как предприятие должно конкурировать на рынке

6.3. Формирование стратегии и программы работ по выходу из кризиса

После того как сформулированы цели (п.6.2 2), необходимо найти критерии, по которым возможно оценить достижение этих целей, а затем выбрать направления деятельности, обеспечивающие достижение этих целей. Затем направления деятельности конкретизируются в форме задач, которые должны решать конкретные подразделения и должностные лица. Далее прорабатывается система решения поставленных задач. Это является основой должностных инструкций, описания сферы обязанностей и полномочий.

Формирование путей и проектов решения проблем — это важнейший этап выявления и формирования инновационного потенциала предприятия.

Этот этап заметно отличается от других тем, что он должен быть ориентирован на генерацию максимально возможного количества идей, является наиболее творческим и чувствительным к помехам. Он должен проходить в раскрепощенной обстановке и требует несколько непривычного для практиков взгляда на привычные вещи. В частности, на этот период нужно совершенно забыть о текучке, о требовании реализуемости идей, иначе это сильно ограничит их перечень и может привести к потерям эффективности развития. Над созданием соответствующей обстановки обычно работают психологи.

Существуют различные подходы и технологии генерации идей по решению проблем. В условиях экспресс-анализа наиболее подходящей представляется сочетание технологии мозгового штурма в коллективной работе с участниками в сочетании с морфологическим анализом, проводимым консультантами.

Участникам сначала рассказываются правила и определяется регламент мозгового штурма, излагаются примеры и подходы, усиливающие мотивацию на поиск идей.

Важнейшие и несколько необычные правила, которые должны быть обязательно пояснены:

— чем больше будет идей, тем лучше будет конечный результат;

— нет плохих идей, любые идеи поощряются, особенно нестандартные;

— поощряется, если идея вас затронула, быстро развивайте ее лучшие стороны, как если бы это была ваша идея;

— запрещается оценка и критика идей;

— запрещается какая-либо персональная критика авторов идей, поощряется ободряющая их поддержка;

— обязательно все идеи фиксируются и т. п.

При таких правилах часто возникает угроза уйти в сторону и оторваться от реальности. Поэтому целесообразно использовать схему пульсирующего процесса: через 20–30 минут интенсивной генерации идей устраивается 10–15-минутное обсуждение, классификация и уточнение, фокусировка,

направление дальнейшего углубленного поиска. Такие сужения и расширение тематики целесообразно повторить еще 2–3 раза (по 15–20 минут).

Все проекты вместе взятые сводятся в единое множество проектов, и делается оценка каждого из них по единой методике.

В конце этого этапа появляется стратегически важный результат — уточненная оценка потенциальных возможностей предприятия, которые и конкретизируются в форме перечня (поля) возможных проектов.

Задача этапа выделения приоритетных направлений деятельности состоит в том, чтобы, используя сформулированные на предшествующих этапах пути решения проблем и оценки имеющегося потенциала, выделить из них сравнительно небольшую часть наиболее важных проектов, дающую основной вклад в достижение целей.

На фазе диагностики основной целью является предварительная оценка и выделение наиболее важных (приоритетных) направлений для дополнительной, более тщательной проработки. Поэтому используются упрощенные подходы, основанные на качественных экспертных оценках и некоторых несложных формализованных процедурах.

Наиболее простым способом является отнесение каждого направления к первой, второй и т. д. группе по важности. Затем рассматривается наиболее приоритетная группа проектов.

Другой вариант процедуры — оценка важности каждого из направлений, например, по пятибалльной или десятибалльной шкале, с последующим ранжированием их по мере убывания балла и выделением в начале списка группы наиболее приоритетных.

Основные задачи этапа формирования команд, проработки и защиты первоочередных проектов: продемонстрировать возможности эффективной работы в команде; провести предварительную проработку первоочередных проектов и отобрать часть из них для дальнейшей доработки и реализации.

Первоочередные проекты выбираются из числа приоритетных и прорабатываются в течение 1,5–2 дней с участием

консультантов. Результаты предоставляются в письменном виде и докладываются в течение 15–20 минут, обсуждаются всеми, оцениваются комиссией, в которую входит руководство организации и консультанты.

На заключительном этапе формулировки стратегии и тактики развития с учетом проработки проектов снова обсуждаются и фиксируются цели и стратегия развития, необходимые изменения в организации, уточняется программа развития, намечаются первоочередные шаги

6.4. Основные направления изменений в антикризисном управлении

Еще 30 лет назад в практике управления предприятиями отсутствовали стратегические принципы, только на стыке 60–70-х гг. появляются новые методы управления и вместе с ними и термин “стратегическое управление”. Оно включает в себя три основных компонента:

1) стратегический анализ (анализ внешней среды, анализ ожиданий акционеров, анализ потенциальных возможностей фирмы);

2) стратегический выбор наиболее оптимальной стратегии;

3) реализация стратегии (разработка календарного плана, реорганизация организационной структуры, создание специальной системы управления изменениями).

В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция, все в большей степени предприятие нацеливается на укрепление позиций на уже существующих сегментах рынка и завоевание новых, обновляется номенклатура выпускаемой продукции. Все это находит отражение в разрабатываемой концепции финансового, производственного и кадрового оздоровления и в соответствии с ней разрабатываются финансовая, маркетинговая, техническая и инвестиционная программы, которые позволяют найти путь к финансовому благополучию предприятия.

Другим аспектом антикризисного управления является выработка долгосрочной стратегии развития предприятия. На жизнедеятельность предприятий как в переходный период к рынку, так и в стабильных рыночных условиях хозяйствования существенное влияние оказывает фактор неопределенности. Опыт отечественных и зарубежных предприятий, эффективно функционирующих в условиях рыночной экономики, показывает, что острота проблемы снижается, если обеспечивается равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности предприятия.

Таким образом, здесь возникает необходимость пересмотра организационной структуры. Структура предприятия во многом определяет его способность реагировать на изменения внешней среды. В случае если предприятие имеет слишком жесткую организационную структуру, она может стать преградой на пути гибкого приспособления к новым реальным условиям, тормозить процесс инноваций и препятствовать творческому подходу к решению новых проблем и задач. В основном менеджеры стремятся избежать структурных изменений, которые обычно сопровождаются неразберихой, недовольством со стороны персонала. В результате реорганизация откладывается на максимально длительный период. Если все-таки необходим пересмотр организационной структуры, то делать это необходимо предельно оперативно.

Неотъемлемой частью организационной структуры является организационная культура — это дух, ценности, принципы организации, объединяющие ее работников, обеспечивающие единство образа действий сотрудников и принимающие на себя часть контролирующих и стимулирующих функций. Из этого следует, что необходимо сохранить и преумножить сложившиеся ценности организации, так как они часто являются движущей силой на пути вывода предприятия из кризиса. Особенно, когда работники предприятия получают несвоевременно либо очень низкую заработную плату и надеются, что это временно, при этом параллельно занимаются поиском более надежного рабочего места и т. д.

С первых же шагов работы над антикризисной программой обычно становится ясно, что одной из основных причин тяжелого финансового положения предприятий чаще всего является отсутствие системы финансового планирования или ее неэффективность.

Самыми первоочередными проблемами, требующими неотложных мер, оказываются проблемы тяжелого финансового состояния

Программа мероприятий финансового оздоровления может включать следующие разделы:

- прогнозирование, оперативный учет и контроль за движением денежных средств;
- снижение кредиторской задолженности;
- снижение дебиторской задолженности;
- устранение убытков;
- сокращение остатков готовой продукции;
- переход к стратегическому планированию;
- выработка политики работы с банками и другими финансовыми учреждениями;
- выход на рынок ценных бумаг.

Как правило, на большинстве крупных российских предприятий имеется только бухгалтерия, которая работает с ретроспективой и ориентирована в первую очередь на удовлетворение требований налоговой инспекции.

Во многих случаях предприятию целесообразно применить наступательную тактику для максимального использования имеющихся ресурсов и резервов, что потребует значительных финансовых затрат, которые неосуществимы без привлечения инвестиций.

В антикризисных программах целесообразен раздел по маркетингу, формируемый на основе изучения рынка, анализа динамики спроса и конъюнктуры в тех секторах рынка, где фирма способна предложить свой товар. Вместе с тем важны меры, касающиеся изменения объемов производства, ценообразования, повышения эффективности функционирования предприятия, развития рекламного дела, оказания сервисных услуг заказчикам и потребителям.

Некоторое время назад на многих предприятиях можно было наблюдать при спаде производства рост объема готовой продукции на складах, что происходило из-за неплатежеспособности крупнооптовых покупателей. Причиной сложившейся ситуации явилась несостоятельность маркетинговых служб. Следовательно, изменение маркетинговой стратегии, так же как и создание службы маркетинга, — важное звено на пути вывода предприятия из финансового кризиса.

Маркетинговые программы включают мероприятия, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

Для организации среднего размера, по опыту зарубежных исследователей, характерна стратегия рыночных ниш, или патентная, предполагающая тщательный выбор сегмента рынка и способа поведения организации на нем. Используется также инновационное поведение. Стратегия выбора сегмента рынка обуславливает необходимость всестороннего исследования потребности, установления тесных связей с потребителями. Стратегия интенсивного маркетинга осуществляется для формирования спроса и стимулирования сбыта посредством комплекса средств, таких как высокие цены и большие затраты на рекламу, чтобы создать благоприятное отношение потенциальных потребителей к продукции.

Для крупных фирм характерна стратегия широкого проникновения на новые рынки при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта. Для крупных предприятий России приоритетной является формирование стратегии фирменного товара, предполагающей обеспечение высокого качества товара, устойчивый уровень цен, возможность повсеместного приобретения товара, даже при значительном удалении от центров продаж, предварительная договоренность о покупке. Понятие «фирменный товар» также связывается с его надежностью в использовании, вариантносью предлагаемых услуг, простотой способов доставки. Таким образом, стратегия дает возможность ис-

пользовать конкурентные маркетинговые инструменты, средства и методы обеспечения условий для достижения объемов продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами организации.

Суть маркетинговой деятельности, как уже говорилось, заключается в формировании реальной величины спроса, в воздействии на потребителя для побуждения его к приобретению товара, в разработке реальных программ поведения организации на конкретном рынке.

Главный принцип маркетинга — ориентация на потребителя и его потребности, их формирование и максимальное удовлетворение. Основная цель маркетинга — определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объема продаж и его роли на рынке, и средствами маркетинга содействовать его достижению.

Маркетинговые программы в антикризисном управлении (табл. 6.1) включают мероприятия, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности. Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии продвижения товаров на новые рынки, упрочнение положения на старых рынках, диверсификации.

Таблица 6.1

Направления антикризисных маркетинговых решений

Стадии маркетинговой деятельности	Виды решений
1	2
1. Анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации	<p>Оценка и ранжирование факторов маркетинговой среды, тормозящих функционирование организации, их нейтрализация.</p> <p>Экспертная оценка риска работы на конкретных рынках, определение границы риска и условий неопределенности.</p> <p>Оценка возможных преимуществ организации в функционировании на реальных рынках.</p>

1	2
2 Отбор целевых рынков	Оценка спроса и вероятности освоения рынка Формирование потребности в продукте на новых сегментах рынка Оценка негативных и позитивных факторов, влияющих на формирование целевых сегментов и условия их освоения .
3 Разработка комплекса маркетинга	Выбор критериев инновационных решений по профилирующей продукции Выбор методов оценки уровня цен. Выбор средств и методов управления процессом выведения товаров на рынки и их продвижение к потребителю Выбор средств и методов управления сбытом продукции. Выбор средств и методов предоставления фирменных услуг (сервиса) Оценка эффективности коммуникаций, средств и методов рекламной кампании.
4. Разработка и реализация маркетинговых программ	Обоснование антикризисных программ организации, стратегических и тактических планов, бизнес-плана

На каждой стадии жизненного цикла товара изменения средств маркетинга имеют особый характер, что и принимается во внимание при формировании антикризисной программы. При устойчивой рыночной ситуации стратегии, выделяемые по приоритетам средств маркетинга, могут выполнять и роль самостоятельной стратегии. Например, стратегия повышения цен или стратегия фирменного товара.

Особенности спроса дают основание для использования ряда стратегий рыночной политики организации. Стимулирующая стратегия спроса используется для привлечения потребителей к покупке товара (услуги), когда интерес к предлагаемому товару снижается. Креативная стратегия используется, когда потенциальные потребности следует преобразовать в реальный спрос. Поддерживающая стратегия используется в условиях устойчивых рынков для поддержания спроса и доли рынка.

6.5. Мероприятия по преодолению кризисного состояния предприятия

К числу важнейших мер по антикризисному управлению предприятием принято относить:

- 1) экспресс-диагностику финансовой состоятельности по основным параметрам деятельности;
- 2) детализированный анализ финансовой состоятельности и финансовой устойчивости;
- 3) выбор и обоснование стратегий развития;
- 4) параметризацию реорганизационных политик антикризиса;
- 5) прогнозирование финансовых результатов и направление их использования;
- 6) формирование эффективных текущих политик управления производственно-хозяйственной и финансовой деятельностью;
- 7) оптимизацию управленческих решений.

По своему экономическому смыслу первый комплекс задач имеет оперативный и профилактический характер.

Второй комплекс задач состоит в осуществлении обстоятельного ретроспективного анализа хозяйственной деятельности предприятия. Построение временных рядов за достаточно продолжительный период позволяет установить экономические тенденции закономерности хозяйственного развития, выявить факторы, которые оказывали в прошлом и могут оказывать в будущем существенное влияние на деятельность данного предприятия. Особое внимание обращается на анализ хозяйственной деятельности за текущий период.

Отдельно следует сказать об анализе ликвидности баланса, на основе которого можно вынести обоснованное суждение о возможностях и целесообразности санации предприятия (финансового оздоровления) за счет, например, средств государственного бюджетного или внебюджетного финансирования.

Третий комплекс задач связывают с реализацией главной цели предприятия. В зависимости от нее и сроков ее

реализации выбирается соответствующая стратегия деятельности предприятия.

Четвертый комплекс задач исследует и оценивает наиболее реальные возможности предприятия по выходу из пред- или кризисного состояния с установлением таких минимально допустимых (пороговых) значений показателей деятельности, достижение или превышение которых будет означать финансовую состоятельность. Для предприятий финансово-устойчивых, т. е. с уже достигнутым уровнем финансовой состоятельности, выбор тех или иных текущих политик будет определяться возможностями и допустимыми условиями инвестиций.

Пятый комплекс задач — прогнозирование финансовых результатов и направлений их использования — позволяет соотнести сформированные стратегии и реорганизационные политики предприятия с принятыми целями его деятельности.

Шестой комплекс задач включает достаточно широкий круг задач финансового и производственного менеджмента, сводящихся к управлению текущими активами и текущими пассивами предприятия.

Седьмой комплекс задач также информационно взаимосвязан с результатами решения предшествующих комплексов. Специфичность антикризисного менеджмента предъясняет здесь свои особые требования к оптимизации управленческих решений. При этом принципиальной отличительной особенностью постановок его оптимизационных задач будет учет факторов риска и неопределенности деятельности в обосновании возможности практической реализации выбранных эффективных стратегий и политик предприятия.

Сложность реализации функций антикризисного менеджмента усугубляется динамичностью рыночных ситуаций и других факторов рыночной среды. В этих условиях особое значение приобретает оперативный (ситуационный) анализ показателей деятельности, в частности установление неплатежеспособности предприятия. Для того чтобы выработать правильные решения по выходу предприятия из кризисного

состояния, необходимо проведение углубленного финансового анализа. При этом должны учитываться отраслевые и региональные особенности.

Вначале проводится предварительный экспресс-анализ, чтобы обнаружить «болевы́е точки» деятельности предприятия и наметить направления для углубленного анализа. При чтении баланса, т. е. при предварительном общем ознакомлении с его содержанием выясняют характер изменения за отчетный период сумм по отдельным статьям и разделам.

При этом необходимо иметь в виду, что на показатели, относящиеся к началу и концу отчетного периода, оказывают влияние инфляционные процессы. В условиях России необходимым является применение корректирующих коэффициентов, учитывающих темпы инфляции.

В бухгалтерской отчетности имеется ряд статей, непосредственно указывающих на неблагополучие финансового положения предприятия. Это так называемые «больные» статьи. Их можно подразделить на две группы:

1) свидетельствующие о крайне неудовлетворительной работе предприятия в отчетном периоде и сложившемся в результате этого плохом финансовом положении;

2) свидетельствующие об определенных недостатках в работе предприятия.

Отметим, что резкие колебания статей дебиторской задолженности служат тревожным симптомом. Значительное увеличение объемов средств на статьях может быть вызвано либо неосмотрительной кредитной политикой предприятия по отношению к покупателям, неразборчивым выбором партнеров, либо наступлением неплатежеспособности и даже банкротства некоторых потребителей (заказчиков), либо неумеренно высокими темпами наращивания объема продаж. Правда, и резкое сокращение дебиторской задолженности может быть следствием негативных моментов во взаимоотношениях с клиентами. Дебиторская задолженность может резко упасть по той причине, что предприятие вынуждено сократить продажи в кредит, а возможно, и потому, что потребители

продукции стараются поскорее рассчитаться с долгами, чтобы дальше не иметь дела с этим предприятием.

За внешними изменениями статей дебиторской задолженности могут стоять многие причины: чрезмерная концентрация продаж по малому числу покупателей, банкротство отдельных потребителей, сокращение рынка, заставляющее предприятие идти на все большие уступки потребителям, и т. д. Какая-то часть дебиторской задолженности может обернуться недостачами, хищениями и потерями от порчи товарно-материальных ценностей.

Тревожным сигналом служит также и значительный рост кредиторской задолженности по статьям пассива «Расчеты с кредиторами»: за товары, работы и услуги, по выданным векселям, по оплате труда, по социальному страхованию и обеспечению и др. Более подробный анализ может выявить неблагоприятное изменение кредитной политики по отношению к предприятию со стороны отдельных кредиторов и поставщиков, обнаружить финансовые трудности, не позволившие предприятию своевременно рассчитаться с кредиторами и бюджетом, а также со своими работниками по зарплате, с акционерами по дивидендам и т. д.

Ценную информацию о сдвигах в средствах предприятия за отчетный период можно получить, рассматривая структуру актива и пассива баланса. Для этого суммы итогов по разделам выражают в процентах к общему итогу баланса. Такой подход называют вертикальным анализом баланса. Далее сравнивают структуру баланса на начало и конец года.

Негативные моменты, которые могут выявиться при вертикальном анализе баланса, состоят в следующем: уменьшении доли основных средств и денежных средств и увеличении доли запасов; уменьшении доли источников собственных средств и увеличении доли заемных средств и кредиторской задолженности.

В мировой практике разработаны руководства, содержащие перечень критических показателей для оценки возможного банкротства предприятия. Эти показатели разбиты на две группы.

К первой группе относятся показатели, неблагоприятные текущие значения которых или складывающиеся тенденции свидетельствуют о возможных в обозримом будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе и возможном банкротстве К ним относятся:

— повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;

— превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности,

— чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;

— низкие значения коэффициентов ликвидности;

— нехватка оборотных средств (функционирующего капитала);

— увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств,

— неправильная реинвестиционная политика,

— превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;

— невыполнение обязательств перед кредиторами и акционерами (в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов);

— наличие просроченной дебиторской задолженности;

— наличие сверхнормативных производственных запасов и залежалых товаров;

— ухудшение отношений с учреждениями банковской системы;

— использование новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;

— применение в производственном процессе оборудования с истекшими гарантийными сроками;

— потенциальные потери долгосрочных контрактов;

— неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

Во вторую группу входят показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее

финансовое состояние как критическое. Вместе с тем они указывают, что при определенных условиях или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться. К ним относятся:

- потери ключевых сотрудников аппарата управления;
- вынужденные остановки, а также нарушения ритмичности производственно-технологического процесса;
- чрезмерная зависимость предприятия от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида актива;
- излишняя ставка на успешность и прибыльность нового проекта,
- участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
- потеря ключевых контрагентов;
- недооценка необходимости постоянного технического и технологического обновления предприятия;
- неэффективные долгосрочные соглашения;
- политический риск.

Не все описанные показатели могут быть рассчитаны непосредственно по данным бухгалтерской отчетности. Вместе с тем, если в рамках предварительного анализа финансового состояния предприятия имеется возможность использовать дополнительную информацию по некоторым из перечисленных выше показателей, то надежность анализа и обоснованность выводов только повысятся.

Деятельность фирмы характеризуется множеством различных показателей. Для обеспечения различных целей анализа использование только показателей платежеспособности недостаточно. Требуется проведение более подробного, детализированного анализа с привлечением дополнительных показателей.

Показатели, необходимые для принятия решений по неплатежеспособным фирмам, выработке стратегий реорганизации или санации этих предприятий и с целью антикризисного управления ими, с учетом целевой направленности можно условно представить пятью комплексными разделами (группами или блоками):

- 1) рентабельность деятельности (эффективность управления);
- 2) платежеспособность и финансовая устойчивость (ликвидность);
- 3) деловая активность (оборачиваемость средств);
- 4) эффективность использования имущества (рыночная устойчивость);
- 5) инвестиционная привлекательность.

В условиях антикризисного положения предприятий-банкротов менеджеры высшего уровня берут на вооружение разные формы и методы выхода из кризиса.

Применяется так называемая защитная тактика, т. е. происходит резкое сокращение издержек производства путем сокращения внутрипроизводственных структур и их ликвидации, сокращения персонала, продажи технологического оборудования, внедрения новой технологии, введения маркетингового управления, поиска новых рынков сбыта.

Затем осуществляется замена действующих менеджеров преимущественно среднего уровня управления (линейные руководители). При подборе новых руководителей нужно соблюдать определенные требования к тому, что новый руководитель должен иметь определенный опыт работы в качестве менеджера, обладать умением организовать управление, способностями преодолеть стресс, которому подвержен управленческий персонал предприятия-банкрота, и выработать концепцию выхода из кризиса.

Учитывая тот факт, что на предприятии-банкроте высокие издержки на производство, принимаются меры по их снижению за счет всех непроизводительных и малопродуктивных затрат путем устранения излишних устаревших производственных мощностей, сокращения выпуска некачественной продукции, не пользующейся спросом у потребителей, рационального использования рабочего времени, снижения текучести кадров, сокращения управленческих расходов, разработки и внедрения новой структуры управления предприятием.

Перечисленные шаги оздоровления экономики предприятия в условиях антикризисного управления, безусловно, могут принести положительные результаты, но только на непродолжительное время, так как они пока носят спорадический характер и не рассчитаны на длительную перспективу. Для того чтобы в условиях антикризисного управления действительно выйти из кризиса, нужно научное обоснование реального положения для конкретного предприятия-банкрота.

С этой целью необходимо провести глубокий анализ всех сторон деятельности предприятия, что является основой разработки комплексной стратегической программы оздоровления его экономического положения (стабилизации).

В настоящее время нет недостатка в различного рода методиках экономического анализа вообще и анализа антикризисного положения, в частности.

Объектом анализа и исследований в условиях антикризисного управления являются:

- сама система антикризисного управления;
- финансовое состояние предприятия и денежных расчетов;
- состояние бухгалтерской отчетности;
- оптимальность структуры имущества предприятия и источники его образования;
- анализ уровня рентабельности и оборачиваемости оборотных средств;
- состояние ликвидности.

С учетом результатов системного анализа производственно-экономической деятельности предприятия-банкрота разрабатывается комплекс мероприятий по выходу из кризиса.

Одним из стратегических направлений выхода из кризиса является финансовая реструктуризация. Основные направления финансовой реструктуризации должны предусматривать вполне определенные цели, в частности, поддержание жизнеспособности предприятия на ближайшую перспективу за счет увеличения наличных средств и объема продаж.

Финансовая реструктуризация нацелена на решение следующих проблем:

- устранение неликвидности предприятия;
- совершенствование структуры капитала; создание предпосылок для рекапитализации.

Практическое разрешение перечисленных выше проблем финансовой реструктуризации происходит путем:

- ликвидации нерентабельных и неплатежеспособных структур внутри предприятия;
- массовой скупки акций данного предприятия при наличии денежных средств;
- привлечения форм заемных средств на развитие предприятия,
- сокращения непроизводственных издержек производства;
- списания активов с баланса предприятия;
- совершенствования механизма управления и повышения конкурентоспособности;
- совершенствования системы мотивации;
- ужесточения контроля за расходованием денежных средств;
- интеграции капитала за счет сливания с другими фирмами,
- введения маркетингового управления;
- привлечения инвестиций.

6.6. Персонал в системе антикризисного управления

Необходимое условие эффективности антикризисного управления предприятием — включение в этот процесс аспектов, связанных с персоналом.

Данный процесс может идти по следующим направлениям:

- учет проблем трудовых ресурсов (региона, например) и персонала при анализе деятельности предприятия и его внешней среды, в том числе при определении зон стратегических ресурсов;
- разработка на основе общей стратегии предприятия частной стратегии в области персонала;

— распределение персонала с учетом требований проблемно-ориентированных программ (ресурсное обеспечение реализации стратегий предприятия).

Стратегическая ориентация предприятия требует определенных условий и предпосылок в области культуры, структуры и поведения персонала. Традиционно сложившаяся на российских предприятиях структура персонала в значительной мере затрудняет внедрение антикризисной стратегии.

Например, подобная стратегия может вступать в противоречие со сложившимися на предприятии условиями оплаты и стимулирования персонала.

Сложная бюрократическая хозяйственная организация характеризуется устойчивыми внутренними иерархиями. В них технологическая взаимозависимость различных работ дополняется социальными зависимостями [22].

Поэтому в традиционных условиях, если намечено повысить заработную плату работникам одной ступени иерархии, то приходится решать вопросы изменения условий оплаты и на соседних ступенях.

При нестабильной и неопределенной внешней среде сохранение подобного иерархического подхода представляет существенную внутреннюю опасность для деятельности предприятия.

Наконец, при антикризисной реструктуризации персонала важно учитывать как экономические, так и социальные аспекты деятельности предприятия. Экономические аспекты связаны с затратами на поиск, прием, обучение, увольнение кадров, а также с конкурентными издержками на выпуск продукции, финансовыми ограничениями и т. д.

Социальные аспекты обусловлены системой формальных и неформальных связей на предприятии, препятствующих увольнению и найму работников, даже если того требует экономическая ситуация.

Это означает, что вопрос переносится из плоскости контроля за распределением рабочих мест и трудовым процессом в область анализа трудовых отношений как сферы реализации социальных взаимодействий.

Следовательно, при выборе стратегии нельзя игнорировать роль социальных структур в данном процессе. Персонал непосредственно участвует в выработке и реализации стратегии предприятия. Стратегический успех предприятия с этих позиций объясняется различными возможностями персонала (по уровню интеллекта, упорства, энтузиазма и т. п.).

Ведущим фактором, формирующим однотипность социально-экономического поведения разных групп персонала, является стремление занять сходное положение в будущем обновленном предприятии, а не качественная общность прошлого или фактического положения [22].

Тем самым основные группы персонала предприятия в переходных экономических условиях можно выделить по совокупности главных тенденций в процессах трансформации персонала и его стратегического размежевания.

Существенное влияние на стратегическое управление предприятием оказывают реально складывающиеся социальные отношения.

Проблемы, обусловленные кризисными факторами, особенно ярко проявляются применительно к управленческим кадрам российских предприятий. Традиционно эти вопросы рассматриваются преимущественно в двух аспектах.

Первая группа задач связывается с освоением управленческими кадрами навыков работы в рыночных условиях. Долгое время их деятельность осуществлялась в затратном режиме при наличии доступа к ресурсам и при гарантированном госзаказом сбыте продукции (услуг). В рыночной же экономике необходимо думать об экономии ресурсов, снижении себестоимости, потребностях потребителей и т. п.

Вторая группа задач связывается с децентрализацией существующих предприятий. Естественно, при этом повышается уровень самостоятельности и ответственности подавляющего большинства управленческих кадров предприятия, что требует соответствующих реорганизационных мероприятий в области персонала.

Однако в условиях структурного кризиса для управленческих работников на первое место выдвигается задача овладения антикризисными методами управления.

Кризисные тенденции воспринимаются разными людьми совершенно по-разному (как по времени, так и по глубине восприятия). Как показывает мировой и отечественный опыт, существует проблема запаздывания восприятия кризиса в массовом сознании.

Данный момент может иметь негативные последствия. Вместо антикризисных целей и действий, связанных со стабилизацией приоритетных производств, в условиях “запаздывания” весьма популярной становится постановка нереальных задач. Причем нередко грандиозность проектов прямо пропорциональна глубине спада: чем глубже спад, тем грандиознее проекты. В лучшем случае результатом решения таких задач явится имитация новых условий деятельности, в худшем — усугубление деструктивных процессов. Поэтому формирование ложного стереотипа мгновенного подъема мешает реальному выживанию экономики.

На деле же кризисным условиям должно соответствовать антикризисное мышление. В самом общем виде под антикризисным мышлением можно понимать способность человека воспринимать и сознательно реализовывать на практике антикризисные стратегии деятельности.

Формирование у руководителей мышления такого типа позволяет адекватно и своевременно реагировать на кризисные тенденции и является важнейшим условием решения проблемы выживания предприятий.

В целом становление антикризисного мышления существенно сдерживается трудностями в восприятии управленцами кризисных тенденций, принятии антикризисной логики поведения предприятий и критериев, на которых основываются антикризисные решения [22].

Для обеспечения эффективных антикризисных действий необходимо иметь ясное представление о вероятном будущем состоянии среды, в которой существует предприятие. Методы

изучения и анализа внешней среды можно рассматривать как своеобразный фильтр, через который должна пройти внешняя информация, прежде чем поступить на предприятие.

Если информация о внешней среде охватывается во всем ее многообразии, то полученное представление о ней будет соответствовать действительности. Если же слишком многое не отслеживается или отсеивается, то информация будет отражать действительность в искаженном и чрезмерно упрощенном виде.

Выбор метода изучения внешней среды предприятия представляет собой решение огромной важности. Ошибка может стать причиной стратегической близорукости и привести к отсроченным реакциям на внешние изменения в условиях деятельности предприятия.

Однако сложившиеся на предприятиях информационные системы и технологии работы с информацией слабо приспособлены к отслеживанию и прогнозированию кризисных тенденций, ибо изначально были ориентированы на стабильные внешние условия [22].

Большинство управленцев начинают эффективно работать при условии, если прогнозная информация согласуется с их прошлым опытом. Если же прогнозные данные существенно расходятся с их опытом или даже противоречат ему, управленцы обычно игнорируют их и считают необоснованными.

Последовательный ряд ранее достигнутых успехов приводит к формированию у управленцев стереотипных моделей принятия решений и действий. Эти стереотипы принимают в расчет в основном опыт прошлого и серьезно препятствуют пониманию новых реальностей, в которых оказались предприятия. В результате управленец не признает новые реальности, не имеющие связи с его опытом, до тех пор, пока они не начнут воздействовать на предприятие.

Чем значительнее предыдущие успехи, тем больше вероятность, что работник будет упорно "цепляться" за свой прежний опыт, несмотря на поступление совершенно новой

информации [22]. На предприятиях это находит свое выражение в широко распространенном чисто производственном мышлении.

Вообще опыт, являясь важным компонентом деятельности руководителя, сохраняет свою эффективность лишь в качественно однородных условиях. Если же условия деятельности качественно изменяются, то модель успешности действий, принимающая в расчет лишь опыт прошлого, становится серьезным препятствием, мешающим приспособиться к новой реальности.

Процессы антикризисного управления связаны с высоким уровнем неопределенности и незначительным контролем за ситуацией. В таких случаях интуиция ценится выше формальной логики и опыта, наряду с этим желательными становятся нестандартные и парадоксальные действия.

Своевременная реализация антикризисных мероприятий вносит существенные коррективы в значимость деятельности различных подразделений. Так, при переходе от ориентации на производство к ориентации на сбыт главенствующее положение, которое ранее занимали производственные отделы, переходит к финансовой и маркетинговой деятельности.

Соответственно возникают угрозы статусу отдельных служб и руководителей. При этом руководители и отделы, положение которых может пострадать в результате воздействия кризисных факторов, стремятся преуменьшить или вовсе не признают влияния этих факторов на деятельность предприятия. Тем самым они пытаются сохранить свое высокое положение, которое завоевали в совершенно иных условиях.

Обычно такие работники являются представителями того типа мышления, который приносил успех в прошлом. Поэтому нередки случаи, когда они создают препятствия на пути антикризисного мышления, будучи в полной уверенности, что действуют во благо предприятия.

Следовательно, антикризисное мышление не будет способствовать реальному выживанию предприятия, если ру-

ководители, обладающие таким мышлением, не будут иметь достаточного влияния в масштабе всего предприятия.

Вместе с тем антикризисное мышление нельзя абсолютизировать. Оно эффективно лишь в кризисных условиях и слабо применимо в условиях стабильной или растущей экономики. Например, при стабилизации весьма эффективным может быть консервативный тип мышления, ориентированный на устойчивые и повторяющиеся управленческие ситуации. В условиях роста может доминировать производственное мышление, а при нарастании неопределенности — рыночный тип мышления, связанный с адекватной реакцией на изменения конъюнктуры.

Однако справедливо и обратное утверждение: мышление, эффективное при стабильной или растущей экономике, слабо применимо в условиях кризиса.

Разумеется, понимание необходимости пересмотра концепции и методов управления, исходя из российских реалий, не может прийти в одночасье. Вопрос в том, готовы ли руководители и специалисты к пересмотру стратегии деятельности предприятий, к выработке антикризисной стратегии выживания, к изменению самой психологии управления.

Важно осознать объективность кризисных тенденций, неизбежных на данном этапе функционирования российской экономики. Понимание происходящих событий и их динамики в ближайшей перспективе необходимо положить в основу разработки соответствующих упреждающих антикризисных мероприятий. Для этого необходимо активно формировать антикризисное мышление.

В целом при управлении персоналом предприятия в кризисных условиях происходят следующие процессы [22]:

1. Вопросы стратегии и контроля за ее внедрением остаются за корпоративным центром.

2. Разработка программ, а также внедрение конкретных мероприятий смещаются на уровень самостоятельных децентрализованных подразделений предприятия.

3. Интеграция всех стадий разработки и внедрения стратегии по персоналу происходит на уровне дуальных структур

(но только в рамках конкретного предметно-ориентированного проекта).

Таким образом, организационные факторы эффективности персонала, во-первых, связаны с умеренной децентрализацией структуры управления, во-вторых, предполагают сбалансированное распределение функций управления персоналом на уровнях корпоративного центра, бизнес-единиц и дуальных структур.

Инерционность структуры предприятия создает опасность имитации прогрессивных организационных изменений при формальной трансформации ранее существовавших подразделений в новые с сохранением прежних методов работы.

Важным условием выхода из кризиса для предприятия также является реинжиниринг персонала, который концентрируется на процессах, а не на организационных единицах. При этом изменения в составе подразделений для выполнения нового процесса напрямую вытекают из требований подвергшихся реинжинирингу процессов.

Реинжиниринг на российских предприятиях приобретает ярко выраженную антикризисную направленность. Он связан со значительными организационными изменениями и созданием коллектива работников нового типа, выполняющих по-новому сформулированные трудовые задания. При реинжиниринге приходится существенно изменять процессы и, следовательно, выходить за рамки функционального принципа построения подразделений. Это сопровождается столь же радикальными переменами в построении и характере подразделений, осуществлявших прежние процессы.

Поэтому различают реинжиниринг в узком (перепроектирование процессов) и широком (полная реконфигурация организационной структуры) смыслах [22]. Реинжиниринг бывает успешным лишь в тесной связи с организационным развитием предприятия.

Организационные структуры устанавливают границы взаимодействия между подразделениями и определяют иерархический порядок принятия решений. Традиционно основной

единицей организационной структуры предприятия является функциональное подразделение как совокупность работников, выполняющих одинаковую работу.

Однако функциональные вертикальные структуры опираются на небольшие элементы процессов. В результате процесс разбивается на отдельные части, выполняемые в различных подразделениях. Он не является работой одного человека или одного функционального подразделения, а участвующие в процессе работник или подразделение несут ответственность за выполнение одной простой операции. В этом случае, во-первых, никто не отвечает за процесс в целом и его результаты. Во-вторых, такой процесс подвержен сбоям, так как многие работники вынуждены действовать независимо друг от друга. В-третьих, процесс, в котором задействованы работники различных подразделений, трудно сделать гибким.

Кроме того, работники не являются организационно и функционально интегрированными и разбросаны по различным подразделениям. Возникает проблема несогласованности и даже противоречивости целей различных исполнителей.

Эффективность на разных этапах процесса может оцениваться по совершенно разным показателям, противоречащим друг другу, в результате чего эффективность отдельных подразделений предприятия может достигаться в ущерб общей эффективности. Например, работники, участвующие в осуществлении одного процесса, могут иметь несовместимые цели: один исполнитель может заботиться об оборачиваемости товарно-материальных запасов, а другой — о времени доставки товаров и т. п.

Опыт проведения реинжиниринга позволяет выделить наиболее характерные изменения в организации управления предприятием. Основные из них связаны со следующими переходами [22].

1. Переход от функциональных подразделений к процессным командам.

После реинжиниринга меняется организация работ: работники выполняют свою работу в процессной команде, а не

по отдельности. Процессная команда — это группа исполнителей, совместно выполняющих конкретный процесс.

Таким образом, реинжиниринг вместо разделения работников по подразделениям предполагает объединение их в команды. Процессные команды замещают старую структуру управления, состоящую из цехов и отделов.

В зависимости от выполняемых работ наиболее часто используются два типа процессных команд:

а) команда объединяет совместно работающих людей с различными специальностями, выполняющих рутинную и повторяющуюся работу. В данном случае члены команды объединяются на длительное время;

б) команда объединяет людей для решения нестандартной и, как правило, сложной задачи. Команды подобного типа создаются на время решения задачи и по завершении проекта расформируются. Причем один работник может быть одновременно членом нескольких команд, распределяя свое время между несколькими проектами.

Для формирования слаженной работоспособной команды ключевыми моментами являются [22]:

- точное описание основных целей;
- тщательная разработка бюджета и строгое выполнение бюджетных ограничений;
- идентификация ключевых ролей и фиксация объективных требований к кандидатам;
- тщательный подбор и детальная проверка кандидатов;
- непрерывный мониторинг, умение выявлять и исправлять ошибки.

2. Переход от работы, ориентированной на простые задачи, к многомерной.

Работники процессных команд не несут индивидуальной ответственности за выполнение отдельной задачи. Они разделяют общую ответственность с другими членами команды за выполнение всего процесса. Поэтому каждый участник команды должен иметь представление о всех этапах процесса. Более того, все, что делает отдельный работник, направле-

но на выполнение процесса в целом. Тем самым при реинжиниринге происходит эволюция трудовых заданий от узкоспециализированных и ориентированных на простые задачи к многомерным

3. *Переход от контроля над работниками к наделению их полномочиями.*

Команды, выполняющие ориентированные на процесс работы, являются саморегулируемыми. Они решают, как и когда должна быть выполнена работа в рамках согласованных сроков, намеченных параметров производительности, стандартов качества и т. д.

Работа предприятия начинает организовываться вокруг процессов и осуществляющих их команд. Поэтому работники взаимодействуют со всеми, кто им нужен, а правом контроля наделены все, кто осуществляет конкретный процесс.

В целом реинжиниринг предполагает переход от вертикальных к горизонтальным структурам управления предприятием, от узко специализированных работников — к многофункциональным. Ведь работа выполняется командами сотрудников, действующих автономно и поддерживаемых немногочисленными менеджерами.

В результате после реинжиниринга значительно уменьшается количество уровней управления. Наряду с этим резко сокращается число менеджеров, которые несут ответственность за узкую функциональную область.

Ответственность перед высшим руководством несет руководитель процесса, а высшее руководство отвечает за координацию различных процессов.

Поскольку после реинжиниринга преобладают смешанные (централизованные/децентрализованные) процессы, то предприятия могут сочетать преимущества централизации и децентрализации.

Рассмотренные организационные результаты реинжиниринга имеют ключевое значение для внедрения системы антикризисного управления предприятием. Сейчас выживаемость отечественных предприятий и последующий переход к ус-

тойчивому развитию напрямую зависят от применения технологий антикризисного управления.

Направленность организационных мероприятий при антикризисном управлении совпадает с динамикой изменений, происходящих при реинжиниринге.

В самом общем виде реинжиниринг:

1. Способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий (поскольку развивает горизонтальные управленческие связи).

2. Создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков (поскольку способствует получению систематизированной по конкретным процессам информации).

3. Содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп (поскольку позволяет применить для этих целей технологию работы процессных команд).

4. Облегчает творческий подход, анализ ситуации и коллективную работу (поскольку на основе этих принципов меняется характер работы и роль работников).

5. Позволяет успешно совместить координацию стратегии из центра и децентрализованное исполнение решений (поскольку опирается на смешанные процессы и матричные структуры управления).

6. Создает организационные условия реструктуризации предприятия (поскольку увязывает изменения структуры управления с деятельностью процессных команд).

При этом:

— эффективная деятельность процессных команд может обусловить создание новых структурных единиц;

— создание или объединение процессных команд может обусловить дробление или укрупнение предприятия;

— создание процессных команд в новых видах деятельности способствует переходу к дивизиональной модели управления предприятием.

Тем самым реинжиниринг повышает готовность предприятия к переходу на антикризисные технологии управления, что особенно важно в кризисных российских условиях.

Одним из аспектов антикризисного управления предприятием является оценка эффективности подготовки кадров.

Балльная методика оценки эффективности работы. К настоящему времени сформировались три модификации балльной методики оценки эффективности работы персонала фирмы:

— оценка эффективности работы организации для предприятия (весь персонал),

— комплексная оценка управленческого труда для подразделений предприятия (управленческий персонал),

— оценка эффективности труда рабочих и служащих по коэффициенту трудового вклада.

Эффективность работы предприятия рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, взвешенных с помощью весовых коэффициентов и функций стимулирования относительно нормативного значения эффективности, равного 100 баллам

Методика базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, балльном методе и теории классификации. Принципиальные положения оценки эффективности работы персонала предприятия заключаются в следующем:

1. Оценка осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа и характеризующих конечные результаты деятельности предприятия, трудовую и социальную деятельность персонала.

2. Вводится экономическое стимулирование достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления.

Оно реализуется путем введения математических функций стимулирования, отражающих закономерности хозяйственной деятельности предприятия.

3. Соизмерение различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комп-

лексном показателе эффективности работы персонала с помощью весовых коэффициентов, определенных методом экспертных оценок и ранговой корреляции.

4. Комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам). Этим обеспечивается сопоставимость количества и качества труда в производстве и управлении, а также различных подразделений предприятия.

Комплексный показатель рассчитывается путем суммирования частных показателей эффективности, отражающих конечные результаты производства, использование ресурсов, социальную деятельность и результативность персонала. Частные показатели определяются по результатам выполнения экономических и социальных показателей путем умножения процентов их выполнения на весовые коэффициенты. Весовой коэффициент показывает относительную важность экономического или социального показателя в общей совокупности показателей эффективности. Полученное значение в баллах отражает «вклад» конкретного частного показателя в эффективность работы персонала предприятия.

Разработка метода оценки эффективности работы состоит из следующих этапов:

— определение номенклатуры экономических и социальных показателей, характеризующих эффективность работы персонала,

— выбор математических функций экономического стимулирования частных показателей эффективности работы;

— определение весовых коэффициентов частных показателей эффективности работы (важности),

— обоснование способа расчета комплексного показателя эффективности работы персонала;

— проведение контрольных расчетов и внедрение методики в практику работы предприятия.

Номенклатура экономических и социальных показателей устанавливается на основе изучения нормативно-законодательных актов рыночной экономики, форм и инструк-

ций по составлению статистической и оперативной отчетности, положений об организации соревнования. В процессе исследования номенклатура показателей уточняется и корректируется методом экспертных оценок при определении весовых коэффициентов частных показателей эффективности работы.

Численные значения экономических и социальных показателей определяются из плановых документов, форм статистической и оперативной отчетности и рассчитываются в виде процентного отношения фактического значения к базисному конечному результату:

$$X_i = (P_i^{\phi} / P_i^{\delta}) \times 100,$$

где X_i — процентное отношение i -го частного показателя эффективности, %;

P_i^{ϕ} — фактическое значение i -го экономического и социального показателя конечного результата за отчетный период, нат. ед.;

P_i^{δ} — базисное значение i -го показателя конечного результата (план, норматив, факт предыдущего года) за отчетный период, нат. ед.

Частные показатели эффективности характеризуют вклад того или иного показателя в общую эффективность работы. Расчет частных показателей осуществляется на основе скорректированных значений показателей и весовых коэффициентов по формуле

$$\Pi_i = X_i B_i,$$

где Π_i — значение i -го частного показателя эффективности работы персонала, (баллы);

B_i — весовой коэффициент i -го частного показателя, (доли).

Комплексный показатель эффективности работы персонала является численным измерителем достигнутых конечных результатов производства и управления. Он является средним арифметическим отношением суммы частных показателей к сумме весовых коэффициентов (в баллах):

$$П = \frac{\sum_{i=1}^n П_i}{\sum_{i=1}^n В_i},$$

где n — число частных показателей эффективности.

Оценка итогового значения комплексного показателя эффективности работы персонала зависит от его численного значения:

— если оно менее 95 баллов, то персонал работал неудовлетворительно;

— если оно находится в диапазоне от 95 до 100 баллов, то персонал работал удовлетворительно, но имеет резервы по производительности и качеству работы;

— если оно в диапазоне от 100 до 105 баллов и выполнены все частные показатели, то общая оценка работы персонала является хорошей;

— если оно более 105 баллов, то общая оценка работы персонала является отличной.

Практическая ценность данного показателя заключается в возможности оценки динамики функционирования персонала предприятия за различные периоды времени; объективного распределения фонда оплаты труда между подразделениями предприятия; планомерного воздействия на подразделения предприятия для обеспечения его оптимального функционирования.

Подводя итог, следует отметить, что оценка эффективности работы предприятия может быть произведена только по совокупным результатам экономического и социального развития, а одним из возможных способов соизмерения этих результатов может быть балльный метод.

Балльная оценка эффективности, работы организации (БОЭРО). Метод БОЭРО основан на определении социально-экономических тенденций развития предприятия любой организационно-правовой формы, его результативности

с точки зрения достижения производственных, экономических и социальных целей. В упрощенном виде — это расчет результативности персонала предприятия за конкретным период времени. В основе метода БОЭРО известные принципы — план наименьшей ценой, достижение конечного результата, каждому по труду, стимулирование в зависимости от вклада, сопоставимость оценки.

Эффективность работы предприятия за конкретный период определяется численным значением комплексного показателя эффективности, характеризующего величину достигнутого результата относительно поставленных целей деятельности. Значение показателя БОЭРО базируется на достижении конечных результатов предприятия, эффективности использования ресурсов, обеспечении социального развития коллектива. Основы расчета эффективности работы с помощью балльного метода были рассмотрены выше.

БОЭРО позволяет оценить эффективность работы предприятия и организации, а также их структурных подразделений за квартал, год, пятилетие. С помощью БОЭРО можно подвести итоги соревнования и распределить доходы (чистую прибыль) между структурными подразделениями предприятия.

Модификации метода БОЭРО были сделаны для промышленных предприятий, строительно-монтажных организаций, коммерческих предприятий, жилищно-коммунальных предприятий, проектных организаций и учебных заведений. Отличия связаны с перечнем экономических и социальных показателей, весовыми коэффициентами и процедурой их расчета с использованием статистической и оперативной отчетности.

Теоретически существует «седловая точка», при которой число показателей и затраты на их разработку оптимальны. В зависимости от состава показателей и видов предприятий и организаций оптимум находится в диапазоне от 10 до 20 показателей.

Комплексная оценка управленческого труда (КОУТ). Проблема КОУТ всесторонне изучается многими исследователями. Известны ленинградские методики оценки каче-

ства труда специалистов и надежности управления, рижская методика определения уровня организации управленческого труда, львовская методика «Пульсар», применяемая в НИИ и КБ, саратовская система бездефектного труда, применяемая в аппарате управления; нижегородские методики оценки управленческого труда (СУКРЭ, КОУТ), применяемые на предприятиях, в организациях, НИИ и КБ и др. Таких методик известно более 15. Важное значение имеет построение методик на единых методологических принципах, увязка их между собой и практическое использование на различных предприятиях народного хозяйства.

КОУТ предназначена для определения вклада конкретного подразделения предприятия (цеха, участка, отдела, службы, бюро, группы, лаборатории) в конечные результаты деятельности предприятия. Она позволяет объективно подводить итоги соревнования между подразделениями, организовывать премирование работников по итогам хозяйственной деятельности с учетом их личного вклада, мобилизовать коллективы подразделений на выполнение плановых показателей, повысить трудовую и исполнительную дисциплину. КОУТ является детализацией и развитием БОЭРО применительно к подразделениям предприятия.

Основу КОУТ составляют экономические, социальные и организационные показатели, разделенные на три основные группы: основные, дополнительные и вспомогательные. Основные показатели отражают специфику работы конкретного структурного подразделения и организацию труда персонала и содержатся в статистической отчетности.

В других подразделениях они, как правило, не дублируются. Вспомогательные показатели характеризуют социальную эффективность персонала. Они содержатся в оперативной отчетности и одинаковы для всех подразделений.

Номенклатура показателей КОУТ определяется методами технико-экономического анализа, анкетирования, экспертных оценок, корреляционно-регрессивного анализа на основе последовательных логических итераций:

— определение наиболее важных показателей эффективности работы персонала путем опроса или анкетирования руководителей и специалистов предприятий, а также ученых-экономистов,

— построение матрицы распределения показателей между структурными подразделениями предприятия. Строками матрицы являются экономические и социальные показатели, а столбцами — структурные подразделения, включая руководство;

— определение весовых коэффициентов показателей КОУТ с использованием методов экспертных оценок и множественного корреляционно-регрессивного анализа. Весовые коэффициенты отражают важность того или иного показателя с точки зрения «вклада» в комплексный показатель КОУТ;

— определение математической функции стимулирования для каждого частного показателя эффективности, чтобы обеспечивалось выполнение контрольных цифр годового плана предприятия, экономических нормативов и показателей социального развития коллектива.

Расчет показателей КОУТ ведется по методическим указаниям балльного метода. Работа отдела предприятия за отчетный период может быть проанализирована тремя способами:

1) на основе сопоставления расчетного значения КОУТ с нормативным, равным 100 баллам;

2) путем сопоставления полученного значения КОУТ с показателями этого же структурного подразделения за другие сопоставимые периоды времени;

3) путем сравнения расчетного значения эффективности работы с показателями КОУТ других структурных подразделений за тот же период времени.

Наличие показателей КОУТ по всем структурным подразделениям предприятия позволяет объективно подвести итоги соревнования и распределить премиальный фонд в соответствии с индивидуальным вкладом в конечные результаты производства. Премиальный фонд распределяется пропор-

ционально численным значениям показателей КОУТ и основной заработной платы работников аппарата управления:

$$\Phi_z = \Phi \frac{Z_z \Pi_z}{\sum_{z=1}^W Z_z \Pi_z},$$

где Φ_z — премиальный фонд, начисленный z -му структурному подразделению, руб.;

Φ — общий размер премиального фонда, начисленного аппарату управления, руб.;

Z_z — фонд основной заработной платы (сумма должностных окладов) работников z -го подразделения, руб.;

Π_z — расчетное значение показателя КОУТ для z -го подразделения, баллы;

W — число структурных подразделений в аппарате управления.

Экономическая эффективность методики КОУТ объясняется двумя группами факторов: во-первых, за счет повышения экономичности работы аппарата управления вследствие сокращения потерь рабочего времени, роста исполнительской дисциплины, творческой активности работников, четкого распределения ответственности за порученную работу; во-вторых, за счет повышения эффективности работы производственного персонала, стимулирования его труда в зависимости от конечных результатов производства.

Оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ). КТВ является количественным измерителем индивидуального трудового вклада (участия) работников в конечные результаты деятельности структурного подразделения предприятия. Понятия КТВ и КТУ идентичны, однако употребление КТВ на современном этапе является более правильным для работников ввиду их долевого вклада в конечные результаты производства.

Отличительными достоинствами КТВ и КТУ являются:

— простота расчета индивидуального вклада на основе достижений и упущений в работе;

- дифференцированный подход к работникам с различной производительностью труда;
- гибкость механизма КТВ и возможность адаптации их к меняющимся условиям производства;
- предположение, что нормальный вклад трудолюбивого и исполнительного работника оценивается единицей;
- определение стандартного диапазона изменений КТВ от 0,5 до 1,5 или от нуля до двух;
- разработка шкалы достижений, повышающих КТВ, и шкалы упущений, снижающих его;
- экспертная оценка индивидуального вклада и назначение КТВ представительной комиссией из числа членов правления, администрации, профкома;
- широкая гласность и доведение КТВ до всех членов трудового коллектива;
- распределение премиального фонда и дополнительной заработной платы по КТВ.

Рассмотрим методику оценки по КТВ как часть балльного метода оценки эффективности работы персонала. Остановимся на некоторых постулатах:

1) КТВ рационально применять для распределения премиального фонда дополнительной заработной платы (вознаграждения), поскольку основная заработная плата (тариф, оклад) зафиксированы в контракте или при найме на работу;

2) КТВ используется для оценки индивидуального вклада отдельных рабочих и служащих, а эффективность работы подразделения рассчитывается по методике КОУТ;

3) сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц. При отсутствии упущений в работе вознаграждение выплачивается в полном объеме. Если в течение месяца были отмечены упущения, то размер вознаграждения уменьшается в соответствии с коэффициентом, определяемым с учетом данных табл. 6.2, где приведена шкала достижений и упущений в работе;

4) в случае достижения высоких результатов и качества труда размер вознаграждения увеличивается пропорциональ-

но КТВ, определяемому руководителем подразделения с учетом фактических достижений по табл. 6.2;

5) КТВ каждого работника рассчитывается в зависимости от весомости достижений (+) и упущений (-) по следующей формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i,$$

где W_i — весомость i -го достижения или упущения в работе ($i = 1, 2...n$);

n — число показателей в шкале, ед.

Таблица 6.2

Шкала коэффициентов трудового вклада (КТВ)

№	Показатель	Значение коэффициента W_i
1	2	3
1. Перечень упущений в работе		
1.1	Невыполнение квартальных и месячных заданий, оперативных поручений руководителя	-0,25
1.2	Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, прогул и др.)	-0,25
1.3	Низкое качество, грубые ошибки и неточности в работе	-0,25
1.4	Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу предприятия	-0,10
1.5	Действия или поведение, снижающее имидж предприятия	-0,10
1.6	Нахождение сотрудника на больничном, в административном или творческом отпуске	-0,10 за каждую неделю
1.7	Упущения в работе, повлекшие за собой значительный моральный и материальный ущерб	-0,5
1.8	Появление на работе в нетрезвом состоянии, хищение сырья, материалов или инструментов	-1,0
2. Перечень достижений в работе		
2.1	Перевыполнение квартального и месячного плана, оперативных заданий руководителя	+0,25

1	2	3
2 Перечень достижений в работе		
2.2	Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	+0,25
2.3	Высокое качество труда, точность и грамотность в работе	+0,25
2.4	Бережное отношение к материальным ценностям, экономия ресурсов	+0,10
2.5	Действия, повышающие имидж предприятия	+0,10
2.6	Работа сотрудника без больничных листов, административных отпусков	+0,10
2.7	Достижения в работе, которые принесли предприятию экономическую выгоду	+0,5
2.8	Значительные успехи и достижения в работе, принесшие большую пользу	+1,0

Размер премии каждого работника ($Z_i^П$) рассчитывается по формуле

$$Z_i^П = \Phi_z^П \frac{K_i}{\sum_1^m K_i},$$

где $\Phi_z^П$ — общий размер средств, выделенных для премирования подразделения, млн руб.;

K_i — коэффициент трудового вклада i -го работника;

m — число штатных работников, чел.

Должностной оклад и вознаграждение выплачиваются работнику за добросовестное выполнение функций, зафиксированных в должностной инструкции и в контракте сотрудника, а премия — за индивидуальный вклад в конечные результаты.

КТВ является субъективной оценкой результата и сложности труда и применяется только тогда, когда другие методы нормирования и оплаты труда не позволяют определить вклад участников.

Распределение премии и вознаграждения внутри подразделения должны производиться строго по КТВ, в противном случае КТВ является просто формой морального воздействия на коллектив. Руководство также должно получать премию по КТВ.

Таким образом, БОЭРО позволяет оценить эффективность работы предприятия, а также его структурных подразделений за определенный период времени; КОУТ предназначен для определения вклада конкретного подразделения предприятия (цеха, участка, отдела, службы, бюро, группы, лаборатории) в конечные результаты деятельности предприятия; КТВ является количественным измерителем индивидуального трудового вклада (участия) работников в конечные результаты структурного подразделения предприятия.

Из рассмотренных положений, методов и методик следует, что для практика (например, менеджера по персоналу) весьма полезной была бы методика, которая объединила бы все изложенное выше и позволила более просто и наглядно производить анализ и оценку персонала фирмы. Таковой является обобщенная методика.

Обобщенная методика оценки персонала фирмы. Вербальная постановка задачи. Существо методики проще и нагляднее рассмотреть на содержательном примере.

Генеральному директору фирмы необходимо выбрать руководителя для вновь открываемого филиала. Им принято решение осуществить выбор среди трех менеджеров. Сложность задачи состоит также и в том, что качества (группы качеств), по которым сравниваются претенденты, многочисленны (табл. 6.3), а кандидаты, уступая своим конкурентам по одним из них, превосходят их по другим качествам.

Таблица 6.3

Обладание достаточными знаниями и навыками в управлении фирмой и компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма
Способность к разумной инициативе, принятию обоснованных решений и прогнозу

Склонность к анализу результатов производственной деятельности подчиненного коллектива и конкурентов
Требовательность к сотрудникам, знание их способностей и недостатков, умение использовать сильные стороны сотрудников и нейтрализовать негативные черты
Целеустремленность, уверенность в себе, умение выделять главное в многообразии задач
Неформальный, творческий подход к делу, самообладание и способность работать в стрессовой ситуации; знание законов и др директивных документов, относящихся к основной деятельности фирмы
Умение планировать свой труд и деятельность подчиненных, способность к адаптивному управлению
Аккуратность и личная примерность в работе

В этой связи генеральный директор признал целесообразным прибегнуть к математическим методам поддержки управленческого решения.

Методика решения задачи выбора на множестве вариантов по множеству показателей. Алгоритм решения данной задачи можно разделить на ряд этапов:

1) ранжирование качеств (табл. 6.3) по важности в соответствии с личными предпочтениями лица, принимающего решения (ЛПР);

(примечание: в последующем качества (группы качеств) из табл. 6.3 будут называться показателями);

2) определение весового коэффициента каждого показателя;

3) ранжирование претендентов (вариантов) в соответствии с предпочтениями ЛПР по каждому показателю,

4) определение весовых коэффициентов вариантов (претендентов) по каждому показателю и нормирование полученных результатов;

5) расчет значений обобщенного показателя для каждого варианта (претендента);

6) выявление по критерию максимального результата лучшего варианта (определение претендента с наибольшим значением обобщенного показателя).

Ранжирование показателей по важности. Показатели из табл. 6.3 переписываются в аналогичную таблицу следующим образом: первым записывается самый важный показатель, затем следующий по важности показатель и т. д. При этом каждый показатель кодируется буквенным символом W_j (j — номер показателя в новой таблице).

Так, если сохранить последовательность показателей табл. 6.3, то новая таблица примет вид (табл. 6.4):

Таблица 6.4

W_1 — обладание достаточными знаниями и навыками в управлении фирмой и компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма
W_2 — способность к разумной инициативе, принятию обоснованных решений и прогнозу
W_3 — склонность к анализу результатов производственной деятельности подчиненного коллектива и конкурентов
W_4 — требовательность к сотрудникам, знание их способностей и недостатков, умение использовать сильные стороны сотрудников и нейтрализовать негативные черты
W_5 — целеустремленность, уверенность в себе, умение выделять главное в многообразии задач
W_6 — неформальный, творческий подход к делу; самообладание и способность работать в стрессовой ситуации; знание законов и др. директивных документов, относящихся к деятельности фирмы
W_7 — умение планировать свой труд и деятельность подчиненных, способность к адаптивному управлению
W_8 — аккуратность и личная примерность в работе

Ранг R_j показателя W_j равен j (табл. 6.4).

Определение весовых коэффициентов показателей. Расчеты проводятся по формуле

$$C_j = M - R_j + 2,$$

где M — количество показателей;

Результаты заносятся в табл. 6.5.

Таблица 6.5

W_1	W_1	W_2	W_3	W_4	W_5	W_6	W_7	W_8
C_1	9	8	7	6	5	4	3	2

Ранжирование вариантов по каждому показателю. Пусть ранги претендентов по каждому показателю соответствуют приведенным в табл. 6.6:

Таблица 6.6

W_i	B_1	B_2	B_3
W_1	2	3	1
W_2	2	1	3
W_3	3	2	1
W_4	3	1	2
W_5	3	1	2
W_6	1,5	3	1,5
W_7	3	1	2
W_8	2	3	1

В данной таблице B_1, B_2, B_3 — варианты (претенденты).

Определение весовых коэффициентов вариантов по каждому показателю. Для определения весовых коэффициентов вариантов (претендентов) по каждому показателю используется зависимость:

$$C_{ji} = 1 - (R_{ji} - 1) / K,$$

где K — число сравниваемых вариантов.

Рассчитанные значения показателей заносят в табл. 6.7.

Таблица 6.7

W_i	B_1	B_2	B_3
W_1	2/3	1/3	1
W_2	2/3	1	1/3
W_3	1/3	2/3	1
W_4	1/3	1	2/3
W_5	1/3	1	2/3
W_6	5/6	1/3	5/6
W_7	1/3	1	2/3
W_8	2/3	1/3	1
C_{ji}	4,17	5	6,17

Расчет значений обобщенного показателя по каждому варианту. Этот расчет проводится по формуле

$$\bar{W}_i = \sum_j C_{ji} \times \sqrt{\prod_{j=1}^M C_{ji}}, \quad i = \overline{1, K}$$

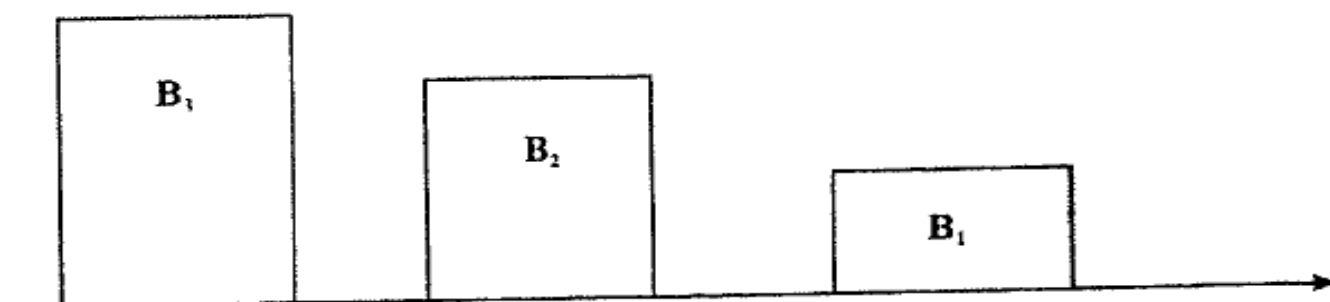
Окончательно получаем:

$$W_1 = 4,7;$$

$$W_2 = 14,86;$$

$$W_3 = 18.$$

Результат, представленный в виде диаграммы сравнения, дает наглядное представление о том, на каком варианте следует остановиться:



Таким образом, руководителю в качестве претендента на занимаемую должность может быть представлен вариант № 3.

ЛИТЕРАТУРА

1. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации ч. 1 от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ, ч. 2 от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ.

3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ.

4. Методические рекомендации по проведению экспертизы о наличии (отсутствии) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства, утвержденные распоряжением ФСДН РФ от 8 октября 1999 г. № 33-Р.

5. Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций, утвержденные приказом ФСФО от 23 января 2001 г. № 16.

6. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ.

7. Стандарты оценки, обязательные к применению субъектами оценочной деятельности, утвержденные постановлением Правительства РФ от 6 июля 2001 г. № 519.

8. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ.

9. Федеральный закон от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ “Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса”.

10. Федеральный закон от 29 июля 1998 г. № 135-ФЗ “Об оценочной деятельности в Российской Федерации”.

11. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ “О несостоятельности (банкротстве)”.

12. Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ “О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций”.

13. Антикризисное управление / Под ред. Э. М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2000.
14. Антикризисное управление в муниципальных образованиях: Учебно-методическое пособие. М.: РИЦ "Муниципальная власть", 2000.
15. Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа.
16. Балдин К. В., Быстров О. Ф., Медведева Е. А., Поздняков В. Я., Соколов М. М. Управление и инвестиции в торговле: Учеб. пособие. Тамбов: ТГТУ, 2000.
17. Балдин К. В., Быстров О. Ф., Поздняков В. Я., Соколов М. М., Трубачева М. Д. Антикризисное управление и инвестиции. Научно-методические материалы. Тамбов: ТГТУ, 2000.
18. Белых В. С., Дубинчин А. А., Скуратовский М. Л. Правовые основы несостоятельности (банкротства). М.: Норма — ИНФРА-М, 2001.
19. Белых Л. П., Федотова М. А. Реструктуризация предприятия. М.: ЮНИТИ, 2001.
20. Бузановский С. С., Горелов Н. А., Титков А. С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг персонала: Учеб. пособие. СПб.: ООО "Валери СПД", 1999.
21. Быстров О. Ф., Перцов В. В. Совершенствование управления инвестиционными процессами в субъектах Российской Федерации как условие развития региональной экономики. Материалы междунар. теор. и науч-практ. конф. "Россия на пути к социальному государству. Современный этап. Перспективы (МСИ-1)", 21–22 ноября 2003 г.
22. Гончарова Э. А., Погодина В. В. Инвестиционный механизм слияния и поглощения предприятий корпоративного типа. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.
23. Дондуков А. Н., Юн Г. Б., Рябцева Н. Б. Антикризисное управление и реструктуризация предприятий в Российской Федерации. М.: ИД "Грааль", 2001.
24. Ефимова О. В. Финансовый анализ. М.: Изд. "Бухгалтерский учет", 2002.

25. Жуков В. Н. Учет операций по уступке прав требования // Бухгалтерский учет, 2001. № 12.

26. Защита работников при банкротстве. Капитализация платежей в возмещение вреда пострадавшим на производстве / Авт.-сост. И. Н. Семянникова. М.: Социздат, 2002.

27. Зенкин И. В., Таль Г. К. Банкротство коммерческих организаций. Правовые аспекты: Учеб. пособие для арбитражных управляющих: Вопросы и ответы. М.: Международные отношения, 2000.

28. Карелина С. А. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства). М.: Зерцало-М, 2002.

29. Кивачук В. С. Оздоровление предприятия: Экономический анализ. М.: Изд. деловой и учебной литературы; Минск: Амалфея, 2002.

30. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2002.

31. Ковалев В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 2000.

32. Козлов А. А. Экономический анализ основных направлений предупреждения банкротства предприятий. М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2000.

33. Конкуренция и конкурентоспособность. Организация производства конкурентоспособной продукции: Материалы Междунар. науч-прак. конф., г. Новочеркасск / Юж.-Рос. гос. техн. ун-т (НПИ). Новочеркасск: ООО НПО "ТЕМП", 2002.

34. Кошкин В. И., Белых Л. П., Беляев С. Г. и др. Антикризисное управление. М.: ИНФРА-М, 2000. (Модульная программа для менеджеров, № 11).

35. Крейнина М. Н. Анализ финансовой деятельности для совершенствования бизнеса. М.: Учебно-методический центр при Министерстве РФ по налогам и сборам, 2002.

36. Кубасова Т. О. Бухгалтерский учет продажи имущественного комплекса предприятия. М.: Финансы и статистика: 2001. Ростов н/Д: Терра, 2001.

37. Маркетинг в производстве, сервисе и коммерции: Материалы Междунар. науч-прак. конф., г. Шахты / Юж.-

Рос. гос. ун-т экономики и сервиса. Новочеркасск: ООО НПО "ТЕМП", 2002.

38. Перфильев А. Б. Основные методики оценки финансового состояния российских предприятий и прогнозирование возможного банкротства по данным бухгалтерской отчетности. Ярославль: ЯРИПК, 2002.

39. Проблемы экономики и организации производственных и социальных систем: Межгос. сб. науч тр. Вып. 6 / Юж.-Рос. гос. техн. ун-т (НПИ). Новочеркасск: ЮРГТУ, 2002.

40. Резник С. И. Экономико-правовой механизм преодоления несостоятельности (банкротства) предприятий. М., 2001.

41. Реформирование предприятий. Типовая программа. Методические рекомендации. Состояние и перспективы: Сб. документов. М.: ИЦ "Акционер", 2000.

42. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск: Новое знание, 2000.

43. Соколов М. М. Управление инвестиционными проектами: Учеб. пособие. М.: РГТУ им К. Э. Циолковского, 2000.

44. Соколов М. М., Чагучиев М. Ч. Регионы, экономика и управление. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

45. Телюкина М. В. Конкурсное право. Теория и практика несостоятельности (банкротства). М.: Дело, 2002.

46. Ткачев В. Н. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) в России. М.: Книжный мир, 2002.

47. Тосунян Г. А., Викулин А. Ю. Несостоятельность (банкротство) кредитных организаций. М.: АНХ при Правительстве РФ: Дело, 2002.

48. Тренев Н. Н. Предприятие и его структура: Диагностика. Управление. Оздоровление. М.: ПРИОР, 2002.

49. Тукина Г. Ф. Прогнозирование вероятности банкротства предприятий с учетом отраслевых и региональных особенностей. Новочеркасск, 2001.

50. Хайдарова М. А. Показатели прогнозирования неплатежеспособности (банкротства) в коммерческих организациях. М.: МАКС-Пресс, 2002.

51. Шарова М. А. Прогнозирование и учет банкротства. М., 2002.
52. Шепеленко Г. И. Антикризисное управление предприятием и персоналом. Ростов н/Д: Март, 2002.
53. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 1999.
54. Юн Г. Б. Антикризисное управление в российской экономике. СПб.: СПбГУЭФ, 2002.
55. Юн Г. Б. Антикризисное управление предприятиями: теоретические и практические аспекты. М.: Московский ИД, 2002.

Главный редактор — А. Е. Илларионова

Редактор — Н. Л. Юдина

Художник — В. А. Антипов

Верстка — Ю. В. Курдова

Корректор — Л. Б. Александрова

Ответственный за выпуск — С. А. Булатова

К. В. Балдин, О. Ф. Быстров, А. В. Рукосуев

**Антикризисное управление:
макро- и микроуровень**

Учебное пособие

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.02.953.Д.004609.07.04 от 13.07.2004 г.

Лицензия ИД № 06473 от 19 декабря 2001 г.

Подписано в печать 25.11.2004. Формат 60×84 1/16.

Печать офсетная. Бумага газетная.

Печ. л. 19,75. Тираж 2500 экз. Заказ № 9820.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»

129347, Москва, Ярославское ш., д. 142, к. 732.

Для писем: 129347, Москва, п/о И-347

Тел./факс: (095) 182-01-58, 182-11-79, 183-93-01

E-mail: sales@dashkov.ru – отдел продаж

office@dashkov.ru – офис;

<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»,
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел. 554-21-86