

А. М. Букреев

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ВОРОНЕЖ
2001

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ

УНИВЕРСИТЕТ

А.М. Букреев

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ВОРОНЕЖ
2001

УДК 65. 512.

Антикризисное управление: Учебное пособие / А.М. Букреев; Воронежское издательство ВГТУ; 2001. – с.

Излагаются теоретические основы антикризисного управления предприятием. Рассматриваются основные элементы закона РФ "О несостоятельности (банкротстве)", предпосылки и признаки появления неплатежеспособности предприятия в финансовом обороте, виды анализа неплатежеспособного предприятия, процедуры финансового обеспечения и налогового планирования в процессе антикризисного управления.

Издание предназначено для студентов специальности 060800 "Экономика и управление на предприятии" и специальности 521500 "Менеджмент" (производственный).

Таблиц 8. Иллюстраций 13. Библиографий: 10

Научный редактор доктор экономических наук О.Г. Туровец
Рецензенты: кафедра экономики предприятия и
предпринимательской деятельности Воронежского
государственного университета
доктор экономических наук Ю.И. Трещевский.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Воронежского государственного технического университета.

© Букреев А.М., 2001.

© Оформление. Издательство
Воронежского государственного
технического университета. 2001.

ВВЕДЕНИЕ

Перед менеджерами предприятий встают задачи предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение своих предприятий.

На решение именно этих задач должна быть нацелена система мер, именуемая за рубежом "кризис-менеджмент" (crisis-management), а в отечественной литературе – "антикризисное управление".

В последнее время в связи с обострившимся финансовым кризисом предприятий целых регионов под таким управлением понимают, либо управление, направленное на вывод предприятия из этого состояния, либо управление, в условиях уже наступившего кризиса.

Нам же представляется, что антикризисное управление необходимо рассматривать шире. Оно должно быть направлено на нейтрализацию наиболее опасных проявлений, стабилизацию деятельности предприятия, предотвращения банкротства путем оптимального использования имеющихся ресурсов.

В стратегическом плане антикризисное управление должно обеспечить предприятию в течении длительного периода такое конкурентное преимущество, которое позволит иметь востребованную рынком продукцию и достаточно денежных средств для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и продажах.

Примером курса "Антикризисное управление" является изучение конкретных форм проявления и использования экономических законов при осуществлении антикризисных процедур, условий, под влиянием которых эти законы могут действовать с наибольшей эффективностью.

Основная цель учебного пособия – дать комплекс знаний и практических навыков по антикризисному управлению менеджерам и экономистам в тех сложных экономических и финансовых условиях, которые сложились для отечественных товаропроизводителей.

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Проблемы антикризисного управления

В связи с кризисами в деятельности предприятий возникают различного рода проблемы, которые приходится решать как в стратегическом, так и оперативном порядке. Антикризисное управление предполагает своевременную подготовку к появлению проблем и их эффективное устранение или разрешение. Проблемы антикризисного управления, по мнению автора, в хозяйственных системах любого уровня можно разделить на три укрупненные группы: 1) этапные; 2) структурно-функциональные; 3) методологические.

Этапные проблемы связаны со стадиями (фазами) кризисного состояния и включают в себя проблемы: распознавания предкризисных ситуаций, жизнедеятельности предприятия в кризисной ситуации, выхода из кризиса, ликвидации кризиса и другие.

К структурно-функциональным проблемам антикризисного управления относят: производственно-технологические, закупочно-сбытовые, товарно-ассортиментные, правовые, финансовые, экономические, социально-психологические, кадровые, инновационные, инвестиционные.

Методологические проблемы заключаются в выборе комплекса эффективных средств, методов, инструментов, способных на научной основе обеспечить решение конкретных вопросов антикризисного управления. Методологические решения позволяют обеспечить реализацию частных задач, например: прогнозирование кризисов, финансово-экономическое регулирование кризисных процессов, разработки концепции эффективного менеджмента и т.д.

Методология антикризисного управления, видимо, должна строиться **на трех основных блоках элементов**: 1) подходы, ориентиры, приоритеты; 2) ресурсы, средства, методы, ограничения; 3) критерии, оценки, коррективы. Методология, как известно, реализуется посредством концепции, под которой понимается целостный комплекс ключевых положений /61/, в соответствии с которыми, формируется и осуществляется антикризисное управление. Концепция антикризисного управления должна описывать систему, механизмы и процессы антикризисного управления, этапы (сроки) осуществления мероприятий, а также результаты деятельности.

Поскольку кризис имеет для каждого предприятия свою специфику, должна разрабатываться своя концепция антикризисного управления, учитывающая все условия и особенности внешней и внутренней хозяйственной системы.

1.2. Виды кризисов и их характеристика

Любая социально-экономическая система вне зависимости от типа общественного устройства попадала в кризисные состояния – как капиталистическая, так и социалистическая, а также и все более ранние общественно экономические формации. Точно также и любое отдельно взятое государство на протяжении своей истории обязательно когда-нибудь оказывалось в кризисном состоянии. Ускорение общественного развития привело к учащению появления кризисных состояний. Анализ литературы зарубежных и отечественных авторов по данной проблеме позволяет сделать вывод, что различают кризис плановой системы и экономический кризис /100/.

В таблице 1.1 представлена характеристика названных кризисов.

Таблица 1.1

Виды кризиса и их содержание

Виды кризиса	Содержание
1. Экономический кризис	Это абсолютное падение производства, недогрузка производственных мощностей, рост безработицы, нарушения в денежно-кредитной и валютно-финансовых сферах. Основными видами кризиса в рыночной экономике выступают циклические кризисы перепроизводства и структурные кризисы.
1.1. Циклический кризис	Циклические кризисы характеризуют состояние общего перепроизводства, происходят периодически (через 9 – 11 лет), выступая как необходимое средство восстановления равновесия в рыночной системе, проявляются в падении производства и цен, снижении реальной заработной платы, росте безработицы и др.
1.2. Структурный кризис	Структурные кризисы характеризуют частичное (для ряда отраслей) перепроизводство, связанные с возникновением несоответствия существующей структуры производства изменившейся структуры общественных потребностей (соответственно спроса). Проявление их аналогично формам проявления кризисов общего перепроизводства, хотя, прежде всего, затрагивает кризисные отрасли.
2. Кризис плановой системы	Сущность кризиса – возрастающая неспособность плановой экономики обеспечивать пропорциональное развитие народного хозяйства, экономическую и социальную эффективность общественного производства. Кризис системы свидетельствует о несоответствии потребностей развития данного общества и свойственного ему социально-экономического устройства.

Итак, получив общее представление о сущности кризисов, приведем их сравнительный анализ для того, чтобы определить природу кризиса, сложившегося в Российской Федерации (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Сравнительные характеристики кризиса плановой системы и экономического кризиса

Параметры сравнения	Экономический кризис	Кризис плановой системы
Тип системы	Рыночная экономика	Плановая система
Причина возникновения	Превышение предложения над спросом, избыточное хозяйство	Дефицит, ресурсо-ограниченная экономика
Экономическая природа	Кризис перенакопления, перепроизводства	Кризис недопроизводства
Место в системе	Внутренний элемент механизма функционирования системы	"Внешний" фактор системы, говорящий о начале переходного процесса
Вид воздействия на существующую систему	Средство разрешений противоречий системы, позволяющее ей дальше продолжить свое функционирование	Явление, имеющее "выход" в ее преодолении в процессе переходной экономики и переход к другой экономической системе

Анализ сравнительных характеристик, представленные в табл. 1.2, позволяет констатировать, что явления, характерные для начального периода российской переходной экономики, могут быть определены как кризисные, поскольку, во-первых, они аналогичны по форме хорошо знакомым чертам экономического кризиса, во-вторых, по содержанию выражают целый ряд реально сложившихся в экономике "несоответствий" /100/.

Таким образом, *современный кризис в России* – это кризис плановой экономики, усугубленный факторами переходного состояния экономики. Такой кризис отнюдь не обязательно должен сопровождаться спадом производства и вытекающими отсюда последствиями. Глубокий спад промышленного производства произошел, прежде всего, не вследствие кризиса плановой экономики, а вследствие затянувшейся агонии, несвоевременности, непоследовательности, и даже не безошибочности путей реформирования общества, что было усугублено политическим кризисом и распадом СССР. Поэтому в России кризис плановой экономики сопровождается глубоким и продолжительным экономическим спадом. И как следствие этого развитие на предприятии кризисной ситуации, приводящей к его разрушению.

Под кризисной ситуацией автором понимается процесс неравномерного развития экономики и тем более отдельных ее частей, колебание

объемов производства и сбыта, возникновение значительных спадов производства. Кризисная ситуация рассматривается нами как общая закономерность, свойственная рыночной экономике, которая тесно увязана с определенным характером жизненного цикла предприятия.

Жизненный цикл предприятия – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Взаимосвязь жизненного цикла предприятия с причинами возникновения кризисных ситуаций банкротства иллюстрирует рис. 1.1.

Кризисные ситуации, возникающие на различных этапах развития предприятия (рис. 1.1) можно классифицировать как кризисы, вызываемые внутренней логикой развития системы (табл. 1.3).

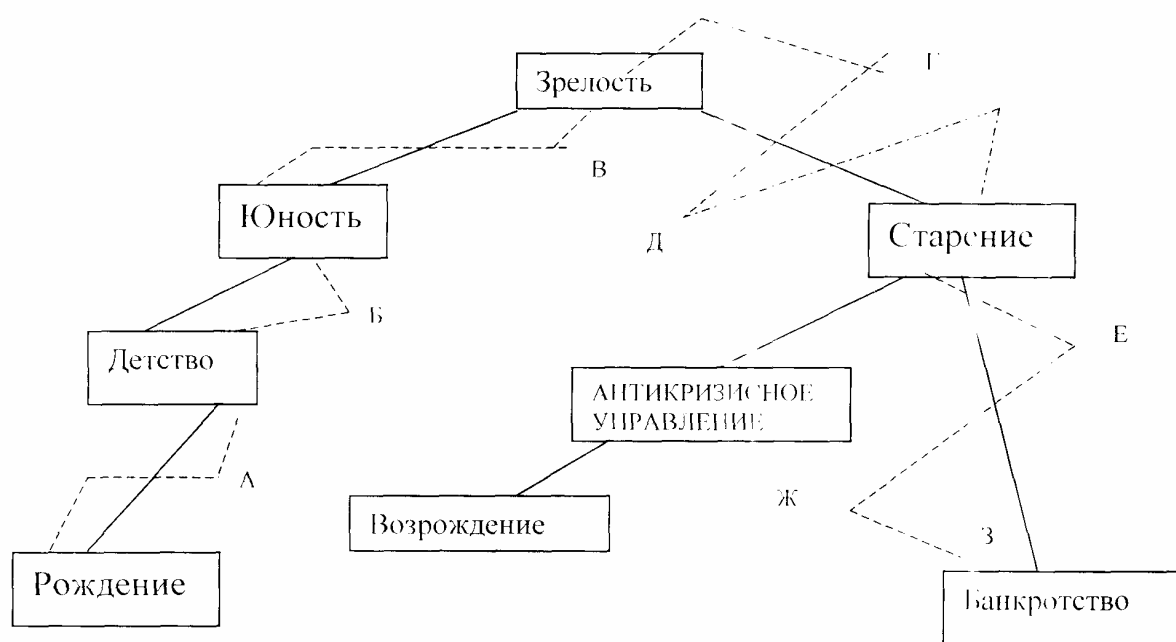


Рис. 1. 1. Взаимосвязь развития жизненного цикла предприятия и кризисных ситуаций

Условные обозначения:

А, Б, В, Г, Д, Ж, З - кризисные ситуации на различных этапах развития организации

Кризисные ситуации, для преодоления которых не было принято соответствующих мер, могут привести к чрезмерному разбалансированию экономического организма предприятия с соответствующей неспособностью продолжения финансового обеспечения производственного процесса, что квалифицируется как банкротство предприятия.

Таблица 1.3

Классификация кризисов, вызываемых внутренней логикой

развития системы

Номер кризиса	Условные обозначения	Название кризиса	Краткая характеристика
1	2	3	4
1	А	Кризис зарождения	Появление зародыша новой системы в среде старой, исходной. Начало патентного периода существования системы
2	Б	Кризис рождения	Появление новой, в значительной степени, сформированной по типу родительской системы. Начало периода открытого роста системы.
3	В	Кризис утверждения	Появление сформировавшейся взрослой системы, которая, с одной стороны, стремится к самоутверждению, а с другой стороны, готова к зачатию новой
4	Г	Кризис стабилизации	Исчерпание потенциальных возможностей развития системы с выходом на максимум эффективности жизнедеятельности. Начало периода зрелости
5	Д	Кризис упрощения	Появление новых признаков старения системы. Начало периода стагнации
6	Е	Кризис старения	Появление первых признаков резкого снижения всех показателей жизнедеятельности системы. Начало периода падения
7	Ж	Кризис исхода	Появление первых признаков прекращения жизнедеятельности системы. Начало периода выбытия (превращения в реликт, смерти)
8	З	Кризис деструктуризации	Вывод системы из сферы деятельности (эксплуатации, жизненного цикла и т.д.)

1.3. Понятие антикризисного управления

Как показывает мировой опыт, *антикризисный процесс* в условиях рыночной экономики - это управляемый процесс /7, 8, 15, 41, 82, 85/. В этой связи необходимо выделить два понятия: антикризисное управление и антикризисное регулирование.

По мнению отечественных и зарубежных исследователей, *антикризисное регулирование* - это макроэкономическая категория. Оно содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кри-

зисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случаях нецелесообразности их дальнейшего функционирования /7, 34, 82/.

Что касается понятия “антикризисное управление”, то до настоящего времени среди ученых экономистов единого мнения не сложилось (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Подходы к определению антикризисного управления

Автор	Определение понятия “антикризисное управление”
1	2
Беляев С. Г., Кошкин В. И. Теория и практика антикризисного управления	Антикризисное управление - совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику. Антикризисное управление является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации
	Антикризисное управление должно априорно опережать и предотвращать неплатежеспособность и несостоятельность предприятия, а в стратегическом плане – обеспечить предприятию в течение длительного периода времени такое конкурентное преимущество, которое позволит производить востребованную рынком продукцию и выручать достаточные денежные средства для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и продажах. Антикризисное управление – это: <ul style="list-style-type: none"> - предварительная диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии; анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития; - бизнес-планирование повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия; - разработка процедур финансового оздоровления предприятия и системы контроля за их реализацией.
Медведева М.В. Обоснование и выбор подхода к анализу и регулированию кризисных ситуаций	Задача текущего антикризисного управления – поддержание состояний кризисных центров на оптимальном уровне или ниже. При этом надо определенно отдавать себе отчет о невозможности значительного улучшения положения одного из центров без ухудшения положения другого

Продолжение таблицы 1.4

1	2
<p>Уткин Э.А. Антикризисное управление</p>	<p>Главной задачей антикризисного управления является обеспечение такого положения предприятия на рынке, когда о банкротстве речи идти не должно, а упор делается на преодоление временных трудностей, в том числе и финансовых, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации на каждом предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, которая позволила бы остаться на плаву при любых рыночных коллапсах и коллизиях.</p> <p>Автор понимает под антикризисным управлением такое управление, которое нацелено на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности российского предприятия, обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования с ориентацией расширенного воспроизводства на самой современной основе на собственные накопления.</p>
<p>Градов А.П., Кузин Б.И. Стратегия и тактика антикризисного управления</p>	<p>Антикризисное управление – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ состояния макро- и микросреды и выбор предпочтительной миссии фирмы; - познание экономического механизма возникновения кризисных ситуаций и создание системы сканирования внешней и внутренней сред фирмы с целью раннего обнаружения "слабых сигналов" об угрозе приближения кризиса; - стратегический контроллинг деятельности фирмы и выработки стратегии предотвращения ее несостоятельности; - оперативная оценка и анализ финансового состояния фирмы, выявление возможности наступления несостоятельности (банкротства); - разработка предпочтительной политики поведения в условиях наступившего кризиса и вывода из него фирмы; - постоянный учет риска предпринимательской деятельности и выработка мер по его снижению

Таким образом, из данной таблицы вытекает несколько вариантов **определения антикризисного управления:**

управление в условиях уже наступившего кризиса с целью ликвидации организации, либо управление, направленное на вывод ее из этого состояния;

совокупность этапов проведения оздоровления состояния предприятия на основе финансовых показателей;

управление по предотвращению банкротства на основе анализа сложившейся ситуации.

Проанализировав мнения многих авторов, дадим определение антикризисного управления, основываясь при этом на определении управления или менеджмента, а также на содержании кризисов и их классификации.

Английское слово "менеджмент", в переводе на русский язык "управление", происходит от корня латинского слова "рука".

1. *Менеджмент* - это область науки, человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления, поскольку он составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практическую деятельность управления научными рекомендациями. Наука предложила методологию управления путем анализа содержания работ и определения ее основных компонентов. Антикризисное управление как наука использует средства и методы менеджмента, которые бы способствовали наиболее эффективному достижению целей организации, достижению стабильного положения, предотвращению банкротства, исходя из сложившихся условий внутренней и внешней среды. Задачей антикризисного управления как науки управления является повышение практической значимости исследований, ориентация на разработку принципов и методов, дающих возможность практически решать в кризисных условиях проблемы функционирования предприятия.

2. *Менеджмент* может также рассматриваться как организация управления предприятием, т.е. установления постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования. Для достижения конечных результатов каждая организация в своей деятельности преобразует ресурсы, выступающие в виде капитала, сырья, материалов, технологии, информации, живого труда. Для их преобразования необходимо осуществлять различные виды деятельности, т.е. выполнять определенные функции. Функции закрепляются за конкретными подразделениями предприятия, которые их осуществляют (отделы, службы, бюро, отделения). Но организация может рассматриваться и как орган управления, его субъект, т.е. тот, кто управляет. И эта же организация может рассматриваться и как объект управления, поскольку ею управляет вышестоящая организация. Во всех случаях может применяться слово "менеджмент".

Подводя итог всему сказанному, можно дать следующее определение менеджмента. *Менеджмент* – это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на достижение целей путем рационального использования ресурсов. При рассмотрении антикризисного управления особенностью является то, что предприятие имеет своей целью не максимизацию прибыли, а выход из кризисной ситуации и приобретение стабильного положения. Поэтому, учитывая вышеизложенное, сущность ан-

тикризисного управления, по мнению автора, представляет собой профессионально осуществляемое управление хозяйственной деятельности предприятия, имеющего кризисные сигналы или находящегося в кризисной ситуации, направленное на нейтрализацию наиболее опасных проявлений, стабилизации деятельности предприятия, предотвращение банкротства путем оптимального использования имеющихся ресурсов.

Но если кризисное состояние предприятия уже наступило, то автор предлагает реализовать шесть элементов антикризисного управления, каждый из которых состоит из взаимообусловленной совокупности работ. Структура и содержание элементов системы антикризисного управления представлены в табл. 1.5.

При этом нужно учитывать, что:

каждый элемент, входящий в систему, сам по себе может рассматриваться как система, состоящая из элементов другого типа, т.е. системы обычно представляют собой иерархическую структуру;

взаимосвязи между элементами системы могут меняться во времени в соответствии с ходом выполнения возложенных на эти элементы функций.

Приведенные процедуры проводятся для первого этапа финансового оздоровления и ориентируются на внутренние резервы предприятия.

При успешном выполнении задач первого этапа возможен второй этап, ориентированный на внешние инвестиции и участие внешних инвесторов.

Следовательно, антикризисное управление занимает длительный период, в течение которого реализуются стратегические задачи повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления /8/.

Этот период может занимать от одного до пяти лет. Разумеется, что для решения конкретных задач антикризисного управления должны быть разработаны более короткие процедуры, которые определяют тактику решения стратегических задач.

Сущность антикризисного управления проявляется в цели, которая определяется как обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов предприятия при любых экономических, политических и социальных метаморфозах в стране /104/.

Таблица 1.5

Структура и содержание элементов "Системы антикризисного

управления"

Наименование элемента	Содержание элемента системы антикризисного управления
1	2
1. Анализ внешней среды и внутреннего потенциала предприятия	Анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния
2. Предварительная диагностика кризисных ситуаций	Диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия с использованием традиционных методов анализа финансового состояния, интегральных показателей, модели оценки платежеспособности и системы критериев для оценки структуры баланса
3. Выбор методов финансового оздоровления предприятия	Комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления факторов, влияющих на экономические и финансовые показатели, выявление внутренних резервов с последующей их реализацией
4. Бизнес-планирование	Бизнес-планирование финансового оздоровления с целью расширения коммерческой привлекательности проекта и осуществления оценки изменений финансовой деятельности своего предприятия и предприятия-партнера после его реализации
5. Разработка процедур финансового оздоровления	Разработка процедур финансового оздоровления с использованием мер реструктуризации предприятия, кредиторской задолженности, процедур экономии текущих затрат, налогового планирования и инвестиционных процедур с использованием различных методов их оценки
6. Контроль за проведением процедур финансового оздоровления	Сбор информации о финансовом состоянии объекта, посредством контроля, вскрытие дополнительных резервов и возможностей, внесение изменений в финансовый план, в организацию финансового менеджмента, осуществление проверки и учет финансового состояния предприятия

Определяя, таким образом, сущность антикризисного управления, автор исходит из положения о том, что ее объектом в общем виде является процесс антикризисного управления, как открытая система.

Главное в антикризисном управлении – ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанной тайны альтернативных вариантов, предусматривающих различные трансформации в этой сфере в зависимости от ситуации; антикризисное управление нацелено на то, что даже в сложной ситуации, в ко-

торой оказалось предприятие (скажем на грани банкротства), можно было ввести в действие такие организационные и экономические механизмы, которые позволили бы выбраться из трудностей с наименьшими для предприятия потерями.

Таким образом, в основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и областях действий предприятия.

Исходя из этого, антикризисное управление может осуществляться по трем направлениям:

обновление, предполагающее радикальное изменение существующего положения с максимизацией инновационной деятельности и минимизацией получения прибыли;

развитие, которое означает оптимальное изменение существующего положения с оптимизацией инновационной деятельности и оптимизацией получения прибыли;

поддержание, которое предполагает отсутствие или незначительное изменение существующего положения с минимизацией инновационной деятельности и максимизацией получения прибыли.

1.4. Содержание процесса антикризисного управления

Процесс реализации антикризисных *процедур называется антикризисным процессом.*

Укрупненно процесс антикризисного управления можно представить в виде четырех этапов (рис. 1.2).

На первом этапе определяется цель антикризисного управления, т.е. необходимое состояние предприятия по этапам выхода из кризиса.

На втором этапе определяется ситуация на предприятии - фактическое или прогнозируемое состояние системы, оцениваемое относительно цели.

На третьем этапе формируется проблема антикризисного управления как рассогласования ситуации и цели и производится оценка степени этого рассогласования.

На четвертом этапе вырабатываются управленческие решения, т.е. определяется способ финансового оздоровления и организационно-техническая деятельность по его реализации.

Процессы антикризисного управления реализуются на каждом этапе, по своей типологии разделяются на линейные, корректируемые, разветвленные, ситуационные и поисковые.



Рис. 1.2. Содержание процесса антикризисного управления.

Характеристика этапов антикризисного процесса показывает, что антикризисное управление базируется как на общих закономерностях, присущих управленческим процессам, так и на специфических особенностях, связанных с осуществлением антикризисных процедур. Так, например, управление всегда целенаправленно. Выбор и формирование целей являются исходным пунктом в любом процессе управления, в том числе и антикризисном. В то же время система контроля и раннего обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации является специфическим атрибутом, присущим процессу антикризисного управления.

Для успешной и эффективной реализации процесса антикризисного управления необходимо наличие определенных факторов и предпосылок. К их числу относятся:

- культура антикризисного управления;
- информационные характеристики процесса антикризисного управления;
- уровень систематизации и формализации процесса антикризисного управления;
- усиление целевой ориентации;
- сокращение циклов антикризисного управления;
- сокращение продолжительности переходных антикризисных процессов.

Наличие, степень полноты и совершенства перечисленных выше факторов характеризует потенциальную возможность эффективного осуществления процесса антикризисного управления. Реализуемые при этом функции антикризисного управления могут быть расклассифицированы по следующим признакам.

По элементам процесса антикризисного управления:

- анализ внешней среды и внутреннего потенциала предприятия;
- предварительная диагностика кризисных ситуаций;
- выбор методов финансового оздоровления предприятия;
- бизнес-планирование;
- разработка процедур финансового оздоровления;
- контроль за проведением процедур финансового оздоровления.

По продолжительности воздействия:

- прогнозирование;
- стратегическое управление;
- оперативное управление.

Учет упомянутых особенностей антикризисного процесса и сложившихся организационных форм осуществления антикризисного управления необходим при разработке методологии принятия и реализации антикризисных управленческих решений. Это должно найти отражение, как в организации структуры, так и в организации процесса антикризисного управления.

Анализ работы зарубежных предприятий и изучение отечественного опыта дают нам основание утверждать, что взаимосвязь процесса и структуры антикризисного управления базируется на определенных принципах (рис. 1.3).

Как видно из рис. 1.2 антикризисное управление является сложным процессом и имеет экономическое, функциональное, организационное и социальное содержание.

Экономическое содержание процесса антикризисного управления включает:

- установление технико-экономических характеристик кризисной ситуации на предприятии;
- оценку наличия ресурсов всех видов и их распределение;
- сопоставление фактических или прогнозируемых значений технико-экономических показателей с заданными значениями.

Функциональное содержание процесса антикризисного управления включает:

- определение последовательности реализации основных функций антикризисного управления: прогнозирование, организация, регулирование, координация, стимулирование, контроль, планирование.

Организационное содержание включает:

- регламентирование (в том числе общеорганизационное, структурное, функциональное, должностное);
- инструктирование (постановка задач, предостережение о возможных ошибках, параметры кризисной ситуации, методическая и информационная помощь);
- определение и распределение прав, обязанностей и ответственности между членами группы антикризисных управляющих;
- определение структуры взаимосвязей и порядка взаимодействия.

Социальное содержание процесса антикризисного управления включает:

- формирование и развитие коллектива на базе социологических исследований формальной и не формальной его структуры;
- социальное регулирование в случае ликвидации предприятия;
- социальное стимулирование и повышение эффективности коммуникаций.

Осуществление процесса антикризисного управления во всех названных аспектах производится путем принятия и реализации соответствующих управленческих решений, воздействующих на объект и субъект антикризисного управления.

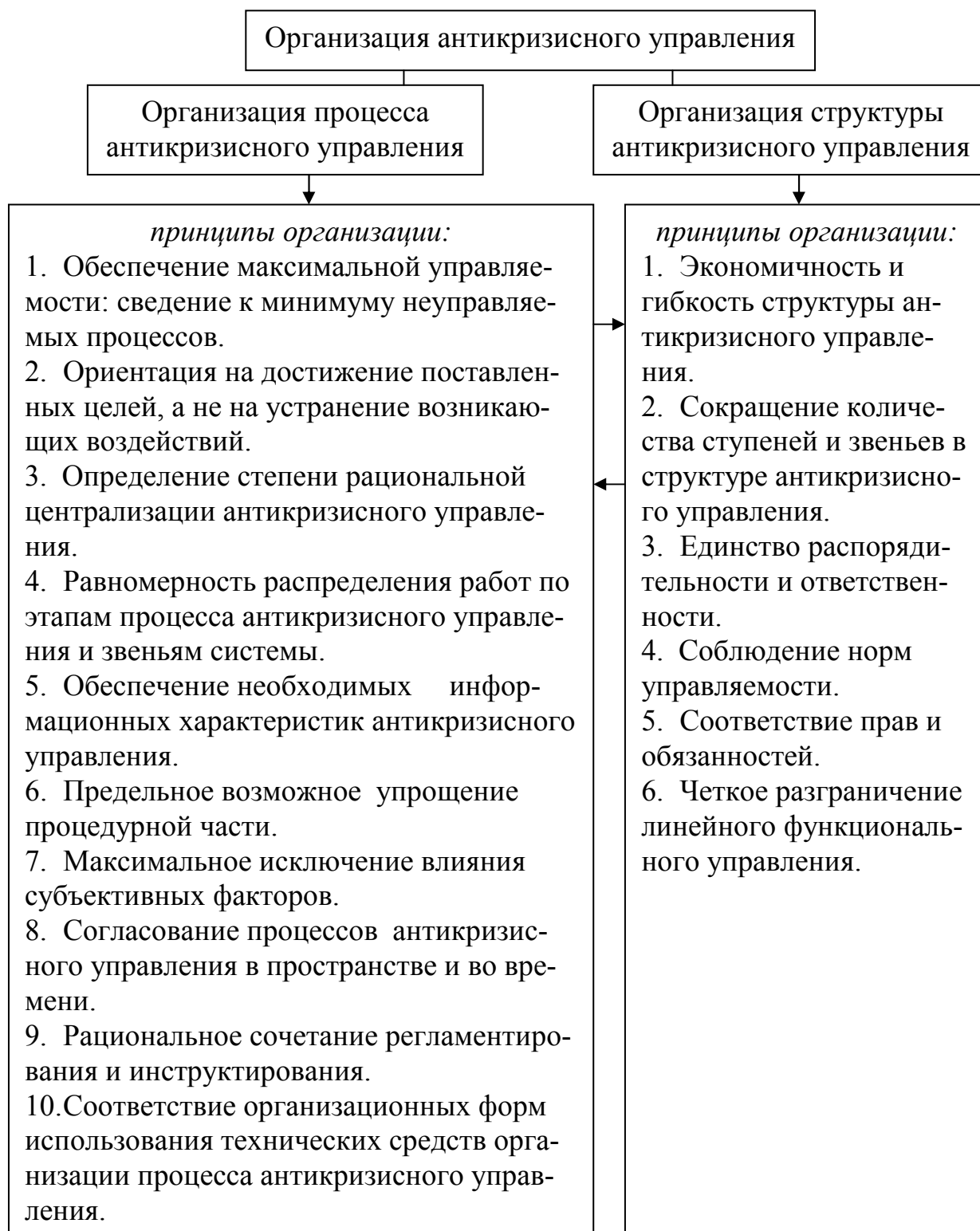


Рис. 1.3. Взаимосвязь процесса и структуры антикризисного управления на предприятии.

1.5. Функции антикризисного управления

Антикризисное управление, как система управления, состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта управления).

Под объектом управления, исходя из данного контекста, понимается управляемая подсистема, воспринимающая управляющее воздействие со стороны органа управления (управляющей подсистемы).

Объектом управления в антикризисном управлении являются:

- подсистема диагностики финансового состояния и оценки перспектив развития бизнеса предприятия;
- подсистема маркетинга;
- подсистема антикризисной инвестиционной политики;
- подсистема управления персоналом;
- подсистема производственного менеджмента;
- подсистема организации ликвидации фирмы.

Субъект управления - звено или часть системы управления, являющиеся источником воздействия на объект управления. Существует 2 критерия выделения субъекта управления: граница объекта управления и управленческое решение /75/. Субъект управления всегда является частью объекта управления, поэтому выделение субъекта управления обязательно ограничено масштабами управляемой социально - экономической системы и тех связей в ней, которые характеризуют систему управления.

Субъект антикризисного управления — это специальная группа людей, которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.

Управленческое решение может приниматься единолично менеджером, коллегиально группой специалистов или коллективно собранием акционеров. В зависимости от этого и субъект управления будет различным. В первом случае в качестве субъекта управления выступает сам менеджер, во втором коллегия или комиссия, в третьем – корпорация.

При этом необходимо иметь в виду, что принятие управленческого решения и его разработка далеко не одно и то же. Даже если менеджер принимает решение единолично, в разработке его часто участвует большая группа специалистов. Поэтому к субъекту управления должны относиться не только лица, принимающие решения, но все специалисты, участвующие в его разработке. Следовательно, субъект управления характеризует уровень иерархии системы управления или состав всех работников и специалистов, работающих в рамках полномочий определенного уровня. Так, для

фирмы субъектом управления является руководство этой фирмы в лице менеджера и всех его заместителей и все работники высшего уровня управления, функции которых осуществляются в пределах решения проблем функционирования всей фирмы в целом /75/.

Процесс воздействия субъекта на объект управления, т.е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии циркулирования определенной информации между управляющей и управляемой подсистемами.

Процесс управления независимо от его конкретного содержания всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации. В антикризисном управлении получение надежной и достаточной в данных условиях информации играет главную роль, так как оно позволяет принять конкретное решение по действиям в условиях кризиса.

Эта информация служит для осуществления общих функций антикризисного управления (рис. 1.4).

При этом под функциями управления понимается совокупность видов деятельности, специальных обязанностей, направленных на осуществление задач, обусловленных целями управления /3/. Каждая из общих функций включает совокупность конкретных повторяющихся видов управленческой деятельности, обязанностей (конкретных функций), обусловленных специфичностью структуры управления.

Прогнозирование в антикризисном управлении представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей. **Прогнозирование** — это предвидение определенного события. Оно не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы. Особенностью прогнозирования является также альтернативность в построении финансовых показателей и параметров, определяющая разные варианты развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций. В динамике кризиса прогнозирование может осуществляться как на основе экстраполяции прошлого в будущее с учетом экспертной оценки тенденции изменения, так и на основе прямого предвидения изменений. Эти изменения могут возникнуть неожиданно. Управление на основе предвидения этих изменений требует выработки у менеджера определенного чутья рыночного механизма и интуиции, а также применения гибких экстренных решений.

Организация в антикризисном управлении включает такие операции как: объединение людей, совместно реализующих программу по выходу из кризиса, создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка норм, нормативов, методик, выбор технических средств управления (ТСУ), регламентация и т.п.

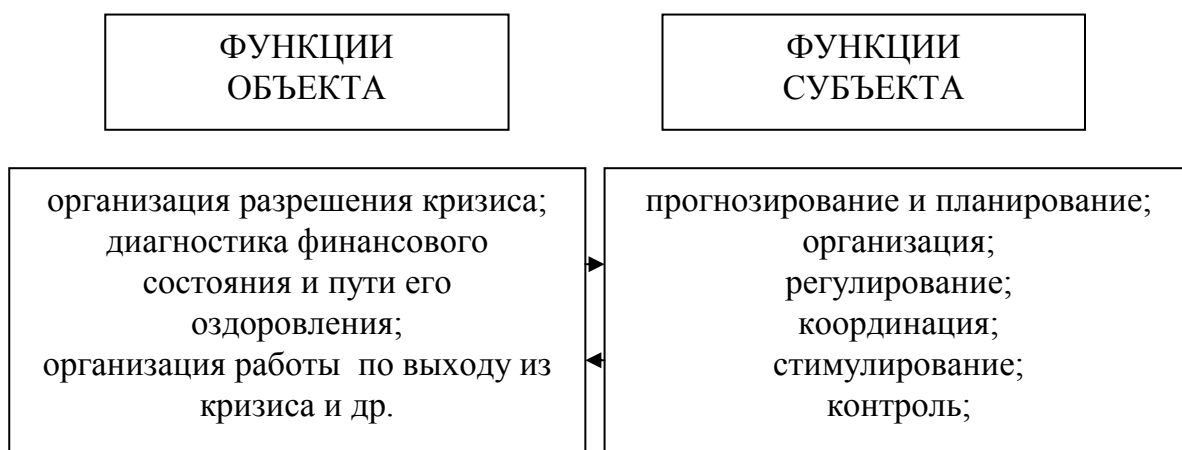


Рис. 1.4. Функции антикризисного управления

Регулирование в антикризисном управлении представляет собой воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонений от заданных параметров. Регулирование, главным образом, охватывает текущие мероприятия по устранению возникших отклонений.

Координация в антикризисном управлении представляет собой согласованность работы всех звеньев системы управления кризисом, аппарата управления и специалистов.

Координация обеспечивает единство отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и отдельного работника.

Стимулирование в управлении кризисными ситуациям представляет собой побуждение финансовых менеджеров, других специалистов к заинтересованности в результате своего труда.

Контроль в антикризисном управлении представляет собой проверку хода работ по выходу из кризиса. Посредством контроля собирается информация о степени выполнения намеченной программы действий, на основании которой вносятся изменения в финансовые программы, организацию финансовой работы, организацию антикризисного управления.

Контроль предполагает анализ результатов мероприятий по преодолению кризиса. При этом необходимо иметь в виду, что система рассмотренных функций диалектически взаимосвязана со всеми сторонами процесса управления и отражает его содержание. Соотношение объема и содержания функций на разных ступенях антикризисного управления неодинаковы, они зависят от компетенции соответствующего субъекта управления. Функциональная система антикризисного управления находится в постоянном развитии, так как динамизм социально-экономических процессов порождает новые задачи, меняется характер

связей, роль и значение функций.

Антикризисное управление представляет собой систему управления по преодолению кризисной ситуации экономическими, финансовыми и другими отношениями, возникающими в процессе этого управления.

ТЕМА 2. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЗАДАЧИ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА

2.1. Особенности системного подхода в антикризисном управлении

Основными компонентами любой системы управления, в том числе и антикризисного, являются: объект, субъект, цели, задачи, функции и механизм управления. Определение объекта управления, его структуры и взаимосвязей - отправной момент при анализе любого вида управления /96/.

При этом нужно учитывать что:

- каждый элемент, входящий в систему, сам по себе может рассматриваться как система, состоящая из элементов другого типа, т.е. системы обычно представляют собой иерархическую структуру;
- взаимосвязи между элементами системы могут меняться во времени в соответствии с ходом выполнения возложенных на эти элементы функций.

При этом следует иметь в виду, что термины системного исследования, употребляемые в разных науках, существенно различаются по своим формулировкам.

Так существуют следующие понятия определения системы:

система есть средство, с помощью которого выполняется процесс решения проблемы /62/;

система – это организованное или сложное целое, собрание или сочетание вещей или частей, образующих сложное или единое целое /47/;

система – это множество объектов вместе с отношениями между объектами и между их атрибутами /37/;

система – есть абстрактный (языковой аналог реального объекта или явления) /17/;

под целостной системой понимается совокупность компонентов, взаимодействие которых порождает новые (интегральные, системные) качества, не присущие ее образующим /11/;

система - это объективное единство закономерно связанных друг с другом предметов, явлений, знаний в природе и обществе /18/.

Существуют и другие определения понятия системы, выделяющие его философскую, математическую, физическую, лингвистическую и другие стороны. Несмотря на такое многообразие формальных определений этого понятия, суть его состоит в том, что система должна рассматриваться как целостный комплекс взаимосвязанных элементов, объединенных общностью цели и образующих особое единство с окружающей средой. Система обладает новыми интегральными качествами, которые отсутствуют у его компонентов. Система в общем случае характеризуется иерархичностью и динамическим характером внутрисистемных и внешних связей.

Под системой антикризисного управления автором понимается система, в которой реализуются функции и элементы управления и которая включает: специалистов, объединенных в органы управления; организационную и вычислительную технику; связи между органами управления, объектом управления и внешней средой, которые определяются различными способами взаимодействия и потоками управленческой информации; документооборот, необходимый для выполнения функций, распределенных между органами управления для достижения целей, поставленных перед системой.

Системы можно классифицировать по различным признакам. Основными из них в настоящее время принято считать степень сложности и степень неопределенности во взаимодействии элементов системы /46/.

По степени сложности все системы можно классифицировать на три класса:

простые динамические;

сложные динамические, различающиеся развернутой структурой и большим разнообразием внутренних связей, но поддающиеся описанию;

очень сложные, не поддающиеся описанию.

По степени неопределенности во взаимодействии между собой элементов этой системы можно разделить на два класса:

детерминированные, в которых все элементы взаимодействуют друг с другом точно определенным и предварительно описанным образом;

вероятностные, в которых характер реакции элементов на возникающие ситуации можно описать лишь с той или иной степенью достоверности.

Сочетание двух названных выше критериев приводит к классификации систем на шесть категорий: простые детерминированные, простые вероятностные, сложные детерминированные, сложные вероятностные, очень сложные детерминированные, очень сложные вероятностные.

Рассматривая теорию систем как совокупность различных моделей и способов их описания, можно с единых методологических позиций разработать подход к анализу системы антикризисного управления.

Для создания модели исследования, проведения исследования функционирования и принципов антикризисного управления, количественной

оценки устойчивости и качества антикризисного управления, а также его влияния на эффективность вывода предприятия из кризисной ситуации необходимо использовать принципы и элементы системного подхода.

Комплекс используемых методов должен включать /46/:

динамический (интеграционный и динамический) и конкретно-исторический (ситуационный) подходы, предполагающие взаимосвязь целей и задач, динамику систем управления производством, актуализацию и адаптацию к современным условиям социально-экономического развития;

комплексность исследований по полному спектру, в том числе информационные (семантические и коммуникационные аспекты), организационные, производственно-технические, экономические, социальные, юридические и др.;

системный анализ в терминах: цель, критерий, ограничения, вход, процесс, выход, обратная связь;

моделирование и экспериментирование; модель системы управления включает модели субъекта управления (в том числе модели структур управления и информационных систем) и объекта управления (организационно-технологические модели);

кибернетический подход, включающий такие принципы как целостность и иерархичность, принцип обратной связи (отрицательной и положительной) и устойчивости, адаптивность и саморегулирование “на выживание”, соотносительность управляющей и управляемой систем и принцип “необходимого разнообразия” и “внешнего дополнения” и др.;

единство концептуального и понятийного аппарата в управлении и исследовании на уровне “метауправления”;

количественный подход, то есть переход от качественных характеристик к количественным оценкам;

маркетинговый подход /85/;

предлагаются также /86/ научные подходы: функциональный, воспроизводственный, процессный, нормативный, административный, поведенческий.

При системном подходе исследователь рассматривает проблему в целом и изучает поведение объекта, абстрагируясь от его внутреннего устройства. Универсальный способ такого описания объекта – это наблюдение за состоянием выходов системы в различные моменты времени и установление их зависимостей от состояния входов. Объектом такого рассмотрения являются не только свойства системы антикризисного управления, но и более широкая совокупность, включающая в себя кроме самой системы также и ее взаимосвязь с исследователем.

Поэтому, по мнению С.Л. Оптнера: “основное содержание системного анализа заключается не в использовании формального математического аппарата, описывающего “системы” и “решения проблем”, и не в специальных математических методах, а в его концептуальности, т.е. по-

нятийном аппарате, в его идеях, подходе и установках /62/.

Принципы системного анализа базируются на целостном представлении исследуемых объектов, поскольку система определяется системными объектами, свойствами и связями. Системными объектами являются вход, выход, процесс, обратная связь, критерий и ограничения.

Входом является то, изменение чего служит причиной изменения хода процесса. Можно выделить два вида входов - вход первого вида и вход второго вида. Под первым понимается все то, что осуществляет обработку, а под вторым – все то, над чем осуществляется обработка. Выходом является то, что определяет конечное состояние или результат процесса.

2.2. Модель процесса антикризисного управления

Понятие процесса является центральным в системном анализе. Существуют три различных вида процессов /46/:

- основной – преобразует вход и выход;
- обратная связь – производит сравнение заданного и фактического состояния выходов, оценивает разницу между ними и вырабатывает решение, направленное на сближение заданного и фактического состояния выходов;
- ограничение – устанавливается потребителем выхода системы и включает в себя определенную цель и принуждающие связи.

Системный анализ включает в себя такие этапы, как выявление проблемы, конструирование решения проблемы и реализацию этого решения.

В основу исследования антикризисного управления с учетом системного подхода может быть положена логическая модель, описываемая блок-схемой (рис. 2.1).

Выходом в данной схеме является реальная система антикризисного управления (блок 4), применяющаяся в практике антикризисного управления предприятием, которая должна быть усовершенствована исследователем по результатам воздействия через цепи обратной связи (блоки 9, 10, 11, 12) на процесс решения проблемы (блок 3).

Входом второго вида здесь является предприятие, находящееся в кризисной ситуации (блок 2). Входом первого вида служат методологические приемы системного анализа и технические средства управления – ТСУ.

Задача системного анализа в данном случае сводится к выявлению условий финансового оздоровления предприятия на основе закономерностей процессного управления (блок 5) и основных принципов организации процесса и структуры антикризисного управления (блок 6).

Исследование проводится по предметному принципу в рамках антикризисного процесса (блок 7 и 8).

Под основным процессом (блок 3) понимаются действия, направленные на формирование и переформирование системы антикризисного управления. В результате такого анализа разрабатывается, а затем проверяется на практике система антикризисного управления (блок 4). Обратная связь (блок 9) предусматривает сравнение и оценку разницы (блок 11) между фактическим состоянием выхода (блок 4) и его заданным значением моделью (блок 10), что позволяет формировать корректирующие воздействия, направленные на совершенствование системы. Определив описанным выше образом процедуру системного анализа, в качестве выхода можно получить модель системы антикризисного управления (рис. 2.2).

Обозначения к рис. 2.2:

САУ – субъект антикризисного управления, состоящий из блока антикризисного управления (БАУ) и блока самоорганизации (БС);

ОАУ – объект антикризисного управления;

С – воздействие на субъект антикризисного управления со стороны органов государственной власти и управления;

X_0 – влияние закона изменения на объект антикризисного управления;

X – выходной вектор объекта антикризисного управления, воздействующий на внешнюю среду и по цепи обратной связи на управляющую систему;

ΔX – разница между планируемым и фактическим значением объекта антикризисного управления;

V – формирование командной информации;

I_1 – кризис, обусловленный внешними причинами;

I_2 – кризис, вызванный внутренней логикой развития системы;

\bar{V} – информация, поступающая из блока самоорганизации в блок антикризисного управления.

Для эффективного функционирования, сохранения и развития система антикризисного управления должна обладать свойствами эквивалентности, устойчивости, самоорганизации, надежности.

Свойства эквивалентности, устойчивости, надежности определены в работе Кира: “Кибернетика и управление производством”.

Свойство самоорганизации определено в работе ЭШБИ. У: “Принципы самоорганизации”. Свойство эквивалентности означает направленность системы на достижение цели, это обеспечивается контурами обратной связи.

Положительная обратная связь X_1 между объектом и субъектом управления обеспечивает достижение поставленной цели.

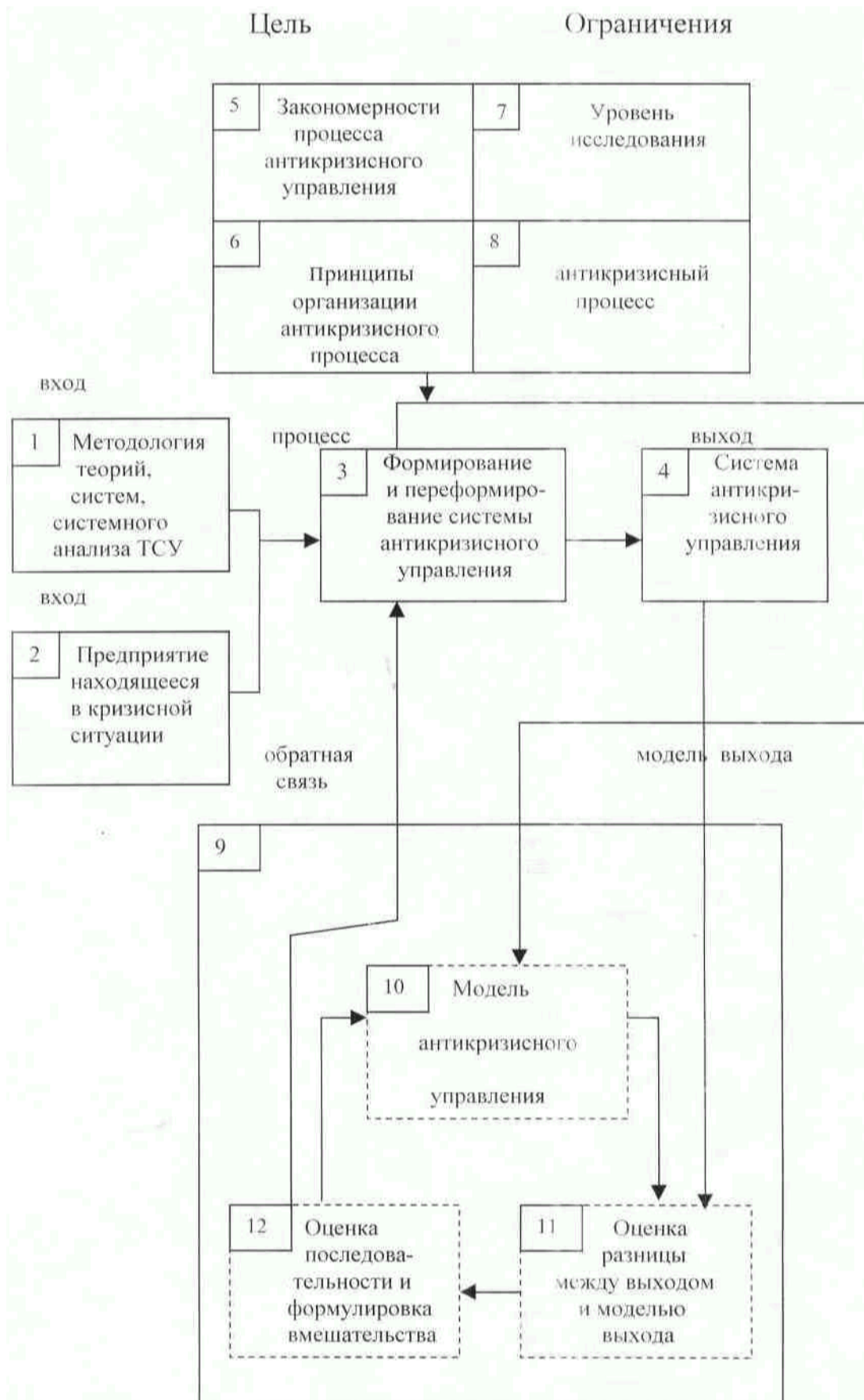


Рис. 2.1. Логическая модель формирования системы антикризисного управления

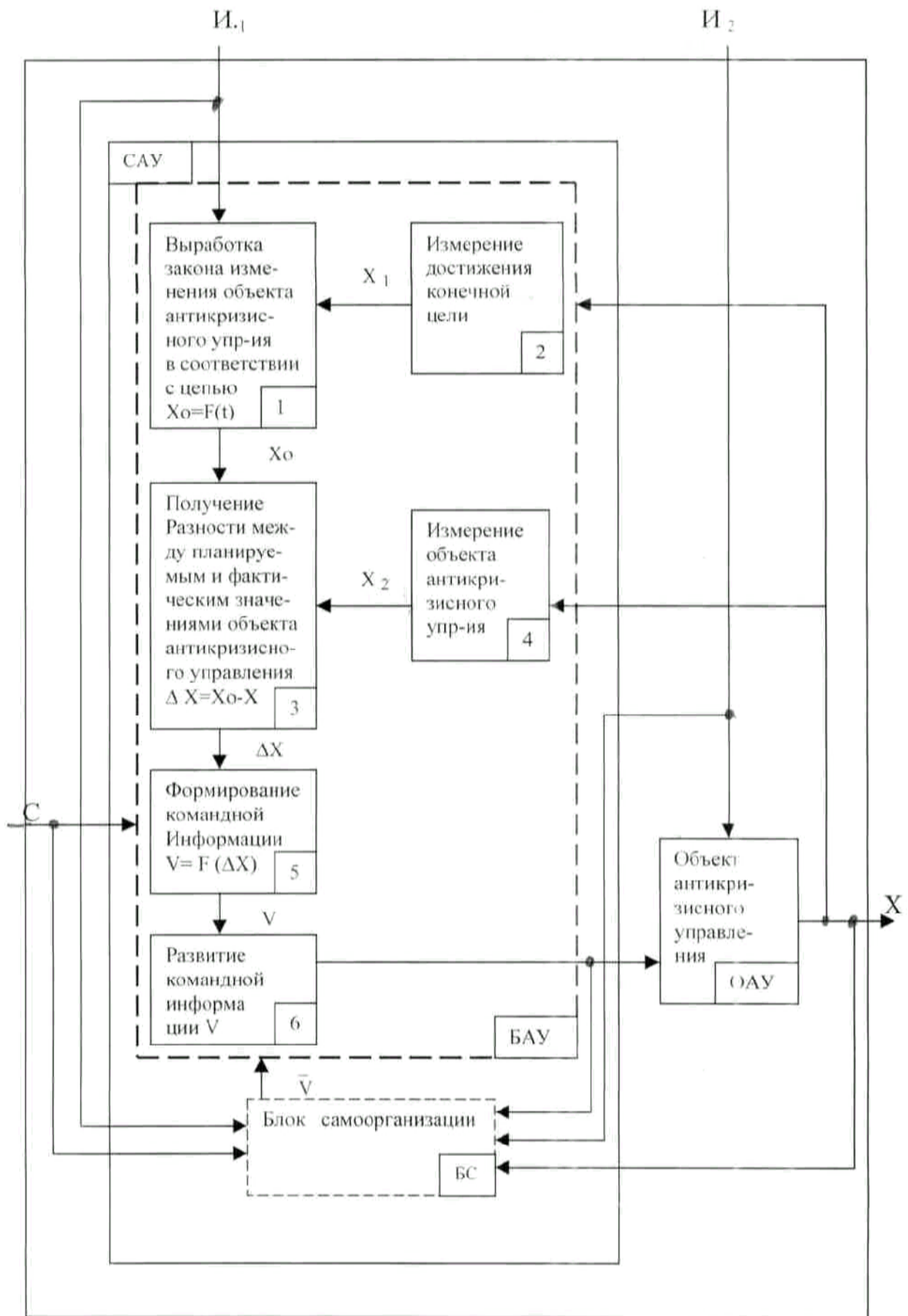


Рис. 2.2. Модель процесса антикризисного управления

Отрицательная обратная связь позволяет корректировать поведение объекта управления относительно требуемого закона управления, соответствующего назначенной цели. Свойство эквивиальности можно выразить с количественной точки зрения следующим образом. Закон движения и конечной цели условно выражается через изменения состояния объекта антикризисного управления в разные моменты времени за весь период кризисного цикла. Так, например, требуемое изменение состояния объекта антикризисного управления, выражается динамикой выполнения антикризисных процедур в соответствии с моделью реализации объекта. Тогда закон изменения антикризисных процедур во времени в общем виде описывается формулой:

$$X_0 = F(t) \quad (2.1)$$

С помощью отрицательной обратной связи обеспечивается устойчивость системы антикризисного управления путем дискретного изменения рассогласованности состояния объекта и образования разности между планируемым значением X_0 и фактически полученным значением регулируемой величины X :

$$\Delta X = X_0 - X \quad (2.2)$$

Фактическое значение X рассчитывается на основании опытных данных о реализации антикризисных процедур.

По определению ЭШБИ "Система является самоорганизующейся, если ее изменения происходят автоматически".

По сути аналогичных взглядов на определение самоорганизации придерживаются Мессарович М.Д. / /, Николис Г. / /, Бусленко И.Л. / /.

В контексте нашего исследования самоорганизующая система антикризисного управления способна автоматически изменять способ функционирования субъекта антикризисного управления при изменении непредвиденным образом характеристик внешней среды (C и I_2).

Функционирующая система антикризисного управления должна обладать достаточным уровнем надежности. **Надежность системы антикризисного управления**, по мнению автора, – это свойство, складывающееся из безотказности и способности к восстановлению, которое обеспечивает нормальное выполнение антикризисных процедур при определенных условиях.

2.3. Системная концепция антикризисного управления

Использование системного подхода к формированию модели системы антикризисного управления, а также количественная и качественная ее характеристика позволили автору разработать концепцию антикризис-

ного управления, включающую представление о сущности, целях, принципах, структурная схема которой представлена на рис. 2.4.

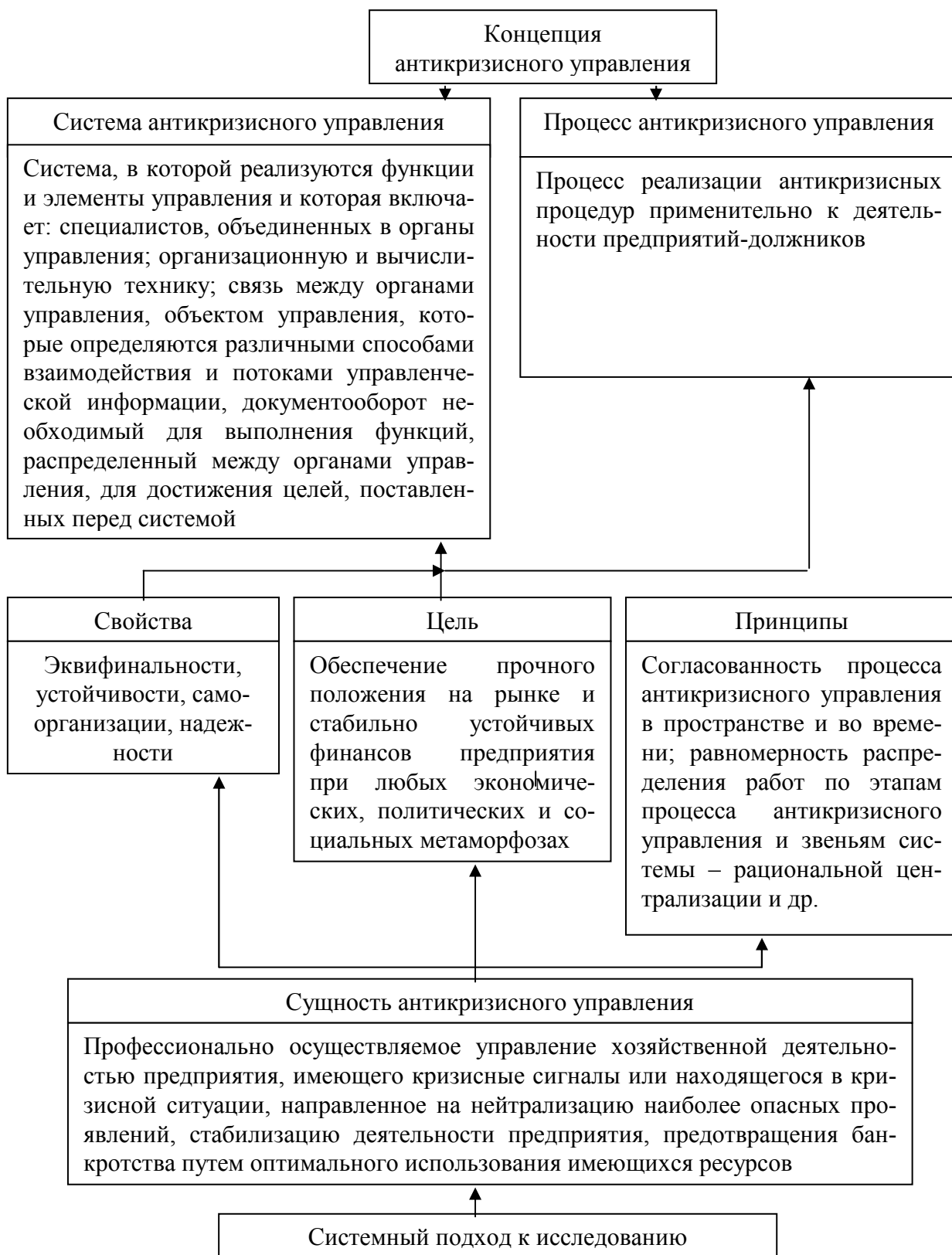


Рис. 2.4. Структурная схема системной концепции антикризисного управления

Предложенная автором концепция антикризисного управления рассматривается как рациональная координация всех элементов антикризисного управления, взаимно увязанных на макро и микро уровнях, в единый, регулируемый правовыми нормами механизм, позволяющий предприятию стабилизировать свою производственно-хозяйственную деятельность с помощью антикризисных процедур применительно к предприятию-должнику, и побуждающих участников кризисного процесса к определенной антикризисной деятельности, воздействуя на их экономические интересы, обеспечивая соответствие инновационной стратегии кризисного поведения уровню развития экономики предприятия.

Управление кризисными состояниями и банкротством предполагает целевой набор наиболее эффективных средств стратегии и тактики, необходимых для конкретного случая и конкретного предприятия.

Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает существование.

Тактика – это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления.

Стратегические мероприятия заключаются в анализе и оценке положения предприятия, изучении производственного потенциала, разработке производственных программ, политики доходов, инноваций, разработке общей концепции финансового оздоровления предприятия.

Наряду со стратегическими мерами применяются и оперативные (тактические) мероприятия по выходу из кризиса, которые состоят в установлении текущих убытков, выявлении внутренних резервов, привлечении специалистов, кадровых изменениях, получении кредитов, укреплении дисциплины и т. п. (рис. 2.5) /7/.

Можно выделить **два наиболее распространенных вида тактики**, позволяющих преодолеть кризисную ситуацию. Первая из применяемых стратегических программ, получила название защитной, поскольку она основана на проведении сберегающих мероприятий, основой которых является сокращение всех расходов, связанных с производством и сбытом, содержанием основных фондов и персонала, что ведет к сокращению производства в целом. Такая тактика применяется, как правило, при очень неблагоприятном стечении внешних для предприятия обстоятельств.



Рис. 2.5. Управление кризисными ситуациями корпорации

Очевидно, что массовое применение защитной тактики большинством предприятий ведет к еще более глубокому кризису национальной экономики и поэтому не приводит к финансовому благополучию применяющих ее предприятий. И это вполне объяснимо: ведь главные причины кризисной ситуации лежат вне предприятия.

Защитная тактика предприятия ограничивается, как правило, применением соответствующих оперативных мероприятий, среди которых следует отметить: устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытку улаживания дел с кредиторами (отсрочку долгов) и с поставщиками и другие мероприятия.

Наиболее эффективна наступательная политика, для которой характерно применение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с экономическими, ресурсосберегающими

мероприятиями проводятся активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, политика более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий.

В то же время меняется или укрепляется руководство предприятия, осуществляется комплексный анализ и оценка ситуации и, если надо, корректируется философия, основные принципы деятельности предприятия, т.е. изменяется его стратегия. В соответствии с новой стратегией пересматриваются производственные программы, маркетинговая концепция все в большей степени нацеливается на укрепление позиции предприятия на существующих и завоевание новых сегментов рынка, 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.

ТЕМА 3. ЗАКОН РФ "О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОМ БАНКРОТСТВЕ"

3.1. Общая характеристика антикризисных процедур

Закон определяет несостоятельность как кризисную арбитражным судом или объявленную должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Внешним признаком несостоятельности (банкротства) предприятия является приостановление его текущих платежей, если предприятие не обеспечивает или заведомо не способно обеспечить выполнение требований кредиторов в течении трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения. При этом сумма платежа составляет не менее 500 минимальных размеров оплаты труда, установленных законодательством.

При этом все процедуры, применяемые к предприятиям-должникам, можно разделить на две группы: реорганизационные и ликвидационные.

К реорганизационным процедурам относятся:

- внешнее управление имуществом предприятия-должника;
- досудебная санация;
- наблюдение.

Внешнее управление имуществом предприятия – процедура, направленная на сохранение деятельности предприятия. Внешнее управление вводится на предприятии решением арбитражного суда по заявлению должника, собственника предприятия или кредитора и осуществляется путем передачи функций по управлению несостоятельным предприятием ар-

битражному управляющему.

Внешнее управление продолжается 12 месяцев – на этот период предприятие получает отсрочку по погашению обязательств, льготы по начислению штрафов и пеней по налоговым платежам.

Досудебная санация – процедура, когда собственником предприятия, кредитором и заинтересованным в деятельности предприятия инвестором оказывается финансовая помощь предприятию-должнику. Ходатайство о проведении санации должно быть подано в арбитражный суд.

Арбитражный суд удовлетворяет ходатайство о санации, если есть реальная возможность восстановить платежеспособность предприятия.

Применение реорганизационных процедур заключается в сохранении предприятия-должника, в обеспечении вывода предприятия из неплатежеспособного состояния.

К **ликвидационным процедурам** относятся:

- принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда;
- добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

Ликвидация несостоятельных предприятий осуществляется в процессе конкурсного производства, при котором определяется конкурсная масса – стоимость ликвидируемого имущества должника, распределяемая между кредиторами в порядке очередности.

Ликвидационные процедуры ведут к прекращению деятельности предприятия. Поэтому ликвидационные процедуры отражают содержание банкротства в узком смысле слова.

В широком смысле слова процедуры банкротства рассматриваются российским законодательством как антикризисные процедуры. Антикризисные процедуры должны быть направлены на сохранение предприятий, выпускаемых конкурентоспособную, социально значимую продукцию.

Мировое соглашение может быть заключено между должником и конкурсными кредиторами на любом этапе производства по делу о несостоятельности. Суть мирового соглашения – в достижении договоренности должника и кредиторов относительно отсрочки или рассрочки платежей или о скидках с долгов.

3.2. Наблюдение

Если, несмотря на проведение досудебной санации, заявление о признании должника банкротом было принято судом, то в течение недели вводится процедура "**наблюдение**", которая может длиться до трех, а иногда и до пяти месяцев.

Наблюдение – процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника

банкротом до момента, определяемого в соответствии с законом РФ, в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа финансового состояния должника.

Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя предприятия-должника и иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия с ограничениями.

Органы управления должника могут совершать исключительно с согласия временного управляющего сделки:

- связанные с передачей недвижимого имущества в аренду, залог, с внесением указанного имущества в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственных обществ и товариществ или с распоряжением таким имуществом иным образом;

- связанные с распоряжением иным имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 10 процентов балансовой стоимости активов должника;

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

Органы управления должника не вправе принимать решения:

- о реорганизации (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;

- о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

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

3.3. Внешнее управление

Внешнее управление (судебная санация) – процедура банкротства, применяемая к должнику, в целях восстановления его платежеспособности, передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему.

Внешнее управление имуществом должника состоит в назначении арбитражным судом специального управляющего, если есть основания полагать, что причиной тяжелого финансового положения должника является неудовлетворительное управление организацией и имеется реальная возможность восстановить платежеспособность предприятия-должника, с целью продолжения его деятельности путем осуществления организационных и экономических мероприятий.

Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом.

Внешнее управление вводится на срок не более 12 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев.

С момента введения внешнего управления:

- руководитель предприятия-должника отстраняется от должности, а управление делами возлагается на внешнего управляющего;

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

- снимаются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;

- аресты имущества должника и иные ограничения должника по распоряжению принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;

- вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам должника, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом о несостоятельности (банкротстве).

Мораторий означает, что в период внешнего управления штрафы и пени не увеличиваются. По окончании этого периода кредиторы могут требовать выплаты неустоек, штрафов и пеней, накопившихся к моменту введения внешнего управления. Мораторий распространяется на "старые" долги предприятия, срок которых наступил до введения внешнего управления. При этом не допускаются безакцептные списания средств со счета должника, а исполнение ряда имущественных взысканий приостанавливается. Мораторий не затрагивает интересы только отдельных лиц – зарплата, алименты и компенсация за вред жизни и здоровью должны быть выплачены в первую очередь.

Если цель внешнего управления достигнута и платежеспособность восстановлена, то арбитражный суд на основании отчета внешнего управляющего может прекратить процедуру банкротства; в противном случае – либо продлить внешнее управление, либо начать конкурсное производство.

3.4. Конкурсное производство

Конкурсное производство – процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов.

Конкурсное производство имеет целью:

- соразмерно удовлетворять требования кредиторов и объявить должника свободным от долгов;
- охранять стороны от неправомерных действий по отношению друг к другу.

С момента признания должника несостоятельным:

- без согласия собрания кредиторов запрещается отчуждение или передача имущества банкрота (кроме некоторых видов платежей, связанных с функционированием банкрота, расходов по ведению конкурсного производства);
- сроки исполнения всех долговых обязательств должника считаются наступившими;
- прекращается начисление пеней и процентов по всем видам задолженности.

Все имущественные требования предъявляются к банкроту только через конкурсное производство.

Конкурсное производство осуществляет конкурсный управляющий. Он распоряжается имуществом банкрота, формирует конкурсную массу, взимает дебиторскую задолженность, оценивает финансовое состояние должника, управляет банкротом и т.д.

Он имеет право обжаловать в арбитражном суде сделки банкрота, заключенные в последние 6 месяцев, предшествующие объявлению предприятия банкротом.

Конкурсный управляющий назначается арбитражным судом. Кандидатуру управляющего выдвигает собрание кредиторов.

Собрание кредиторов решает вопрос о начале, форме продажи имущества банкрота, о начальной цене этого имущества.

Собрание кредиторов может принять решение о заключении мирового соглашения.

Все имущество (активы) должника образует конкурсную массу. В конкурсную массу не включаются:

жилищный фонд, детские дошкольные учреждения, отдельные важные для данного региона объекты производственной инфраструктуры (они передаются на баланс местных органов власти);

имущество, являющееся предметом залога;

имущество, не принадлежащее должнику на правах собственности (арендованное, принятое на ответственное хранение, личное имущество работников должника).

Конкурсный управляющий учитывает все претензии к банкроту, анализирует (в том числе отклоняет) их, составляет их список с указанием сумм и очередности удовлетворения.

В процессе конкурсного производства продается конкурсная масса. Продажа производится на аукционной основе. Полученные средства используются в порядке очередности, предусмотренной Гражданским кодексом РФ.

3.5. Очередность распределения конкурсной массы

Согласно ГК РФ, ч. 1, ст. 64 при ликвидации юридического лица требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

1. Требования граждан, перед которыми юридическое лицо несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью (путем капитализации соответствующих повременных платежей).
2. Выплата выходных пособий, заработной платы.
3. Удовлетворение требований кредиторов, обеспеченных залогом из имущества ликвидируемого юридического лица.
4. Платежи в бюджет и внебюджетные фонды.
5. Прочие кредиторы.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

При недостаточности имущества ликвидируемого предприятия оно распределяется между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению, если иное не установлено законом.

В случае отказа ликвидационной комиссии в удовлетворении требований кредитора либо уклонении от рассмотрения кредитор вправе до утверждения ликвидационного баланса юридического лица обратиться в суд с иском к ликвидационной комиссии. По решению суда требования кредитора могут быть удовлетворены за счет оставшегося имущества ликвидируемого юридического лица.

Требования кредитора, заявленные после истечения срока, установленного ликвидационной комиссией для их предъявления, удовлетворяются из имущества ликвидируемого юридического лица, оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, заявленных в срок.

Требования кредиторов, не удовлетворенные из-за недостаточности имущества предприятия, считаются погашенными. Погашенными считаются также требования кредиторов, не признанные ликвидационной комиссией, если кредитор не обращался с иском в суд, а также требования, в удовлетворении которых решением суда кредитору отказано.

3.6. Мировое соглашение

На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник и кредиторы вправе заключать мировое соглашение.

Решение о заключении мирового соглашения от имени конкурсных кредиторов принимается собранием кредиторов. Решение собрания кредиторов о заключении мирового соглашения принимается большинством голосов от общего числа конкурсных кредиторов и считается принятым при условии, если за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника.

Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается гражданином-должником или руководителем должника, внешним управляющим или конкурсным управляющим.

Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц, которые принимают на себя права и обязанности, предусмотренные мировым соглашением.

Мировое соглашение подлежит утверждению арбитражным судом, о чем указывается в определении арбитражного суда о прекращении производства по делу о банкротстве. Если мировое соглашение заключается в ходе конкурсного производства, арбитражный суд выносит определение об утверждении мирового соглашения.

Мировое соглашение вступает в силу для должника и конкурсных кредиторов, а также для третьих лиц, участвующих в мировом соглашении, со дня его утверждения арбитражным судом и является для должника, конкурсных кредиторов и третьих лиц, участвующих в мировом соглашении обязательным.

Односторонний отказ от исполнения вступившего в силу мирового соглашения не допускается.

3.7. Антикризисное регулирование

Антикризисное регулирование – это воздействие на предприятие-должника на макроуровне. Антикризисное регулирование содержит меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективности его дальнейшего функционирования.

Основными направлениями государственного антикризисного регулирования являются:

- совершенствование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий;
- осуществление мер по оздоровлению жизнеспособных предприятий, включая оказание государственной поддержки неплатежеспособным

предприятиям и привлечение инвесторов, участвующих в оздоровлении этих предприятий;

- принятие Правительством РФ мер, направленных на преодоление кризиса неплатежей;
- приватизация и добровольная ликвидация предприятий-должников;
- создание института арбитражных и конкурсных управляющих.

Государственным органом, проводящим политику антикризисного регулирования является Федеральная служба по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (ФСДН).

Этапы работы	Нормативное обеспечение
<pre> graph TD A["Форма № 1 бухгалтерской отчетности Ф. №№ 1-ф, 2-ф, 10-ф Государственной статистической отчетности"] --> B["Дифференциация предприятий по значимости с позиций потребителя продукции: - по социально-экономической значимости (жизненно необходимые, обеспечивающие обороноспособность, учет роли предприятия в технологических цепочках); по экологической значимости ('чистые' и экологически вредные)"] B --> C["Оценка структуры баланса"] C -- Нет --> B C -- Да --> D["Выявлена неплатежеспособность"] D --> E["Учетная карта неплатежеспособного предприятия"] E --> F["Включение в реестр неплатежеспособных предприятий"] F --> G(()) </pre>	<p>- Закон РФ "О несостоятельности (банкротстве) предприятий"</p> <p>- Постановление Правительства РФ № 1001 от 29.08.94. "О порядке отнесения предприятий к градообразующим и особенностях продажи предприятий-должников, являющихся градообразующими"</p> <p>- Указ президента РФ №926 от 22.12.93 "О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий"</p> <p>- Постановление Правительства РФ "О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) от 20.05.94 №498.</p> <p>- Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса (распоряжение №31-р от 12.08.94).</p>

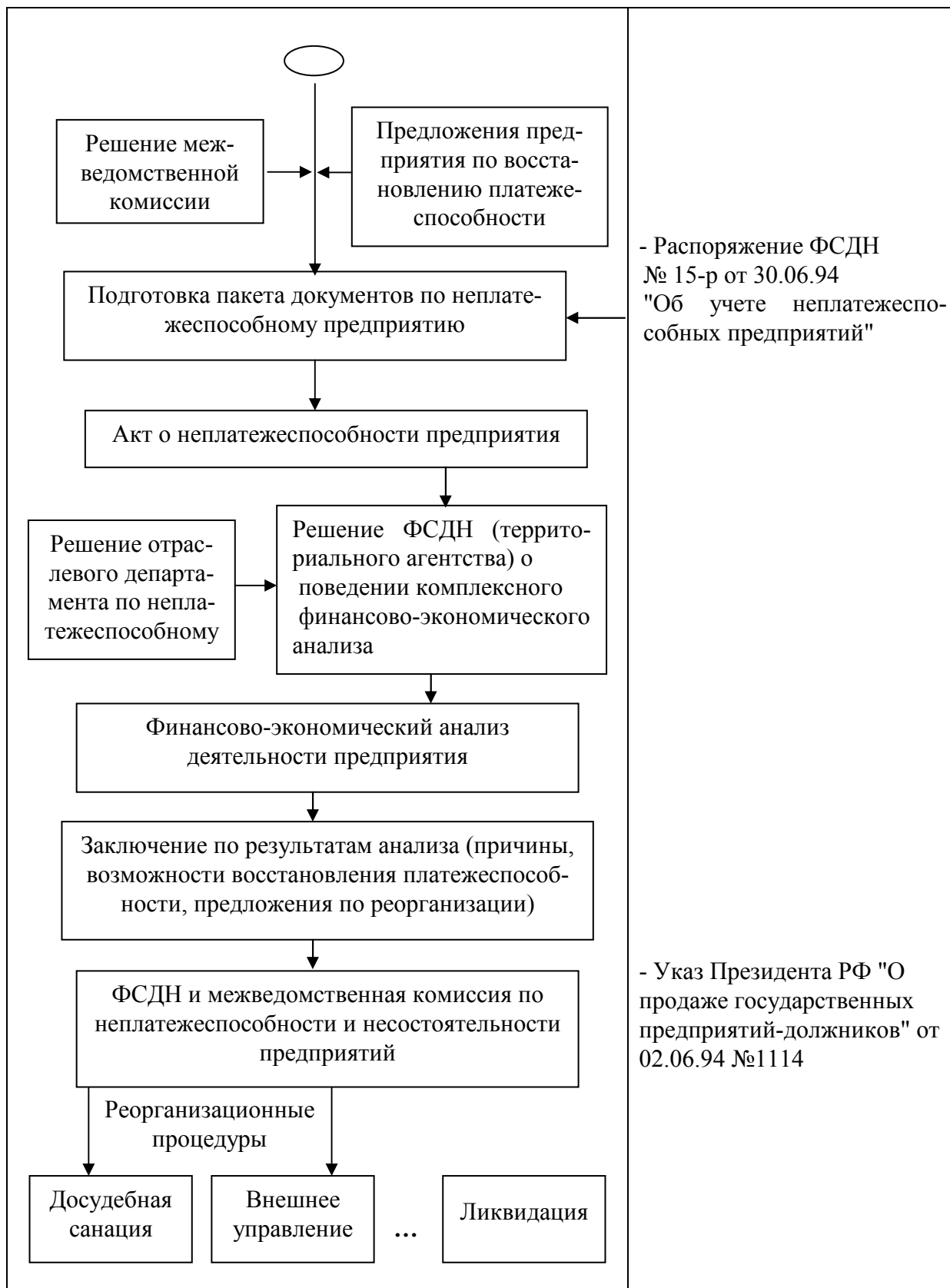


Рис. 3.1. Технология работы ФСДН и ее территориальных агентств с неплатежеспособными предприятиями

Федеральная служба по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению предприятий выполняет следующие функции:

- анализирует экономическое и финансовое состояние предприятий, имеющих признаки несостоятельности, подготавливает рекомендации по их устранению;
- проводит работу по формированию принципов, критериев оценки платежеспособности предприятий, ведет учет неплатежеспособных предприятий;
- выступает уполномоченным представителем собственника государственного предприятия в тех случаях, когда процедурами, применяемыми к предприятию-должнику, предусматривается участие собственника предприятия.

На рис. 3.1 представлена технология работы ФСДН и ее территориальных агентств с неплатежеспособными предприятиями. Из представленной схемы видно, что оценка финансово-экономической деятельности неплатежеспособного предприятия должна проводиться на двух этапах:

- на этапе оценки структуры баланса для установления неплатежеспособности предприятия;
- на этапе выбора антикризисной процедуры.

На этапе аналитической работы оценка финансово-экономического состояния, диагностика причин неплатежеспособности предприятия должны стать ключевым звеном антикризисного процесса, определяющим судьбу предприятия, а именно – применение к предприятию-должнику реорганизационных или ликвидационных процедур.

ТЕМА 4. ПРЕДПОСЫЛКИ И ПРИЗНАКИ ПОЯВЛЕНИЯ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ФИНАНСОВОМ ОБОРОТЕ

Банкротство является результатом кризисного финансового состояния предприятия, при котором предприятие проходит путь от временной до устойчивой неспособности удовлетворять требования кредиторов.

В странах Западной Европы, США, в которых законодательство о банкротстве действует и совершенствуется десятилетиями, понятие "неплатежеспособность" отождествляется с термином "банкротство".

В российском механизме банкротства оценка и признание неплатежеспособности является процедурой предварительной, почти автоматической. Последствия же этой процедуры могут быть тяжелыми для предприятия: при признании его неплатежеспособным предприятие попадает в "черные списки" – реестр неплатежеспособных предприятий – со всеми вытекающими последствиями: падением репутации, потерей партнеров, невозможностью получить кредиты, сменой директора.

Поэтому необходимо исследовать причины и предпосылки неплатеже-

способности предприятия, которые проявляются через финансы предприятия, а именно через нарушения его финансового оборота.

4.1. Состав обязательств предприятия

Предприятие, осуществляющее производственную и коммерческую деятельность, вступает в отношения с налоговыми органами, банками, другими предприятиями-поставщиками и потребителями. В процессе этих отношений у предприятия возникают обязательства, которые могут привести к тому, что предприятие станет должником и будет обязано в определенный срок совершить платеж, поставить товар, исполнить услугу в пользу другого лица, по отношению к которому возникло обязательство и которое является для предприятия кредитором.

Обязательства предприятия классифицируются на внутренние и внешние.

Внешние обязательства предприятия могут быть подразделены на следующие группы:

1) обязательства перед фискальной системой – обязательства по налогам, штрафам, пеням перед бюджетами, платежами в Пенсионный фонд России, фонд обязательного медицинского страхования, дорожный фонд и другие фонды. Обязательства перед фискальной системой должны выполняться в установленном налоговым законодательством порядке независимо от воли предприятия;

2) обязательства перед финансово-кредитной системой – обязательства перед банками, финансовыми компаниями в случае, если предприятие взяло ссуду или заем в денежной форме или в виде ценных бумаг на основе кредитного договора;

3) обязательства перед кредиторами за поставленные ими товары, выполненные работы или услуги. Эти обязательства возникают перед предприятиями или предпринимателями в результате договора.

К внутренним обязательствам предприятия относятся обязательства перед работниками предприятия и акционерами – по оплате труда, выплате премий, дивидендов и т.д.

4.2. Механизм появления неплатежеспособности

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

Нарушение сроков исполнения обязательств свидетельствует или о дефиците возможностей для погашения долгов, или о необязательности как о стиле взаимодействия со своими партнерами, когда предприятие располагает ресурсами для выполнения обязательств.

Предприятие, которое из режима своевременного исполнения обяза-

тельств переходит в кризисную зону ненадежного исполнения, исполнения со сбоями, просрочками, становится как партнер неплатежеспособным, наносящим ущерб своим кредиторам. (Предпосылки неплатежеспособности подробно рассмотрены в книге "Теория и практика антикризисного управления" под ред. Беляева С.Г., Кошкина В.И. /52/).

Устойчивая, хроническая неплатежеспособность предприятия, с финансовой точки зрения, означает поглощение ресурсов или средств кредиторов (денежных средств, товаров, услуг) и формирование недоимки по налогам и другим обязательным платежам, что блокирует формирование доходной части государственного бюджета.

Неплатежеспособное предприятие, продолжающее участвовать в хозяйственном обороте, является носителем финансового ущерба кредиторам, оказывает на них депрессирующее влияние путем изъятия их ресурсов.

В конечном итоге кредиторы, пытаясь теми или иными методами, в том числе и судебными, истребовать исполнения обязательств, оказываются перед выбором: или выставить требования о ликвидации предприятия-должника и продажи его имущества с целью полного или частичного удовлетворения обязательств, или установить предприятию некий конкретный срок на преодоление финансового кризиса.

Следовательно, при нарушении сроков исполнения обязательств возникает необходимость в оценке такой ситуации. Анализ финансового состояния предприятия и оценка его платежеспособности должны дать ответы на следующие вопросы:

имеет ли предприятие ресурсы для погашения текущих обязательств;
способно ли предприятие удовлетворить всех кредиторов в установленные сроки;

каковы причины ненадежного исполнения обязательств, носят они эпизодический, временный характер или являются индикатором финансового кризиса на предприятии.

4.3. Финансовый оборот предприятия

Методологический подход к оценке финансовой деятельности в целях диагностики банкротства должен основываться на анализе финансового оборота предприятия, характеризующего движение денежных средств, обслуживающих процесс производства и реализации продукции.

При разработке методов и показателей оценки финансово-экономической деятельности необходимо учитывать двойственное положение акционерных предприятий в хозяйственном обороте: с одной стороны, данные предприятия выступают как должники, привлекая ресурсы кредиторов; с другой – как кредиторы, отвлекая свои ресурсы для финансирования деятельности покупателей своей продукции – дебиторов.

Схема финансового оборота предприятия представлена на рис. 4.1.

Предприятие создается для получения прибыли. Получение прибыли на поверхности производственных отношений предстает как производственно- хозяйственная деятельность – процесс взаимодействия и потребления материальных и трудовых ресурсов.

Исходным моментом, совпадающим с возникновением предприятия, является образование уставного капитала. Участники предприятия вносят в него свои денежные средства, материалы, оборудование, чтобы приобрести производственные ресурсы (имущество предприятия – внеоборотные и оборотные активы), привлечь персонал для производства продукции.

Уставный капитал – важнейший источник формирования имущества предприятия, направляемый на приобретение производственных ресурсов предприятия. Вклад участников в уставный капитал определяет их право на долю прибыли, а также их значимость при принятии управленческих решений.

В дополнение к собственному капиталу предприятие берет на себя определенные обязательства в виде банковских займов, товарно-материальных ценностей с последующим расчетом (например, за электроэнергию, воду). Общая сумма всех взятых обязательств образует заемные средства, или *заемный капитал*, находящийся в распоряжении предприятия

Производя продукцию, привлекая для этого заемные средства, предприятие должно размещать эти средства таким образом, чтобы в любой момент можно было исполнить обязательства.

Если предприятие не может ответить по своим обязательствам, значит, средства финансирования размещены так, что их нельзя быстро и безболезненно мобилизовать для осуществления расчетов по обязательствам. Таким образом, *проблемы неплатежей связаны с размещением и использованием капитала предприятия.*

Предприятие размещает все источники капитала – собственные и заемные – в *активах предприятия*. Активы подразделяются на внеоборотные и оборотные активы, которые являются имуществом предприятия.

Необходимо отметить, что к активам предприятия относятся и убытки предприятия, которые еще не покрыты за счет прибыли, а представляют собой прямую утрату собственного или заемного капитала.

Состояние финансов предприятия может быть зафиксировано на определенную дату в бухгалтерском балансе предприятия.

В процессе производства капитал находится в движении: изнашиваются и обновляются основные средства, потребляются сырье, материалы, комплектующие изделия.

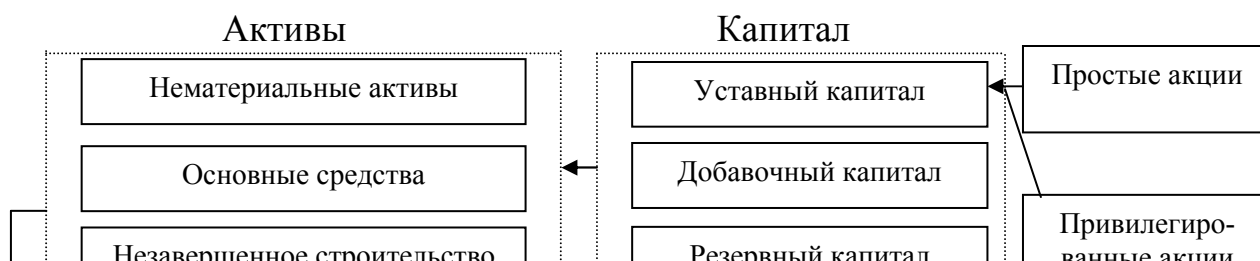


Рис. 4.1. Финансовый оборот предприятия
Цикл от вложений в производство в виде запасов до производства и

реализации продукции, после чего в виде расчета поступают денежные средства, образующие выручку от реализации продукции (работ, услуг), называется оборотом.

Движение денежных средств, обслуживающих процесс производства и реализации продукции, называется **финансовым оборотом**.

Финансовые отношения в процессе производственно-хозяйственной деятельности возникают только тогда, когда на денежной основе происходят формирование собственного капитала, его доходов, привлечение заемных источников, распределение доходов, образующихся в результате этой деятельности.

Выручка от реализации – это еще не доход, но источник возмещения затраченных на производство продукции средств и формирования денежных фондов и резервов предприятия.

Выручка от реализации продукции содержит в себе следующие компоненты:

возмещение ранее понесенных затрат на производство и реализацию продукции, в том числе погашение обязательств;

отчисления в бюджет и внебюджетные фонды;

прибыль предприятия.

Таким образом, оставшаяся часть выручки принимает форму чистого дохода предприятия – прибыли.

Чистая прибыль предприятия является источником прироста собственного капитала в той ее части, которая расходуется на накопление, то есть присоединяется к активам предприятия – в виде приобретения нового оборудования, материальных запасов, увеличения фонда оплаты труда персонала и т. д.

Основная доля выручки должна направляться на финансирование производственного процесса. Денежные средства направляются на возмещение ранее понесенных затрат и на прирост собственного капитала за счет чистой прибыли.

Определим "узкие места" в финансовом обороте предприятия, где предприятие может потерять способность погашать обязательства и возникают предпосылки появления неплатежеспособности.

Во-первых, **выручка от реализации продукции** – основной источник платежа по обязательствам – по сути является обезличенным денежным поступлением, которое может использоваться для возмещения текущих затрат, быть помещенным в банк, использоваться на капитальное строительство и т. д.

Для того, чтобы выручка от реализации полностью или частично направлялась на погашение обязательств, необходимо соблюдение определенных принципов управления. Принципы эти заключаются в:

регулировании денежной составляющей выручки от реализации. Сегодня *бартерные операции* стали одной из главных предпосылок неплате-

жеспособности – невозможности погашения обязательств из-за отсутствия денежной составляющей выручки;

планировании выручки от реализации продукции и ее распределения по различным видам платежей – планировании денежного потока.

Российские предприятия практически не соблюдают принципов планирования денежного потока, поэтому выручка расходуется хаотически, под влиянием текущих обстоятельств и без увязки со своевременным исполнением обязательств.

Отсутствие планирования денежных потоков как планомерного поступления и расхода выручки от реализации продукции во многих случаях является главной причиной неплатежеспособности российских предприятий.

Планирование и управление денежными потоками означает решение следующих задач:

1) планирование выручки от реализации продукции на основе планирования объемов продаж продукции;

2) сохранение определенного соотношения между выручкой от реализации и объемом текущих обязательств;

3) мобилизация внутренних резервов предприятия, которые размещены в активах;

4) расходование выручки, прежде всего, с учетом погашения обязательств и поддержания некоторых резервов.

Выручка от реализации продукции является основным источником платежа или исполнения обязательств. Помимо выручки от реализации, источником погашения обязательств могут быть внутренние резервы предприятий – капитал, размещенный в активах.

4.4. Ликвидность активов предприятия

В зависимости от возможности их мобилизации и направления на погашение обязательств активы предприятия различаются по степени их ликвидности.

Высоколиквидными называются активы, которые легко мобилизуются в денежные средства в целях расчета.

Неликвидным имуществом предприятия принято считать основные средства. Однако в соответствии с Указом Президента РФ от 14.02.96. "О некоторых мерах по реализации решений об обращении взыскания на имущество организаций" предусматривается реализация любого имущества предприятия-должника для погашения обязательств.

Мобилизация активов для погашения обязательств предприятия осуществляется по следующим статьям:

1) основные средства, непосредственно не участвующие в производственном процессе, но требующие расходов на свое содержание;

2) долгосрочные финансовые вложения: вклады в уставные фонды других предприятий, акции других предприятий, облигации. Данные вложения имеют смысл, если на один рубль вложений они приносят больше операционных доходов, чем рубль, вложенный в производство;

3) готовая продукция на складе, которая представляет задержку выручки от реализации;

4) дебиторская задолженность, представляющая собой при сроке погашения свыше трех месяцев товарные ссуды потребителям продукции;

5) краткосрочные финансовые вложения, в отношении которых применяется та же логика, что и в отношении долгосрочных вложений;

6) денежные средства в кассе, на расчетном, валютном счетах предприятия.

Совокупность мероприятий по дополнительной мобилизации активов предприятия определяет существенный дополнительный источник погашения обязательств.

Часть мероприятий по мобилизации активов - снижение запасов готовой продукции, дебиторской задолженности - увеличивает выручку от реализации.

Денежные средства, связанные с реализацией основных средств, материальных оборотных активов, ценных бумаг, не включаются в состав выручки от реализации продукции. Результаты по таким мероприятиям рассматриваются, как *операционные доходы* и учитываются при определении балансовой прибыли.

Основным источником возмещения затраченных на производство продукции средств и формирования денежных фондов и финансовых резервов предприятия является выручка от реализации продукции. Высокий удельный вес выручки от реализации в прочих доходах предприятия свидетельствует о соблюдении главного принципа финансово-хозяйственной деятельности предприятия – самофинансирования.

Между ростом обязательств и выручкой от реализации продукции необходимо поддерживать определенное соотношение.

Это соотношение зависит от:

1) уровня среднедневной выручки от реализации продукции;

2) уровня денежной составляющей в выручке;

3) уровня и структуры возникающих обязательств;

4) способов и сроков погашения текущих обязательств;

5) механизма использования или распределения выручки от реализации продукции.

Неплатежеспособность предприятия как тенденция прямо пропорциональна росту обязательств предприятия и обратно пропорциональна росту выручки от реализации.

На размер выручки от реализации оказывают влияние следующие группы факторов:

1) в *сфере производства*: объем производства продукции, конкурентоспособность продукции, длительность производственного цикла, ритмичность выпуска и др.;

2) в *сфере обращения*: конкурентные преимущества продукции, ритмичность отгрузки, своевременное оформление транспортных и расчетных документов, выбор оптимальной формы расчета, уровень цен на продукцию;

3) *не зависящие от деятельности предприятия*: несвоевременная оплата продукции из-за отсутствия у потребителя средств, нарушение договоров поставки материально-технических ресурсов, сужение рынка за счет ограничения на него доступа путем ввода запретов, квот, таможенных барьеров.

Каждый из факторов, оказывающих влияние на снижение поступлений от текущей деятельности, может стать причиной временной или постоянной неплатежеспособности. Для того чтобы оценить влияние конкретного фактора на финансовое состояние предприятия, возможность его локализации, необходимо провести анализ финансово-экономической деятельности.

Нарушение финансового оборота, выражающееся в неплатежеспособности предприятия, определяется размещением собственного и заемного капитала в активы предприятия.

4.5. Проявление неплатежеспособности в изменении структуры капитала

Погашение обязательств осуществляется за счет активов, сформированных из собственных и заемных источников.

Если обязательства предъявляются к погашению раньше, чем сформированы активы, используемые для расчета, возникает дефицит активов.

Размещение капитала в активы предприятия фиксируется на определенную дату в бухгалтерском балансе. Превышение текущих обязательств над оборотными активами является индикатором неплатежеспособности предприятия. Такая ситуация возникает в том случае, когда предприятие использует краткосрочную задолженность (раздел VI пассива) для финансирования внеоборотных активов: пополнения основных средств, незавершенного строительства, долгосрочных финансовых вложений. Эти активы практически не могут использоваться для расчета по обязательствам и соответственно, определенное время не сопровождаются ростом выручки.

Такое финансовое состояние предприятия может носить как временный, эпизодический характер, так и свидетельствовать о хронической неплатежеспособности.

Временный характер состояния неплатежеспособности предприятия

может объясняться необходимостью долгосрочных вложений в модернизацию производства ради увеличения через определенный период выручки.

Хроническая неплатежеспособность возникает при высвобождении основных средств в результате сокращения производства. Такое финансовое состояние свойственно многим предприятиям ВПК.

Однако благоприятная ситуация платежеспособности предприятия, которая отражена на рис.4.2 (а), нуждается в дополнительном анализе ее причин. На рисунке отражено такое размещение источников в активы предприятия, когда часть собственного капитала направляется на финансирование оборотных активов.

Но отношение собственного капитала к внеоборотным активам (*коэффициент инвестирования*) может иметь удовлетворительное значение и при высоком коэффициенте износа основных средств, которые отражаются в балансе по остаточной стоимости. Таким образом, необходимо предварительно оценить износ основных средств для того, чтобы сделать выводы о влиянии структуры капитала на платежеспособность предприятия.

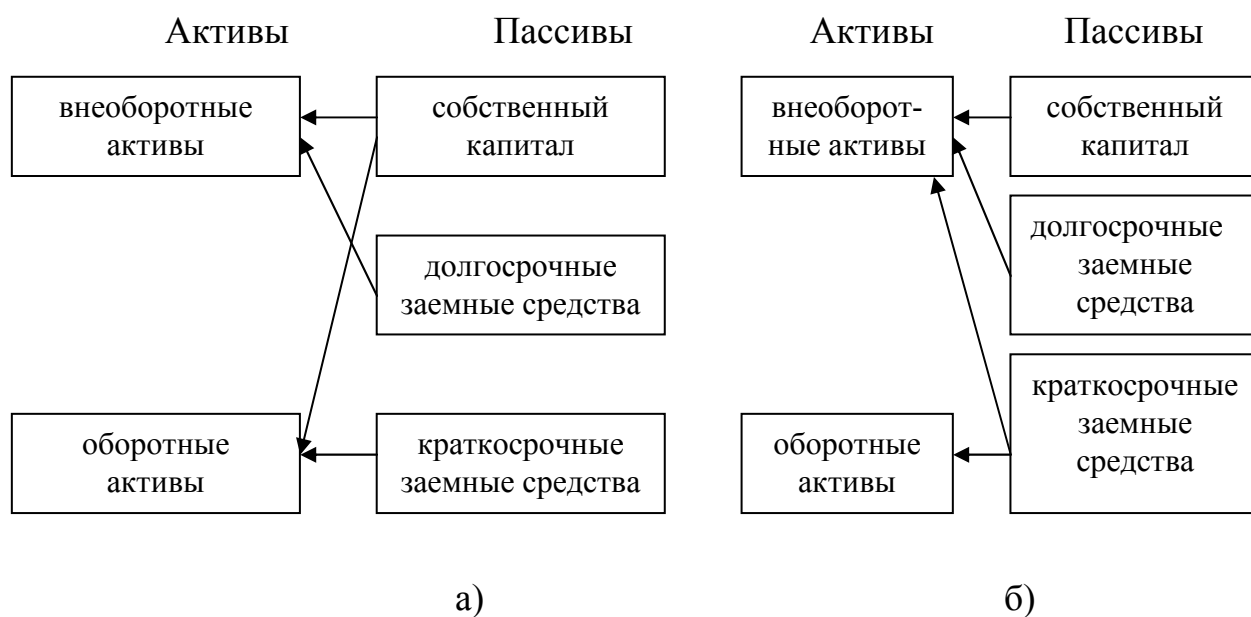


Рис. 4.2. Размещение капитала предприятия в активы в процессе финансового оборота
 а) платежеспособное предприятие
 б) неплатежеспособное предприятие

Индикатором неплатежеспособности при анализе финансового оборота является отсутствие собственных оборотных средств предприятия.

Наличие собственных оборотных средств (C_{oc}) определяется по данным баланса как разность между собственным капиталом и внеоборотными активами. Так как долгосрочные заемные средства направляются на приобретение основных средств, капитальное строительство, при расчете

собственных оборотных средств суммы долгосрочных кредитов и займов добавляют к собственному капиталу.

Если собственные оборотные средства отсутствуют, значит, предприятие формирует свои оборотные активы только за счет заемных источников.

Независимо от отраслевой принадлежности предприятия должны финансировать 10 - 20% оборотных активов за счет собственных средств. Если оборотные активы формируются только за счет заемных средств, производственная деятельность предприятия зависит от заемных источников (рис. 4.3).

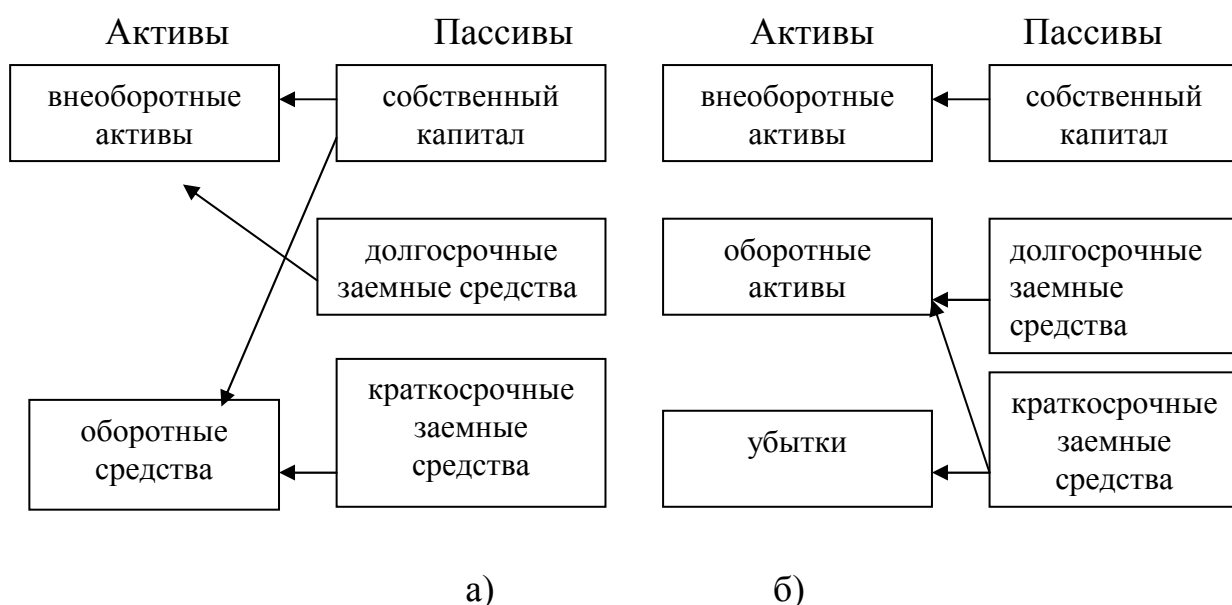


Рис. 4.3. Обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами

- а) наличие собственных оборотных средств;
- б) отсутствие собственных оборотных средств.

4.6. Убытки – причина неплатежеспособности

Одним из индикаторов возможного состояния неплатежеспособности при анализе финансового оборота предприятия является наличие убытков.

Убытки представляют собой прямую утрату собственного или части

заемного капитала и могут быть погашены только за счет прибыли предприятия.

Причинами возникновения убытков являются:

1) превышение затрат по основной деятельности, относимых на себестоимость реализации продукции, над выручкой от реализации продукции (работ, услуг);

2) убыточности внереализационной деятельности предприятия (за счет содержания объектов соцкультбыта, экономических санкций, штрафов, налогов, относимых на финансовый результат);

3) превышения использованной прибыли над остаточной (чистой) прибылью предприятия.

Капитал, отвлеченный на убытки, предприятие возмещает за счет заемных (по сути) средств – задолженности по оплате труда, предприятиям-кредиторам, бюджету, внебюджетным фондам. В конечном итоге убыточная финансово-хозяйственная деятельность приводит к опережающему росту обязательств предприятия по сравнению с темпами прироста выручки от реализации, то есть к состоянию неплатежеспособности.

Таким образом, **неплатежеспособность** – невозможность предприятия погасить свои обязательства – проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции.

Причинами неплатежеспособности являются факторы, влияющие на снижение или недостаточный рост выручки от реализации и опережающий рост обязательств.

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

Цель оценки финансово-экономической деятельности в антикризисном управлении – выявление и устранение факторов, определяющих неплатежеспособность предприятия.

ТЕМА 5. ВИДЫ АНАЛИЗА НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

5.1. Внешний и внутренний анализ неплатежеспособного предприятия

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

- 1) внешними пользователями являются специалисты ФСДН, налоговые органы, кредиторы, аудиторские и консалтинговые фирмы, пресса, профсоюзы;
- 2) внутренними пользователями являются руководители неплатежеспособного предприятия, а также привлекаемые ими консультанты по выводу предприятия из "зоны неплатежеспособности".

Основополагающие моменты, позволяющие разграничить особенности внешнего и внутреннего анализа, представлены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Особенности внешнего и внутреннего анализа финансового
состояния неплатежеспособного предприятия

Классификационный признак	Вид анализа	
	внешний	внутренний
1. Пользователи	ФСДН, налоговые органы, собственники, кредиторы, аудиторские и консалтинговые фирмы	Руководство предприятия, финансовые менеджеры, консультанты по финансовым вопросам
2. Назначение	Оценка финансово-экономической деятельности для выбора антикризисной процедуры	Оценка внутренних резервов восстановления платежеспособности
3. Информационная база	Формы годовой (квартальной) бухгалтерской отчетности; данные оперативного учета – по запросу	Данные оперативного учета (главная книга, ведомости, журналы-ордера)
4. Характер предоставляемой информации	Общедоступная аналитическая информация	Детализированная аналитическая информация конфиденциального характера
5. Приемы и методы проведения анализа	Традиционные: сравнение, группировки, графические методы, экономико-математическое моделирование	Традиционные и специальные методы анализа и прогнозирования восстановления платежеспособности
6. Степень унификации методики	Высокая возможность унификации	Индивидуальные разработки
7. Временной аспект анализа	Ретроспективный и перспективный	Оперативный

Внешний анализ базируется на официальной бухгалтерской и статистической отчетности, направляемой предприятием в ФСДН, отраслевые органы управления. Цель внешнего анализа – определение причин неплатежеспособности предприятия и выбор антикризисных процедур.

Горизонтальный анализ баланса заключается в построении аналитических таблиц, в которых абсолютные балансовые показатели дополняются относительными темпами роста (снижения).

Вертикальный анализ базируется на расчетах удельных весов компонентов обобщающих показателей отчетности: имущества, оборотных активов, собственного капитала.

Переход к относительным показателям позволяет проводить сравнительный анализ предприятий и сглаживает негативное влияние информационных процессов.

5.2. Недостатки оценки финансового состояния на основе показателей текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами

Нормативная система критериев для оценки несостоятельности (неплатежеспособности) предприятия определена в Постановлении Правительства РФ № 498 от 20.05.94. "О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве)".

В соответствии с данным Постановлением и методическими положениями по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса ФСДН № 31-р от 12.08.94. анализ и оценка структуры баланса производится на основании двух показателей:

- коэффициента текущей ликвидности;
- коэффициента обеспеченности собственными средствами.

Оценка структуры баланса предприятия осуществляется на основании баланса предприятия, заверенного в налоговой инспекции по месту регистрации предприятия.

Опыт проведения аналитической работы позволяет отметить ряд недостатков диагностики неплатежеспособности на основе двух финансовых коэффициентов.

Во-первых, по составу показателей. В международной практике показатели текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами играют ключевую роль в оценке финансового состояния. Однако российская действительность свидетельствует о том, что сегодня предприятия-должники, составляя график погашения задолженности, в качестве источника ее покрытия показывают административные здания, транспортные средства. Этот источник, по мнению автора, необходимо учитывать в коэффициенте платежеспособности, тем более, что это соответствует под-

ходу и оценке имущества вытекающему из Закона "О несостоятельности (банкротстве) предприятий /86/.

Осторожнее нужно обращаться и с коэффициентом обеспеченности собственными средствами (по сути - обеспеченности собственными оборотными средствами), так как известны примеры, когда предприятия, не имеющие собственных оборотных средств, являются платежеспособными. К их числу относятся предприятия оптовой и розничной торговли, которые полностью формируют оборотные активы за счет заемных источников. Состав вышеназванных показателей не позволяет в динамике сделать истинных выводов о финансовом состоянии предприятия и его платежеспособности. Это объясняется тем, что данные показатели рассчитываются на основе баланса предприятий, а баланс является группировкой данных о состоянии ресурсов и источников их образования на определенный момент времени – на начало и конец отчетного периода. Но внутри аналитического периода оценочные показатели могут существенно изменяться благодаря динамике происходящих процессов. Выводы о финансовом состоянии предприятия можно сделать только на основе анализа динамики оценочных показателей.

Во-вторых, нормативные значения показателей оценки структуры баланса не учитывают отраслевую специфику и тип производства предприятий. Эти два фактора, как правило, определяют структуру оборотных средств, их оборачиваемость, а они, в свою очередь, должны определять нормативные значения показателей текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами.

Специальные нормативы должны устанавливаться для предприятий с длительным технологическим циклом.

В-третьих, анализ текущей платежеспособности должен дополняться оценкой общей платежеспособности. Общая платежеспособность – способность предприятия покрыть внешние обязательства (краткосрочные и долгосрочные) всем имуществом предприятия, оцененным по рыночной стоимости. Она может измеряться отношением стоимости такого имущества к внешним обязательствам предприятия. Учитывая многообразие финансовых процессов, которое не всегда отражается в коэффициентах платежеспособности, различие в уровне их нормативных оценок и возникающие в этой связи сложности в общей оценке состоятельности предприятия, многие зарубежные и отечественные аналитики рекомендуют производить интегральную или комплексную оценку финансового состояния предприятия на основе одного критерия.

5.3. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства предприятия

Самой простой моделью диагностики кризисной ситуации является

двухфакторная, анализ применения которой исследован в работах Федотовой М.А.. При составлении модели учитываются два показателя, от которых зависит вероятность банкротства, – коэффициент текущей ликвидности и были выявлены весовые коэффициенты каждого из этих факторов. Для США данная модель выглядит следующим образом:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \cdot K_{\text{тл}} + 0,0579 \cdot K_{\text{зс}}, \quad (5.1)$$

где $K_{\text{тл}}$ – коэффициент текущей ликвидности;

$K_{\text{зс}}$ – отношение заемных средств к валюте баланса.

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

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

5.4. Метод рейтинговой оценки финансового состояния предприятия

Р.С. Сайфулин и Г.К. Кадыков предложили использовать для экспресс-оценки финансового состояния предприятия рейтинговое число /98/:

$$R = 2K_0 + 0,1K_{\text{тл}} + 0,08K_{\text{и}} + 0,45K_{\text{м}} + K_{\text{ир}}, \quad (5.2)$$

где K_0 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_0 \geq 0,1$);

$K_{\text{тл}}$ – коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{тл}} \geq 2$);

$K_{\text{и}}$ – интенсивность оборота авансируемого капитала, которая характеризует объем реализуемой продукции, приходящейся на один рубль средств, вложенных в деятельность предприятия ($K_{\text{и}} \geq 2,5$);

$K_{\text{м}}$ – коэффициент менеджмента, характеризуется отношением прибыли от реализации к величине выручки от реализации ($K_{\text{м}} \geq (n-1)/r$, где r – учетная ставка Центробанка);

$K_{\text{ир}}$ – рентабельность собственного капитала – отношение балансовой прибыли к собственному капиталу ($K_{\text{ир}} \geq 0,2$).

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативным условиям рейтинговое число будет равно 1. Финансовое состояние предприятия с рейтинговым числом менее 1 характеризуется как неудовлетворительное.

Рейтинговая оценка финансового состояния может применяться, по

мнению автора, в целях классификации предприятий по уровню риска взаимоотношений с ними банков, инвестиционных компаний, партнеров. Однако диагностика несостоятельности на базе рейтингового числа, не позволяет оценить причины попадания предприятия в зону неплатежеспособности. Кроме того, нормативное содержание коэффициентов, используемых для рейтинговой оценки, также не учитывает отраслевых особенностей предприятий.

5.5. Оценка вероятности банкротства предприятия на основе Z – счета Альтмана

В практике финансово-хозяйственной деятельности западных фирм широко используется банкротства Z – счет Альтмана.

Исходная модель Альтмана была разработана на базе данных производственных фирм с общими активами, не превышающими 25 млн. долларов.

Z – счет Альтмана представляет собой пятифакторную модель:

$$Z\text{ – счет} = 0,012 \cdot K_1 + 0,014 \cdot K_2 + 0,033 \cdot K_3 + 0,006 \cdot K_4 + 0,999 \cdot K_5, \quad (5.3)$$

где K_1 – доля оборотного капитала в активах предприятия;

K_2 – доля перераспределенной прибыли;

K_3 – отношение прибыли от реализации к активам предприятия;

K_4 – отношение курсовой стоимости акционерного капитала к балансовой стоимости долевых обязательств;

K_5 – отношение объема реализации к активам.

В зависимости от значения Z – счета дается оценка вероятности банкротства предприятия по определенной шкале, представленной в таблице 5.2:

Таблица 5.2

Определение вероятности наступления банкротства предприятия по Z – счету Альтмана (за год)

Значение Z – счета	Вероятность наступления банкротства
$Z \leq 1,8$	Очень высокая
$1,8 < Z \leq 2,7$	Высокая
$2,7 < Z \leq 2,9$	Возможная
$Z > 2,9$	Очень низкая

5.6. Оценка финансового состояния предприятия по показателям У. Бивера

Известный финансовый аналитик Уильям Бивер предложил свою систему показателей для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства. Бивер рекомендовал исследовать триады показателей для диагностики банкротства.

Система показателей Бивера и их значения для диагностики банкротства представлены в таблице 5.3.

Таблица 5.3

Система показателей У.Бивера для диагностики банкротства

Показатель	Расчет	Значение показателей		
		3	4	5
1. Коэффициент Бивера	$\frac{\text{Чистая прибыль} - \text{Амортизация}}{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные}} \cdot 100\%$ обязательства обязательства	0,4-0,45	0,17	-0,15
2. Рентабельность активов	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \cdot 100\%$	6-8	4	-22
3. Финансовый леверидж	$\frac{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные}}{\text{Активы}}$ обязательства обязательства	≤ 37	≤ 50	≤ 80
4. Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	$\frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные}}{\text{Активы}}$ капитал активы	0,4	$\leq 0,3$	$\approx 0,06$
5. Коэффициент покрытия	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	$\leq 3,2$	≤ 2	≤ 1

колонка 3 – для благополучных предприятий;

колонка 4 – за 5 лет до банкротства;

колонка 5 – за 1 год до банкротства.

5.7. Совершенствование модели Альтмана для российских условий

На основе финансового анализа автором была скорректирована модель Альтмана для предприятий станкостроительной, радиоэлектронной промышленности (более подробно см. работу автора Диагностика и прогнозирование кризисных ситуаций на предприятии. – Воронеж: ВГТУ,

1999.).

Скорректированная модель имеет вид:

$$Z = 0,012K_1 + 0,014K_2 + 0,033K_3 + 0,01549K_4 + 0,075K_5 \quad (5.4)$$

Если уравнение (5.4) дополнить макроэкономическими показателями то, она имеет вид:

$$Z' = 0,012K_1 + 0,014K_2 + 0,033K_3 + 0,01549K_4 + 0,075K_5 - 309K_6 - \\ - 367K_7 - 76K_8 - 740K_9 + 0,0056K_{10} + 0,13K_{11} \quad (5.5)$$

где Z' – надежность, степень удаленности от банкротства;

K_1, K_2, K_3, K_4, K_5 – показатели, приведенные в уравнении (5.3);

K_6 – уровень инфляции;

K_7 – уровень надежности производства;

K_8 – учетная ставка центрального банка России;

K_9 – платежи в бюджет;

K_{10} – индекс цен;

K_{11} – уровень жизни.

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

Если $Z' = 1,2-1,6$, то предприятие отличается исключительной надежностью.

При $Z' > 1,6$ выводы затруднены.

Комплексный подход к диагностике финансово-экономического состояния позволяет определить степень несостоятельности предприятия, которая определяется набором причин неплатежеспособности. Взаимосвязь этапов диагностики финансово-экономического состояния и причин неплатежеспособности, определяемых в процессе оценки представлена на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Этапы диагностики причин неплатежеспособности

ТЕМА 6. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРИЧИН

НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Диагностика финансово-экономического состояния позволяет определить общие, типовые и индивидуальные причины попадания предприятий в "зону неплатежеспособность".

6.1. Общие причины неплатежеспособности

К общим причинам неплатежеспособности предприятий, выявленным в результате оценки их финансово-экономического состояния, можно отнести следующие:

1. Низкая конкурентоспособность продукции российских предприятий, которая выражается в низких потребительских характеристиках товаров и в высоких ценах.

2. Несвоевременное поступление выручки при продаже ликвидной продукции.

3. Низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с товарообменными операциями.

4. Дебиторская задолженность за заказанную, но неоплаченную продукцию. Дебиторская задолженность государства становится причиной роста кредиторской задолженности предприятия перед поставщиками, персоналом и т.п. Она является не только изъятым из оборота капиталом, но и навязанным предприятию имуществом, которое становится объектом складирования, охраны и составляет значительную долю в налоге на имущество. Зависимость неплатежеспособности предприятия от задолженности государства за заказанную, но не оплаченную продукцию отражает скорректированный коэффициент текущей ликвидности

$$K'_{\text{тл}} = (A\Pi - \sum P_i) / (ПV - \text{стр} - \sum P_i), \quad (6.1.)$$

где $A\Pi$ – итог раздела II, баланса

$ПV$ – итог раздела V баланса

$\sum P_i$ – сумма объектов государственной задолженности по

i – м показателям.

Сумма платежей по обслуживанию задолженности государства перед предприятием (Z) рассчитывается исходя из объемов и продолжительности периода задолженности по каждому из неисполненных в срок обязательств, дисконтированных по ставке рефинансирования Центрального банка России на момент возникновения задолженности:

$$Z = (\sum P_i \cdot t_i \cdot S_i \cdot 360) / 100 \quad (6.2)$$

где P_i – объем государственной задолженности по i – му обязатель-

ству;

t_i – период задолженности по i –му обязательству;

S_i – годовая учетная ставка УГР на момент возникновения задолженности.

5. Задолженность предприятий перед организациями монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло, воду. Эта задолженность искусственно завышается за счет неправильного определения заявленной мощности, которая корректируется за месяц до начала квартала. При перерасходе электроэнергии по сравнению с заявленной мощностью предприятие ожидают штрафные санкции. Предприятие в условиях рынка не может точно определить необходимый объем электроэнергии на три месяца вперед, все зависит от оплаты (предоплаты) заказов.

6. Финансовой нагрузкой также являются неиспользуемые производственные, административные и бытовые помещения, которые стали свободными из-за сокращения производства. На некоторых предприятиях имеются также недостроенные здания и производственные площади, оснащенные сложным и дорогостоящим оборудованием, введенные в интересах обработки целых отраслей. Это имущество вошло по плану приватизации в баланс предприятия при акционировании. Расходы по амортизации этих площадей, оплате налогов на имущество, платежей по их отоплению и освещению ложатся тяжелой нагрузкой на финансовую систему предприятия. Нередко в себестоимости продукции более 50% составляют накладные расходы, связанные с нефункционирующим имуществом, что часто приводит к образованию убытка от реализации продукции.

6.2. Типовые причины неплатежеспособности предприятия

При оценке финансово-экономического состояния ряда неплатежеспособных Воронежских предприятий были выявлены часто встречающиеся (типовые) причины неплатежеспособности. К таковым, по нашему мнению, могут быть отнесены следующие:

1. Отсутствие или неправильное ведение платежного календаря – финансового документа, в котором подробно отражается оперативный денежный оборот предприятия. В платежном календаре должно быть представление движения денежных средств по срокам их поступления и использования. При составлении платежного календаря необходимо установить очередность платежей, зависящую от планируемых поступлений таким образом, чтобы обеспечивать к моменту составления бухгалтерской отчетности достаточный уровень коэффициента текущей ликвидности. Для этого необходимо отказаться от существующей практики наращивания месячных объемов обязательств от начала к концу квартала: в течение квартала более равномерно планировать платежи за товарно-материальные ценности, услуги, авансовые платежи по налогам, не допуская накопления

задолженности на конец квартала.

2. "Котловой метод учета затрат на производство и реализацию продукции, который не позволяет проводить дифференцированную оценку различных видов изделий.

3. Внесение в себестоимость реализованной продукции затрат, не связанных с ее производством и продажей, которое приводит к образованию убытков от основной производственной деятельности. Например, отнесение амортизационных отчислений по основным производственным фондам, не участвующим в отчетном периоде в производстве, позволяет не только улучшить финансовый результат предприятия, снизив себестоимость продукции, но и улучшить коэффициент текущей ликвидности.

4. Неэффективное управление имущественным комплексом. На обследованных предприятиях не ведется учет основных средств, позволяющий выделить: функционирующие основные средства; не функционирующие в настоящее время, но имеющие перспективы применения; не функционирующие основные средства, не имеющие перспективы применения вследствие морального старения или прекращения производства продукции, для которой они использовались.

Это находит отражение в амортизационной политике предприятия, в одинаковом подходе к функционирующим и не работающим основным средствам при проведении переоценки.

6.3. Критерии выбора методов финансового оздоровления

Каждое неплатежеспособное предприятие имеет индивидуальные причины попадания в кризисное состояние, которые связаны с неправильным выбором рыночной ниши, организацией маркетинговой и сбытовой политики, неправильной организацией арендных отношений.

Степень несостоятельности предприятия определяется на основе показателей оценки финансово-экономического состояния – образуют критерии применения к предприятию методов финансового оздоровления.

Критериями выбора методов финансового оздоровления являются следующие группы показателей:

Первая группа – показатели, характеризующие внешние признаки и вытекающие из законодательства о банкротстве:

показатели оценки структуры баланса – коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{тл}}$) и коэффициент обеспеченности собственными средствами ($K_{\text{осс}}$);

коэффициент тяжести просроченных обязательств ($K_{\text{то}}$), который рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{то}} = KЗ_{\text{проср}} / KЗ_{\text{банкр}}, \quad (6.3)$$

где $KЗ_{\text{проср}}$ – сумма просроченных обязательств предприятия (более 3 месяцев);

$KЗ_{\text{банкр}}$ – минимальная стоимость просроченных обязательств, при которой может быть возбуждено дело о банкротстве предприятия-должника

$$KЗ_{\text{банкр}} = 500 \cdot ЗП_{\text{min}}, \quad (6.4)$$

где $ЗП_{\text{min}}$ – установленная законодательством минимальная величина оплаты труда.

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

К предприятию-должнику, имеющему внешние признаки несостоятельности, применяются общие методы финансового оздоровления и оперативные мероприятия по восстановлению платежеспособности.

Вторая группа – показатели, характеризующие эффективность управления предприятием:

- рентабельность продукции;
- рентабельность активов;
- рентабельность собственного капитала;
- наличие убытков.

Для неплатежеспособного предприятия будем считать удовлетворительными положительные значения показателей рентабельности и отсутствие убытков.

К предприятию-должнику, имеющему неудовлетворительные значения показателей второй группы, применяются локальные мероприятия по улучшению финансового состояния.

Третья группа – показатели, характеризующие производственный и рыночный потенциал:

показатели состояния производства и реализации продукции;

показатели состояния и использования производственных ресурсов: численность персонала, производительность труда, коэффициент износа основных средств, фондоотдача, структура оборотных активов, оборачиваемость оборотных активов.

В результате диагностики финансово-экономического состояния определяется возможность сохранения и использования производственного и рыночного потенциала предприятия. На основе оценки показателей третьей группы принимается решение о сохранении, предприятия-должника или о применении ликвидационных процедур.

Неудовлетворительные значения показателей производственного и рыночного потенциала свидетельствуют о глубоком финансовом и производственном кризисе и требуют, в случае сохранения предприятия, после-

довательного применения всего комплекса методов финансового оздоровления.

6.4. Алгоритм выбора методов финансового оздоровления

Алгоритм выбора методов финансового оздоровления на основе приведенных выше критериев представлен на рис. (6.1).

Алгоритм финансового оздоровления включает следующие этапы:

1 этап. Устранение внешних факторов банкротства. Цель применения методов первого этапа – доведение коэффициента текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами до нормативного уровня.

Применение оперативных методов финансового оздоровления важно и для рентабельных, устойчивых предприятий, имеющих внешние признаки банкротства. В Законе "Об акционерных обществах" определено ограничение на выплату дивидендов, в частности, запрещено их выплачивать, если акционерное общество имеет признаки банкротства в соответствии с нормативными актами ФСДН.

Оперативные методы восстановления платежеспособности: совершенствование платежного календаря; регулирование уровня незавершенного производства; перевод низкооборотных активов в высокооборотные; переоформление краткосрочной задолженности в долгосрочную; проведение других оперативных мероприятий.

2 этап. Проведение локальных мероприятий по улучшению финансового состояния. Цель применения данных методов финансового оздоровления – обеспечение устойчивого финансового положения предприятия в среднесрочной перспективе, которое проявляется в стабильном поступлении выручки от реализации, достаточном уровне ликвидности активов, повышении рентабельности продукции до 3-5 %.

На втором этапе применяются следующие методы: установление путей приостановления штрафных санкций за просроченную кредиторскую задолженность; обеспечение достаточности финансовых ресурсов для покрытия вновь возникающих текущих обязательств; постепенное погашение старых долгов.

При реализации методов второго этапа оценивается возможность привлечения дополнительных внутренних источников финансирования. К таким источникам относятся: реализация ненужных и неиспользуемых высокооборотных активов, сокращение затрат до минимально допустимого уровня, проведение энерго- и ресурсосберегающих мероприятий.

3 этап. Создание стабильной финансовой базы. Применение методов финансового оздоровления третьего этапа требует привлечения дополнительных инвестиций.

Целью долгосрочных методов финансового оздоровления является

обеспечение устойчивого положения предприятия в долгосрочной перспективе – создание оптимальной структуры баланса и финансовых результатов, устойчивости финансовой системы предприятия к неблагоприятным воздействиям.

Долгосрочными методами финансового оздоровления являются: активный маркетинг с целью поиска перспективной рыночной ниши; поиск стратегических инвестиций; смена активов под новую продукцию.

Ввиду социально-экономической значимости первыми объектами финансового оздоровления должны стать следующие предприятия:

имеющие крупные и уникальные основные фонды, градообразующие, способные выпускать продукцию на уровне мировых стандартов;

обеспечивающие или способные обеспечить значительные налоговые поступления в бюджет;

оказывающие существенное влияние на уровень безработицы, социальный климат, экономическую обстановку в регионе.

Эффективность применения методов финансового оздоровления определяется путем финансового прогнозирования, которое дает возможность сравнивать различные варианты антикризисного управления, предупредить негативные последствия реализации антикризисных процедур.

ТЕМА 7. РАЗРАБОТКА ПРОЦЕДУР ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

7.1. Обеспечение достаточности денежных средств

Для финансирования текущих затрат, связанных с производством и реализацией продукции, финансовая служба должна осуществлять планирование поступления денежных средств на предприятии.

Существуют различные подходы к определению суммы средств, поступающих на предприятие в плановом периоде. Наиболее часто используются следующие:

- уточненный (аналитический);
- укрупненный;
- экспресс-метод.

Эти методы могут применяться совместно для получения более качественного результата.

Укрупненный метод требует значительных экономических расчетов. Он учитывает объем реализации в плановом периоде и динамику остатков отгруженной, но неоплаченной продукции (дебиторской задолженности). Реализуемая продукция при этом оценивается по отгрузке.

Алгоритм включает следующие этапы:

1. Поступление денежных средств от дебиторов в планируемом периоде (А):

$$A = \text{РП} + \text{З}_{\text{нп}} - \text{З}_{\text{кп}}, \quad (7.1)$$

где РП – объем реализуемой в плановом периоде продукции, руб.;

$\text{З}_{\text{нп}}$, $\text{З}_{\text{кп}}$ – остатки дебиторской задолженности на начало и конец планового периода, руб.

2. Составляющая ($\text{З}_{\text{нп}}$) определяется по данным отчетного периода. Составляющая (РП) – по плановым данным отдела сбыта.

3. Расчет остатков дебиторской задолженности на конец планового периода:

а) определение средних за плановый период остатков дебиторской задолженности ($\text{З}_{\text{ср}}$):

$$\text{З}_{\text{ср}} = \text{РП} \cdot \text{T}_{\text{дз}} / \text{T}, \quad (7.2)$$

где $\text{T}_{\text{дз}}$ – продолжительность оборота дебиторской задолженности (по данным отчетного периода), дн.;

T – продолжительность планового периода, дн.

б) определение остатка дебиторской задолженности на конец планового периода ($\text{З}_{\text{кп}}$) производится с учетом формулы среднего арифметического:

$$\text{З}_{\text{кп}} = 2 \cdot \text{З}_{\text{ср}} - \text{З}_{\text{нп}} \quad (7.3)$$

Укрупненный метод является более простым, но обеспечивает грубый результат, поскольку основан на использовании статистики об оплате отгруженной продукции в отчетном периоде.

Кроме простоты, его достоинством является возможность оценить поступление денежных средств в более короткие, чем квартал, периоды.

Рассмотрим его на следующем примере.

По данным отчетного периода оплата отгруженной продукции осуществлялась следующим образом: в течение первого месяца – 60 %, в течение второго месяца – 30 %, в течение третьего месяца – 10 %.

Таблица 7.1

Отгрузка		Оплата (поступление денежных средств) по месяцам					
месяц	сумма	1	2	3	4	5	6
1	1200	720	360	120	-	-	-
2	1400	-	840	420	140	-	-
3	1000	-	-	600	300	100	-
4	1600	-	-	-	960	480	160
5	1500	-	-	-	-	900	450
6	1500	-	-	-	-	-	900
Итого		720	1200	1140	1400	1480	1510

Примечание: в поступлениях первого и второго месяцев должна быть учтена оплата продукции, отгруженной в отчетном периоде.

Экспресс-метод – наименее трудоемкий метод. Он основывается на использовании отчетных данных. При этом оцениваются только денежные средства, поступающие в виде выручки за реализованную продукцию.

Для отчета следует использовать формулу № 4 "Отчет о движении денежных средств". Расчет ведется по формуле

$$D_{\text{пл}} = (ОП_{\text{пл}} / ОП_{\text{отч ср}}) \cdot D_{\text{отч ср}} - A_{\text{пол}} + A_{\text{пол ср}}, \quad (7.4)$$

где $D_{\text{пл}}$ – денежные средства, поступающие от реализации продукции в плановом периоде, руб.;

$D_{\text{отч ср}}$ – денежные средства, поступавшие на предприятие в виде выручки от реализации продукции в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

$ОП_{\text{пл}}$ – объем продукции, отгружаемой покупателям в плановом периоде, руб.;

$ОП_{\text{отч ср}}$ – средний объем продукции, отгружаемой покупателям в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.;

$A_{\text{пол}}$ – авансы, полученные от покупателей и заказчиков в предыдущем периоде, руб.;

$A_{\text{пол ср}}$ – средняя величина авансов, получаемых в периоде, равном плановому, в последние годы, руб.

Рассмотрим данный метод на следующем примере.

Данные отчетного квартала:

а) поступило денежных средств:

выручка от реализации продукции – 600 млн. руб.;

авансы, полученные от покупателей и заказчиков – 40 млн. руб.;

б) объем отгруженной продукции:

отчетный квартал – 820 млн. руб.;

плановый квартал – 900 млн. руб.

Из статистики данного предприятия известно, что средняя величина авансов, полученных в течение квартала, в последние годы составляла 90 млн. руб.

Поступление денежных средств в плановом квартале может составить

$$D_{\text{пл}} = (900 / 820) \cdot 600 - 40 + 90 = 708 \text{ млн. руб.}$$

7.2. Оценка достаточности денежных средств для финансирования текущей деятельности предприятия на основе исследования финансовых потоков в процессе антикризисного управления

Причиной возникновения кризисного состояния часто является расхождение реальных поступлений денежных средств и суммы текущих расходов, начисленных за этот период. Возникающий дефицит находит отражение в бухгалтерском балансе в виде кредиторской задолженности.

Оценка достаточности денежных средств опирается на одно из главных условий обеспечения платежеспособности предприятия: приток денежных средств должен обеспечивать покрытие текущих обязательств. Оперативный анализ состояния денежных средств и наиболее срочных обязательств позволит разрабатывать оперативные мероприятия по поддержанию платежеспособности предприятия на уровне установленных критериев.

Сумма поступлений предприятию в течение месяца (D) рассчитывается по следующим источникам:

$$D = V_{\text{пр}} + V_{\text{ри}} + V_{\text{ин}} + V_{\text{ир}}, \quad (7.5)$$

где $V_{\text{пр}}$ – выручка от реализации продукции, работ, услуг, руб.;

$V_{\text{ри}}$ – выручка от реализации имущества, руб.;

$V_{\text{ин}}$ – инвестиции, руб.;

$V_{\text{ир}}$ – прочие поступления, руб.

Поступления предприятию могут принимать форму:

- денежных средств, поступивших на расчетные счета и в кассу предприятия;
- векселей, чеков, ценных бумаг, которые могут быть использованы как платежные средства;
- стоимость имущества, полученного в виде взносов в уставный капитал, бартерной оплаты.

Платежи предприятия включают:

- денежные средства, перечисленные юридическим и физическим лицам в виде оплаты по счетам поставщиков и подрядчиков за приобретенное имущество;
- налоги и сборы;
- заработную плату;
- стоимость имущества, передаваемого в виде взносов в уставные капиталы других предприятий.

Сумма платежей в течение месяца (P) рассчитывается как:

$$P = Z_{и} + Z_{м} + Z_{т} + Z_{п} + Z_{з} + Z_{д}, \quad (7.6)$$

где $Z_{и}$ – оплата составляющих внеоборотных активов, руб.;

$Z_{м}$ – оплата составляющих оборотных активов, руб.;

$Z_{т}$ – оплата труда персонала, руб.;

$Z_{п}$ – внесение налогов, отчислений и сборов, руб.;

$Z_{з}$ – погашение займов, кредитов, руб.;

$Z_{д}$ – прочие платежи, руб.

При расчетах учитываются все поступления и платежи независимо от того, относятся они к основной или не основной деятельности предприятия.

Платежи предприятия учитываются в полном объеме независимо от того, потребляются ли соответствующие производственные ресурсы в рассматриваемом периоде.

Показателями достаточности средств у предприятия является общая за анализируемый период разность поступлений предприятию и его платежей:

$$\Delta r = \sum \Delta t, \quad (7.7)$$

где Δt – разность поступлений предприятию и его платежей в месяце t ;

$t = 1, 2, \dots, r$ – месяцы анализируемого периода.

Разность поступлений и платежей в месяце t определяется как:

$$\Delta t = D_t - P_t, \quad (7.8)$$

где D_t – сумма поступлений предприятию в месяце t , руб.;

P_t – сумма платежей предприятия в месяце t , руб.

Если в t – ом месяце:

а) поступления больше платежей ($D_t \geq P_t$), то имеет место излишек средств;

б) поступления меньше платежей ($D_t < P_t$), то имеет место дефицит средств.

Признаком достаточности средств у предприятия является условие:

$$\Delta t \geq 0$$

Выполнение данного условия свидетельствует о том, что в анализируемом периоде у предприятия достаточно средств для выполнения обязательств по платежам контрагентам. Оценку достаточности денежных средств следует включить в состав процедур финансового планирования.

7.3. Процедура анализа потока денежных средств

Анализ потока денежных средств включает следующие процедуры:

- 1) анализируется поступление денежных средств на предприятие и его платежи за определенный период;
- 2) на каждый месяц (неделю) периода рассчитывается показатель достаточности средств у предприятия;
- 3) внутри этого периода выявляются отрезки, когда у предприятия появляется недостаточность средств (то есть, проявляются признаки неплатежеспособности);
- 4) разрабатываются мероприятия по ликвидации этих признаков.

На практике, по результатам работы предприятия в отчетном периоде, анализ потоков обязательств и денежных средств проводится следующим образом.

Исходной информацией для оценки уровня поступлений денежных средств являются данные бухгалтерской отчетности предприятия по счетам денежных средств – 50 и 51. Поступающие средства рассматриваются независимо от источника как дебетовый оборот этих счетов.

При расчете из дебетового оборота вычитается сумма внутреннего оборота, то есть, средства поступившие из кредита этих счетов (например, при перемещении денег из кассы на банковский счет). Для того, чтобы учитывать всю сумму денежных средств, которой предприятие располагает в течение месяца, она увеличивается на дебетовое сальдо этих счетов на начало месяца.

Текущие обязательства предприятия определяются по кредитовым оборотам счетов, на которых формируются обязательства предприятия перед поставщиками и подрядчиками (60, 76), перед бюджетом и органами социального страхования (68, 69), перед персоналом (70).

В исследуемом периоде обязательства оцениваются ежемесячно по кредитовому обороту перечисленных счетов, скорректированному следующим образом:

- а) он увеличивается на входящее кредитовое сальдо этих счетов, то есть оборот текущего месяца увеличивается на сумму непогашенных в предыдущие месяцы обязательств;
- б) он уменьшается на сумму, поступающую в дебет этих счетов из кредита других счетов (кроме 50, 51). Таким образом, из общей суммы обязательств, исключаются те, которые погашаются без привлечения средств со счетов денежных средств.

7.4. Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия

Под реструктуризацией кредиторской задолженности понимается комплекс мероприятий, направленных на сокращение обязательств предприятия перед контрагентами, бюджетом и внебюджетными фондами.

Меры финансового оздоровления, направленные на реструктуризацию кредиторской задолженности предприятия, в том числе и просроченной, могут включать следующие процедуры:

- отсрочки и рассрочки платежей;
- зачет взаимных платежных требований (взаимозачет);
- переоформление задолженности в качестве займа;
- продажа долговых обязательств;
- перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные;
- погашение задолженности посредством передачи кредитору имущества должника;
- списание задолженности;
- погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника.

Отсрочки и рассрочки по платежам предоставляются предприятию путем изменения срока оплаты просроченной задолженности.

Как правило, под отсрочкой понимается перенесение платежа на более поздний срок.

Под рассрочкой понимается "растягивание" платежа, дробление его на несколько более мелких, осуществляемых в течение некоторого периода.

Зачет взаимных платежных требований предусматривает погашение взаимных обязательств предприятий. Взаимозачет может осуществляться с привлечением третьих лиц (по цепочке задолженностей). Сумма погашаемых обязательств определяется соглашением сторон и рассматривается как доход предприятия, например, как его выручка от продажи продукции, если в зачете участвуют обязательства по оплате продукции.

Задолженность неплатежеспособного предприятия, в том числе просроченная, другим предприятиям может быть переоформлена в качестве займа.

Перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные осуществляется корректировкой соответствующих хозяйственных договоров, перенесением сроков платежей по ним на период более года. Соответствующие суммы обязательств должника переходят из разряда краткосрочных в долгосрочные. Тем самым улучшаются показатели краткосрочной ликвидности.

Погашение долгов перед бюджетом города имущества и имущественными правами предприятия-должника допускается при отсутствии у предприятия реальных источников поступления денежных средств и при невозможности погасить задолженность с применением мер, предусмотренных законодательством (за исключением процедуры банкротства), и через систему взаимозачетов.

В счет погашения задолженности могут быть приняты:

а) объекты недвижимости производственного и социально-культурного назначения, а также оборудование, технологические линии, машины,

механизмы, готовая продукция, сырье, материалы, находящиеся на балансе предприятия-должника;

б) ценные бумаги, удостоверяющие имущественные права предприятия-должника.

В зависимости от состава активов, направляемых на погашение задолженности и формы сделок, рассматриваемая процедура имеет следующие основные разновидности:

- обмен задолженности на акции;
- погашение задолженности облигациями;
- погашение задолженности под залог имущества;
- продажа долговых обязательств;
- погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника.

Задолженность предприятия может быть обменена на его акции путем выпуска и размещения дополнительных акций с последующей передачей указанных акций кредиторам.

При этом в проспекте эмиссии фиксируется положение о том, что дополнительные акции выпускаются для осуществления мер по финансовому оздоровлению, а в устав предприятия-должника вносятся необходимые изменения.

Общая стоимость акций, выпускаемых в рамках мер по финансовому оздоровлению, должна быть не менее общей суммы просроченной задолженности. С момента передачи акций, выпускаемых для финансового оздоровления, обязательства данного предприятия перед кредиторами считаются исполненными.

Привлечение заемных средств в целях финансового оздоровления может происходить через размещение долговых ценных бумаг. Общая номинальная стоимость облигаций, выпускаемых для осуществления мер по финансовому оздоровлению, должна быть не менее общей суммы просроченной задолженности. Условия выпуска должны предусматривать выплату купонного или фиксированного дохода по таким облигациям.

Для погашения просроченной задолженности предприятие вправе передать в залог кредитору находящееся в собственности имущество, балансовая стоимость которого на момент заключения соответствующего договора не меньше суммы просроченной задолженности.

Переданное в залог имущество может быть оставлено у неплатежеспособного предприятия, которое при пользовании и распоряжении им обязано соблюдать ограничения, установленные Гражданским кодексом РФ и законодательством РФ о залоге. После исполнения предприятием своих обязательств залог имущества прекращается.

В случае погашения обязательств это имущество продается с публичных торгов в порядке, установленном законодательством РФ, а соответствующая просроченная задолженность погашается по поступлении

средств, вырученных от продажи имущества.

Задолженность неплатежеспособного предприятия может быть погашена путем продажи третьим лицам права требования его задолженности или долговых обязательств в полном объеме или по частям.

Погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника. Данная форма сделки часто предполагает отчуждение имущества вопреки желанию кредитора. Погашение задолженности посредством отчуждения имущества должника включает: арест имущества предприятия; его последующую реализацию; использование части вырученных средств на погашение задолженности.

Списание задолженности. Данная процедура заключается в списании имеющейся задолженности предприятия по обязательствам перед контрагентами без оплаты или использования других видов имущества. В процессе списания, как правило, на соответствующую сумму уменьшаются убытки предприятия. Примером использования этой процедуры является списание задолженности перед бюджетом по пеням, начисленным по налогам и сборам в соответствии с постановлением Правительства России №576 "О начислении пеней и порядка пересчёта задолженности юридических лиц по оплате пеней".

ТЕМА 8. РАЗРАБОТКА ПРОЦЕДУР НАЛОГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

8.1. Задачи налогового планирования

Одной из основных причин российского финансового кризиса является задолженность большинства российских предприятий бюджету и обязательным внебюджетным фондам по налогам, сборам и обязательным платежам. В настоящее время более 75% предприятий имеют задолженности в бюджет. Данная ситуация в значительной степени объясняется недостатками действующей налоговой системы: методологическая сложность, некачественность налогов, налоговых ставок, нечёткость формулирования законодательных и нормативных актов делают правильную уплату налогов затруднительной для налогоплательщиков. В то же время высокий уровень налогообложения в совокупности с жёсткими штрафными санкциями за нарушение налогового законодательства приводит к быстрому росту кредиторской задолженности предприятий перед бюджетом, провоцируя их кризисное состояние.

Для успешного осуществления финансового менеджмента на любом предприятии необходимо хорошо знать налоговое законодательство, чётко исполнять налоговые и прочие обязательства бюджетом и органами соци-

ального страхования и обеспечения. Однако этого недостаточно для антикризисного управления. Важно не только уметь рассчитывать размер каждого налога, но и знать, какое воздействие окажут его начисления и уплаты на общий результат деятельности предприятия, особенно на ту часть средств, которая остаётся в распоряжении предприятия после уплаты всех налогов, обязательных платежей, расходов по защите материально-технических ресурсов, оплаты труда. Именно этот остаток средств предприятие может использовать на своё развитие и его размер особенно важен.

В связи с этим составной частью процесса антикризисного управления предприятием должно являться налоговое планирование, направленное на минимизацию налоговых платежей путём использования всех особенностей налогового законодательства и учёта всех возможных льгот.

В процессе налогового планирования необходимо рассматривать (наряду с отдельными, которые должны выплачиваться предприятием), целостную систему налоговых обязательств, состоящих из взаимосвязанных и влияющих друг на друга налогов и платежей. Только обобщив отдельные налоговые платежи в их взаимосвязи в один совокупный налоговый платёж, проследив динамику его размеров на предприятии можно выработать рекомендации, которые позволяют добиться позитивных результатов в продолжении кризисной финансовой ситуации.

Результаты налогового планирования оцениваются не только суммами уменьшаемых налогов и возможных штрафных санкций за налоговые ошибки и нарушения, но и с точки зрения уменьшения возможного ущерба и издержек, которые были бы неизбежны при ведении хозяйственной деятельности без учёта существующих особенностей налогообложения.

8.2. Этапы и методы налогового планирования

Элементами налогового планирования являются:

1. Налоговый календарь, предназначенный для чёткого прогнозирования и контроля правильности исчисления и соблюдения сроков уплаты в бюджет требуемых налогов, а также представления отчётности без задержек, влекущих за собой штрафные санкции.

2. Стратегия оптимизации налоговых обязательств с чётким планом реализации этой стратегии.

3. Устное исполнение налоговых и прочих обязательств, недопущение дебиторской задолженности по хозяйственным договорам за отгруженную продукцию (товары, работы, услуги) на срок свыше 4 месяцев.

4. Удовлетворительное состояние бухгалтерского учёта и отчётности, позволяющее получать оперативную информацию о хозяйственной деятельности, в том числе и для целей адекватного налогового планиро-

вания.

Налоговое планирование – процесс творческий, требующий строгого индивидуального подбора, однако, в этом процессе важно выделить ряд укрупнённых последовательных этапов, каждый из которых, в свою очередь, состоит из целого набора взаимосвязанных процедур.

Этапы налогового планирования.

На первом этапе налогового планирования, который совпадает с моментом возникновения идеи об организации или реорганизации предприятия, осуществляется формулирование его целей и задач, выбор сферы производства и обращения, в связи с чем сразу же решается вопрос о том, следует ли использовать те налоговые льготы, которые предоставлены законодательством для малых предприятий, осуществляющих свою деятельность в сфере материального производства. Так, например, если предполагается деятельность по производству товаров народного потребления, то следует на первом же этапе принять решение об ограничении численного и качественного состава учредителей, а также количества предполагаемых работающих до пределов, установленных федеральным законом №88-ФЗ от 14.06.95. «о Государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации».

На втором этапе решается вопрос о наиболее выгодном, с налоговой точки зрения, месте расположения предприятия и его структурных подразделений, имея в виду не только страны и регионы с льготным режимом налогообложения, но и регионы России с особенностями местного налогообложения.

На третьем этапе решается вопрос о выборе одной из существующих организационно-правовых форм юридического лица или формы предпринимательства без образования юридического лица.

На четвёртом этапе анализируются все предоставленные налоговым законодательством льготы по каждому из налогов на предмет их использования в коммерческой деятельности. По результатам анализа составляется план действий в отношении осуществления льгот по выбранным налогам, который является составной частью общего налогового планирования.

На пятом этапе производится анализ всех возможных форм сделок, планируемых в коммерческой деятельности (купля-продажа, посредническая деятельность, аренда и т.п.), с точки зрения минимизации совокупных налоговых платежей и получения максимальной прибыли.

На шестом этапе решается вопрос о рациональном размещении активов и прибыли предприятия, имея в виду не только предполагаемую доходность инвестиций, но и налоги, уплачиваемые при получении этого дохода.

Таким образом, если первые три этапа налогового планирования имеют место лишь один раз – до регистрации предприятия, то этапы 4 – 6 относятся к текущему, повседневному налоговому планированию. При этом, повседневный контроль охватывает применение налоговых льгот по

каждой сделке.

Налоговое планирование взаимосвязано с предпринимательской деятельностью хозяйствующего субъекта и должно осуществляться в ходе хозяйственной деятельности на всех её уровнях и этапах в качестве постоянного и непосредственного её элемента.

В процессе налогового планирования используется совокупность *методов*:

- стратегических, связанных с комплексной оценкой долгосрочных налоговых последствий принимаемых хозяйственных решений;
- тактических, направленных на оптимизацию размеров и сроков отдельных налоговых платежей.

К *стратегическим* методам налогового планирования относятся, прежде всего:

- выбор организационно-правовой формы предприятия, численности и качественного состава его учредителей;
- планирование численности и качественного состава работающих в зависимости от вида деятельности с целью использования возможных налоговых льгот;
- использование «offshore» и компаний, освобождённых от налога на прибыль;
- выбор эффективных, с точки зрения налогового планирования, элементов учётной политики предприятия;
- выбор оптимальных, с точки зрения налоговых последствий, форм коммерческих сделок и их правильное юридическое оформление.

В составе группы *тактических* методов необходимо выделить следующие, наиболее эффективные:

- минимизация объекта налогообложения (без учёта налоговых льгот);
- использование льгот, связанных с исключением из налогооблагаемой базы определённых элементов объекта налога;
- использование льгот, связанных с понижением налоговой ставки.

Реализация данных методов осуществляется, прежде всего, в процессе планирования деятельности предприятия и заключения хозяйственных договоров путём анализа их потенциальных налоговых последствий и выбора наиболее эффективного варианта. Вместе с тем, в зависимости от вида оптимизируемого налога, тактика налогового планирования имеет свои особенности. Так, метод *планирования налога на прибыль* включает:

- планирование состава затрат, включаемых в себестоимость продукции;
- правильное документальное оформление всех затрат, включаемых в себестоимость продукции;
- планирование размера нормируемых затрат;
- планирование состава и размера внереализационных, операционных доходов и расходов;

- планирование налоговых льгот.

Метод оптимизации сумм налога на добавленную стоимость основан на следующих полномочиях:

- планирование состава затрат и размера нормируемых затрат, включаемых в себестоимость продукции;
- правильное оформление расчётов по НДС;
- планирование потока НДС.

Оптимизация налогов, облагаемой базой которых является выручка от продажи продукции (налог на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы), осуществляется методами, направленными на уменьшение валового дохода, учитываемого для целей налогообложения.

8.3. Выбор элементов учётной политики предприятия в процессе налогового планирования

В соответствии с ПБУ 1/9У «Учётная политика предприятия» под учётной политикой предприятия понимается выбранная им совокупность способов ведения бухгалтерского учёта – первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной (уставной и иной) деятельности.

К способам ведения бухгалтерского учёта относятся методы группировки и оценки фактов хозяйственной деятельности, погашения стоимости активов, приёмы организации документооборота, инвентаризации, применения счетов бухгалтерского учёта, системы учётных регистров, обработки информации и иные соответствующие способы, методы и приёмы.

Каждое предприятие имеет возможность самостоятельно выбирать по ряду элементов учёта определённые учётные операции, которые напрямую отражаются на результатах его хозяйственной деятельности. Поэтому разумный выбор отдельных положений учётной политики позволяет предприятию обеспечить сокращение затрат и минимизацию налогов.

Учётная политика утверждается приказом руководителя предприятия и подлежит обязательному раскрытию (объявлению) в пояснении к годовому отчёту, представляемому в налоговые органы. Объявленная учётная политика предприятия должна быть стабильной в течение ряда лет. Изменения в учётной политике могут быть только в случаях: реорганизации предприятия (слияния, разделения, присоединения); смены собственников; изменений законодательства РФ и системы нормативного регулирования бухгалтерского учёта в РФ; разработки новых способов бухгалтерского учёта.

Предприятиям запрещено изменять учётную политику в течение отчётного года, а изменение учётной политики при переходе к новому отчётному году должно быть основано и объяснено в налоговых органах. Кроме того, последствия изменений в учётной политике, не связанные с изменениями законодательства РФ, должны быть оценены в стоимостном

выражении.

В связи с этим подготовка и объявление учётной политики является серьёзным мероприятием, последствия которого прямо влияют на финансовое положение предприятия. Выбор того или иного способа оценки имущества, определения некоторых расчётных величин приводит к разным налогооблагаемым базам, суммам налогов, подлежащих взносу в бюджет, различиям по другим итоговым показателям работы предприятия.

Кроме того, единожды выбранная неэффективная учётная политика может привести предприятие к финансовым потерям в течение всего отчётного года. Поэтому выбор предприятием эффективной учётной политики является одной из важных процедур налогового планирования в процессе антикризисного управления предприятием.

Содержание учётной политики включает:

- перечень её элементов (позиций), по которым предприятие обязательно должно определиться с выбором;
- альтернативные способы учёта, оценок, расчётов некоторых величин, предлагаемые нормативными документами по бухгалтерскому учёту, для осуществления выбора по каждой позиции.

Содержание учётной политики предприятия приведено в таблице 8.1. В ней раскрывается содержание непосредственно при обосновании учётной политики конкретного предприятия и отражается в положении или приказе об учётной политике. Следует заметить, что содержание учётной политики является динамичным и изменяется вместе с изменением законодательной и нормативной базы бухгалтерского учёта. Причём изменениям подвержены как количество обязательных элементов (позиций) учётной политики, так и альтернативные способы учёта, оценок, расчётов по каждой позиции.

С точки зрения налогового планирования, наибольший интерес представляют приведённые в таблице 8.1. следующие позиции по элементам учётной политики: 1,2,4,7,8,9,12,18. В процессе выбора каждой позиции учёта предприятие должно учесть все факторы, сопровождающие тему или шкалу выбору, и обосновать сделанный выбор расчётами, в том числе и расчётами налогов, величина которых зависит от выбора конкретной позиции.

Таблица 8.1

Содержание учётной политики предприятия

Элемент учётной политики	Альтернативные способы учёта
1	2
1. Установление границы между основными и оборотными средствами	а) предел стоимости, равный установленному законодательством лимиту; б) предел стоимости, ниже установленного законодательством лимита

2. Оценка запасов и расчёт фактической себестоимости материальных ресурсов в производстве	а) по средней себестоимости; б) по методу ФИФО (по цене первых по времени закупок); в) по методу ЛИФО (по цене последних по времени закупок); г) по себестоимости единицы закупаемых материальных ресурсов
---	---

Продолжение таблицы 8.1

1	2
3. Оценка товаров	а) по розничным (продажным) ценам; б) по покупной стоимости
4. Начисление износа малоценных и быстроизнашивающихся предметов (МБП)	а) линейный способ (по нормам амортизации, исходя из срока полезного использования); б) пропорционально объёму выпускаемой продукции; в) начисление 100% износа при передаче со склада в эксплуатацию; г) начисление 50% износа при передаче со склада в эксплуатацию и 50% износа при выбытии из эксплуатации
5. Начисление амортизации по основным средствам (ОС)	а) линейным способом по установленным нормам; б) ускоренная амортизация по перечню высокотехнологичных отраслей и эффективных видов машин и оборудования; в) по пониженным нормам; г) по способу уменьшаемого остатка; д) по сумме лет полезного использования е) пропорционально объёму продукции
6. Порядок начисления амортизации по нематериальным активам (НМА)	а) состав НМА, подлежащих амортизации, и срок их полезного использования; б) состав НМА, не подлежащих амортизации (стоимость их с течением времени не уменьшается)
7. Создание резервов предстоящих расходов и платежей	а) создавать резервы на оплату отпусков работникам; выплату вознаграждения за выслугу лет; по итогам работы за год; на ремонт ОС; б) не создавать резервы.

8. Учёт затрат по ремонту ОС	а) включение затрат в себестоимость отчётного периода; б) создание резерва предстоящих затрат для равномерного их включения в себестоимость разных отчётных периодов;
------------------------------	--

Продолжение таблицы 8.1

1	2
	в) накапливание затрат предварительно в составе расходов будущих периодов без создания резерва
9. Группировка и включение затрат в себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг	а) группировка затрат на прямые и косвенные, формирование полной фактической себестоимости продукции, работ, услуг путём включения в неё затрат традиционным способом; б) группировка затрат на условно-переменные и условно-постоянные, формирование сокращённой себестоимости продукции, работ, услуг путём включения в неё условно-переменных затрат и отнесение условно-постоянных затрат на реализацию способом «директ-костинг»
10. Способ распределения косвенных расходов	а) по величине зарплаты производственных работников; б) по величине прямых материальных затрат; в) по величине общих прямых затрат; г) по величине выручки от реализации продукции, работ, услуг
11. Учёт выпуска продукции	а) вести учёт выпуска готовой продукции с использованием счёта 37 «Выпуск продукции (работ, услуг)»
12. Метод определения выручки от реализации товаров, продукции, работ, услуг для целей налогообложения	а) кассовый метод («по мере оплаты»); б) метод начисления («по мере отгрузки»)
13. Распределение и использование чистой прибыли	а) путём создания фондов потребления, накопления и других; б) без создания фондов

14. Учёт сомнительных долгов	а) путём создания резерва по сомнительным долгам; б) без создания резерва по сомнительным долгам
15. Оценка кредиторской задолженности	а) без учёта причитающихся к выплате процентов; б) с учётом причитающихся к выплате процентов

Продолжение таблицы 8.1

1	2
16. Учёт курсовых разниц	а) путём отнесения на счёт прибылей и убытков в отчётном периоде; б) путём накопления в течение года на счёте доходов будущих периодов с отнесением в конце года на счёт прибылей и убытков
17. Инвентаризация имущества и обязательств	Определение сроков проведения инвентаризаций, их количества в отчётном году, перечень имущества и обязательств, проверяемых при каждой из них, кроме случаев обязательных по законодательству РФ инвентаризаций
18. Техника ведения бухгалтерского учёта	а) на основе установленного законодательством Плана счетов; б) на основе самостоятельно разработанного рабочего плана счетов
19. Переоценка основных средств	а) путём применения дифференцируемых индексов, разработанных Госкомстатом РФ; б) путём прямого пересчёта стоимости объекта основных средств по рыночным ценам
20. Форма ведения бухгалтерского учёта	а) журнально-ордерная; б) мемориально-ордерная; в) автоматизированная; г) упрощённая

21. Организация бухгалтерского учёта	а) учёт ведётся самостоятельным структурным подразделением предприятия – бухгалтерией; б) учёт ведётся специализированной профессиональной организацией на договорной основе; в) учёт ведётся квалифицированным специалистом на договорной основе
--------------------------------------	---

Список литературы.

1. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М, 2000 – 432с.
2. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: «издательство ПРИОР», 1998 – 432с.
3. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под. ред. Г.П. Иванова. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 420с.
4. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб.: «Специальная литратура», 1996. – 512с.
5. Теория и практика антикризисного управления: Учебник / Под. ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469с.
6. Букреев А.М. Организационно-экономические основы антикризисного управления предприятием. – Воронеж: ВГТУ, 2000. – 108с.
7. Букреев А.М. Организационно-экономический механизм антикризисного управления: Теория и Практика. – Воронеж: ВГТУ, 2000. – 161с.
8. Букреев А.М. Диагностика и прогнозирование кризисных ситуаций на предприятии. – Воронеж: ВГТУ, 1999. – 106с.
9. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКСМОС, 1997. – 400с.
10. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротства) предприятий» от 8 января 1998г. №6-ФЗ11 Экономика и жизнь. – 1997. – Январь - №4

Оглавление

Введение	3
Тема 1. Сущность и содержание антикризисного управления.....	4
1.1. Проблемы антикризисного управления	4
1.2. Виды кризисов и их характеристика	5
1.3. Понятие антикризисного управления	8
1.4. Содержание процесса антикризисного управления	14
1.5. Функции антикризисного управления	18
Тема 2. Принципы организации антикризисного управления и задачи системного анализа.....	22
2.1. Особенности системного подхода в антикризисном управлении	22
2.2. Модель процесса антикризисного управления	25
2.3. Системная концепция антикризисного управления	29
Тема 3. Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)»	33
3.1. Общая характеристика антикризисных процедур	33
3.2. Наблюдение	34
3.3. Выяснение управления	35
3.4. Конкурсное производство	37
3.5. Очерёдность распределения конкурсной массы	38
3.6. Мировое соглашение	39
3.7. Антикризисное регулирование	39
Тема 4. Предпосылки и признаки появления неплатежеспособности предприятия в финансовом обороте	42
4.1. Состав обязательств предприятия	43
4.2. Механизм появления неплатежеспособности	43
4.3. Финансовый оборот предприятия	44
4.4. Ликвидность активов предприятия	48
4.5. Проявление неплатежеспособности в управлении структуры капитала	50
4.6. Убытки причина неплатежеспособности.....	52
Тема 5. Виды анализа неплатежеспособного предприятия и пользователи экономической информацией	54
5.1. Внешний и внутренний анализ неплатежеспособности предприятия	54
5.2. Недостатки оценки финансового состояния на основе показателей текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами	55
5.3. Двухфакторная модель оценки вероятности банкротства предприятия	56
5.4. Метод рейтинговой оценки финансового состояния предприятия.....	57
5.5. Оценка вероятности банкротства предприятия на основе Z-счёта Альтмана	58
5.6. Оценка финансового состояния предприятия по показателям У. Бивера	59
5.7. Совершенствование модели Альтмана для российских условий	59
Тема 6. Классификация причин неплатежеспособности предприятия.....	62
6.1. Общие причины неплатежеспособности	62
6.2. Типовые причины неплатежеспособности предприятия	63
6.3. Критерии выбора методов финансового оздоровления	63

