

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

Т.В. Богачева

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Учебно-методическое пособие  
по подготовке к лекциям и практическим занятиям (включая рекомендации обучающимся по  
организации самостоятельной работы)  
для обучающихся по дисциплине «Антикризисное управление», направления подготовки  
43.03.02 Туризм направленность (профиль) Менеджмент в туризме и 43.03.01 Сервис  
направленность (профиль) Сервис

Нижегород  
2024

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

Т.В. Богачева

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебно-методическое пособие

по подготовке к лекциям и практическим занятиям (включая рекомендации обучающимся по организации самостоятельной работы)

для обучающихся по дисциплине «Антикризисное управление», направления подготовки 43.03.02 Туризм направленность (профиль) Менеджмент в туризме и 43.03.01 Сервис направленность (профиль) Сервис

Нижний Новгород  
ННГАСУ  
2024

УДК 338.24

**Богачева, Т.В.** Антикризисное управление: учебно-методическое пособие / Т.В. Богачева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет. – Нижний Новгород : ННГАСУ, 2024. – 94 с. – 1 электрон. опт. диск (CD-RW). – Текст : электронный.

В пособии отражено основное содержание лекционного материала по дисциплине «Антикризисное управление». Рассмотрены основные понятия и принципы антикризисного управления, история становления и развития как науки. Концептуальные основы антикризисного управления представлены в качестве следующих базовых элементов: типология кризисов, признаки кризиса, особенности и виды экономических кризисов, государственное регулирование кризисных ситуаций, банкротство и ликвидация предприятия, пути финансового оздоровления.

Изложен лекционный материал, необходимый для систематизации знаний при подготовке к зачету по дисциплине «Антикризисное управление» и для организации самостоятельной работы студентов.

Предназначено для обучающихся в ННГАСУ по дисциплине «Антикризисное управление», направления подготовки 43.03.02 Туризм направленность (профиль) Менеджмент в туризме и 43.03.01 Сервис направленность (профиль) Сервис. Пособие также может быть полезным для студентов других направлений, аспирантов и преподавателей.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Сущность антикризисного управления.....	5
2. Кризисы в социально-экономическом развитии.....	10
2.1. Понятие кризиса.....	10
2.2. Типология кризисов.....	13
2.3. Особенности экономических кризисов.....	17
3. Антикризисное государственное регулирование.....	19
4. Антикризисное управление на микроуровне.....	21
5. Виды рисков при управлении предприятием.....	25
5.1. Понятие и классификация риска.....	25
5.2. Методы уменьшения и ликвидация потерь от рисков.....	27
6. Инновации в антикризисном управлении.....	28
6.1. Понятие и виды инноваций.....	28
6.2. Планирование инновационной работы организации.....	30
6.3. Формирование инновационных инфраструктур.....	32
6.4. Виды инноваций в деятельности предприятия.....	33
7. Инвестиционная политика при антикризисном управлении.....	36
8. Правовой механизм антикризисного управления.....	38
8.1. Закон о банкротстве.....	38
8.2. Санация.....	43
8.3. Наблюдение.....	45
8.4. Внешнее управление.....	47
8.5. Конкурсное производство.....	50
8.6. Мировое соглашение.....	54
9. Диагностика предкризисной ситуации.....	55
10. Методические основы антикризисного управления.....	60
10.1. Диагностика финансового состояния предприятия.....	60
10.2. Анализ отчетности компании.....	62
10.3. Анализ финансовых показателей.....	65
10.4. Прогнозирование банкротства бизнеса с помощью моделей.....	75
11. Самостоятельная работа студента.....	78
11.1. Подготовка курсовой работы.....	78
11.2. Тесты для самостоятельной подготовки.....	83
11.3. Вопросы к экзамену.....	88
Список литературы.....	90
Приложения.....	92

## 1. Сущность антикризисного управления

Кризис может возникнуть в любой организации, и его причины могут быть обусловлены не только неэффективным управлением. Кризис может наступить и в результате циклического развития экономики, политических событий и других причин. Поэтому антикризисное управление является неотъемлемой частью управления социально-экономической системой, а каждый менеджер должен быть в той или иной мере антикризисным управляющим.

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития социально-экономических систем и существованием опасности возникновения кризиса. Однако неоднозначность и многообразие содержания кризиса дают разные основания для классификации экономических кризисов и циклов.

По мнению И. А. Бланка, **«антикризисное финансовое управление направлено на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий главной целью его является восстановление финансового равновесия и минимизация размеров снижения (стабилизация) рыночной стоимости предприятия»**.

Антикризисное управление, по И. А. Бланку, основывается на следующих принципах, к которым относятся принципы:

**1. Принцип срочности реагирования.** Каждое из негативных проявлений финансового кризиса не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом предприятия, но и порождает новые сопутствующие ему негативные финансовые последствия. Поэтому *чем раньше* будут включены антикризисные финансовые механизмы по каждому диагностированному кризисному симптому, тем большими возможностями по восстановлению нарушенного равновесия будет располагать предприятие.

**2. Принцип адекватности реагирования.** Используемая система финансовых механизмов по нейтрализации или разрешению финансового кризиса в подавляющей своей части связана с затратами финансовых ресурсов или потерями, связанными с нереализованными возможностями (вызванными сокращением объемов операционной деятельности, приостановлением реализации инвестиционных проектов и т.п.). При этом уровень этих затрат и потерь находится в прямой зависимости от целенаправленности финансовых механизмов такой нейтрализации и масштабов их использования. Поэтому «включение» отдельных механизмов нейтрализации угрозы финансового кризиса и его разрешения должно *исходить из реального уровня такой угрозы* и быть адекватным этому уровню.

**3. Принцип постоянной готовности реагирования.** Теория антикризисного финансового управления утверждает, что достигаемое в результате эффективного финансового менеджмента финансовое равновесие предприятия очень *изменчиво в динамике*. Возможное его изменение на любом

этапе экономического развития предприятия определяется естественным откликом на изменения внешних и внутренних условий его хозяйственной деятельности. Ряд этих изменений усиливает конкурентную позицию предприятия, повышают его финансовый потенциал и рыночную стоимость; другие — наоборот, вызывают кризисные явления в его финансовом развитии. Объективность проявления этих условий в динамике (т.е. объективная вероятность возникновения финансовых кризисов предприятия) определяют необходимость поддержания постоянной готовности финансовых менеджеров к возможному нарушению финансового равновесия предприятия на любом этапе его экономического развития.

**4. Принцип превентивности действий.** Этот принцип предполагает, что лучше предотвратить угрозу финансового кризиса, чем осуществлять его разрешение и обеспечивать нейтрализацию его негативных последствий. Реализация этого принципа обеспечивается *ранней диагностикой* предкризисного финансового состояния предприятия и своевременным использованием возможностей нейтрализации финансового кризиса.

**5. Принцип комплексности принимаемых решений.** Практически каждый финансовый кризис предприятия по источникам генерирующих его факторов, а соответственно и по формам проявления своих негативных последствий носит комплексный характер. Аналогичный комплексный характер должна носить и система разрабатываемых и реализуемых антикризисных мероприятий.

**6. Принцип альтернативности действий.** Этот принцип предполагает, что каждое из принимаемых антикризисных финансовых решений должно базироваться на рассмотрении максимально возможного числа их альтернативных проектов с определением уровня их результативности и оценкой затрат.

**7. Принцип адаптивности управления.** В процессе развития финансового кризиса генерирующие его факторы характеризуются обычно высокой динамикой. Это предопределяет необходимость высокого уровня гибкости антикризисного финансового управления, его быстрой адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней финансовой среды.

**8. Принцип приоритетности использования внутренних ресурсов.** В процессе антикризисного управления, особенно на ранних стадиях диагностики финансового кризиса, предприятие должно рассчитывать преимущественно на внутренние финансовые возможности его нейтрализации. В этом случае предприятие может избежать потери управляемости и процедур внешнего контроля своей финансовой деятельности.

**9. Принцип оптимальности внешней санации.** Принцип оптимальности внешней санации предполагает, что при выборе ее форм и состава внешних санаторов следует исходить из системы определенных критериев, разрабатываемых в процессе антикризисного финансового управления. Такими критериями могут быть сохранение управления предприятием его

первоначальными учредителями, минимизация потери рыночной стоимости предприятия и другие.

**10. Принцип эффективности.** Реализация этого принципа обеспечивается сопоставлением эффекта антикризисного финансового управления и связанных с реализацией его мероприятий финансовых ресурсов.

Э. М. Коротков считает, что **«антикризисное управление — это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития»**

Проблемы, которые рассматриваются при антикризисном управлении распределены по трем группам:

**1) 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.

**2) 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.

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

Профессор А.Г. Грязнова в книге «Антикризисный менеджмент» дает следующее определение: **«... антикризисное управление – это система управления организацией, имеющая комплексный, характер и направленная на недопущение или ликвидацию негативных для предприятий явлений путем использования всего управленческого потенциала, разработки и проведения на предприятии специальной программы, которая имеет стратегический характер, и позволяет ликвидировать временные трудности, сохранить и приумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы».**

Понятие антикризисного управления может быть сведено к совокупности методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что антикризисное управление представляет собой деятельность, для которой присущи, с одной стороны, свойства предвидения, состоящие как в возможности

предвидения тех или иных проблем, которые могут возникнуть у предприятия в процессе его хозяйственной деятельности, а с другой – способность формировать будущее предприятия за счёт принятия целенаправленных решений, которые бы либо выводили предприятие из кризиса, либо удерживали от попадания в него.

Специфика антикризисного управления связана с необходимостью принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Менеджер, решающий подобные задачи, сталкивается с необходимостью действовать своевременно и быстро, растёт уровень его ответственности.

**Антикризисное управление базируется на следующих установках:**

- возникновение кризисов возможно предвидеть;
- кризисы в определённых пределах могут быть управляемы. Их можно отодвигать, ускорять или предвдварять;
- ввиду возможности влиять на кризисы, к ним необходимо готовиться;
- возможно смягчение последствий кризисных явлений, управление кризисом позволяет уменьшить его последствия для предприятия;
- для управления в кризисные моменты необходим специальный инструментарий, отличный от способов и методов управления, применяемых в обычной деятельности организации.

**Целью антикризисного управления** являются разработка и реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных путей развития, приводящих социально-экономическую систему к кризисному состоянию.

**Задачи антикризисного управления** можно объединить в следующие группы:

- прогнозирование кризисных состояний;
- экономическое обоснование применяемых программ и проектов;
- определение средств и методов менеджмента в условиях кризисных ситуаций.

**Предмет антикризисного управления** — профилактика, диагностика и преодоление кризисных явлений на всех уровнях экономики.

**Объект антикризисного управления** — кризисные явления и окружающие их условия.

По уровню решаемых задач различают следующие объекты антикризисного управления:

- 1) *мировой уровень* — это уровень мирового хозяйства в целом, включающий мировой рынок и национальное хозяйство стран мира с учетом их интеграции в мировой рынок и воздействия на экономику отдельной страны экономики мирового хозяйства;

2) *макроуровень* — это уровень национального хозяйства в целом, который выступает в виде единого структурного целого, а не как механическая сумма отдельных предприятий, организаций и институтов;

3) *мезоуровень* — это уровень отраслевых хозяйственных связей предприятий и организаций различных сфер и институтов. Эти связи называют горизонтальными, поскольку они существуют между хозяйствующими единицами, находящимися на одном уровне относительно друг друга;

4) *микроуровень* — это уровень отдельного предприятия, организации, экономического субъекта экономики.

В экономическом развитии на каждом уровне возникают различного рода кризисные явления.

**Эффективность антикризисного управления** зависит от своевременности выявления причин и факторов негативных тенденций, быстрой и действенной реакции на устранение форм их проявления путем целенаправленного управленческого воздействия на основе использования совокупности традиционных и инновационных методов и инструментов, гибкости и многовариантности их сочетания и комбинации.

**Методы антикризисного управления** различны в зависимости от функций, субъектов и объектов антикризисного управления, уровней управления, факторов, причин и глубины кризисных явлений.

Таблица 1

### Методы антикризисного управления

Метод	Сущность	Применение
Мониторинг	Исследование, оценка и прогноз состояния окружающей среды в связи с хозяйственной деятельностью предприятия	с целью раннего выявления надвигающегося кризиса и «слабых его сигналов», то есть нужен в течение всего жизненного цикла предприятия
Диверсификация	Расширение сферы деятельности субъекта хозяйствования в любом направлении, чтобы не быть зависимым от одного рынка	В начале создания предприятия. При первых признаках кризиса
Санация внешняя	Система финансово-экономических, производственно-технических, организационно-правовых и социальных мероприятий, направленных на достижение ликвидности (платежеспособности), прибыльности и конкурентоспособности предприятия-должника в долгосрочном периоде	При возникновении угрозы банкротства. На возобновление ликвидности (платежеспособности) и, как и при реструктуризации, на возобновление прибыльности и конкурентоспособности

Санация внутренняя	Совокупность всех возможных мероприятий, которые способны привести предприятие к финансовому оздоровлению за счет собственных финансовых ресурсов	При возникновении угрозы банкротства
Реструктуризация	Осуществление организационно-экономических, правовых, производственно-технических мероприятий, направленных на изменение структуры предприятия, его управления, форм ведения хозяйства, которые могут обеспечить предприятию финансовое оздоровление, увеличение объемов выпуска конкурентоспособной продукции, повышения эффективности деятельности предприятия	На ранних этапах жизненного цикла предприятия когда уже кризис неминуем, однако на этом этапе реструктуризация проходит сложнее. Преимущественно на преодолении причин стратегического кризиса и кризиса прибыльности
Контроллинг	Определенная функция в системе управления предприятием, которая анализирует и координирует систему выполнения производственных программ в сравнении с плановыми показателями.	Внедряют на стадии создания предприятия, на предприятиях, которые находятся в финансовом кризисе. Внедрение системы раннего предупреждения и реагирования, которая имеет целью ускорить выявление кризисных явлений.

## 2. Кризисы в социально-экономическом развитии

### 2.1. Понятие кризиса

Современные экономические кризисы связаны с углублением противоречий в глобальной экономике и сложностью регулирования мировой экономики.

**Кризис** (суд, приговор, решение) — переворот, пора переходного состояния, перелом, состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации.

В экономической литературе существует множество определений кризиса. Кризис рассматривается как крайнее обострение противоречий развития, нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменения.

Так, по мнению М. А. Сажинной, профессора кафедры экономической теории факультета государственного управления МГУ, кризис — это тяжелое переходное состояние экономической системы, во время которого закладываются основы восстановления нарушенных законов движения экономики и дальнейшего ее развития.

Э. М. Коротков определяет *кризис* как крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Кризис – это неожиданная и непредвиденная ситуация, угрожающая приоритетным целям развития, при ограниченном времени для принятия решений. Это резкий перелом в деятельности, последствия (параметры) которого можно измерить: сокращение объема продаж, падение курса акций, социальные конфликты и т. д. Кризис представляет собой изменение негативное, глубокое и часто неожиданное, но одновременно несущее в себе новые возможности для развития.

Кризисы являются основой обучения экономических систем. Кризис открывает то, что в нормальной ситуации невидимо, он приводит в движение силы, способствующие развитию системы. Для разрешения кризиса экономические системы трансформируются, перестают быть тем, чем они были, соединяясь в новую систему или разъединяясь на отдельные комплексы.

Основная функция кризиса – разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны, которые в наибольшей мере нарушают организованность целого. Происходит упрощение системы и возрастание ее стройности. В экономике кризис разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных предприятий, отбрасывая устаревшие способы производства, устаревшие формы организации предприятий в пользу способов и форм более современных, какие только находятся. Общее крушение увлекает и немало передовых предприятий.

#### **Функции кризиса:**

- 1) устранение устаревших элементов господствующей системы, которая исчерпала свой потенциал;
- 2) создание условий для утверждения новых элементов новой (зарождающейся) системы;
- 3) испытание на прочность тех элементов старой системы, которые аккумулируются и переходят в новую систему.

Опасность кризиса существует всегда, даже тогда, когда его нет, поэтому необходимо различать симптомы, факторы и причины кризисов.

Симптомы не всегда отражают причины кризиса, так как причины нередко кроются глубже внешнего проявления кризисных признаков.

Кризис переживает несколько стадий в своем развитии:

- 1) латентная, скрытая, когда его предпосылки назревают, но не проявляются;
- 2) обвала, т.е. стремительного обострения противоречий и резкого ухудшения всех показателей в динамике;

3) смягчения кризиса и создания предпосылок для его преодоления (хроническое состояние)

4) разрешение кризиса.

**Симптом кризиса** — это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить.

Симптомы кризиса фиксируются в показателях и в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие социально-экономической системы. Симптомы кризиса дифференцируются прежде всего по его типологической принадлежности — масштабы, проблематика, острота протекания (глубина), область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления.

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

Факторы возникновения кризисов в социально-экономической системе могут быть различными. Но очень важно видеть первые симптомы кризисного развития, чтобы иметь возможность своевременно запускать в действие методы или программы антикризисного управления.

**Причина кризиса** — это события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса. Причины могут быть объективными, например связанными с циклическими потребностями в модернизации и реструктуризации, и субъективными, отражающими ошибки в управлении.

**Распознавание кризиса** — это процесс обнаружения симптомов, факторов и причин кризиса, определения его содержания и характера протекания. Оно производится по признакам и показателям кризисного развития в процессе мониторинга антикризисного развития.

**Мониторинг антикризисного развития** — это контроль процессов развития и отслеживания их тенденций по определенным критериям. С этой целью должны быть определены:

- 1) набор признаков и показателей кризисного развития;
- 2) методика их расчета;
- 3) методика их использования в анализе.

Предсказание кризисов возможно только на основе специального анализа ситуаций и тенденций.

*Управление кризисом* предполагает знание:

- 1) тенденций поведения социально-экономической системы и ее развития;
- 2) ее характеристик;
- 3) признаков ее состояния;
- 4) наступления определенных фаз этого состояния и этапов развития.

Решающее значение в управлении кризисом имеет разработка тщательно продуманной стратегии управления, основанной на предварительном анализе внешней и внутренней среды социально-экономической системы, выявления

тех факторов и угроз, которые имеют ключевое значение для подрыва ее стабильного динамического развития.

**Обобщая существующие представления о кризисах, можно сделать следующие выводы:**

1. кризисы неизбежны (это регулярные, закономерно повторяющиеся этапы циклического развития любой системы; кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийного бедствия или крупной ошибки);

2. кризисы начинаются тогда, когда потенциал прогресса главных элементов системы в основном исчерпан и уже родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл;

3. существуют фазы экономического цикла;

4. кризисы прогрессивны при всей их болезненности, поскольку кризис выполняет такие важнейшие системные функции, как резкое ослабление и устранение устаревших (нежизнеспособных) элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы; расчистка пространства для утверждения элементов (первоначально слабых) новой системы, будущего цикла; испытание на прочность и передача в наследство тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее;

5. кризисы конечны, они могут предшествовать либо новому этапу в развитии системы, либо ее гибели и распаду;

6. поскольку кризисы неповторимы, разнообразны причины и факторы, их вызывающие, каждый раз выход из кризиса требует специфических мер.

## 2.2. Типология кризисов

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Кризисы можно определить по факторам их проявления – наиболее значимым показателям, параметрам функционирования системы, свидетельствующим о наличии разбалансированности, острых противоречиях в ней. В отличие от фактора симптом кризиса – это первоначальный признак надвигающейся проблемы, показатель наиболее уязвимых сторон в функционировании системы. Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с потребностями модернизации и реструктуризации, субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в управлении, а также природные.

**Политические кризисы** характеризуются острыми противоречиями в политическом устройстве общества, затрагивающими интересы различных социальных групп, правящих элит, оппозиционных партий.

**Факторами политических кризисов являются:** резкое снижение легитимности власти, ее обесценивание в глазах граждан, отсутствие у власти способности управления происходящими в обществе процессами, смена правящей верхушки, отставка правительства, «министерская чехарда», резкое

обострение социальных конфликтов, приобретающих ярко выраженный политический характер. Острый политический кризис может протекать как: конституционно-правовой, связанный с прекращением действия или ограничением основного закона страны; кризис партийной системы, вызванный расколом в партиях, ведущих общественных силах; правительственный кризис, связанный с ограничением или невозможностью государственно-административного воздействия; внешнеполитический кризис, вызванный нарастанием внешних угроз, войн, падения международного авторитета страны.

В целом конфликт государственного управления, или политический конфликт, - это всегда противостояние по поводу организации, осуществления или перераспределения власти. Разрешение и устранение этих конфликтов, нахождение компромисса и согласия в каждой конкретной ситуации является важнейшим императивом, настоятельной потребностью государственной власти. Появляется проблема формирования новой современной парадигмы развития государственного управления и превращения государственной власти в организующий и стабилизирующий центр общества.

По мнению А. Абрамовой, признаки нарастания кризиса в политической области наглядно проявляются в следующем:

- усиление недовольства населения внутренней политикой и экономическим положением в стране;
- широкое освещение в СМИ серьезных противоречий в правящих кругах;
- проявление недовольства в армии и силовых структурах политикой правительства и президента;
- активизация публичной деятельности экстремистских группировок;
- активизация противостояния политических партий, блоков и группировок;
- снижение авторитета и популярности партий и их лидеров;
- выступления рабочих с политическими требованиями;
- тайное вооружение и воинская подготовка экстремистских националистических сил, активизация их публичной деятельности;
- обострение национальных противоречий;
- усиление преступности и увеличение числа террористических актов, в том числе и против политических деятелей.

**Социальные кризисы** возникают при обострении противоречий и столкновении интересов различных социальных групп и часто являются продолжением экономических кризисов, потому что последние сопровождаются такими негативными социальными проявлениями, как падение уровня занятости, рост цен на потребительские товары, снижение уровня жизни граждан, сокращение государственных ассигнований на образование и здравоохранение. **Основными факторами социальных кризисов являются:** значительное снижение качества жизни граждан, безработица, нищета, рост числа серьезных заболеваний, ухудшение криминогенной

обстановки, утечка умов, коррумпированность общества, полное разрушение системы ценностей, в том числе и духовных.

Разновидностью социального кризиса является **демографический кризис**, негативными проявлениями которого является превышение показателей смертности над показателями рождаемости, негативные миграционные процессы, вызывающие отток квалифицированных специалистов, нехватку производительных кадров в экономике, неблагоприятные изменения в половозрастной структуре населения.

Самым непосредственным образом социальные и демографические кризисы связаны с **психологическими кризисами**, которые наиболее ярко проявляются в периоды больших перемен в обществе, в условиях нестабильности и падения уровня жизни людей. **Факторы психологического кризиса:** это появление неврозов, приобретающих массовый характер, рост неудовлетворенности граждан своим социальным положением, эмоциональная опустошенность у людей, усталость от перемен, обострение чувств неуверенности, страха, массовый рост числа сердечно-сосудистых и других заболеваний вследствие усиливающейся стрессовой нагрузки, ухудшение социально-психологического климата в обществе (в коллективе организации). В бизнесе психологический кризис проявляется как отсутствие у предпринимателей желания инвестировать в бизнес, производство, неверие в улучшение ситуации, стремление вывести капиталы из страны.

В организационном устройстве социально-экономической системы могут обостряться отношения, связанные со структурным построением, разделением и интеграцией деятельности, распределением функций, регламентацией деятельности подразделений, административных единиц, регионов, филиалов, дочерних фирм, представительств. **Возникают организационные кризисы. Их основными факторами являются:** застойность и бюрократизация структур, участившиеся конфликты между подразделениями, менеджерами разных уровней управления, неразбериха, безответственность, хаос и потеря контроля над рядом структурных единиц. А также отток ресурсов и серьезные проблемы в финансово-хозяйственной деятельности организации вследствие намеренных или ошибочных действий некоторых администраторов, разбалансированность общей системы управления, снижение уровня координирования и интеграции деятельности разных служб.

**Экологические кризисы** вызваны природными, стихийными явлениями, **такими как:** землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения, наводнения, а также часто они являются результатами жизнедеятельности человека.

Кризисы могут протекать явно и легко обнаруживаться, а могут быть малозаметными и идти в скрытой форме. Наиболее опасны кризисы, затрагивающие систему в целом. В такой ситуации образуется вереница сложных проблем, решение которых зависит от своевременности их выявления и профессионализма в управлении организацией, муниципальным образованием, государством.

**Экономические кризисы** отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии отдельного предприятия, фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

Первопричиной кризисов, как уже говорилось, является разрыв между производством и потреблением товаров. В целом же **к основным факторами экономического кризиса относятся** сокращение общего объема промышленного производства, производственных мощностей, рост уровня инфляции, гиперинфляция, снижение ВВП, внешнеторгового оборота, падение курсов ценных бумаг, развал в сельском хозяйстве, снижение инновационной активности предприятий, рост числа банкротств компаний.

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

Кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Необходимость в разветвленной классификации кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими. Если есть типология и понимание характера кризиса, появляются возможности снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания.

Существуют **общие и локальные кризисы**. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные — только часть ее. Это **разделение кризисов по масштабам проявления**. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

**По проблематике кризиса** можно выделить **макро- и микрокризисы**. Макрокризису присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики. Микрокризис захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

Особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития, потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов, и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет управления кризисными ситуациями, нет мер локализации кризиса и снижения его остроты, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса, возможно и такое.

**По причинам возникновения** кризисы также могут быть **предсказуемыми (закономерными) и неожиданными (случайными)**. Предсказуемые кризисы наступают как этап развития, они могут

прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса — потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса.

**По формам проявления существуют также кризисы явные и латентные (скрытые).** Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

**По силе воздействия** кризисы бывают **глубокими и легкими.** Глубокие, острые кризисы часто ведут к разрушению различных структур социально-экономической системы. Они протекают сложно и неравномерно, часто аккумулируют в себе множество противоречий, завязывают их в запутанный клубок. Легкие, мягкие кризисы протекают более последовательно и безболезненно. Их можно предвидеть, ими легче управлять.

**По продолжительности** вся совокупность возможных кризисов разделяется также на группы кризисов, **затяжных и кратковременных.** Фактор времени в кризисных ситуациях играет важную роль. Затяжные кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и способом антикризисного управления, которое может смягчать или обострять кризис.

Кризисы взаимодействуют и влияют друг на друга. Кризисы разной периодичности в одной области, часто совпадая во времени, могут дополнять и усугублять друг друга, чем усиливают негативные тенденции. Кризисы в сложных сферах, развивающиеся одновременно, приобретают синергический эффект, усугубляются в результате взаимодействия, но и ведут к комплексному обновлению взаимосвязанных систем.

### 2.3. Особенности экономических кризисов

В рамках антикризисного управления центральное место занимает **экономический тип кризисов.** Как любое явление общественного развития, он имеет определенные особенности: Он представляет собой значительное нарушение равновесия в хозяйственной системе, часто сопровождающееся потерями и разрывом нормальных связей в производстве и рыночных отношениях, что, в конечном счете, ведет к дисбалансу функционирования экономической системы в целом.

Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

Возможность и необходимость возникновения экономических кризисов определяются противоречиями между производством и потреблением товаров. По мере развития рыночной экономики, товарного и денежного обращения увеличивается вероятность обострения этого противоречия, так как исчезают прямые экономические связи, в них вклиниваются интересы посредников. Возникает региональная и отраслевая структура экономики, и это происходит в условиях общей интеграции экономической жизни. Разделение труда, развитие специализации и кооперации обостряют противоречие между производством и потреблением. Это нарушает нормальное функционирование всей экономической системы и проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу, нарушении процесса условий воспроизводства общественного капитала, массовых банкротствах фирм, росте безработицы и других социально-экономических потрясениях. Представленное противоречие проявляется также в разрыве производства и потребления как во времени, так и в пространстве. Обострение противоречия становится не только заметным, но и регулярным и протекает как периодически наступающие экономические кризисы. При этом проявление данного противоречия в разные исторические периоды и в различных странах имеет свою специфику.

Периодичность наступления экономического кризиса и фазы его проявления характеризуют циклический характер развития экономики, что, в свою очередь, отражает закономерность развития воспроизводства, чередование спадов и подъемов производства. Регулярно повторяющиеся за определенный промежуток времени колебания в движении общественного производства характеризуются как циклический характер его развития.

Характерная черта цикличности – это движение не по кругу, а по спирали, поэтому цикличность – форма прогрессивного развития.

**Экономический цикл** – это повторяющиеся на протяжении ряда лет колебания различных показателей экономической активности: темпа роста внутреннего национального продукта (ВНП), общего объема продаж, общего уровня цен, уровня безработицы, загрузки производственных мощностей, величины инвестиций и др. Основным свидетельством цикличности развития служат колебания темпа роста ВНП. Как правило, экономика проходит последовательно 4 фазы: подъем, спад (кризис), депрессию, оживление. Для экономических кризисов также характерен циклический тип развития: кризис (спад), депрессия (стагнация), оживление, подъем (бум).

С учетом многообразия причин циклического воспроизводства и частых нарушений традиционных фаз кризисов ученые различных направлений предлагают разновидности циклов: циклы Кондратьева; циклы Кузнеца; циклы Джугларе; циклы Китчина; частные хозяйственные циклы. Экономические кризисы также характеризуются большим разнообразием видов.

Можно дать следующую классификацию экономических циклов и кризисов:

- по периодичности: регулярные, нерегулярные (промежуточные, частичные, отраслевые и структурные);
- с позиции теории регуляции: кризис как результат внешнего шока, циклические кризисы, структурный (большой) кризис, кризис системы регуляции, кризис способа производства;
- по направленности: финансовые, денежно-кредитные, валютные, биржевые, аграрные, промышленные, структурные, кризисы производства, кризисы потери конкурентных преимуществ.

### **3. Антикризисное государственное регулирование**

Предприятие – важная составляющая основы жизни жизнедеятельности общества. С одной стороны, это объект управления, а с другой – часть экономического потенциала страны. Поэтому внимание к предприятию со стороны государства естественно.

Состояние равновесия в условиях рынка зачастую нарушается.

Причинами этого могут служить:

- монополия;
- участие государства и его вмешательство в деятельность организации;
- уровень инфляции;
- внешние по отношению к предприятию факторы.

Одна из этих причин приводит к возникновению кризисных ситуаций на предприятии. Необходимо выявлять причины, по которым предприятие находится в кризисе, причины нестабильности экономики, подъема или спада в производстве и т. д.

Регулирование представляет собой одну из функций управления. Оно предполагает приведение системы в состояние равновесия, в результате чего происходит разрешение кризиса. Это разрешение может носить частичный характер, когда кризис полностью еще не удалось преодолеть, а может принести временное облегчение, которое позволит выработать верное решение для устранения проблемы.

На первый план в процессе регулирования выходит понятие экономической эффективности. Она определяется путем совмещения нескольких понятий:

- эффективность производства, достигаемая, когда максимальный выпуск продукции обеспечивается при таком наборе ресурсов, который позволяет сохранить данный объем затрат;
- эффективность структуры производства, обеспечиваемая путем выпуска продукции в оптимальном сочетании;
- эффективность потребления, заключающаяся в получении максимальной полезности при настоящем уровне цен и дохода.

Можно выделить несколько признаков выхода из кризиса:

- поиск инноваций, которые качественно преобразуют способ экономического роста. Примерами могут служить определение желаемого состояния организации, преобразование системы найма и др.;

- поиск условий распространения инноваций. Распространение инноваций может оказаться очень сложным, поскольку условия таковы, что применение их на практике порой невозможно. В условиях кризиса трудности многократно усиливаются, потому необходим поиск факторов распространения;

- умение отличать инновации, которые проводятся в рамках существующей на настоящий момент логики, от тех инноваций, которые выходят за эти рамки. Последние затрагивают структурные изменения, а потому оказывают наибольшее воздействие на регулирование;

- установление структурной совместимости. Если нововведения окажутся несовместимыми друг с другом, то результат их применения на практике будет не таким, как ожидалось, а значительно менее эффективным. Между инновациями не должно быть противоречий, они могут даже дополнять друг друга, усиливая тем самым положительный эффект от их применения;

- введение организационно-структурных новшеств, предполагающих улучшение работы административного механизма, посредством которого осуществляется претворение преобразований в жизнь.

От того, насколько функционирующий механизм совершенен, зависит то, как будет протекать процесс выхода из кризиса.

Государственное регулирование кризисных ситуации на предприятии осуществляется с помощью мер, которые не всегда оказывают прямое воздействие. Но оно необходимо, поскольку предприятие является частью экономики страны, а это значит, что от того, насколько каждое предприятие успешно преодолевает кризис, зависит и состояние экономики всего государства в целом.

Основные виды государственного регулирования кризисных ситуаций:

- регулирование посредством нормативно-законодательной деятельности, которое осуществляется путем принятия новых законов и совершенствования уже существующих, в соответствии с настоящими условиями. Деятельность организации регламентируется

Основные виды государственного регулирования кризисных ситуаций:

- регулирование посредством нормативно-законодательной деятельности, которое осуществляется путем принятия новых законов и совершенствования уже существующих, в соответствии с настоящими условиями. Деятельность организации регламентируется большим количеством нормативных актов. Важнейшие из них: Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». Существенными недостатками такой системы являются разобщенность указанных документов и отсутствие единого закона об организации, где были бы определены все основные аспекты ее деятельности;

– финансовое регулирование, включающее большое число аспектов деятельности. Оно затрагивает общественные финансы, институциональные финансы, международные финансы, анализ финансовых инструментов и инвестиций, финансовый менеджмент. Финансовое регулирование проводится при помощи бюджета, который аккумулирует денежные средства и перераспределяет их;

– регулирование в производственной сфере, направленное на достижение консолидации отдельных секторов экономики и создание единой, целостной и сбалансированной системы. Только так можно найти выход из кризисных ситуаций. В производственной сфере государство должно сформировать свои цели и стратегию, которая будет действовать в течение долгого времени и направлена на достижение результатов в экономике. Формирование такой стратегии является ответственным этапом. Она должна учитывать интересы всех участников экономической деятельности, в ее основе должен лежать принцип сочетания влияния государства и рынка, она должна создавать благоприятные условия смягчения последствий негативных явлений, иметь социально-экономическую направленность и т. д.;

– перераспределение доходов. Во время кризиса по ряду причин без вмешательства государства уровень жизни части общества резко упадет. Перераспределение доходов поможет смягчить разницу. Без этого выбраться из кризиса будет значительно сложнее, так как при низком уровне жизни люди будут работать с низкой производительностью труда, а последствия пренебрежительного отношения проявятся на личностном уровне, а затем скажутся и на человеческом капитале страны. Поэтому борьба с бедностью путем перераспределения доходов должна осуществляться, несмотря на кризисные явления в обществе.

#### 4. Антикризисное управление на микроуровне

Антикризисное управление представляет собой управление, направленное на прогнозирование, выявление и анализ кризиса, разработку мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития.

**Объектом антикризисного управления** на микроуровне являются предприятия, организации и их объединения. **Предмет антикризисного управления** на микроуровне – деятельность организации в кризисных условиях и в период угрозы банкротства.

##### **Примеры внешних факторов:**

- ускорение инфляции;
- снижение доходов населения и рост безработицы;
- политический кризис;
- нестабильность законодательной и налоговой системы;
- стихийные бедствия и чрезвычайные ситуации.

**Внутренние факторы отражающие приближение кризиса бывают:**

- производственными — устаревшее оборудование, большие энергозатраты, снижение производительности труда;
- рыночными — низкая конкурентоспособность компании, ограниченное количество потребителей, сбои в работе поставщиков;
- управленческими — неэффективный менеджмент, неоправданные риски, плохой анализ рынка.

Кризис может затронуть любую структуру компании: продукт, технологии, производство, логистику, персонал, управление.

**Основные индикаторы снижения эффективности работы предприятия, информирующие о том, что необходимо применять антикризисное управление:**

1. Финансовые показатели падают. Например, компания не может выйти на размер среднего чека, который раньше казался легкодостижимым.

2. Имидж ухудшается. Ухудшение можно отследить по рейтингу компании на сайтах-агрегаторах.

3. Клиенты жалуются на низкое качество продукта или обслуживания, а потом уходят к конкурентам. Это тоже можно отследить по отзывам в интернете.

4. Падают ключевые показатели эффективности бизнес-процессов — это видно по отчетности отделов компании. (эффективность бизнес-процессов компании оценивается на основе показателей контролируемости, ресурсоемкости, регулируемости, результативности (объем продукции и работ за период), показатели удовлетворенности клиентов процесса).

Функции антикризисного менеджмента заключаются в том, чтобы применять те меры, которые приведут к положительным результатам в преддверии и процессе кризиса и в послекризисной ситуации. Антикризисное управление проявляется в применении разнообразных форм, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности социально-экономической системы, создание и развитие условий для выхода ее из кризисного состояния.

В развитии кризиса можно выделить три периода:

- предкризисный период (иногда его называют продромальный или латентный кризис),
  - период острого кризиса
  - период хронического кризиса (острый непреодолимый кризис),
- которые включают семь, следующих друг за другом, этапов развития кризиса на предприятии: кризис стратегии, структурный кризис, кризис ликвидности, временная неплатежеспособность, неплатежеспособность, несостоятельность, банкротство.

**Предкризисный период.** Такой кризис начинается со стратегического кризиса, к которому приводит отсутствие четкой программы стратегического управления или недостаточное качество развития. Углубление стратегического кризиса ведет к возникновению структурного кризиса. На

этом этапе могут сокращаться масштабы деятельности предприятия, снижается доля рынка, уменьшается прибыль и т.д.

**Период острого кризиса** начинается с кризиса ликвидности. Увеличивается задолженность предприятия перед кредиторами, ухудшаются показатели ликвидности предприятия. Если ничего не предпринимать, то кризис ликвидности может из временного ухудшения перейти в хроническую неплатежеспособность предприятия.

**Период хронического кризиса** (острого непреодолимого кризиса) – предприятие уже не имеет собственных ликвидных ресурсов, и для восстановления платежеспособности ему необходимо привлекать внешние источники финансирования.

За этапом хронической неплатежеспособности предприятие переходит в стадию несостоятельности, после которой предприятие либо преодолевает кризисный процесс и продолжает дальше самостоятельно развиваться, либо переходит на этап банкротства.

Развитию организации и выделению основных этапов этого процесса в литературе уделяется большое внимание. Однако наиболее популярный метод выделения стадий развития – цикл, состоящий из пяти этапов. Каждый из них отражает определенный этап развития фирмы и, соответственно, особенности ее деятельности на нем. На рисунке 1 представлено пять этапов развития организации (рис. 1).

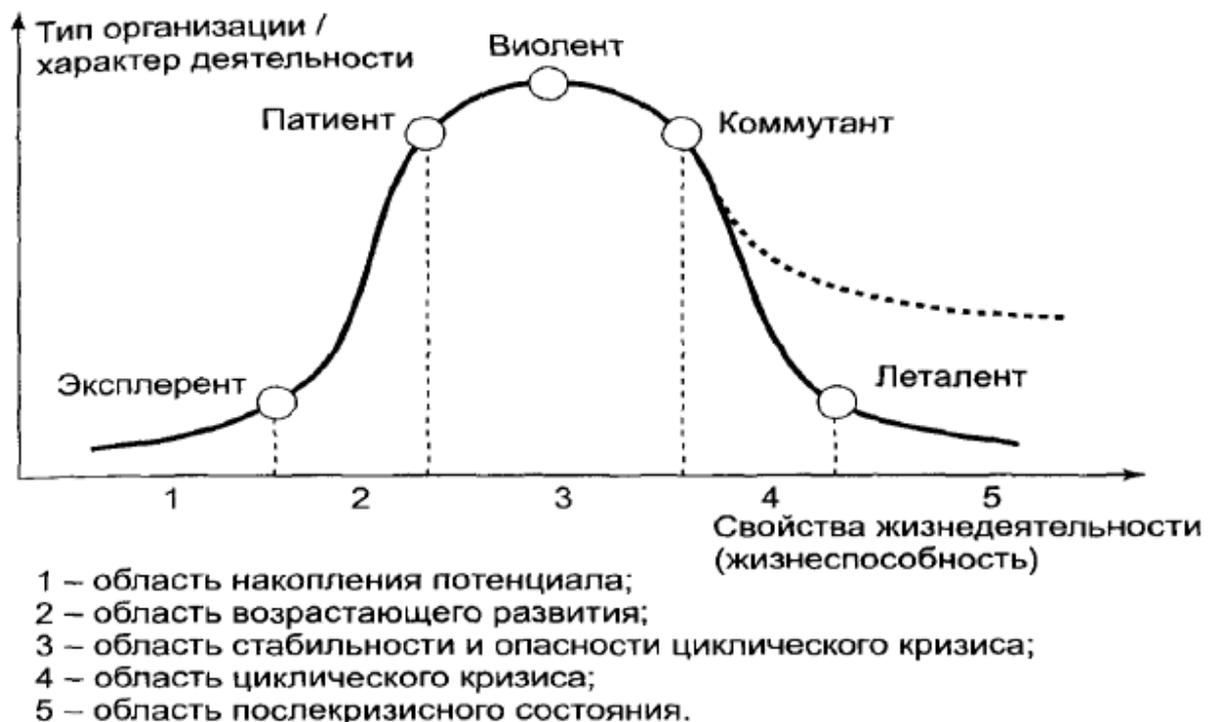


Рис.1. Этапы развития организации

**Этап 1. Эксплерентный.** Это начало, зарождение фирмы, когда она еще окончательно не оформилась, но уже начала свою деятельность. Фирма сформирована не полностью, некоторые механизмы или структуры либо не

существуют, либо слабо развиты. Возникают основы, которые в дальнейшем позволят сформироваться организации в единое целое. На этом этапе очень велик риск и высока вероятность наступления серьезного кризиса, который фирма может и не пережить. Специфика деятельности на первоначальном этапе требует наличия особого трудового коллектива. Его лидером должен быть человек целеустремленный, пользующийся авторитетом, способный убеждать и вести за собой людей, т. е. тот, кто может организовать свое дело с нуля. Остальные члены коллектива тоже должны быть инициативными и увлеченными идеями своей компании.

**Этап 2. Пациентный.** Он возможен только при условии удачного развития на первом этапе, а в случае возникновения кризиса на первоначальной стадии деятельности – при условии успешного выхода из него. Изменяющиеся условия деятельности требуют определенных изменений внутри организации. В основном они касаются количественных изменений. Фирма пытается завоевать определенную долю рынка, вырабатывает стратегию и поведение в соответствии с маркетинговой деятельностью. На этом этапе также могут присутствовать кризисные явления, но они вызваны, скорее всего, внешней средой (экономические циклы, политические решения и др.).

**Этап 3. Виолентный.** Это этап зрелости фирмы, когда она уверена в стабильности своего положения. Часто фирма становится довольно крупной. Большинство таких фирм принадлежит к большому бизнесу. Этот этап разбивается на три стадии развития фирмы-виолента:

1) национальный виолент, организовывающий новые компании, развивающийся, осваивающий новые рынки сбыта, диверсифицирующий производство;

2) интернациональный виолент, открывающий филиалы за рубежом, включающийся в мировую экономику, осваивающий новые национальные рынки;

3) деструктурированный виолент, теряющий свои позиции, приносящий меньше прибыли, может быть убыточным. На этом этапе необходимо применять соответствующие меры для преодоления кризиса.

**Этап 4. Коммутантный.** Это этап старения, когда фирма уже не может показывать высокие результаты. Структура становится проще, а конкуренты постепенно занимают ее место на рынке. Продукция таких организаций либо пользуется низким спросом на ограниченном количестве рынков, либо устарела. Среди фирмкоммутантов встречаются организации разного рода: крупные, средние и малые.

**Этап 5. Леталентный.** На этом этапе компания прекращает существование в своем первоначальном виде. Существует два основных пути на этом этапе: организация распадается из-за невозможности продолжения своей деятельности либо она существенно изменяет свою деятельность и таким образом остается на рынке. Очень важно правильно оценить возможности компании и принять верное решение.

Все этапы цикла развития взаимосвязаны друг с другом и являются логическим продолжением развития на предыдущей стадии.

## 5. Виды рисков при управлении предприятием

### 5.1. Понятие и классификация риска

В условиях рыночной экономики хозяйствующие субъекты действуют на свой страх и риск, поэтому их финансовое будущее является непредсказуемым и малопрогнозируемым.

**Риск** – это возможность несоответствия друг другу полученных и ожидаемых результатов. Виды рисков при антикризисном управлении приведены в табл. 1.

Таблица 2

### Виды рисков при антикризисном управлении

Признак	Вид риска
Назначение риска	Риск, предполагающий потери; риск, предполагающий выгоду
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый, инновационный, инвестиционный, производственный, страховой, финансовый
Содержание риск-результата	Экономический, социальный, правовой, организационный, инновационный, психологический, имиджевый
Последствия реализации риск-решения	Социальные, политические, экологические, демографические
Уровень внешних факторов (источников) риска	Международный, макроэкономический, региональный
Рыночный фактор риска	Конкурентный, конъюнктурный, ценовой, коммуникационный
Рынки факторов производства как источники риска	Человеческих ресурсов, информационный, финансовых ресурсов, материальных ресурсов, временной

Ситуация, связанная с риском, характеризуется:

- неопределенностью хозяйственной среды;
- необходимостью выбора альтернативных вариантов решения;
- противоречивостью оценки, которая проявляется в столкновении объективно существующих рискованных ситуаций с их субъективной оценкой;
- возможностью получения как положительного, так и отрицательного результата.

Выделяют семь видов предпринимательских рисков:

- 1 – случайной гибели (порчи имущества);

- 2 – ценовой;
- 3 – валютный;
- 4 – информационный;
- 5 – экономический;
- 6 – коммерческий;
- 7 – потери финансовой устойчивости.

В системе антикризисного управления особое внимание уделяется риску банкротства, который представляет собой опасность потери предпринимателем собственного капитала и его неспособности рассчитаться по взятым обязательствам в результате неправильного выбора вложения капитала.

**Потеря (ущерб)** – ухудшение свойств или потеря объекта, возникающие вследствие отклонения реального хода предпринимательства от задуманного сценария.

Методика оценки ущерба должна включать учет как прямых, так и косвенных убытков. **Прямые убытки** – это непосредственный ущерб здоровью, имуществу или имущественным интересам. **Косвенные убытки** возникают как следствие невозможности какое-то время осуществлять нормальную деятельность организации. К их числу относятся: упущенная выгода, убытки в виде претензий и исков вследствие невыполнения обязательств перед контрагентами, потеря имиджа организации, расходы на юридическое урегулирование дел и т. д. Как показывает практика, косвенные убытки часто во много раз превышают размер прямых убытков.

Риск-менеджмент представляет собой систему оценки риска и управления им с целью смягчения воздействия риска на результаты работы организации.

Функции риск-менеджмента:

- функция объекта управления, куда относится организация разрешения риска, рискованных вложений капитала, работ по снижению величины риска, процесса страхования рисков, экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса;
- функции субъекта управления, в рамках которых осуществляется прогнозирование, организация, координация, регулирование, стимулирование, контроль.

К отдельным примерам управленческого риска относят следующие:

**Маркетинговый риск** конкурентной стратегии развития фирмы может быть выражен в потере доли рынка, в снижении объема продаж и размера прибыли, а также в величине вероятности проявления негативных изменений во внешней среде, например роста цен на энергоносители, повышения процентных ставок по кредитам.

**Финансовый риск** – риск финансовой стратегии фирмы может быть выражен в величине потерь доходности ценных бумаг вследствие финансового кризиса, падения валютного курса и в вероятности возникновения такой ситуации. Следует отметить, что финансовые риски наиболее подвижны и разнообразны. Среди них выделяют риски:

процентный, кредитный, валютный, неплатежеспособности, ликвидности, рыночный, инфляционный, финансовых злоупотреблений.

**Производственный риск** – превышение текущих расходов предприятия в сравнении с бизнес-планом из-за непредвиденных ситуаций: простоев оборудования, недопоставки материалов. Вероятность возникновения таких ситуаций непосредственно связана со снижением уровня организации управления на предприятии из-за внешних и внутренних факторов.

**Инвестиционный риск** – риск неопределенности возврата вложенных средств и получения дохода. Например, риск вложения средств в проект связан с неопределенностью его реализации, в связи с неполнотой и погрешностью исходных данных об условиях реализации, о величине затрат и результатов, с возникновением негативных ситуаций при проектировании (изменение конъюнктуры рынка), а также с воздействием факторов технического, коммерческого, политического характера.

## 5.2. Методы уменьшения и ликвидация потерь от рисков

Уменьшение и ликвидация потерь от рисков являются важнейшими задачами, стоящими перед руководством и специалистами компании в период не только кризисных явлений в организации, но и нормального функционирования.

Уменьшение и ликвидация потерь от рисков предполагают проведение большого числа мероприятий. Действия, направленные на достижение этой цели, могут проводиться как до наступления кризиса, так и после его возникновения, когда избежать его полностью уже невозможно.

Воздействие на риск является необходимым элементом антикризисного управления. Управление рисками осуществляется с помощью методов, которые на протяжении долгого времени работают на практике и применяются в самых разных странах мира.

**Выделяют десять основных методов управления рисками.**

**1. Диверсификация** – распределение средств на несколько объектов вложения, куда направляется капитал инвестора. Эти объекты не должны быть тесно связаны между собой. В результате риск снижается, как и возможные потери, поскольку капитал не концентрируется в одном месте, а распределяется между несколькими активами.

**2. Страхование.** Сегодня все больше компаний применяют страхование риска, поскольку это более выгодно с экономической точки зрения, нежели отказаться от этой процедуры, особенно если речь идет о крупных суммах денег. Компания, которая хочет застраховаться, делает взнос страховщику. Этот взнос хотя и является расходами, но все же гораздо меньше тех потерь, которые компания может понести при отсутствии страхового договора. Выбор делается в пользу гарантированных, но гораздо меньших потерь от рисков.

**3. Хеджирование** – процесс, являющийся своего рода формой страхования. Хеджирование представляет собой совокупность мероприятий, цель которых заключается в снижении рисков от изменения валютных курсов, процентных ставок, цен и других факторов в будущем.

**4. Лимитирование** – система ограничений, которая устанавливается с целью снижения рисков. Ограничения могут накладываться, например, на операции в виде рамок, выход за которые увеличивает степень риска. Эти ограничения касаются не только сумм сделок, но и времени их проведения, уровня отдачи, структуры и т. д.

**5. Резервирование средств**, которое иначе называют самострахованием. Организацией самостоятельно создаются специальные фонды, средства которых идут на покрытие убытков, если возникнет непредвиденная ситуация, требующая значительных затрат в связи с последствиями. Для того чтобы резервирование принесло положительные результаты, его применение должно быть целесообразным, а объем средств в таком фонде – достаточным для покрытия убытков. Поэтому крупные организации должны проводить специальные расчеты, определяющие необходимый размер фонда, средства которого предназначены для самострахования. Этим занимаются квалифицированные специалисты.

**6. Качественное управление рисками** – метод, предполагающий использование мнений и рекомендаций специалистов в сфере управления рисками. Его применение ограничено рядом условий. Чаще всего компании прибегают к нему в условиях неопределенности, когда необходимо выбрать один из нескольких вариантов решений.

**7. Приобретение дополнительной информации.** Дополнительная информация может сыграть решающую роль в процессе управления рисками. Она может касаться возможности наступлений тех или иных событий, носить экономический, финансовый или иной характер. Чем большим количеством нужной и применимой информации располагает компания, тем больше у нее возможностей существенно снизить риски.

**8. Принятие риска на себя** – метод, предполагающий осознанные действия компании, которые направлены на самостоятельное покрытие убытков, возникающих в процессе деятельности.

**9. Учет риска при финансировании проекта.**

**10. Уклонение от риска**, которое направлено на его избежание. Полностью избежать многих рисков нельзя, поэтому этот метод не является самым эффективным.

## **6. Инновации в антикризисном управлении**

### **6.1. Понятие и виды инновации**

Инновации представляют собой действие, совокупность действий или результат, которые основаны на использовании новшеств, направленных на

улучшение продукции, создание новых товаров (услуг), устранение негативных явлений.

Появление инноваций обусловлено двумя факторами:

- 1) наличием потребности в определенных товарах (услугах), которая присутствует на рынке;
- 2) творческой и интеллектуальной деятельностью людей.

Инновации многогранны по своей природе, для их лучшего понимания, анализа и повышения эффективности функционирования необходимо провести классификацию инноваций.

Классификация инноваций проводится по множеству оснований. Рассмотрим наиболее важные из них.

**В зависимости от области применения инновации делятся:**

- на организационные;
- управленческие;
- социальные и т. д.

**В зависимости от области применения и этапов научно-технического прогресса выделяют инновации:**

- технологические;
- организационно-управленческие;
- информационные;
- социальные.

**По масштабам инновации разделяют следующим образом:**

- трансконтинентальные;
- транснациональные;
- региональные;
- крупные;
- средние;
- мелкие.

**По степени инновационного потенциала выделяют инновации:**

- радикальные – создание чего-либо принципиально нового;
- комбинированные – новое сочетание уже известных компонентов;
- модифицирующие – улучшение существующей продукции.

**Инновации можно разделить и по отношению к прототипу:**

- открывающие – принципиально новые инновации, не имеющие прототипа;
- замещающие – инновации, замещающие существующие ранее прототипы;
- отменяющие, предполагающие появление новых функций и, как следствие, исключение продукта;
- возвратные, предполагающие возвращение к старым методам;
- ретровведение – инновации, которые воспроизводят уже имеющееся старое новым способом.

Важной характеристикой организации является ее инновационный потенциал.

Под **инновационным потенциалом организации** понимают ее возможности на практике претворять в жизнь поставленные инновационные задачи.

Между уровнем инновационного потенциала и кризисными явлениями существует взаимосвязь: чем выше инновационный потенциал, тем лучше организация предотвращает кризисные явления и борется с ними и их последствиями.

Инновационный потенциал организации определяется через совокупность признаков:

- уровень развития производства в организации, который сложился в процессе осуществления поставленных перед организацией целей;
- тип организационной структуры (или несколько типов), присутствующий в организации и ее (их) направленность;
- управленческие механизмы и состояние всей системы управления в организации в целом;
- тенденции в проводимой организацией политике в сфере инноваций, а также общий инновационный климат в стране;
- тенденции экономической политики;
- отношение, сложившееся в организации к инновационным изменениям, готовность к их применению на практике.

Уровень инновационного потенциала организации характеризуется совокупностью факторов, которые можно разделить на три группы:

1) факторы собственного инновационного процесса, которые включают выработку целей, разработку инновационных решений, создание специальных проектов и т. д.;

2) факторы внутренней среды, которые определяют состояние организации и ее возможности;

3) факторы внешней среды, которые характеризуют в целом состояние инноваций в стране, экономическую ситуацию, возможности разработки, которые не зависят от организации и являются внешними по отношению к ней.

## **6.2. Планирование инновационной работы организации**

Планирование инноваций является неотъемлемой частью управления. Инновации предполагают проведение качественных изменений самых разных сторон деятельности организации: от инноваций в производстве до инноваций в управлении. Инновации являются тем механизмом, который позволяет организации получать существенные преимущества перед конкурентами и быть востребованной на рынке.

Составление плана инноваций начинается с поиска идей, которые должны лечь в его основу. Источниками новых идей могут выступать не только научно-исследовательские организации, но и работники организации, поставщики, партнеры, клиенты и т.д. На этапе генерации идей важно

собрать наиболее удачные из них. Большие шансы имеют те организации, которые создают внутри себя климат для сотрудников, благоприятствующий поиску новых, нестандартных решений.

Затем идеи становятся четко сформулированными проектами, которые отбираются и в дальнейшем будут реализовываться.

План инноваций тесно связан с планом инвестиций, поскольку последние будут обеспечивать внедрение инноваций.

Главной задачей плана инноваций является внедрение в производственную деятельность организации наиболее эффективных механизмов и технического опыта, новшеств, которые помогут сделать деятельность более прибыльной, а в кризисной ситуации – преодолеть кризис. Инновационная деятельность помогает повысить конкурентоспособность продукции организации и ее качество.

Содержание плана инноваций индивидуально для каждой организации. Оно зависит от возможностей организации, направления развития, сферы деятельности, этапа в жизненном цикле и других особенностей.

Можно выделить основные направления в инновационной деятельности, которые отражаются в плане инноваций:

- создание новой продукции, предназначенной для выпуска в организации, освоение новой продукции, а также модернизация уже выпускаемых товаров, которая предполагает повышение их качества;
- применение технологий в производстве, которые соответствуют последнему уровню развития науки и техники;
- автоматизация и механизация производства и его отдельных процессов;
- проведение капитального ремонта и модернизация основных фондов организации;
- проведение мероприятий, способствующих экономии ресурсов и материалов в организации, но без ущерба для качества выпускаемой продукции;
- автоматизация управленческих процессов в организации;
- проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в рамках производственной деятельности организации.

План инновационной работы организации должен отражать преобразования в различных сферах деятельности. Важной частью являются уровень технического развития производства и управление производственной деятельностью. Они отражаются в следующих характеристиках:

- уровне применяемой технологии, ее прогрессивности, современности, соответствии последним разработкам;
- состоянии функционирующих на предприятии станков, оборудования и других орудий труда;
- степени механизации и автоматизации производственных процессов на предприятии;
- уровне организационного развития;

- уровне управления на предприятии, а также уровне организации трудовой деятельности;
- изменении в структуре выпускаемой предприятием продукции;
- степени использования имеющегося на предприятии оборудования;
- материалоемкости производства;
- производительности труда на предприятии;
- объеме производства и его изменении.

План инновационной работы должен быть строго обоснован, а каждое мероприятие должно содержать расчет, показывающий экономическую эффективность разработки.

В случае возникновения кризиса мероприятия плана инновационной работы помогут преодолеть его, выведя деятельность компании на новый уровень. Поэтому, несмотря на связанные с инновационной работой затраты, пренебрегать ею нельзя.

### **6.3. Формирование инновационных инфраструктур как условие выхода из кризиса**

Инновационные инфраструктуры представляют собой механизмы, которые обеспечивают реализацию инновационной деятельности.

Структуры, составляющие в совокупности инфраструктуру в сфере инноваций, представлены технопарками, бизнес-инкубаторами, технологическими и исследовательскими центрами, другими элементами.

Создание инновационных инфраструктур является важной задачей для любого государства. Следует отметить, что многие инновационные инфраструктуры в разных странах появились именно во время кризисов. Это объясняется их особой ролью и воздействием на кризисные явления, когда они помогают найти выход и выйти на новый уровень развития.

Среди причин, которые привели к созданию большинства инфраструктур в западных странах, можно выделить следующие:

- снижение конкурентоспособности продукции, производимой страной или ее отдельным регионом;
- трудности, вызванные структурной перестройкой в рамках конкретного региона;
- диверсификацию производства в рамках отдельной страны или региона страны, поскольку специализация только на определенном виде деятельности несет в себе немалый риск для экономики;
- необходимость проведения структурной перестройки в экономике, где на первый план должна выйти наукоемкая продукция;
- выход на новые рынки на мировом уровне (в основном на рынки, связанные с производством наукоемкой и научно-технической продукции);
- преодоление тяжелых экономических кризисов или их последствий для экономики страны;

– «утечку мозгов» из страны в другие государства, способные предложить ученым и специалистам достойные условия для проведения исследований и осуществления деятельности и т. д.

Инновационная инфраструктура является основой эффективного распределения средств, направленных на инвестиционную деятельность, на помощь в ее развитии.

Инновационные инфраструктуры способны снизить риск, который характерен для нестабильного общества. Особенно инновационные инфраструктуры полезны для стран, переходящих к рыночной экономике, поскольку способствуют возникновению и дальнейшему развитию рыночных процессов.

Цели инновационных инфраструктур можно сформулировать следующим образом:

– создание климата, который благоприятствует развитию инновационных процессов;

- развитие и поддержка венчурного (рискового) предпринимательства;
- выбор из множества научных проектов наиболее удачных и перспективных и их дальнейшая практическая реализация.

Кроме развития инноваций инновационные инфраструктуры воздействуют и на другие сферы общественной жизни. Например, создание таких центров способствует появлению новых рабочих мест, что в условиях кризиса является положительной тенденцией в экономике.

Инновационные инфраструктуры могут различаться в силу особенностей сферы деятельности, своих размеров, времени функционирования.

Важными функциями инновационных инфраструктур являются не только разработка проектов, проведение исследований и получение теоретической базы по тому или иному вопросу, но и практическая реализация всей теоретической деятельности. Именно применение на практике инноваций помогает выйти из кризисных ситуаций. Инновации должны быть грамотно доведены до стадии применения, тщательно проработаны и уместны.

#### **6.4. Виды инноваций в деятельности предприятия**

В основе антикризисного менеджмента, вмещающего в себя финансовую и социальную функции, лежит система инноваций, составляющих главное содержание антикризисного управления сохраняемым предприятием. Она включает в себя процессные, продуктовые и аллокационные инновации.

**Продуктовые инновации** в конечном счете сводятся к освоению новых видов продукции (товаров и услуг) предприятия. Для этого предприятию, специализирующемуся в достаточно наукоемких отраслях, может потребоваться предварительно разработать новый продукт и технологию его выпуска (возможно, не собственными силами, но за свой счет – заказав разработки на стороне) или приобрести соответствующие

технические решения и права на них на рынке технологий (посредством покупки лицензий на изобретения и ноу-хау, приглашения на работу его носителей и т.п.).

Различают продуктовые инновации следующих видов:

- новые товары;
- новые услуги;
- товары и услуги, являющиеся новыми для рынка, на котором работает предприятие (релевантного рынка);
- товары и услуги, являющиеся новыми для всех рынков, на которых работает или в принципе может работать предприятие;
- товары и услуги, являющиеся новыми лишь для осваивающего их предприятия (новшества в процессе распространения);
- продуктовые инновации с длительным жизненным циклом;
- продуктовые новшества с коротким периодом полезной жизни;
- новые товары и услуги, нуждающиеся в том, чтобы быть специально разработанными на основе соответствующего научно-технического задела;
- капиталоемкие продуктовые инновации;
- некапиталоемкие продуктовые нововведения;
- новые товары и услуги с коротким сроком окупаемости;
- новые товары и услуги с длительным сроком окупаемости;
- продуктовые новшества с любыми сочетаниями указанных выше свойств.

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

Они являются основным видом новшеств, непосредственно генерирующих дополнительные продажи, прибыли и денежные потоки.

**Процессные инновации** представляют собой нововведения, вносимые:

- в процессы взаимодействия предприятия с его внешней средой (новшества в организации сбытовой и закупочной деятельности, инновации в договорной работе, в схемах сотрудничества с партнерами по бизнесу);
- в процессы управления движением материальных запасов и денежных средств на предприятии (логистические процессные инновации, заключающиеся во внедрении современных методов объемно-календарного планирования и внутрипроизводственного управления, бухгалтерского учета и анализа по типу проектного контроллинга);
- в процессы общего менеджмента, определяющие прежде всего уровень постоянных (слабо зависящих от объема выпуска и продаж) операционных издержек предприятия;
- в технологические процессы выпуска продукции (инновации, связанные с освоением новых технологических регламентов, оборудования и оснастки).

**Процессные инновации** нацеливаются на экономию всех видов издержек предприятия, могут обеспечивать повышение качества и освоение

новых продуктов. Тем самым они способны приносить дополнительные прибыли и денежные потоки предприятию.

В целом процессные инновации считаются наиболее кратко-срочными по своей окупаемости, наименее капиталоемкими и наиболее легко осуществимыми новшествами. Вместе с тем в их составе по содержанию процессов можно различать три группы нововведений.

Первоочередные некапиталоемкие процессные инновации по экономии постоянных издержек. Не требуя значительных затрат, эти мероприятия существенно снижают условно-постоянные операционные расходы предприятия, с которыми оно может не справиться, не имея достаточных и регулярных продаж. К таким инновациям относятся рационализация управления и сокращение непроизводительного персонала компании. В частности, неотложные новшества в управлении персоналом сводятся к следующим группам:

- общий пересмотр системы трудовых отношений с работниками предприятия;
- пересмотр трудовых отношений с носителями технологического и коммерческого ноу-хау фирмы;
- перевод максимальной части персонала из категории оплачиваемых повременно на сдельно-прогрессивную или сдельно-премиальную системы оплаты;
- внедрение прогрессивных и быстродействующих приемов повышения эффективности труда той части персонала, чья заработная плата остается элементом условно-постоянных расходов предприятия.

Инновации в организации работы с заказчиками и поставщиками, нацеленные на увеличение продаж. Антикризисные инновации в области сбыта и закупок связаны с переключением на клиентов, имеющих лучшую платежную историю, более дееспособных, неэффективных поставщиков, а также с внедрением более конкурентоспособных условий поставки и оплаты.

Капиталоемкие процессные инновации по совершенствованию технологий производства и экономии переменных операционных издержек. Эти более капиталоемкие нововведения направлены на снижение удельного расхода дорожающих сырья, материалов, топлива, энергии, полуфабрикатов, что может достигаться:

- освоением более экономных ресурсосберегающих технологий;
- улучшением систем контроля качества и рационализацией технологий, снижающими брак;
- внедрением ресурсозамещающих (в частности, импортозамещающих) технологий.

В ряде случаев освоение новых технологических процессов на промышленных предприятиях сводится не столько к внедрению этих процессов, сколько к их сертификации. Такая ситуация характерна для тех случаев, когда предприятие имеет соответствующий научно-технический и кадровый потенциал, способно выпускать в принципе качественную

продукцию, обладает необходимым имущественным комплексом, но не имеет достаточно известной торговой марки и не может претендовать на крупные внутренние и экспортные заказы, размещаемые через закрытые тендеры.

Поэтому для многих финансово-кризисных, но обладающих высоким технологическим потенциалом предприятий сертификация технологических процессов на соответствие международным стандартам серий ISO-9000 и ISO-14000 является жизненно необходимой процедурой, само прохождение которой вполне может рассматриваться как процессная антикризисная инновация и включаться в планы подготовки антикризисных управляющих.

**Аллокационные инновации** связаны с перераспределением ресурсов предприятия (различные схемы реорганизации, реструктуризация активов, перераспределение ответственности работников и т. п.).

## 7. Инвестиционная политика при антикризисном управлении

Одним из важных ресурсов антикризисного управления являются инвестиции, которые представляют собой вложения денежных средств или материальных, интеллектуальных и других объектов (которые имеют стоимость и цену) в конкретное предприятие. Субъекты, осуществляющие инвестиции, называются инвесторами; они бывают внутренними и внешними. В условиях кризисности фирма, как правило, крайне ограничена в средствах для инвестирования их в долговременные объекты (перегруппировка цехов, приобретение и установка нового оборудования, приобретение лицензий и т. п.). Тем не менее фирма, избравшая путь конверсионных преобразований, зачастую располагает зданиями и оборудованием, которые может продать, а вырученные деньги направить в инвестиционные проекты. Такой путь изыскания внутренних инвестиционных ресурсов может быть наиболее коротким, что особенно важно для организаций, находящихся в кризисном состоянии. Также возможно получение средств на инвестиционные цели из прибыли от основной деятельности, что, однако, очень ограничено по причине, как правило, убыточного функционирования кризисной организации (образующаяся в бухгалтерском учете прибыль от переоценки фондов и продукции имеет, по сути, мнимый характер и не может рассматриваться как инвестиционный ресурс).

Внешние инвесторы подразделяются на две группы:

1) **портфельные инвесторы** – субъекты, вложившие денежные средства в покупку акций, облигаций и других ценных бумаг акционерного общества или товарищества. Такие инвестиции никак не отражаются на величине активов общества и принадлежащей ему фирме;

2) **стратегические инвесторы** – как правило, юридические лица, направляющие свои денежные средства на расширение фондов фирмы (основных и оборотных). Обычно стратегический инвестор покупает достаточно крупный пакет акций (20–30 % уставного фонда) по льготной цене, заключая договор с их продавцом о том, что он в течение определенного срока

вложит определенную сумму средств в модернизацию соответствующего производства. Такая форма инвестирования особенно привлекательна для промышленных фирм с устаревшей технологией и переживающих по этой причине стагнацию.

Таким образом, портфельный и стратегический инвесторы вкладывают свои средства в непринадлежащую им фирму с одной целью – получить ее в свое распоряжение для последующего извлечения прибыли.

Инвестиционный потенциал предприятия – это все потенциальные возможности финансирования антикризисной программы. Приступая к проведению санации, менеджер должен проанализировать явные и неявные источники ее финансирования, включая самые невероятные и труднодоступные, составить их структуру, проранжировав по стоимости финансовых ресурсов, условиям предоставления, возможным последствиям, приоритетности использования. Перечень источников следует сделать максимально альтернативным, чтобы избежать риска устранения одного основного инвестора.

Источники инвестиций для предприятия условно можно разделить на внутренние и внешние (рис. 2).

К **внутренним источникам** обычно относятся накопленная прибыль, амортизационные отчисления, средства резервных и иных фондов, которые на убыточном предприятии крайне незначительны или отсутствуют вовсе. Поэтому на рисунке они не указаны; представлены источники, которые оперативно могут быть задействованы на предприятии за счет мобилизации собственных производственных, организационных и интеллектуальных возможностей.

Поиск внутренних источников финансирования тесно связан с программными санационными мероприятиями, т. е. с выявлением скрытых, неиспользуемых резервов предприятия. Поэтому менеджер в первую очередь должен проанализировать следующие возможности получения денежных средств:

1. Реализация или сдача в аренду неиспользуемых помещений, оборудования и других материальных активов. Для этого необходимо собрать информацию о производственных потребностях соседних предприятий, местных предпринимателей, поместить объявления в печати, региональных информационных структурах, сети Интернет, местах собраний деловой общественности региона.

2. Совершенствование работы с дебиторской задолженностью, в том числе использование такой эффективной финансовой операции, как факторинг – переуступка прав банку (кредитному учреждению, хозяйствующему субъекту) на взыскание долгов. Факторинг как финансовый инструмент значительно снижает контрактные риски. Стоимость факторингового обслуживания зависит от вида услуг, финансового положения клиента и т. п. При определении платы за факторинг банк исходит из принятого сторонами процента за кредит и среднего срока пребывания средств в

расчетах с покупателем. Размер комиссионных в российских банках доходит до 30 %. Особенно охотно банки соглашаются на факторинговые операции, если оба клиента находятся в банке на расчетно-кассовом обслуживании.

### 3. Организация вексельных программ.



Рис. 2. Основные инвестиционные источники для кризисного предприятия

## 8. Правовой механизм антикризисного управления

### 8.1. Закон о банкротстве

Неизбежное в условиях формирования рыночной экономики реформирование предприятий предполагает создание в обществе законодательных предпосылок для развития эффективных взаимоотношений между предприятиями-заемщиками и займодавцами, должниками и кредиторами. Одна из таких предпосылок – наличие законодательства о банкротстве, реализация которого должна способствовать предупреждению случаев банкротства, оздоровлению всей системы финансовых взаимоотношений между предпринимателями, а в случае признания должника банкротом – сведению к минимуму отрицательных последствий банкротства для обеих сторон, осуществлению всех необходимых процедур в цивилизованной форме.

Переход страны к рыночной экономике обусловил появление в сферах политики и экономики нового для нашей финансовой практики понятия – банкротства предприятия. Согласно *Федеральному Закону (ФЗ № 127) «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г.* (гл. I, ст. 2) это понятие трактуется следующим образом: **«несостоятельность (банкротство)** – признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей». **Признак банкротства юридического лица** (ст. 3, п. 2) сформулирован следующим образом: «Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.». В этом случае приостанавливаются текущие платежи предприятия-должника и оно в преддверии своего банкротства может обращаться в арбитражный суд.

Мировой практике известны два противоположных подхода к проблеме критерия банкротства. *Первый подход* – объективный: должник признается банкротом, если не имеет средств расплатиться с кредиторами, о чем делается вывод из неисполнения под угрозой банкротства обязательств на определенную сумму в течение определенного времени. Если должник под страхом ликвидации в результате банкротства не способен изыскать средства (например, реализовав часть дебиторской задолженности) для удовлетворения интересов кредиторов, то такой должник не в состоянии функционировать в рыночных условиях; более того, его деятельность может нанести ущерб интересам кредиторов (как реальных, так и потенциальных). Описанный критерий получил название критерия неплатежеспособности либо потока денежных средств.

*Второй подход* к критерию банкротства заключается в том, что банкротом может быть признан должник, стоимость имущества которого меньше общего размера его обязательств. При этом не имеет значения, насколько размер задолженности превышает установленный законом минимальный для признания банкротства, насколько просрочена эта задолженность по сравнению с установленным минимальным сроком просрочки. При использовании этого критерия (он получил название критерия неоплатности либо структуры баланса) предприятие-должник имело возможность годами не исполнять свои обязательства, для чего нужно было делать только одно – поддерживать размер задолженности на уровне чуть меньшем, чем стоимость активов. Признать такого должника банкротом было невозможно, даже если он явно пользовался в своих интересах описанной ситуацией. Например, практике известны ситуации, когда должник погашал

строго определенную часть задолженности – как раз такую, чтобы оставшаяся часть становилась меньше стоимости имущества. В случаях, когда речь шла о крупном дорогостоящем предприятии, соответственно и размер долгов был огромным.

Рассматриваемый закон является комплексным актом, содержащим нормы материального и процессуального права, как для физических, так и юридических лиц, если таковые попадают в сферу его действий, и распространяется на предприятия всех форм собственности. Он устанавливает основания для признания должника банкротом, регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению банкротства, а также отношения между предприятием-должником и кредиторами при рассмотрении дел о банкротстве, определяет права, обязанности и ответственность всех лиц этого процесса и т.д.

Закон не преследует цели обязательной ликвидации предприятия при наличии признаков банкротства. Если имеются возможности оздоровить (восстановить) деятельность предприятия с целью предотвращения его ликвидации, предусматриваются специальные реорганизационные процедуры, в том числе назначение арбитражным судом внешнего управляющего имуществом должника. Реорганизационные процедуры принимаются арбитражным судом после обращения в суд, но до объявления должника несостоятельным (банкротом). В процессе производства по делу может быть достигнуто мировое соглашение сторон. Допускаются и внесудебные процедуры, когда должник может урегулировать свои отношения с кредиторами таким образом, что предприятие продолжит свою деятельность или же произойдет его добровольная ликвидация под контролем кредиторов.

Следует отметить, что в законодательстве некоторых государств используется критерий неоплатности, требующий анализа баланса должника (например, по германскому законодательству критерием несостоятельности должника наряду с неплатежеспособностью признается и «сверхзадолженность», то есть недостаточность имущества должника для покрытия всех его обязательств), однако указанный критерий, как правило, применяется дополнительно к критерию неплатежеспособности (ликвидности) и служит главным образом основанием выбора процедуры, применяемой к неплатежеспособному должнику, ликвидационной или реабилитационной.

По этому же пути пошел российский Закон о несостоятельности (банкротстве): должник – юридическое лицо или предприниматель может быть признан банкротом в случае его неплатежеспособности, но наличие у него имущества, превышающего общую сумму кредиторской задолженности, является свидетельством реальной возможности восстановить его платежеспособность и, следовательно, может служить основанием для применения к должнику процедуры внешнего управления.

Для определения наличия признаков банкротства должника принимается во внимание размер денежных обязательств, в том числе размер задолженности за переданные товары, выполненные работы и оказанные услуги, суммы займа с учетом процентов, подлежащих уплате должником, за исключением

обязательств перед гражданами, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, обязательств по выплате авторского вознаграждения, а также обязательств перед учредителями (участниками) должника юридического лица, вытекающих из такого участия. Подлежащие уплате за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежного обязательства неустойки (штрафы, пеня) не учитываются при определении размера денежных обязательств. Размер обязательных платежей принимается во внимание без учета установленных законодательством Российской Федерации штрафов (пени) и иных финансовых (экономических) санкций.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом, если требования к должнику - юридическому лицу не менее чем триста тысяч рублей. Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом в связи с неисполнением денежных обязательств обладают должник, кредитор и прокурор, а в случае неисполнения обязанности по уплате обязательных платежей также налоговые и иные уполномоченные (в соответствии с федеральным законом) органы.

Должник имеет право обратиться в арбитражный суд с заявлением о своей несостоятельности в предвидении банкротства (т.е., при наличии признаков ухудшения экономического положения, обстоятельств, объективно свидетельствующих о том, что предприятие через определенное время не сможет выполнять свои обязательства). Это открывает возможность применения к нему восстановительных процедур. Их эффективность тем выше, чем раньше должник обратится в суд (результатов логичнее ждать в период, когда экономическое состояние еще может быть стабилизировано).

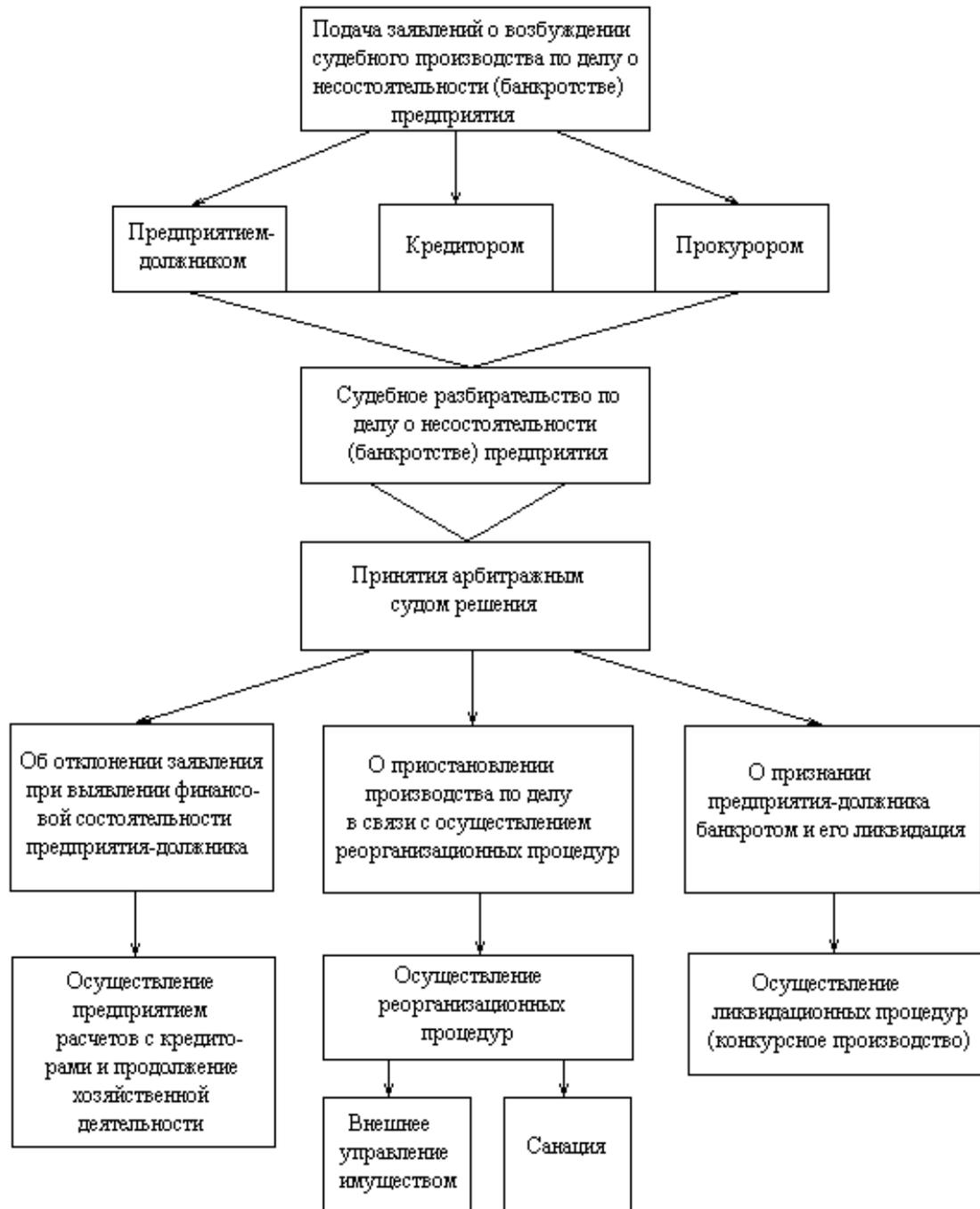
Однако предприятие-должник, чье экономическое положение достаточно стабильно (а значит, финансовые сложности являются временными) имеет возможность избежать судебного разбирательства путем осуществления мер по предупреждению банкротства организаций.

Таким образом, в основе понятия банкротства лежит презумпция, согласно которой участник имущественного оборота (юридическое лицо), не оплачивающий полученные им от контрагентов товары, работы, услуги, а также не уплачивающий налоги и иные обязательные платежи в течение длительного срока (более трех месяцев), не способен погасить свои обязательства перед кредиторами. Чтобы избежать банкротства, должник должен либо погасить свои обязательства, либо представить суду доказательства необоснованности требований кредиторов, налоговых или иных уполномоченных государственных органов.

Арбитражный суд, при наличии достаточных оснований, возбуждает производство по данному делу. При отсутствии признаков банкротства арбитражный суд отказывает в удовлетворении соответствующего заявления о банкротстве должника. Однако наличие таких признаков (неспособность должника в данный момент погасить денежные обязательства и уплатить налоги в бюджет и внебюджетные фонды) вовсе не означает, что должник как банкрот будет подлежать обязательной ликвидации. Помимо процедуры

конкурсного производства, применяемой при ликвидации должника - юридического лица, к нему могут быть применены и иные процедуры.

В наиболее общем виде законодательно предусмотренные процедуры банкротства приведены на рис. 3.



**Рис. 3. Основные процедуры банкротства предприятия**

Закон предусматривает ряд процедур, способствующих восстановлению платежеспособности должника, а именно:

- досудебную санацию – предоставление должнику финансовой помощи, достаточной для погашения денежных обязательств и восстановления платежеспособности;

- мораторий на удовлетворение требований кредиторов;

- возможность заключения мирового соглашения на любой стадии процесса;

- иные меры, которые могут способствовать достижению вышеназванных целей.

Сам процесс банкротства состоит из ряда сменяющих друг друга процедур:

- наблюдение – процедуры банкротства, вводимой с момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом (цель - обеспечение сохранности имущества и проведение анализа финансового состояния должника);

- внешнее управление – процедуры банкротства, которую арбитражный суд на основании решения собрания кредиторов вводит в целях восстановления платежеспособности должника с передачей полномочий управления должником внешнему управляющему;

- конкурсное производство - процедуры банкротства, проводимой в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов из средств, полученных путем продажи в установленном порядке имущества должника.

Предприятие считается банкротом после признания факта о его несостоятельности арбитражным судом, а также, если оно официально объявляет о своем банкротстве и ликвидации, которая осуществляется в процессе конкурсного производства. Цель конкурсного производства — соразмерное удовлетворение всех требований кредиторов; объявление предприятия свободным от задолженности; охрана противоборствующих сторон от незаконных действий в отношении друг друга.

Таким образом, современное российское законодательство о банкротстве преследует две основных цели (для достижения каждой из которых выработаны особые средства).

Во-первых, необходимо изъять из гражданского оборота субъектов, не способных функционировать, принося прибыль и добросовестно исполняя свои обязательства перед контрагентами. Ликвидация таких субъектов способна только оздоровить экономику.

Закон призван осуществить ликвидацию таких юридических лиц, во-первых, быстро (чтобы они не успели причинить более значительных убытков кредиторам); во-вторых, с соблюдением баланса интересов, как должника, так и кредиторов и государства.

Во-вторых, закон должен помочь восстановлению финансового положения должника, испытывающего временные трудности, обладающего значительным финансовым потенциалом.

## 8.2. Санация

Санация - предоставление должнику финансовой помощи в размере, достаточном для погашения денежных обязательств, обязательных платежей и восстановления платежеспособности. Участвовать в санации могут учредители (участники) должника, собственник имущества должника - унитарного предприятия, кредиторы, иные лица (не являющиеся кредиторами, но заинтересованные в судьбе должника).

Предоставление финансовой помощи в рамках санации может сопровождаться принятием должником либо иными лицами обязательств в пользу субъектов, осуществивших санацию.

Возможно осуществление досудебной санации и за счет средств бюджета (как федерального, так и субъектов Российской Федерации) либо внебюджетных фондов, но это должно быть предусмотрено соответствующими законами.

Санация предприятия проводится в трех основных случаях: 1) до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе; 2) если само предприятие, обратившееся в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации; 3) если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов предприятия-должника и выполнить его обязательства перед бюджетом. В двух последних случаях санация осуществляется в процессе производства дела о банкротстве при условии согласия собрания кредиторов со сроками выполнения их требований и на перевод долга.

В зависимости от глубины кризиса предприятия и условий предоставления ему внешней помощи, различают два вида санации, каждая из которых имеет ряд форм.

*1. Санация предприятия, направленная на реорганизацию долга* (без изменения статуса юридического лица санлируемого предприятия). Такая санация обычно осуществляется для помощи предприятию в устранении его неплатежеспособности, если его кризисное состояние рассматривается как временное явление:

– погашение долга предприятия за счет средств бюджета. В такой форме санятся только государственные предприятия;

– погашение долга предприятия за счет целевого банковского кредита. Такая форма санации осуществляется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим предприятие, после тщательного аудита деятельности последнего;

– перевод долга на другое юридическое лицо. Таким юридическим лицом может быть любое предприятие, осуществляющее предпринимательскую

деятельность, которое пожелало принять участие в санации предприятия-должника;

– выпуск облигаций (и других ценных бумаг) под гарантию санатора. Такая форма санаций осуществляется, как правило, коммерческим банком, обслуживающим предприятие.

2. *Санация предприятия с изменением статуса юридического лица санлируемого предприятия (реструктуризация)*. Эта форма санации требует осуществления ряда реорганизационных процедур, связанных со сменой его формы собственности, организационно-правовой формы деятельности и т. п. (слияние, поглощение, разделение, преобразование в открытое акционерное общество, передача в аренду, приватизация). Она осуществляется при более глубоком кризисном состоянии предприятия. Процесс реорганизации санлируемых предприятий требует предварительной разработки проекта санации. Разработка такого проекта осуществляется представителями санатора, предприятия-должника и независимых аудиторов. В этом проекте отражаются: экономическое и финансовое состояние предприятия-должника к началу санации; основные причины, обусловившие критическое финансовое состояние предприятия-должника; цель и формы санации; план санирования с выделением первоочередных мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия; расчет эффективности предложенной формы санирования; формулировка критериев (условий), обеспечивающих успех проведения санации в предложенной форме.

Основой выбора какой-либо формы санации является расчет ее эффективности. Эффективность определяется путем соотнесения результатов (эффекта) и затрат на проведение санации в предложенной форме.

Состав участников санации определяется исходя либо из преимущественного права некоторых категорий лиц, либо по результатам проводимого судом конкурса желающих принять участие в санации. Первоочередное право на участие в проведении санации признается за собственником предприятия-должника, кредиторами, членами трудового коллектива этого предприятия.

Санация осуществляется в порядке и на условиях, определенных в соглашении и под контролем арбитражного суда.

Продолжительность санации не должна превышать 18 месяцев. Арбитражным судом ее срок может быть продлен, но не более чем на 6 месяцев. Санация завершается по достижении ее цели прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия либо в случае ее неэффективности решением арбитражного суда о признании предприятия несостоятельным (банкротом) и открытии конкурсного производства.

### 8.3. Наблюдение

Если досудебная санация не проводилась, возбуждается производство по делу о банкротстве; с данного момента начинается период наблюдения. В течение периода наблюдения проводятся мероприятия, направленные на выявление экономического состояния должника и способные определить его дальнейшую судьбу.

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

В течение наблюдения, наряду с руководством должника, действует арбитражный управляющий. В процедуре наблюдения его называют временный управляющий. Руководство предприятия-должника не отстраняется от исполнения своих обязанностей, однако арбитражный суд может отстранить руководителя должника от должности по ходатайству временного управляющего в случае нарушения требований закона.

Функции временного управляющего.

1. В обязанности временного управляющего входит обеспечение сохранности имущества должника (поскольку на практике нередки ситуации, когда руководитель должника до первого заседания арбитражного суда скрывает активы вверенного ему предприятия). С этой целью Закон указал, что некоторые сделки руководство должника может совершать исключительно с согласия временного управляющего. Это сделки, связанные:

а) с распоряжением недвижимым имуществом должника (в том числе с передачей его в аренду или залог, с внесением его в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственных обществ и товариществ);

б) с распоряжением иным имуществом должника, балансовая стоимость которого составляет более 10% балансовой стоимости активов должника;

в) с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требования, переводом долга, учреждением доверительного управления имуществом должника.

Кроме этого, только с согласия временного управляющего органами управления должника может быть принято решение об участии предприятия-должника в объединениях юридических лиц (ассоциациях (союзах), холдинговых компаниях; финансово-промышленных группах и других).

Помимо выражения (либо невыражения) согласия с указанными сделками и решениями должника временный управляющий должен следить за тем, чтобы органы управления должника не принимали указанные решения:

а) о реорганизации должника (во всех пяти формах - слияния, присоединения, выделения, разделения, преобразования);

б) о ликвидации должника;

в) о создании юридических лиц или об участии в иных юридических лицах (за исключением ассоциаций (союзов));

г) о создании филиалов и представительств;

д) о выплате дивидендов;

е) о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

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

Все эти меры служат сохранению активов должника и тем самым направлены на стабилизацию его экономического положения.

2. Вторая основная обязанность временного управляющего - осуществление анализа финансового состояния должника.

Временный управляющий изучает и выявляет количество и состояние активов должника; наличие и характер дебиторской задолженности; перспективность деятельности предприятия-должника; размер требований кредиторов; состав имущества должника, находящегося у третьих лиц, и т.д.

В результате изучения финансового состояния должника управляющий может сделать следующие выводы:

а) о достаточности (недостаточности) имущества должника для покрытия судебных расходов.

б) о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника.

На практике часто временный управляющий, составляя заключение о возможности восстановления финансового состояния должника, указывает способы, которые могли бы привести к этой цели, применимые и эффективные для данного должника.

Следует отметить, что указанное заключение носит не обязательный, а рекомендательный характер. Как положительное, так и отрицательное заключение может быть проигнорировано кредиторами.

Временный управляющий созывает первое собрание кредиторов, которое представляет интересы всех кредиторов при проведении процедур банкротства. На собрании временный управляющий знакомит кредиторов с возможными перспективами должника. В первую очередь учитываются состояние активов и экономический потенциал предприятия.

Он же информирует кредиторов о предполагаемых мероприятиях внешнего управления, о необходимых для этого затратах, о примерном периоде времени, в течение которого платежеспособность должника может быть восстановлена, о суммах, которые кредиторы смогут получить в случае достижения целей внешнего управления и при не достижении этих целей.

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

#### **8.4. Внешнее управление**

Основную роль в решении вопроса о назначении внешнего управления играют кредиторы, которые, по сути, решают, что они могут получить: очень незначительную сумму средств (а возможно, не получить ничего) немедленно

либо значительно большую сумму (а возможно, весь долг полностью) по истечении определенного срока.

Анализ практики позволяет сделать вывод о том, что в большинстве случаев кредиторы выбирают путь, наиболее перспективный для должника, поскольку кредиторы больше всех заинтересованы в восстановлении экономического положения должника. Однако, закон, устанавливая общее правило об утверждении судом решения собрания кредиторов о введении внешнего управления, устанавливает и исключение из правила, состоящее в обратном решении суда, т.е. в возможности ввести внешнее управление по решению суда вопреки мнению кредиторов.

С момента введения внешнего управления:

- руководитель должника отстраняется от должности, управление делами должника возлагается на внешнего управляющего;
- вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и обязательным платежам должника.

По окончании внешнего управления неустойки (штрафы, пеня), а также суммы причиненных убытков, которые должник обязан уплатить кредиторам по денежным обязательствам и обязательным платежам, могут быть предъявлены к уплате в размерах, существовавших на момент введения внешнего управления.

Мораторий (приостановление исполнения) на удовлетворение требований кредиторов распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, сроки, исполнения которых наступили до введения внешнего управления.

Внешнее управление имуществом должника осуществляет арбитражный управляющий. В данной судебной процедуре его называют внешним управляющим. В его обязанности входит разработка мер по восстановлению платежеспособности предприятия-должника и продолжению его деятельности. Все мероприятия внешний управляющий осуществляет согласно плану, утвержденному собранием кредиторов. Внешнее управление вводится на срок не более 12 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев.

С момента введения внешнего управляющего руководитель предприятия-должника отстраняется от должности.

Кредиторы образуют собрание кредиторов, которое утверждает план внешнего управления имуществом, вносит в него изменения и вправе требовать от внешнего управляющего предоставления соответствующей информации. Внешнее управление имуществом должника завершается либо прекращением производства по делу о несостоятельности (банкротстве) предприятия, если цель внешнего управления достигнута, либо решением о признании должника несостоятельным (банкротом) и об открытии конкурсного производства.

Рассмотрим основные права и обязанности внешнего управляющего. Внешний управляющий вправе:

- самостоятельно распоряжаться имуществом должника с некоторыми ограничениями, предусмотренными законом;

- заключать от имени должника мировое соглашение;
- заявлять отказ от исполнения договоров должника;
- подавать в арбитражный суд от имени должника иски и заявления о признании недействительными сделок и решений.

Внешний управляющий обязан:

- принять в управление имущество должника и провести его инвентаризацию;
- разработать и представить на утверждение собранию кредиторов план внешнего управления (не позднее чем через месяц с даты своего утверждения);
- вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность;
- заявлять в установленном порядке возражения по предъявленным к должнику требованиям кредиторов;
- принимать меры по взысканию задолженности перед должником;
- рассматривать требования кредиторов;
- вести реестр требований кредиторов;
- реализовывать мероприятия, предусмотренные планом внешнего управления, в порядке и на условиях, которые установлены законом;
- информировать комитет кредиторов о реализации мероприятий, предусмотренных планом внешнего управления;
- представить собранию кредиторов отчет об итогах реализации плана внешнего управления;
- осуществлять иные полномочия в соответствии с законом.

План внешнего управления должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника, условия и порядок реализации указанных мер, расходы на их реализацию и иные расходы должника.

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

- реперофилитрование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- взыскание дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника либо третьим лицом или третьими лицами;
- увеличение уставного капитала должника за счет взносов участников и третьих лиц;
- размещение дополнительных обыкновенных акций должника;
- продажа предприятия должника;
- замещение активов должника;
- иные меры по восстановлению платежеспособности должника.

Отчет внешнего управляющего должен содержать:

- баланс должника на последнюю отчетную дату;

- отчет о движении денежных средств;
- отчет о прибылях и об убытках должника;
- сведения о наличии свободных денежных средств и иных средств должника, которые могут быть направлены на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей должника;
- расшифровку оставшейся дебиторской задолженности должника, сведения о мерах по ее взысканию и об оставшихся нереализованными правах требования должника;
- сведения об удовлетворенных требованиях кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов;
- сведения о сумме текущих обязательств должника, размера обязательства и непогашенного остатка;
- сведения о предпринятых мерах по признанию недействительными сделок должника, а также по заявлению отказа от исполнения договоров должника;
- иные сведения о возможности погашения оставшейся кредиторской задолженности должника.

К отчету внешнего управляющего должен быть приложен реестр требований кредиторов.

Платежеспособность должника признается восстановленной при отсутствии признаков банкротства.

По результатам рассмотрения отчета внешнего управляющего собрание кредиторов вправе принять одно из следующих решений:

- ✓ о прекращении внешнего управления в связи с восстановлением платежеспособности должника и переходе к расчетам с кредиторами;
- ✓ об обращении в арбитражный суд с ходатайством о продлении установленного срока внешнего управления;
- ✓ о прекращении производства по делу в связи с удовлетворением всех требований кредиторов в соответствии с реестром требований кредиторов;
- ✓ об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- ✓ о заключении мирового соглашения.

Рассмотренный собранием кредиторов отчет внешнего управляющего подлежит утверждению арбитражным судом.

## **8.5. Конкурсное производство**

В случае нецелесообразности введения внешнего управления, а также по иным основаниям, предусмотренным законом «О несостоятельности (банкротстве)», арбитражный суд самостоятельно или по ходатайству собрания кредиторов принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

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

Решение арбитражного суда о признании предприятия несостоятельным (банкротом) и открытии конкурсного производства подлежит обязательной публикации.

С даты принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства прекращаются полномочия руководителя должника, иных органов управления должника и собственника имущества должника - унитарного предприятия. В процессе конкурсного производства происходит принудительная ликвидация предприятия (должника). Работу по ликвидации предприятия организует конкурсный управляющий. Наряду с ним участниками конкурсного производства являются собрание (комитет) кредиторов, должник, члены трудового коллектива. Руководитель должника, а также временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий в течение трех дней с даты утверждения конкурсного управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации должника, печатей, штампов, материальных и иных ценностей конкурсному управляющему.

С момента признания должника банкротом:

- срок исполнения всех денежных обязательств должника, а также отсроченных обязательных платежей должника считается наступившим;
- прекращается начисление неустоек (штрафов, пени), процентов и иных финансовых (экономических) санкций по всем видам задолженности должника;
- сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к категории сведений, носящих конфиденциальный характер либо являющихся коммерческой тайной;
- снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения распоряжения имуществом должника.

Конкурсный управляющий назначается арбитражным судом. Его кандидатура выдвигается собранием кредиторов. Если собрание кредиторов не предложило кандидатуры конкурсного управляющего, он назначается из списка кандидатур конкурсных управляющих, утвержденного в установленном порядке. Размер вознаграждения конкурсному управляющему устанавливается собранием кредиторов и утверждается арбитражным судом.

Конкурсный управляющий с момента своего назначения осуществляет следующие функции:

- принимает в ведение имущество должника, проводит инвентаризацию и оценку имущества должника и принимает меры по обеспечению его сохранности;
- анализирует финансовое состояние должника;
- предъявляет к третьим лицам, имеющим задолженность перед должником, требования о ее взыскании в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;

- принимает меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц;
- уведомляет работников должника о предстоящем увольнении не позднее чем в течение месяца с даты введения конкурсного производства;
- ведет реестр требований кредиторов;
- передает на хранение документы должника, подлежащие обязательному хранению в соответствии с федеральными законами;
- заключает сделки, но только с согласия собрания кредиторов или комитета кредиторов;
- осуществляет иные функции в соответствии с законом.

Конкурсный управляющий вправе:

- распоряжаться имуществом должника в порядке и на условиях, которые установлены законом;
- увольнять работников должника, в том числе руководителя должника;
- заявлять отказ от исполнения договоров и иных сделок при наличии обстоятельств, препятствующих восстановлению платежеспособности должника;
- подавать в арбитражный суд от имени должника заявления о признании недействительными сделок и решений;
- осуществлять иные права, связанные с исполнением возложенных на него обязанностей.

Все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе конкурсного производства, составляет **конкурсную массу**. После проведения инвентаризации и оценки имущества должника конкурсный управляющий приступает к продаже указанного имущества на открытых торгах.

Вырученные от реализации имущества средства используются для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью.

*Вне очереди за счет конкурсной массы погашаются требования кредиторов по текущим платежам преимущественно перед кредиторами, требования которых возникли до принятия заявления о признании должника банкротом.*

В случае, если прекращение деятельности организации должника или ее структурных подразделений может повлечь за собой техногенные и (или) экологические катастрофы либо гибель людей, вне очереди также погашаются расходы на проведение мероприятий по недопущению возникновения указанных последствий.

*Требования кредиторов по текущим платежам удовлетворяются в следующей очередности.*

**В первую очередь** оплачиваются требования по текущим платежам, связанным с судебными расходами по делу о банкротстве, выплатой вознаграждения арбитражному управляющему, взысканием задолженности по

выплате вознаграждения лицам, исполнившим обязанности арбитражного управляющего в деле о банкротстве.

**Во вторую очередь** оплачиваются требования об оплате труда лиц, работающих или работавших (после даты принятия заявления о признании должника банкротом) по трудовому договору, требования о выплате выходных пособий.

**В третью очередь** оплачиваются требования об оплате деятельности лиц, привлеченных арбитражным управляющим для обеспечения исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве, в том числе о взыскании задолженности.

**В четвертую очередь** оплачиваются требования по коммунальным платежам, эксплуатационным платежам, необходимым для осуществления деятельности должника.

**В пятую очередь** удовлетворяются требования по иным текущим платежам.

*Далее оплачиваются долги кредиторам, требования которых возникли до принятия заявления о признании должника банкротом в следующей очередности.*

**В первую очередь** производятся расчеты по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью.

**Во вторую очередь** производятся расчеты по выплате выходных пособий и (или) оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности.

**В третью очередь** производятся расчеты с другими кредиторами.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди. При недостаточности денежных средств должника они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению. Требования кредиторов, не удовлетворенные по причине недостаточности имущества должника, считаются погашенными.

После завершения расчетов с кредиторами конкурсный управляющий обязан представить в арбитражный суд отчет о результатах проведения конкурсного производства. Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника.

С момента открытия конкурсного производства не допускается отчуждение имущества должника и погашение его обязательств, кроме случаев, предусмотренных законом. Сроки исполнения всех долговых обязательств должника считаются наступившими. Прекращается начисление неустойки по просроченным обязательствам. Все претензии к должнику должны быть предъявлены в двухмесячный срок. Конкурсным управляющим производится продажа имущества.

Требования кредиторов, не удовлетворенные из-за недостаточности конкурсной массы, считаются погашенными. После завершения всех расчетов конкурсный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о своей деятельности, который подлежит утверждению арбитражным судом.

Предприятие-должник считается ликвидированным с момента исключения его из соответствующего государственного реестра, что делается на основании вынесенного арбитражным судом определения о завершении конкурсного производства.

## **8.6. Мировое соглашение**

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

Решение о заключении мирового соглашения со стороны конкурсных кредиторов и уполномоченных органов принимается собранием кредиторов и утверждается арбитражным судом.

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

Мировое соглашение должно содержать положения о порядке и сроках исполнения обязательств должника в денежной форме.

С согласия отдельного конкурсного кредитора и (или) уполномоченного органа мировое соглашение может содержать положения о прекращении обязательств должника путем предоставления отступного, обмена требований на доли в уставном капитале должника, акции, конвертируемые в акции облигации или иные ценные бумаги, новации обязательства, прощения долга или иными предусмотренными законными способами.

Мировое соглашение может содержать условия:

- об отсрочке или о рассрочке исполнения обязательств должника;
- об уступке прав требования должника;
- об исполнении обязательств должника третьими лицами;
- о скидке с долга;
- об обмене требований на акции;
- об удовлетворении требований кредиторов иными способами.

Утверждение мирового соглашения арбитражным судом в ходе процедур, применяемых в деле о банкротстве, является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве.

Утверждение мирового соглашения арбитражным судом в ходе внешнего управления является также основанием для прекращения моратория на удовлетворение требований кредиторов.

Расторжение мирового соглашения, утвержденного арбитражным судом, по соглашению между отдельными кредиторами и должником не допускается.

Мировое соглашение может быть расторгнуто арбитражным судом в отношении всех конкурсных кредиторов и уполномоченных органов по

заявлению конкурсного кредитора или конкурсных кредиторов и (или) уполномоченных органов, обладавших на дату утверждения мирового соглашения не менее чем одной четвертой требований конкурсных кредиторов и уполномоченных органов к должнику.

Мировое соглашение может быть признано недействительным по искам кредиторов либо при определенных условиях расторгнуто арбитражным судом. В этих случаях производство по делу о признании предприятия несостоятельным (банкротом) возобновляется.

**Основные положения заключения мирового соглашения:**

- может быть заключено должником и кредиторами на любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве;
- решение принимается большинством голосов от общего числа конкурсных кредиторов, при этом должник должен удовлетворить не менее 1/3 требований кредиторов по условиям мирового соглашения;
- кредиторы, не согласные с введением мирового соглашения, не должны быть поставлены в худшее положение по сравнению с другими кредиторами;
- подлежит утверждению арбитражным судом;
- односторонний отказ от исполнения не допускается.

В случае, когда мировое соглашение утверждено арбитражным судом в ходе конкурсного производства, решение арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не подлежит исполнению.

С момента утверждения мирового соглашения арбитражным судом прекращаются полномочия временного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего.

В случае неисполнения мирового соглашения должником кредиторы вправе обратиться без расторжения мирового соглашения в арбитражный суд, рассматривавший дело о банкротстве, для получения исполнительного листа по взысканию оставшихся непогашенными требований.

В случае возбуждения производства по новому делу о банкротстве должника объем требований кредиторов, в отношении которых заключено мировое соглашение, определяется условиями, предусмотренными мировым соглашением.

## **9. Диагностика предкризисной ситуации**

Термин «диагностика» происходит от слова «диагноз», что в переводе с греческого означает «распознавание, определение». В повседневной жизни слово «диагноз» означает констатацию результатов исследования кого-то или чего-то, или заключение по этим результатам на основании показателей, нормативов, характеристик и т.д.

**Диагностика** – определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур.

Объектом диагностики может быть, как сложная, высокоорганизованная динамическая система (вся экономика страны, отдельная отрасль, конкретное предприятия любой формы собственности), так и любой элемент этих систем (внутренняя среда организации, конкретные виды ресурсов, производственные функции, организационная структура, себестоимость и т.д.).

**Цель диагностики** – установить диагноз объекта исследования и дать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу. На основании данных диагноза, можно выработать правильную и грамотную экономическую, политическую, социальную политику предприятия, его стратегию и тактику.

Диагностика является исходным пунктом прогноза, поскольку без четкой и достоверной констатации сложившегося положения невозможно оценить альтернативы развития объекта.

Проведение диагностических исследований необходимо во всех структурах и на всех уровнях управления.

Для эффективного управления предприятием в условиях кризиса недостаточно той информации, которая получается, обрабатывается в традиционном порядке. В ней может не содержаться необходимых сведений об изменениях в системе, на которые важно реагировать немедленно с целью уменьшения негативного влияния кризисных явлений.

**Диагностика кризисов в организации** — это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния, и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

**Диагностика кризиса в организации включает:**

- мониторинг внешней среды и системный анализ сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы,
- аудит финансового состояния,
- анализ кредитной политики и задолженности компании,
- определение рисков,
- оценку текущего состояния организации и прогнозирование ее возможных состояний в будущем.

**Инструменты антикризисного управления компанией** — это набор действий, которые направлены на то, чтобы сначала предотвратить кризис в компании, а затем использовать любые возможности для её развития в этот период.

Такие инструменты диагностирования кризисного состояния, как статистика, моделирование, прогнозирование, эксперимент, экспертиза,

маркетинговые исследования и т. д., применяются в зависимости от типа кризиса и формы его проявления.

Комплексная диагностика сигналов о возможных изменениях состояния и конкурентного статуса фирмы позволяет рассматривать в совокупности целый ряд параметров, которые служат индикаторами кризисных явлений, нарастания угроз выполнению миссии фирмы или, напротив, могут свидетельствовать о расширении возможностей организации. Данная методика является эффективной на этапах раннего диагностирования кризисов, когда ставится цель предупредить их возникновение, не допустить дальнейшего ухудшения показателей деятельности.

**Требования, предъявляемые к диагностированию финансово-экономического состояния предприятия, заключаются в следующем.**

1. Диагностирование должно быть основано на первичной достоверной информации любого вида и любой формы представления.

2. Диагностирование должно быть объективным. Необходимо минимизировать влияние фактора субъективизма при постановке диагноза. Для этого следует установить: лицо, проводящее исследование; место его проведения; четкое определение базовых параметров, по которым проводится исследование.

3. Диагностирование должно быть точным. Чтобы правильно оценить состояние объекта диагностирования, необходима система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов. К ним относятся, прежде всего, построение системы показателей для оценки состояния объектов, разработка качественных и количественных характеристик, шкал для измерения определенных значений этих характеристик и показателей.

4. Диагностика предусматривает также классификацию возможных отклонений основных параметров исследуемых явлений, объектов, их проявлений, процедуру сбора и обработки диагностической информации.

**Существует ряд признаков, по которым можно определить, что организация в скором времени окажется в кризисной ситуации.** Обнаружив данные признаки (один или несколько), менеджмент предприятия сможет принять решение о проведении более детальной диагностики в данном направлении и принятии соответствующих мер. Среди этих признаков:

- падение величины спроса на товары фирмы, снижение покупательной способности населения, рост величины спроса на товары фирм-конкурентов;

- ухудшение параметров факторов производства: сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов, рост цен на сырье, материалы и оборудование, рост стоимости лицензий на использование изобретений и открытий;

- свертывание производства родственных отраслей, стагнация их научно-технического и экономического потенциала, рост цен на услуги отраслей инфраструктуры;

- ужесточение конкурентной борьбы на фоне снижения конкурентного статуса организации, активное «переключение» покупателей на товар-заменитель, ценовые войны;
- неблагоприятные изменения деятельности государственных и властных структур (повышение налоговых ставок и введение новых налогов, неблагоприятное изменение валютного курса рубля, таможенных пошлин, изменчивое гражданское и коммерческое законодательство, контроль государства за колебаниями цен);
- случайные явления (расположение фирмы в регионе, подверженном стихийным бедствиям; нестабильность внешней политики иностранных государств — партнеров по бизнесу; демографические шоки; неожиданные научно-технические прорывы, реализованные конкурентами);
- ухудшение технических ресурсов фирмы (износ средств технологического оснащения (СТО); использование морально устаревших СТО; применение материалов и полуфабрикатов, снижающих конкурентоспособность продукции; использование устаревших систем преобразования, передачи и контроля потребления энергии, вызывающее потери);
- ухудшение параметров технологических ресурсов (отсутствие потенциала для проведения систематических НИОКР; использование технологии, не позволяющей в течение одного жизненного цикла эффективно изменять поколение продукции фирмы);
- ослабление кадрового потенциала (работники ориентированы на применение командно-административных методов, выполнение традиционных видов работ, обусловленных стабильной технологией; обеспечению технической, социальной и экологической безопасности не придается первостепенного значения);
- отсутствие гибкости организационной структуры (ее застой и ориентированность на исполнение функций, бюрократизация);
- финансовая политика, характеризующаяся систематическим привлечением заемных средств, из-за чего происходит падение курса собственных акций фирмы.

Каждый из этих признаков должен рассматриваться как сигнал о возможном кризисе. На их обнаружение в первую очередь и направлена антикризисная диагностика. От того, насколько тщательно и адекватно проведен анализ ситуации и спрогнозированы возможные кризисы, зависит успех всех дальнейших мероприятий по антикризисному управлению — от формирования команды антикризисного управления до оценки эффективности реакции на кризис.

Как показывает практика, предприятие проходит несколько стадий кризиса своей деятельности до наступления ситуации глубокого финансового кризиса и возбуждения процедуры банкротства (табл. 3).

Таблица 3

**Характеристика стадий кризисных ситуаций предприятия**

Стадия	Характеристика стадии	Проблема	Результат
1.	Наиболее отдаленная и скрытая стадия	Падение предельной эффективности капитала, показателей деловой активности фирмы, снижение рентабельности и объемов прибыли	Ухудшается финансовое положение предприятия, сокращаются источники и резервы развития
2.	Появление убыточности производства	Решается средствами стратегического управления и реализуется посредством добровольной реструктуризации предприятия	Применяемые в этом случае способы распознавания отличны от других своей направленностью, методами и требованиями к исходной информации
3.	Практическое отсутствие собственных средств и резервных фондов у предприятия	Отрицательно влияет на перспективы его развития, долгосрочное и среднесрочное планирование денежных потоков, рациональное бюджетирование и сопряжено со значительным сокращением производства	Значительная часть оборотных средств направляется на погашение убытков и обслуживание возросшей кредиторской задолженности
4.	Состояние острой неплатежеспособности	У предприятия нет возможности профинансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам	Возникает реальная угроза остановки или прекращения производства, а затем и банкротства

Очевидно, что главной задачей руководителей и менеджеров предприятия является постоянная и всесторонняя диагностика финансового состояния предприятия с целью не доведения его до юридически определенного факта несостоятельности. Многие крупные аудиторские фирмы и другие компании, занимающиеся аналитическими обзорами, прогнозированием и консультированием, используют для аналитических оценок системы критериев. Безусловно, в этом есть и свои минусы: гораздо

легче принять решение в условиях однокритериальной, чем многокритериальной задачи. Вместе с тем любое прогнозное решение подобного рода, независимо от числа критериев, является субъективным, а рассчитанные значения критериев носят скорее характер информации к размышлению, нежели побудительных стимулов для принятия немедленных решений.

## **10. Методические основы антикризисного управления**

### **10.1. Диагностика финансового состояния предприятия**

Финансовый анализ, используя специфические методы и приемы, позволяет определить параметры, дающие возможность объективно оценивать финансовое состояние предприятия. Результаты анализа позволяют заинтересованным лицам и предприятиям принимать управленческие решения на основе оценки текущего финансового положения, деятельности предприятия за предшествующие годы и проекции финансового состояния на перспективу, т.е. ожидаемые параметры финансового положения.

Среди основных методов финансового анализа можно выделить следующие: предварительное чтение бухгалтерской (финансовой) отчетности; горизонтальный анализ; вертикальный анализ; трендовый анализ; метод финансовых коэффициентов; факторный анализ; сравнительный анализ; расчет потока денежных средств; специфический анализ.

**Предварительное ознакомление с отчетностью** предприятия позволяет изучить абсолютные величины, сделать выводы об основных источниках привлечения средств, направлениях их вложения, основных источниках полученной прибыли, применяемых методах учета и изменениях в них, организационной структуре предприятия и т.д. Информация, полученная в ходе предварительного чтения, дает общее представление о финансовом состоянии предприятия, однако для принятия управленческих решений ее недостаточно.

**При горизонтальном (временном) анализе** абсолютные показатели дополняются относительными, как правило, темпами роста или снижения. На основе горизонтального анализа дается оценка изменений основных показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности. Чаще всего горизонтальный анализ применяется при изучении баланса. Недостатком метода является несопоставимость данных в условиях инфляции. Устранить этот недостаток можно путем пересчета данных.

**Вертикальный (структурный) анализ** дает представление о структуре итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции на результат. Данный метод финансового анализа применяется для изучения структуры баланса путем расчета удельного веса отдельных статей баланса в общем итоге или в разрезе основных групп статей. Важным моментом вертикального анализа является представление структуры показателей в динамике, что позволяет отслеживать и прогнозировать структурные изменения

в составе активов и пассивов баланса. Использование относительных показателей сглаживает инфляционные процессы.

**Трендовый анализ** является разновидностью горизонтального анализа, он используется в тех случаях, когда сравнение показателей производится более чем за три года. При этом долгосрочные сравнения обычно проводятся с использованием индексов. Каждая позиция отчетности сравнивается с рядом предыдущих периодов для определения тренда. Тренд - основная тенденция показателя. Расчет серии индексных чисел требует выбора базисного года для всех показателей. Поскольку базисный год будет выступать основой для всех сравнений, лучше всего выбрать год, который в смысле предпринимательских условий является самым нормальным или типичным. При использовании индексных чисел процентные изменения могут трактоваться только в сравнении с базисным годом. Этот вид анализа носит характер перспективного прогнозного анализа, используется в тех случаях, когда необходимо составить прогноз по отдельным финансовым показателям или по финансовому состоянию предприятия в целом.

**Метод финансовых коэффициентов** основан на существовании определенных соотношений между отдельными статьями отчетности. Коэффициенты позволяют определить круг сведений, который важен для пользователей информации о финансовом состоянии предприятия с точки зрения принятия решений. Коэффициенты дают возможность выяснить основные симптомы изменения финансового положения и определить тенденции его изменения. При правильных коэффициентах можно определить области, требующие дальнейшего изучения.

Большим преимуществом коэффициентов является то, что они сглаживают негативное влияние инфляции, которая существенно искажает абсолютные показатели финансовой отчетности, тем самым, затрудняет их сопоставление в динамике.

**Сравнительный анализ** применяется для проведения внутрихозяйственных и межхозяйственных сравнений по отдельным финансовым показателям. Его цель заключается в выявлении сходства и различий однородных объектов. С помощью сравнения устанавливаются изменения в уровне экономических показателей, изучаются тенденции и закономерности их развития, измеряется влияние отдельных факторов, осуществляются расчеты для принятия решений, выявляются резервы и перспективы развития. Сравнительный анализ основывается на сопоставлении значений отдельных групп аналогичных показателей между собой. Сравнение проводится по предприятиям-конкурентам, со среднеотраслевыми показателями, с показателями отдельных структурных единиц, в сопоставлении с плановыми показателями.

**Факторный анализ** применяется для изучения и измерения воздействия факторов на величину результативного показателя. Факторный анализ может быть прямым, когда результативный показатель расчленяется на составные

части, и обратным, когда отдельные элементы соединяются в общий резульативный показатель.

Факторный анализ может быть одноступенчатым, когда для анализа используются факторы только одного уровня и многоступенчатым, когда производится детализация факторов на составные элементы для изучения их поведения.

Факторный анализ может быть ретроспективным, когда изучаются причины изменения резульативных показателей за прошлые периоды, и перспективным, когда исследуют поведение факторов и их воздействие на резульативные показатели в будущем. Факторный анализ может быть статическим, для изучения влияния факторов на резульативные показатели на определенную дату, и динамическим, когда причинно-следственные связи изучаются в динамике.

Одним из важных инструментов финансового анализа является **расчет потока денежных средств**. Представленный в форме годового финансового прогноза, он показывает ожидаемое ежемесячное получение денежных средств и совершение ежемесячных платежей в погашение долга. Такой расчет позволяет оценить пик потребности предприятия в дополнительных средствах и его способность заработать достаточно денежных средств для погашения краткосрочной задолженности в течение операционного цикла. Расчет позволяет определить, является ли потребность в дополнительных средствах долгосрочной или краткосрочной. Это важно для предприятий сезонного характера.

**К специфическим методам анализа можно отнести:**

- анализ текущих инвестиций, который позволяет оценить влияние роста продаж на потребность в финансировании и способность предприятия увеличивать реализацию;
- анализ устойчивого роста, который помогает определить способность предприятия расширять продажи без изменения доли заимствованных средств;
- анализ чувствительности, который использует однотипные сценарии для выявления наиболее уязвимых мест предприятия;
- отраслевой фактор, который учитывает непостоянство потоков наличности предприятия-заемщика в сравнении с движением средств других предприятий данной отрасли.

Эти методы имеют большое значение для углубления финансового анализа и оценки потенциала роста предприятия. Специфический анализ получил наибольшее распространение в зарубежной учетно-аналитической практике финансового анализа.

Использование всех методов финансового анализа позволяет более точно оценить финансовую ситуацию, сложившуюся на предприятии, спрогнозировать ее на перспективу и принять более обоснованное управленческое решение.

## 10.2. Анализ отчетности компании

**Предварительное ознакомление с отчетностью** предприятия позволяет изучить абсолютные величины, сделать выводы об основных источниках привлечения средств, направлениях их вложения, основных источниках полученной прибыли, применяемых методах учета и изменениях в них, организационной структуре предприятия и т.д. Информация, полученная в ходе предварительного чтения, дает общее представление о финансовом состоянии предприятия, однако для принятия управленческих решений ее недостаточно.

**Горизонтальный анализ баланса** заключается в сравнении данных отчетного года с данными предыдущего года по каждой строке баланса, т.е. при анализе смотрят динамику изменения показателей.

Горизонтальный анализ проводят в три этапа:

- находят бухгалтерский баланс за интересующие периоды;
- считают разницу между показателями отчетного и прошлого периода;
- анализируют и делают выводы.

Изначально считают абсолютные отклонения статей баланса, далее темпы роста показателей по статьям баланса. Абсолютные отклонения статей баланса считаются как разница между показателями текущего и предыдущего года.

**Горизонтальный разрез баланса по долгосрочным ресурсам (активам и источникам). Финансовые решения долгосрочного характера.** Условно обособляются разделы I, III и IV, т. е. это задачи по управлению инвестиционными программами:

а) каким образом развивать основной компонент ресурсного потенциала предприятия – его материально-техническую базу?

б) из каких источников (прибыль, дополнительные вложения собственников, привлечение долгосрочных заемных средств и т. п.) может быть профинансировано это развитие. Таким образом, сюда относятся две основные задачи:

1. обоснование инвестиционных проектов и программ,
2. управление капиталом с точки зрения обеспечения финансовой устойчивости предприятия.

**Горизонтальный разрез баланса по краткосрочным ресурсам. Финансовые решения краткосрочного характера.** Условно обособляются разделы II и V и определяются взаимосвязи инвестиционно-финансового характера между статьями этих разделов, т. е. формулируются и решаются задачи по управлению текущей финансовой деятельностью, включая управление ликвидностью и платежеспособностью. С позиции кругооборота и трансформации денежных средств текущая деятельность означает поступление производственных запасов с одновременным возникновением (как правило) кредиторской задолженности и последующую трансформацию запасов в незавершенное производство, готовую продукцию, дебиторскую задолженность, денежные средства. Таким образом, к решениям краткосрочного характера относятся следующие задачи:

1. Управление ликвидностью и платежеспособностью,
2. управление оборотными активами и источниками их финансирования.

Для оценки динамики показателя необходимо рассчитывать темп роста, который показывает, во сколько раз вырос показатель. Для этого используем следующую формулу:

$$\text{Темп роста} = \text{Отчетный год} / \text{Предшествующий период} * 100\%$$

Также можно рассчитать темп прироста:

$$\text{Темп прироста} = (\text{Отчетный год} / \text{Предшествующий период} - 1) * 100\%$$

**Вертикальный анализ** баланса (структурный анализ) – вид финансового анализа, при котором общую сумму финансового отчёта принимают за сто процентов, и каждую статью данного отчета представляют в виде процентной доли от принятого базового значения.

Вертикальный анализ баланса – это проверка долей элементов хозяйственной жизни предприятия в общей структуре баланса. Поэтому иногда его называют «структурным».

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса имеет целью выявление изменений финансового состояния бизнеса. Например, можно отследить динамику основных средств, дебиторской, кредиторской задолженности или запасов, чтобы определить текущее положение организации.

Вертикальный (или структурный) финансовый анализ базируется на структурном разложении отдельных статей отчетности.

**Вертикальный разрез по активу.** Условно обособляются разделы I и II; т. е. это задачи по управлению активами (ресурсным потенциалом). Сюда относятся следующие задачи:

1. определение общего объема ресурсов,
2. оптимизация их структуры,
3. управление вложениями во внеоборотные активы (в том числе по видам: основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения и др.),
4. управление производственными запасами,
5. управление дебиторской задолженностью,
6. управление денежными средствами и др.

**Вертикальный разрез по пассиву.** Условно обособляются разделы III, IV и V, т. е. это задачи по управлению источниками финансирования. Сюда относятся следующие задачи:

6. управление структурой собственного капитала,
7. управление структурой заемного капитала,
8. управление краткосрочными обязательствами,
9. оптимизация структуры источников финансирования,

10. выбор способов мобилизации капитала,

11. дивидендная политика и др.

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

Вертикальный анализ проводят в несколько этапов:

- находят бухгалтерский баланс за интересующие периоды;
- рассчитывают долю каждой статьи в общей структуре;
- анализируют и делают выводы.

Формула для расчета вертикального анализа бухгалтерского баланса: *статья баланса делится на валюту баланса и умножается на 100%*.

### 10.3. Анализ финансовых показателей

В финансовом анализе применяется более 200 коэффициентов. Все эти коэффициенты характеризуют четыре основные стороны – показатели финансовой деятельности любой организации, а именно:

- ликвидность;
- рентабельность;
- деловая активность (оборачиваемость);
- финансовая устойчивость.

Коэффициенты рассчитываются в зависимости от поставленной задачи финансового анализа и круга пользователей, для которых предназначена информация финансовой деятельности компании.

**Группа показателей для анализа ликвидности и платежеспособности предприятия.**

Способность компании погашать свои обязательства за счет реализации текущих активов — одно из условий ее финансовой стабильности. Оценить стабильность организации позволяют коэффициенты ликвидности.

**Ликвидность активов** – это их способность превращаться в денежные средства. Учитывая, что уровень ликвидности имущества оценивается через их скорость оборота в деньги, именно денежные средства считаются абсолютно ликвидными активами.

Обычно различают высоколиквидные, низколиквидные и неликвидные ценности (активы). Чем легче и быстрее можно получить за актив полную его стоимость, тем более ликвидным он является. Для товара ликвидности будет соответствовать скорость его реализации по номинальной цене.

Скорость продажи активов может быть:

- Высокой — в отношении имущества, которое продавать не нужно (денежные средства), и того имущества, которое будет продано достаточно

быстро (денежные эквиваленты, например высоколиквидные долговые ценные бумаги);

- Быстрой — по имуществу, требующему для реализации некоторого времени, но не очень большого (краткосрочная задолженность дебиторов);
- Средней — для имущества, которое будет реализовано не очень быстро и в процессе продажи может потерять часть своей стоимости (запасы, из которых сложно реализуемым может оказаться незавершенное производство).

В российском бухгалтерском балансе активы предприятия расположены в порядке убывания ликвидности. Их можно разделить на следующие группы:

А1. Высоколиквидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения);

А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная дебиторская задолженность, т.е. задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты);

А3. Медленно реализуемые активы (прочие, не упомянутые выше, оборотные активы);

А4. Труднореализуемые активы (все внеоборотные активы).

**Ликвидность баланса** – это степень покрытия обязательств предприятия активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность предприятия. Основным признаком ликвидности – формальное превышение стоимости оборотных активов над краткосрочными пассивами. И чем больше это превышение, тем более благоприятное финансовое состояние имеет предприятие с позиции ликвидности.

Для оценки ликвидности баланса требуются данные по пассивам.

Пассивы баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются следующим образом:

П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства, к которым относится текущая кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками, персоналом, бюджетом и т.п.);

П2. Среднесрочные обязательства (краткосрочные кредиты и займы, резервы предстоящих расходов, прочие краткосрочные обязательства);

П3. Долгосрочные обязательства (раздела IV баланса «Долгосрочные пассивы»);

П4. Постоянные пассивы (собственный капитал организации).

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов. Идеальным считается ликвидность, при которой выполняются следующие условия (таблица 4).

**К группе показателей ликвидности относятся коэффициенты:**

- абсолютной ликвидности;
- текущей ликвидности;
- быстрой ликвидности.

Таблица 4

**Ликвидность баланса**

<b>Неравенство</b>	<b>Значение</b>
$A1 > П1$	Если продать имеющиеся высоколиквидные активы, компания сумеет расплатиться с самыми краткосрочными обязательствами
$A2 > П2$	После реализации быстро реализуемого имущества компании появиться возможность погасить долги со средним сроком возврата
$A3 > П3$	Средствами, вырученными от продажи медленно реализуемых активов, возможно расплатиться с задолженностями, срок возврата которых более 1 года
$A4 < П4$	Общая стоимость труднореализуемых активов предприятия меньше совокупного размера его собственного капитала

Коэффициент текущей ликвидности одна из основных расчетных характеристик, оценивающих платежеспособность компании. Он отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов.

**Коэффициент текущей (общей) ликвидности** – финансовый коэффициент, равный отношению текущих (оборотных) активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам).

**Формула коэффициента текущей ликвидности:**

$$\text{Текущая ликвидность} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

Нормальным считается значение коэффициента не ниже 1, т.е. нужно, чтобы общее значение оборотных активов было больше суммы краткосрочных обязательств. Значение ниже 1 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала.

**Коэффициент быстрой ликвидности** – финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам).

Коэффициент быстрой ликвидности зависит от темпов продажи высоко и быстро ликвидного имущества, к которому относят:

- краткосрочную задолженность дебиторов (продается быстро);
- краткосрочные финансовые вложения (высоколиквидные);

– денежные средства (не требуют продажи).

Суть коэффициента быстрой ликвидности заключается в расчете доли текущей (краткосрочной) задолженности, которую компания может погасить за счет собственного имущества за непродолжительный период времени, обратив это имущество в денежные средства.

**Формула коэффициента быстрой ликвидности:**

$$\text{Быстрая ликвидность} = (\text{Краткосрочная дебиторская задолженность} \\ \text{Краткосрочные финансовые вложения Денежные средства}) / \text{Текущие} \\ \text{обязательства}$$

Нормальным считается значение коэффициента быстрой ликвидности не менее 1. Если коэффициент быстрой ликвидности равен или больше 1, то компания в состоянии обеспечить быстрое полное погашение имеющейся у нее текущей задолженности за счет собственных средств. При этом коэффициент быстрой ликвидности, находящийся в пределах 0,7–1, считают допустимым, поскольку обычной практикой является ведение бизнеса с наличием долгов.

**Коэффициент абсолютной ликвидности** — финансовый коэффициент, равный отношению денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам).

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую долю существующих краткосрочных долгов можно погасить за счет средств предприятия в кратчайшие сроки, используя для этого наиболее легко реализуемое имущество.

Определяют исходные данные для расчета коэффициента абсолютной ликвидности по балансу, составленному на конкретную отчетную дату, или по отчетности за ряд дат, если нужно проследить динамику изменения этого показателя.

**Формула коэффициента абсолютной ликвидности:**

$$\text{Абсолютная ликвидность} = (\text{Денежные средства краткосрочные} \\ \text{финансовые вложения}) / \text{Текущие обязательства}$$

Нормальным считается значение коэффициента не менее 0,2, то есть нахождение его в пределах от 0,2 до 0,5. Это означает, что от 0,2 до 0,5 краткосрочных долгов компания способна погасить в кратчайшие сроки по первому требованию кредиторов. Соответственно, более высокое значение показателя свидетельствует о более высокой платежеспособности. Превышение величины 0,5 указывает на неоправданные задержки в использовании высоколиквидных активов.

**К группе показателей рентабельности относятся коэффициенты:**

- рентабельности оборотных средств;
- рентабельности продаж;
- рентабельности активов;

- рентабельности чистых активов;
- рентабельности собственного капитала.

**Рентабельность** — это экономический показатель, который показывает, насколько эффективно используются ресурсы: сырье, кадры, деньги и другие материальные и нематериальные активы. Рентабельность рассчитывают, чтобы спрогнозировать прибыль, сравнить компанию с конкурентами или предсказать доходность инвестиций

Коэффициенты рентабельности предприятия отражают степень прибыльности по различным видам активам и эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов. Они рассчитываются как отношение чистой прибыли к сумме активов или потокам, за счет которых она была получена.

**Рентабельность оборотных средств** отражает эффективность их применения в процессе изготовления продукции. Рентабельность оборотных средств будет тем больше, чем меньше ресурсов потратит компания для увеличения прибыли.

**Формула рентабельности оборотных средств:**

$$\text{Рентабельность оборотных средств} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Оборотные средства}}$$

Чем выше полученный показатель, тем эффективнее используется собственный оборотный капитал. Нормативное значение рентабельности оборотных средств более 1. Коэффициент рентабельности оборотных средств с итогом больше единицы означает эффективное использование оборотных средств и свидетельствует о получении прибыли предприятием. Отрицательный результат демонстрирует неправильную организацию производства.

**Рентабельность продаж** показывает, прибыльная или убыточная деятельность предприятия.

Коэффициент рентабельности, продаж определяет долю прибыли в каждом заработанном рубле и рассчитывается как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения) за определённый период к выраженному в денежных средствах объёму продаж за тот же период.

**Формула коэффициента рентабельности продаж:**

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100\%$$

**Выручка предприятия** – сумма всех поступлений от продаж товаров или услуг.

**Чистая прибыль** – это часть дохода предприятия, которая осталась после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей.

Специальных нормативов для рентабельности продаж нет. Рассчитываются среднестатистические значения рентабельности по отраслям. Для каждого вида деятельности нормальным считается свой коэффициент.

В целом коэффициент в пределах от 1 до 5% говорит о том, что предприятие низкорентабельно, от 5 до 20% — среднерентабельно, от 20 до 30% — высокорентабельно. Коэффициент свыше 30% говорит о сверхрентабельности.

**Рентабельность активов** показывает способность активов компании приносить прибыль и является индикатором эффективности и доходности деятельности компании.

**Коэффициент рентабельности активов** рассчитывается как отношение прибыли к средней стоимости активов предприятия и отражает величину чистой прибыли с каждого рубля вложенного в активы организации.

**Формула коэффициента рентабельности активов:**

$$\text{Рентабельности активов} = \frac{\text{прибыль за период}}{\text{средняя величина активов за период}} \times 100\%$$

Чем выше показатель, тем более эффективным является весь процесс управления, так как показатель рентабельности активов формируется под влиянием всей деятельности компании. Для финансовой организации нормальным считается показатель, равный 10% и более, для производственной компании — 15-20%, для торговой фирмы — 15-40%.

**Рентабельность собственного капитала** показывает, насколько эффективно были использованы инвестиции собственника бизнеса, инвестора в данное предприятие.

Рентабельность собственного капитала рассчитывается как частное от деления чистой прибыли, полученной за период, на собственный капитал организации.

**Формула коэффициента рентабельности собственного капитала:**

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100\%$$

Чем выше рентабельность собственного капитала, тем лучше. Нормальным считается значение коэффициента от 10 до 12%, которые характерны для бизнеса в развитых странах. Если инфляция в государстве велика, то соответственно растет и рентабельность капитала. Для российской экономики считается нормой 20-процентное значение.

Логичным является сравнение значения рентабельности собственного капитала конкретного предприятия с рентабельностью вложений в ценные бумаги (облигации, акции крупных компаний и пр.) или депозиты.

**К группе показателей оборачиваемости (деловой активности) относятся коэффициенты:**

- оборачиваемости активов;
- оборачиваемости дебиторской задолженности;
- оборачиваемости материально-производственных запасов;

Показатели деловой активности (оборотности) характеризуют эффективность использования ресурсов организации. Все коэффициенты выражаются в размах, а продолжительность оборота – в днях.

Финансовое положение организации, ее платежеспособность зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги. Данные показатели важны для организации. Во-первых, от скорости оборота средств зависит размер годового оборота. Во-вторых, с размерами оборота, а, следовательно, и с оборачиваемостью связана относительная величина издержек производства (обращения): чем быстрее оборот, тем меньше на каждый оборот приходится издержек. В-третьих, ускорение оборота на той или иной стадии кругооборота средств влечет за собой ускорение оборота и на других стадиях.

Оборачиваемость средств, вложенных в имущество организации, может оцениваться:

- скоростью оборота – количеством оборотов, которое делают за анализируемый период капитал организации или его составляющие;
- периодом оборота – средним сроком, за который возвращаются в хозяйственную деятельность организации денежные средства, вложенные в производственно-коммерческие операции.

**Коэффициент оборачиваемости активов** – финансовый показатель интенсивности использования организацией всей совокупности имеющихся активов.

#### **Формулы коэффициента оборачиваемости активов:**

$$\text{Оборачиваемость активов (коэффициент)} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость активов}}$$

$$\text{Оборачиваемость активов (в днях)} = \frac{365}{\text{Коэффициент оборачиваемости активов}}$$

Определенного норматива для показателей оборачиваемости не существует, поскольку они зависят от отраслевых особенностей организации производства. В капиталоемких отраслях оборачиваемость активов будет ниже, чем в торговле или сфере услуг. Желательна более высокая оборачиваемость активов. Низкая оборачиваемость может свидетельствовать о недостаточной эффективности использования активов. Кроме того, оборачиваемость зависит от нормы рентабельности продаж. При высокой рентабельности оборачиваемость активов, как правило, ниже, а при низкой норме рентабельности – выше.

**Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности** показывает, сколько раз за период (год) организация получила от покупателей оплату в размере среднего остатка неоплаченной задолженности. Показатель

измеряет эффективность работы с покупателями в части взыскания дебиторской задолженности, а также отражает политику организации в отношении продаж в кредит.

**Формулы коэффициента дебиторской задолженности:**

$$\text{Оборачиваемость дебиторской задолженности (коэффициент)} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средний остаток дебиторской задолженности}}$$

$$\text{Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях} = \frac{365}{\text{Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности}}$$

Для оборачиваемости дебиторской задолженности, как и для других показателей оборачиваемости не существует четких нормативов, поскольку они сильно зависят от отраслевых особенностей и технологии работы предприятия. Но в любом случае, чем выше коэффициент, т.е. чем быстрее покупатели погашают свою задолженность, тем лучше для организации. При этом эффективная деятельность не обязательно сопровождается высокой оборачиваемостью. Например, при продажах в кредит остаток дебиторской задолженности будет высокий, а коэффициент ее оборачиваемости соответственно низкий.

**Коэффициент оборачиваемости запасов** показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток запасов. Данный показатель характеризует качество запасов и эффективность управления ими, позволяет выявить остатки неиспользуемых, устаревших или некондиционных запасов. Важность показателя связана с тем, что прибыль возникает при каждом «обороте» запасов (т.е. использовании в производстве, операционном цикле). Под запасами в данном случае понимаются и товарные запасы (запасы готовой продукции) и производственные запасы (запасы сырья и материалов).

**Формулы коэффициента оборачиваемости запасов:**

$$\text{Оборачиваемость запасов (коэффициент)} = \frac{\text{Себестоимость продаж}}{\text{Среднегодовой остаток запасов}}$$

$$\text{Оборачиваемость запасов в днях} = \frac{365}{\text{Коэффициент оборачиваемости запасов}}$$

Для показателей оборачиваемости общепринятых нормативов не существует, их следует анализировать в рамках одной отрасли и еще лучше – в динамике для конкретного предприятия. Снижение коэффициента оборачиваемости запасов может отражать накопление избыточных запасов, неэффективное складское управление, накопление непригодных к использованию материалов. Но и высокая оборачиваемость не всегда выступает позитивным показателем, поскольку может говорить об истощении складских запасов, что может привести к перебоям в производственного процесса.

Кроме того, оборачиваемость запасов зависит от маркетинговой политики организации. Для организаций с высокой рентабельностью продаж свойственна более низкая оборачиваемость, чем для фирм с низкой нормой рентабельности.

**К группе показателей финансовой устойчивости относятся коэффициенты:**

- коэффициент финансовой зависимости;
- коэффициент автономии;
- коэффициент финансового левериджа.

Заемный капитал, его структура и использование оказывают непосредственное влияние на финансовую устойчивость предприятия, что является отражением стабильного превышения доходов над расходами. Заемный капитал обеспечивает свободное маневрирование денежными средствами предприятия и способствует бесперебойному процессу производства и реализации продукции. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и может считаться главным компонентом общей устойчивости предприятия.

Анализ устойчивости финансового состояния на ту или иную дату позволяет ответить на вопрос, насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течение периода, предшествующего этой дате. Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и отвечало потребностям развития предприятия. Недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности предприятия и отсутствию у него средств для развития производства, а избыточная - препятствовать развитию, отягощая затраты предприятия излишними запасами и резервами. Таким образом, сущностью финансовой устойчивости является эффективное формирование, распределение и использование финансовых ресурсов.

**Коэффициент финансовой зависимости** - показывает, в какой степени организация зависит от внешних источников финансирования, сколько заемных средств привлекла организация на 1 руб. собственного капитала. Он показывает также меру способности организации, ликвидировав свои активы, полностью погасить кредиторскую задолженность.

**Формула коэффициента финансовой зависимости:**

$$\text{Коэффициент финансовой зависимости} = \frac{\text{Общая величина финансовых ресурсов предприятия}}{\text{Источники собственных средств}}$$

Экономический смысл показателя состоит в определении, сколько единиц общей суммы финансовых ресурсов приходится на единицу источников собственных средств. Положительной считается тенденция к снижению показателя. Каждое предприятие стремится увеличивать долю собственных средств с целью повышения стабильности функционирования. Позитивно оценивается увеличение общего размера финансовых ресурсов за счет привлечения дополнительного, относительно недорогого заемного капитала.

**Коэффициент автономии** (коэффициент финансовой независимости) характеризует отношение собственного капитала к общей сумме капитала (активов) организации. Коэффициент показывает, насколько организация независима от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение.

**Формула коэффициента автономии:**

$$\text{Коэффициент автономии} = \text{Собственный капитал} / \text{Активы}$$

Общепринятое нормальное значение коэффициента автономии в российской практике: 0,5 и более (оптимальное 0,6-0,7). В мировой практике считается минимально допустимым до 30-40% собственного капитала. Но в любом случае данный показатель сильно зависит от отрасли, а точнее от соотношения в структуре организации внеоборотных и оборотных активов. Чем больше у организации доля внеоборотных активов (фондоемкое производство), тем больше долгосрочных источников требуется для их финансирования, а значит больше должна быть доля собственного капитала (выше коэффициент автономии). Рост коэффициента автономии свидетельствует о том, что организация все больше полагается на собственные источники финансирования.

**Коэффициент финансового левериджа** – это показатель соотношения заемного и собственного капитала организации. Он принадлежит к группе важнейших показателей финансового положения предприятия, куда входят аналогичные по смыслу коэффициенты автономии и финансовой зависимости, также отражающие пропорцию между собственными и заемными средствами организации.

**Формула коэффициента финансового левериджа :**

$$\text{Коэффициент финансового левериджа} = \text{Обязательства} / \text{Собственный капитал}$$

Оптимальным, особенно в российской практике, считается равное соотношение обязательств и собственного капитала (чистых активов), т.е. коэффициент финансового левериджа равный 1. Допустимым может быть и значение до 2. При больших значениях коэффициента организация теряет финансовую независимость, и ее финансовое положение становится крайне неустойчивым. Таким организациям сложнее привлечь дополнительные займы. Наиболее распространенным значением коэффициента в развитых экономиках является 1,5 (т.е. 60% заемного капитала и 40% собственного). Слишком низкое значение коэффициента финансового левериджа говорит об упущенной возможности использовать финансовый рычаг – повысить рентабельность собственного капитала за счет вовлечения в деятельность заемных средств.

Как и другие аналогичные коэффициенты, характеризующие структуру капитала (коэффициент автономии, коэффициент финансовой зависимости),

нормальное значение коэффициента финансового левериджа зависит от отрасли, масштабов предприятия и даже способа организации производства (фондоемкое или трудоемкое производство). Поэтому его следует оценивать в динамике и сравнивать с показателем аналогичных предприятий.

#### 10.4. Прогнозирование банкротства бизнеса с помощью моделей

**Модель Альтмана (Z-счет Альтмана).** Эдвард Альтман – американский ученый, который один из первых предложил оценивать финансовое состояние не с помощью коэффициентов, а с использованием интегральной модели.

Интегральная модель – это совокупность коэффициентов с весовыми значениями, которая рассчитывает интегральный показатель, позволяющий оценить финансовое состояние предприятия.

Альтман для построения своей модели использовал 66 американских компаний в период с 1946-1965. 33 компании обанкротились в этот период, а 33 остались финансово устойчивыми. Помимо этого из 22-х финансовых коэффициентов он выделил всего 5, по его мнению, наиболее полно отражающих деятельность предприятия. После этого он использовал инструментальный множественного дискриминантного анализа для определения весовых значений у коэффициентов в интегральной модели. В итоге он получил статистическую классификационную модель для определения класса предприятия (банкрот/небанкрот/зона неопределенности).

##### Формула двухфакторной модели Э. Альтмана:

$$Z = -0.3877 - 1.073 * X1 + 0.0579 * X2$$

X1 – Коэффициент текущей ликвидности

X2 – Коэффициент капитализации

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$$

$$\text{Коэффициент капитализации (финансовый леверидж)} = \frac{\text{Долгосрочные обязательства} + \text{Краткосрочные обязательства}}{\text{Собственный капитал}}$$

Оценка по двухфакторной модели Э.Альтмана:

$Z < 0$  — вероятность банкротства меньше 50% и уменьшается по мере уменьшения значения Z,

$Z > 0$  – вероятность банкротства больше 50% и увеличивается по мере увеличения значения Z,

$Z = 0$  – вероятность банкротства равна 50%.

##### Формула пятифакторной модели Э. Альтмана:

$$Z = 1.2 * X1 + 1.4 * X2 + 3.3 * X3 + 0.6 * X4 + X5$$

X1 = Оборотный капитал/Активы

X2 = Нераспределенная прибыль/Активы

X3 = Операционная прибыль/Активы

X4 = Рыночная стоимость акций/ Обязательства      рыночная стоимость  
акций

X5 = Выручка/Активы

Оценка по пятифакторной модели Альтмана:

Если  $Z > 2,9$  – зона финансовой устойчивости («зеленая» зона).

Если  $1,8 < Z < 2,9$  – зона неопределенности («серая» зона).

Если  $Z < 1,8$  – зона финансового риска («красная» зона).

**Формула модели Э. Альтмана для частных компаний:**

$$Z = 0.717*X1 + 0.847*X2 + 3.107*X3 + 0.420*X4 + 0.998*X5$$

X1 = Оборотный капитал/Активы

X2= Нераспределенная прибыль/Активы

X3 = Операционная прибыль/Активы

X4 = Собственный капитал/ Обязательства

X5 = Выручка/Активы

Оценка по пятифакторной модифицированной модели Альтмана

Если  $Z > 2,9$  – зона финансовой устойчивости («зеленая» зона).

Если  $1,23 < Z < 2,9$  – зона неопределенности («серая» зона).

Если  $Z < 1,23$  – зона финансового риска («красная» зона).

**Формула модели Э. Альтмана для непроизводственных предприятий:**

$$Z = 6.56*X1 + 3.26*X2 + 6.72*X3 + 1.05*X4$$

X1 = Оборотный капитал/Активы

X2= Нераспределенная прибыль/Активы

X3 = Операционная прибыль/Активы

X4 = Собственный капитал/ Обязательства

**Формула модели Э. Альтмана для России:**

$$Z = 3.25 + 6.56*X1 + 3.26*X2 + 6.72*X3 + 1.05*X4$$

X1 = Оборотный капитал/Активы

X2= Нераспределенная прибыль/Активы

X3 = Операционная прибыль/Активы

X4 = Собственный капитал/ Обязательства

Оценка по четырехфакторной модели Альтмана

Если  $Z > 2,6$  – зона финансовой устойчивости («зеленая» зона).

Если  $1,1 < Z < 2,6$  – зона неопределенности («серая» зона).

Если  $Z < 1,1$  – зона финансового риска («красная» зона).

**Модель прогнозирования банкротства предприятия Р. Лиса.** Одна из первых европейских моделей созданная после модели американца Э. Альтмана (1968). Модель Лиса является в большей степени адаптационной, так как финансовые коэффициенты в модели взяты как у Альтмана.

**Формула модели банкротства Р.Лиса:**

$$Z = 0.063 * K1 + 0.092 * K2 + 0.057 * K3 + 0.001 * K4$$

K1 = Оборотный капитал / Активы

K2 = Прибыль до налогообложения / Активы

K3 = Нераспределенная прибыль / Активы

K4 = Собственный капитал / (Краткосрочные + Долгосрочные обязательства)

Оценка предприятия по модели банкротства Лиса:

Если  $Z < 0.037$  – банкротство компании очень вероятно,

Если  $Z > 0.037$  – предприятие финансово устойчивое.

**Модель прогнозирования банкротства предприятия Р. Таффлера.**

Помимо модели Лиса для британских предприятий была построена модель Ричарда Таффлера. Для построения модели прогнозирования банкротства ученый взял 46 предприятий, которые обанкротились и 46 предприятий, которые остались финансово устойчивыми в период с 1969 по 1975 года. Ниже представлена формула расчета модели банкротства.

**Формула модели банкротства Таффлера:**

$$Z = 0.53 * K1 + 0.13 * K2 + 0.18 * K3 + 0.16 * K4$$

K1 = Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства

K2 = Оборотные активы / (Краткосрочные обязательства + Долгосрочные обязательства)

K3 = Краткосрочные обязательства / Активы

K4 = Выручка / Активы

Оценка предприятия по модели банкротства Таффлера:

Если  $Z > 0,3$  – предприятие маловероятно станет банкротом («зеленая зона»)

Если  $Z < 0,2$  – предприятие вероятно станет банкротом («красная зона»),

Если  $0,2 < Z < 0,3$  – зона неопределенности («серая зона»).

### **Модель прогнозирования банкротства предприятия Г. Спрингейта.**

Следующая модель прогнозирования банкротства предприятия создана канадским ученым Гордоном Спрингейтом в университете Саймона Фрейзера. Половина коэффициентов совпадает с финансовыми коэффициентами, которые использовал Э. Альтман. Для создания модели оценки банкротства Спрингейт использовал финансовую отчетность от 40 предприятий Канады (20 банкротов / 20 небанкротов).

### **Формула модели банкротства Г.Спрингейта:**

$$Z = 1.03 * K1 + 3.07 * K2 + 0.66 * K3 + 0.4 * K4$$

$K1$  = Оборотный капитал / Активы

$K2$  = (Прибыль до налогообложения + Проценты к уплате) / Активы

$K3$  = Прибыль до налогообложения / Краткосрочные обязательства

$K4$  = Выручка / Активыстр.2110 / стр.1600

Оценка предприятия по модели банкротства Спрингейта

Если  $Z < 0.862$  – банкротство предприятия вероятно, Если  $Z > 0.862$ , банкротство предприятия маловероятно.

## **11. Самостоятельная работа студента**

### **11.1. Подготовка курсовой работы**

*Примерная тематика курсовых работ:*

1. Разработка стратегии антикризисного управления.
2. Механизм повышения антикризисной устойчивости предприятия.
3. Малые предприятия и их развитие в кризисной ситуации.
4. Реструктуризация предприятий как направление антикризисного управления.
5. Восстановление платежеспособности в процессе антикризисного управления.
6. Ликвидационные процедуры в антикризисном управлении.
7. Разработка маркетинговой стратегии антикризисного управления.
8. Финансовое оздоровление несостоятельных организаций.
9. Диагностика финансового состояния предприятия.
10. Анализ причин неплатежеспособности организации.

11. Оценка финансовой устойчивости предприятия.
12. Разработка плана реструктуризации предприятия.
13. Управление персоналом при реализации антикризисной стратегии предприятия.
14. Реструктуризация активов неплатежеспособного предприятия.
15. Разработка бизнес-плана финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия.
16. Восстановление платежеспособности предприятия в процедуре финансового оздоровления.
17. Корпоративная культура организации как составляющая антикризисного управления.
18. Контроллинг как инструмент управления в кризисной ситуации.
19. Стратегическое управление фирмой в кризисных условиях.

### **Требования к структуре и оформлению курсовой работы.**

#### *Структура курсовой работы:*

Титульный лист

Содержание

Введение (актуальность, цель, задачи и т.д.)

Глава 1. Название ...

1.1. Название...

1.2. Название...

Глава 2. Название....

2.1. Название...

2.2. Название...

Заключение (вывод о достижении поставленной цели и задач)

Список литературы

Приложения

Оформление титульного листа и списка литературы представлено в приложениях 1 и 2. Список литературы должен быть составлен в соответствии с ГОСТ 7.0.100-2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления», для электронных ресурсов ГОСТ 7.0.108-2022 «Библиографические ссылки на электронные документы, размещенные в информационно-коммуникационных сетях». Список литературы должен содержать не менее 10 источников.

Объем работы должен составлять 35 – 40 стр.

Текст работы должен отвечать следующим требованиям (таблица 5).

#### **Изложение текста работы.**

Текст документа должен быть кратким, чётким и не допускать различных толкований. При изложении текстового материала следует применять словосочетания «в работе рассмотрено», «сформулировано», «предложено», «рекомендовано», «уточнено», но не «я предлагаю», «я разработал» и т.д.

При изложении обязательных требований в тексте следует применять слова «должен», «необходимо», «требуется», «разрешается» и т.п.

Текст должен быть отражать собственное мнение автора по тематике реферата и иметь процент оригинальности не менее 70%.

Таблица 5

<b>Оформление работы</b>	
<b>Стиль основного текста</b>	
Шрифт	14, Times New Roman
Межстрочный интервал	Полуторный
Отступ красной строки (абзац)	1,25 по линейке MS Word
Отступы до и после абзаца	0
Выравнивание	По ширине
<b>Стиль заголовков (глав и параграфов)</b>	
Шрифт	14, полужирный Times New Roman
Межстрочный интервал	одинарный
Отступ красной строки	0
Отступы до и после абзаца	12 пунктов
Выравнивание	По центру

### **Написание введения к работе.**

Введение к работе должно содержать такие абзацы, как «Актуальность работы», «Цель работы», «Задачи работы», «Методы исследования», «Информационная база работы». Объем введения 1-2 страницы.

В абзаце «Актуальность работы» студент кратко описывает необходимость рассмотрения вопросов по тематике курсовой работы и востребованность данной темы для исследования.

В абзаце «Цель работы» необходимо сформулировать общую цель исследования.

*Например.* **Целью работы** является исследование организации переговорного процесса в неблагоприятных ситуациях.

В абзаце «Задачи работы» необходимо разбить представленную выше цель на более мелкие шаги – задачи. Обозначенные студентом задачи в работе решаются поэтапно и представляются в виде параграфов.

*Например.* Реализация поставленной цели потребовала решения следующих **задач**:

1. Раскрыть содержание переговорного процесса.
2. Рассмотреть виды и этапы переговоров.
3. Дать характеристику неблагоприятных ситуаций.
4. Проанализировать и представить варианты ведения переговоров в неблагоприятных ситуациях.

В абзаце «Методы исследования» необходимо перечислить методы, которые использовались при анализе теории (статей, книг, учебников) и при написании самой работы.

Все методы исследования можно разделить на 2 большие группы: теоретические и практические. Теоретические методы исследования предполагают обработку уже имеющегося материала посредством логики. К таким методам относятся: анализ, синтез, аналогия, обобщение, классификация, формализация, абстрагирование, прогнозирование, выдвижение гипотезы и др.

В абзаце «Информационная база работы» необходимо указать наименования источников, откуда бралась различная информация, при написании реферата.

*Например.* В курсовой работе использовались труды И.Б. Гриншпуни, Дж. Лейтц, Р. Ф. Марино, Я.Л. Морено и др., материалы журналов и интернет-ресурсов «Психологическая наука и образование», «Psychologies», «PsyJournals.ru».

### **Общие требования к оформлению текстовой части работы.**

Названия глав печатаются по центру прописными буквами без абзацного отступа, без точки в конце, не подчеркивая, без переносов, полужирным шрифтом.

Названия параграфов печатаются по центру строчными буквами, начиная с прописной (заглавной) буквы без абзацного отступа, без точки в конце, не подчеркивая, без переносов, полужирным шрифтом.

Такие, заголовки как «Содержание», «Введение», «Заключение», «Список литературы», следует располагать в середине строки и печатать прописными буквами, полужирным шрифтом.

Примечания приводят, если необходимы пояснения или справочные данные к содержанию текста, таблиц. Примечания не должны содержать требований. Примечания следует помещать непосредственно после текстового материала или в таблице, к которым относятся эти примечания, и печатать с прописной буквы с абзаца.

### **Таблицы.**

Таблицы должны быть оформлены в соответствии с примером.

Пример: Сравнительная характеристика вербальных и невербальных коммуникаций представлена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

### **Сравнительная характеристика вербальных и невербальных коммуникаций**

<i>Вербальная коммуникация</i>	<i>Невербальная коммуникация</i>
Передаваемое сообщение сохраняется в форме пересказа и может быть передано без присутствия первичного оратора	Обмен информацией происходит строго в момент непосредственного взаимодействия людей
Составляющие (слова, предложения) строго определены и подчиняются конкретным правилам	Невербальные сообщения трудно разделить на составляющие и подчинить определенной закономерности

### **Иллюстрации.**

Рисунки (все схемы и диаграммы в реферате называются рисунками), расположенные по тексту, нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией или в пределах каждой главы. Если рисунок один, он также нумеруется.

На все рисунки должны быть приведены ссылки в тексте.

Пример: Последовательность этапов планирования организационной культуры представлена на рис. 5.1.

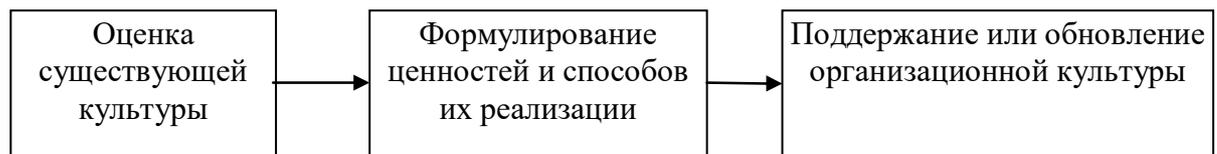


Рисунок 5.1. **Процесс планирования организационной культуры**

### **Библиографические ссылки.**

По месту расположения в работе различают :

- Внутритекстовые, помещенные в тексте работы;
- Подстрочные, вынесенные из текста вниз страницы (в сноску);
- Затекстовые, вынесенные за текст работы.

Рекомендуется выбирать один вид библиографических ссылок. Если студент в работе ссылается на конкретный абзац из учебника или определенный термин, то в ссылке необходимо указать страницу, где этот абзац представлен.

*Пример затекстовой библиографической ссылки на закон.*

#### ***В тексте работы:***

С 1 марта 2008 года вступил в силу Федеральный закон РФ «О государственном кадастре недвижимости» [3], который регулирует...

#### ***В библиографическом списке:***

3. Российская Федерация. Законы. О государственном кадастре недвижимости : федер. закон Рос. Федерации от 24.07.2007 № 221-ФЗ : [ред. от 29.07.2017]. – Режим доступа : КонсультантПлюс. Законодательство. Версия Проф.

*Пример затекстовой библиографической ссылки, если в работе используется взятый из учебника термин, определение или фраза.*

#### ***В тексте работы:***

Слой (пространственных данных) – это подмножество пространственных объектов предметной области, обладающих тематической общностью и единой системой координат [14, с. 97].

## **11.2. Тесты для самостоятельной подготовки**

### **1. Антикризисное управление – это управление ...**

1. несостоятельным предприятием
2. предприятием, находящимся в условиях экономического кризиса
3. которое должно быть направлено на предотвращение банкротства предприятий
4. все ответы верны

### **2. Антикризисное управление может предупреждать банкротства:**

1. нет, это задача риск менеджмента
2. нет, антикризисное управление может применяться только на стадии нахождения предприятия в кризисе
3. нет, это задача стратегического менеджмента
4. да, это одна из задач антикризисного управления

### **3. Основные принципы антикризисного управления:**

1. приоритетности использования внутренних ресурсов
2. альтернативности действий
3. принцип научности
4. принцип адекватности
5. комплексности принимаемых решений
6. принцип относительности
7. принцип методологичности
8. принцип превентивности действий

### **4. Антикризисное управление может применяться к предприятиям не находящимся на стадии банкротства:**

1. да, только если при этом заинтересовано государство.
2. нет
3. да

### **5. Что не является характерной чертой антикризисного управления:**

1. кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
2. кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать;
3. кризисы в итоге несут только негативные последствия
4. кризисами можно управлять;
5. управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

**6.«Чем раньше будут включены антикризисные финансовые механизмы по каждому диагностированному кризисному симптому, тем большими возможностями по восстановлению нарушенного равновесия будет располагать предприятие». Как называется этот принцип антикризисного управления?**

1. принцип постоянной готовности реагирования
2. принцип адекватности реагирования
3. принцип превентивности действий
4. принцип срочности реагирования

**7.«Лучше предотвратить угрозу финансового кризиса, чем осуществлять его разрешение и обеспечивать нейтрализацию его негативных последствий». Как называется этот принцип антикризисного управления?**

1. принцип постоянной готовности реагирования
2. принцип адекватности реагирования
3. принцип превентивности действий
4. принцип срочности реагирования

**8.«Необходим высокий уровень гибкости антикризисного управления, его быстрая адаптация к меняющимся условиям внешней и внутренней финансовой среды». Как называется этот принцип антикризисного управления?**

1. принцип адаптивности управления
2. принцип приоритетности использования внутренних ресурсов
3. принцип оптимальности внешней санации
4. принцип альтернативности действий

**9. «В процессе антикризисного управления, особенно на ранних стадиях диагностики финансового кризиса, предприятие должно рассчитывать преимущественно на собственные финансовые возможности его нейтрализации». Как называется этот принцип антикризисного управления?**

1. принцип адаптивности управления
2. принцип приоритетности использования внутренних ресурсов
3. принцип оптимальности внешней санации
4. принцип альтернативности действий

**10. Антикризисное управление – это:**

1. система управления организацией, имеющая комплексный, характер и направленная на недопущение или ликвидацию негативных для предприятий явлений путем использования всего управленческого потенциала, разработки и внедрении на предприятии стратегической антикризисной программы

2. управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития

3. управление, направленное на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий главной целью его является восстановление финансового равновесия и минимизация размеров снижения рыночной стоимости предприятия

4. все ответы верны

**11. Проблематика антикризисного управления, по мнению Э. М. Короткова, включает три группы проблем:**

1. этапные проблемы, методологические проблемы, структурно-функциональные проблемы

2. методологические, проблемы управления персоналом, организационно-структурные проблемы

3. проблемы экономических кризисов, концепции управления, ограниченности ресурсов

**12. Специфика антикризисного управления состоит:**

1. в трудности расчета финансовых показателей и точности определения наступления кризисной ситуации

2. в необходимости принятия сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска

3. использования функций менеджмента только для профилактики и диагностики кризисных ситуаций

**13. Антикризисное управление базируется на следующих установках (выберите не верное утверждение):**

1. возникновение кризисов возможно предвидеть и ожидать

2. кризисы в определённых пределах могут быть управляемы

3. на кризисы можно влиять и к ним необходимо готовиться

4. для управления в кризисные моменты необходим специальный инструментарий, отличный от способов и методов управления, применяемых в обычной деятельности организации

5. все верны

**14. Профилактика, диагностика и преодоление кризисных явлений на всех уровнях экономики – это:**

1. объект антикризисного управления

2. предмет антикризисного управления

3. цель антикризисного управления

**15. Уровень национального хозяйства в целом, который выступает в виде единого структурного целого, а не как механическая сумма отдельных предприятий, организаций и институтов:**

1. мезоуровень
2. макроуровень
3. мировой уровень
4. микроуровень

**16. Совокупность всех возможных мероприятий, которые способны привести предприятие к финансовому оздоровлению за счет собственных финансовых ресурсов:**

1. мониторинг
2. диверсификация
3. санация внешняя
4. санация внутренняя
5. реструктуризация
6. контроллинг

**17. Исследование, оценка и прогноз состояния окружающей среды в связи с хозяйственной деятельностью предприятия:**

1. мониторинг
2. диверсификация
3. санация внешняя
4. санация внутренняя
5. реструктуризация
6. контроллинг

**18. Кризис – это:**

1. состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации.
2. состояние экономической системы, во время которого закладываются основы восстановления нарушенных законов движения экономики и дальнейшего ее развития.
3. неожиданная и непредвиденная ситуация, угрожающая приоритетным целям развития, при ограниченном времени для принятия решений.
4. резкий перелом в деятельности, последствия (параметры) которого можно измерить: сокращение объема продаж, падение курса акций, социальные конфликты и т. д.
5. все ответы верны

**19. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих друг с другом элементов, каждый из которых сам по себе не обладает свойством, которое присуще целому – это:**

1. структура
2. система
3. организация

**20. Целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг – это:**

1. техническая система
2. социальная система
3. социально-экономическая система

**21. Уровень жизни, капитал, поставщики, потребители, конъюнктура, цена – это элементы системы:**

1. экономическая подсистема
2. финансовая подсистема
3. социальная подсистема

**22. Первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить – это:**

1. симптом кризиса
2. фактор кризиса
3. причина кризиса

**23. Процесс обнаружения симптомов, факторов и причин кризиса, определения его содержания и характера протекания – это:**

1. симптом кризиса
2. мониторинг антикризисного развития
3. распознавание кризиса

**24. Регулярно повторяющиеся, устойчивые и прогнозируемые причины кризиса называются:**

1. объективные
2. закономерные
3. внешние

**25. Причины кризиса, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации экономических систем называются:**

1. объективные

2. природные
3. внешние
4. внутренние

**26. Кризисы, связанные с острыми противоречиями в политическом устройстве общества, затрагивающими интересы различных социальных групп, правящих элит, оппозиционных партий называются:**

1. социальные кризисы
2. политические кризисы
3. экологические кризисы
4. экономические кризисы

**27. Кризисы, связанные с производством и реализацией товаров, взаимоотношениями экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства называются:**

1. социальные кризисы
2. политические кризисы
3. экологические кризисы
4. экономические кризисы

**28. Крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде:**

1. катастрофа
2. конфликт
3. кризис

**29. Признак, по которому кризисы делятся на экономические, социальные, организационные, психологические и технологические:**

1. по структуре отношений;
2. по причинам;
3. по характеру возникновения.

**30. Тип кризисов, который наступает как этап развития и вызывается объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса:**

1. предсказуемые кризисы
2. явные кризисы
3. макрокризисы

### **11.3. Вопросы к экзамену**

1. Основные понятия антикризисного управления.
2. Потребность и необходимость в антикризисном управлении.
3. Причины кризисов, их разновидность.

4. Государственное регулирование кризисных ситуаций.
5. Управление рисками и инвестиционной политикой.
6. Стратегии и тактики, инновации и механизм повышения антикризисной устойчивости.
7. Формы и методы организации антикризисного управления в условиях изменения внешней среды.
8. Политика антикризисного финансового управления при угрозе банкротства.
9. Технологии антикризисного управления и финансовой стабилизации.
10. Антикризисное управление кадровым планированием в организации.
11. Человеческий фактор антикризисного управления.
12. Конфликты в организации, их природа, типология экономике.
13. Анализ платежеспособности крупных организаций.
14. Методы государственного регулирования кризисных ситуаций.
15. Разработка антикризисной стратегии развития организации.

## Список литературы.

1. Черненко, В.А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531852> (дата обращения: 05.11.2023).
2. Коротков, Э.М. Антикризисное управление : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01066-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510543> (дата обращения: 10.11.2023).
3. Орехов, В.И. Антикризисное управление : учебное пособие / В.И. Орехов, Т.Р. Орехова, К.В. Балдин. — Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2023. — 541 с.
4. Хоружий, Л.И. Учет, отчетность и диагностика банкротства организаций : учебное пособие для вузов / Л. И. Хоружий, И. Н. Турчаева, Н. А. Кокорев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 189 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15404-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520489> (дата обращения: 14.10.2023).
5. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ.
6. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 680 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16271-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530723> (дата обращения: 14.10.2023).
7. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / И. Ю. Евстафьева [и др.]; под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 337 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00627-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511414> (дата обращения: 17.11.2023).
8. Пирогова, Е.С. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) : учебник для вузов / Е. С. Пирогова, А. Я. Курбатов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16436-7. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531044> (дата обращения: 14.11.2023).

9. Банкротство и финансовое оздоровление субъектов экономики : монография / А. Н. Ряховская [и др.] ; под редакцией А. Н. Ряховской. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 153 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-11475-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516160> (дата обращения: 14.11.2023).

## ОБРАЗЕЦ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ» (ННГАСУ)

---

ИНСТИТУТ ТЕХНОЛОГИЙ БИЗНЕСА  
Кафедра организации и экономики строительства

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине: **Антикризисное управление**

по теме: (здесь пишете тему курсовой работы)

Выполнил:  
студент IV курса, гр. СВ 20.20

Фамилия И.О.

Проверил:  
профессор, к.э.н.

Фамилия И.О.

Н. Новгород  
2024

**Приложение 2****ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ СПИСКА ЛИТЕРАТУРЫ****I. Оформление книг, учебников, монографий.**

1. Бобков, А. Е. Интерактивная визуализация 3D-данных на виртуальном глобусе в стереоскопических системах : специальность 05.01.01 : автореферат диссертации кандидата технических наук / Бобков Александр Евгеньевич ; научный руководитель В. О. Афанасьев ; Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет. – Нижний Новгород, 2013. – 18 с.

2. Боголюбов, С. А. Земельное право : учебник для студентов вузов / С. А. Боголюбов ; под редакцией С. А. Боголюбова. – Издание 5-е, переработанное и дополненное. – Москва : Юрайт, 2014. – 377 с. – (Бакалавр. Базовый курс). – ISBN 978-5-9916-2770-2. – Текст : непосредственный.

3. Дьяков, Б. Н. Основы геодезии и топографии : учебное пособие для студентов вузов / Б. Н. Дьяков, В. Ф. Ковязин, А. Н. Соловьев ; под редакцией Б. Н. Дьякова. - Издание 2-е, исправленное. - Санкт-Петербург : Лань, 2016. - 272 с. : ил. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - ISBN 978-5-8114-1193-1. – Текст : непосредственный.

4. Оценка недвижимости : учебное пособие для студентов вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова, В. Е. Есипов, С. К. Мирзажанов. - Москва : КНОРУС, 2010. - 752 с. - ISBN 978-5-406-00147-9. – Текст : непосредственный.

5. Пылаева, А. В. Модели и методы кадастровой оценки недвижимости : учебное пособие / А. В. Пылаева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет. - Нижний Новгород : ННГАСУ, 2015. - 176 с. : ил. - ISBN 978-5-528-00047-3. – Текст : непосредственный.

**II. Оформление нормативных ресурсов.**

6. Нижегородская область. Законы. О резервном фонде Нижегородской области : закон Нижегородской области № 17-З [принят Законодательным Собранием 29 февраля 2012 года : вступает в силу 5 марта 2012 года] // Правовая среда : приложение к газете «Нижегородские новости». – 2012. – 15 марта (№ 44).

7. Российская Федерация. Законы. О государственном кадастре недвижимости : Федеральный закон Российской Федерации № 221-ФЗ : [принят Государственной Думой 4 июля 2007 года : одобрен Советом Федерации 11 июля 2007 года] // Российская газета. – 2007. – № 165.

**III. Оформление электронных ресурсов.**

8. Ботоева, Е. В. Вопросы формирования кадастра объектов недвижимости / Е. В. Ботоева. – Текст : электронный // Кадастровый вестник. –

2009. – № 2. – С. 31–34. – URL: <http://www.rosinv.ru/> (дата обращения: 03.09.2019).

9. Васильева, Ю. В России вводится единый кадастр объектов недвижимости / Ю. Васильева. – URL: [http://art.thelib.ru/business/real/habitation/v\\_rossii\\_vvodit\\_ediniy\\_kadastr\\_obektov\\_nedvizhimosti.html](http://art.thelib.ru/business/real/habitation/v_rossii_vvodit_ediniy_kadastr_obektov_nedvizhimosti.html) (дата обращения: 03.09.2019). – Текст : электронный.

10. Золотова, Е. В. Основы кадастра. Территориальные информационные системы : учебник для вузов / Е. В. Золотова. - Москва : Академический проект : Мир, 2015. - 416 с. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/36870.html>. - Режим доступа: ЭБС «IPRbooks», по паролю. – Текст : электронный.

11. Павлов, Д. Г. Историческая песня XVII века в Нижегородском Поволжье. К вопросу о внутренней критике источника / Д. Г. Павлов. – Текст : электронный // Культура @ общество : Интернет-журнал / Моск. гос. ун-т культуры и искусства. – Москва, 2004. – URL: <http://www.e-culture.ru>. – Дата публикации: 23.08.2019.

Татьяна Валентиновна Богачева

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебно-методическое пособие

по подготовке к лекциям и практическим занятиям (включая рекомендации обучающимся по организации самостоятельной работы)  
для обучающихся по дисциплине «Антикризисное управление»  
направления подготовки 43.03.02 Туризм, направленность (профиль) Менеджмент в туризме  
и 43.03.01 Сервис направленность (профиль) Сервис

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»  
603950, Нижний Новгород, ул. Ильинская, 65.  
<http://www.nngasu.ru>, [srec@nngasu.ru](mailto:srec@nngasu.ru)