

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Учебное пособие

Составитель Т. Н. Рогова

Ульяновск
УлГТУ
2014

УДК 658.014.1 (075)
ББК 65.291.931я73
А 72

Рецензенты: профессор кафедры «Социальные дисциплины» ФГБОУ ВПО
«Ульяновский государственный педагогический университет»,
д-р филос. наук, профессор В. Н. Романов;
зав. кафедрой «Экономика и организация производства»
ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный технический
университет», д-р экон. наук, профессор М. Н. Кондратьева

Утверждено редакционно-издательским советом университета в качестве
учебного пособия

Антикризисное управление предприятием : учебное пособие /
А 72 сост. Т. Н. Рогова; Ульян. гос. техн. ун-т. – Ульяновск : УлГТУ,
2014. – 200 с.

ISBN 978-5-9795-1275-4

В пособии рассмотрены актуальные теоретические и практические
проблемы антикризисного управления. Предназначено для подготовки студентов
по направлению 080100 «Экономика».

УДК 658.014.1 (075)
ББК 65.291.931я73

ISBN 978-5-9795-1275-4

© Рогова Т. Н., составление, 2014
© Оформление. УлГТУ, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ПРЕДМЕТ И МЕТОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	7
1.1. Этимология термина «антикризисное управление».....	7
1.2. Место, роль и предмет антикризисного управления в системе экономических знаний.....	9
1.3. Методы, применяемые в антикризисном управлении	16
ГЛАВА 2. ЦИКЛЫ И КРИЗИСЫ В ЭКОНОМИКЕ	22
2.1. Определение кризиса и цикла	22
2.2. Трансформации циклов и кризисов в XX–XXI вв.....	29
ГЛАВА 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	39
3.1. Сущность, цели и задачи антикризисного управления.....	39
3.2. Сущность кризисных явлений и факторы, приводящие к их возникновению	42
3.3. Типология кризисов и кризисного состояния экономических систем	48
3.4. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия	51
ГЛАВА 4. ДИАГНОСТИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ И ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	57
4.1. Методики диагностики предприятия.....	57
4.2. Виды анализа неплатежеспособного предприятия.....	64
4.3. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии.....	68
4.4. Анализ платежеспособности: сущность, понятие, виды платежеспособности и ликвидности.....	74
4.5. Анализ и оценка финансовой устойчивости предприятия	84
4.6. Предприятие на различных стадиях банкротства.....	94
4.7. Причины неплатежеспособности предприятия	96
ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ	100
5.1. Концепция стратегического управления	100
5.2. Основные этапы стратегического менеджмента	105
5.2.1. Анализ среды организации.....	107
5.2.2. Формирование миссии и целей организации.....	108

5.2.3. Разработка стратегии организации	110
5.2.4. Процесс реализации стратегии и контроль	119
5.3. Аналитические инструменты стратегического менеджмента.....	121
5.4. Роль и значение маркетинга в антикризисном управлении.....	127
ГЛАВА 6. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ	139
6.1. Инвестиционный процесс и его структура	139
6.2. Оценка инвестиционных рисков и методика их учета в инвестиционной деятельности	145
6.3. Оценка эффективности инвестиций	151
ГЛАВА 7. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ	
ОТНОШЕНИЙ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВА) ..	157
7.1. Правовое регулирование процедур несостоятельности предприятия	157
7.2. Предупреждение банкротства	162
7.3. Преступления в сфере банкротства	171
7.4. Деятельность арбитражного управляющего	178
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	185
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ	190
ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ	194
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	196
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	197

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время термин «антикризисное управление» прочно вошел в нашу жизнь. Это связано с возникновением кризисных ситуаций в экономической системе и, соответственно, поиском путей выхода из них.

Дисциплина «Антикризисное управление предприятием» ставит своей целью формирование у студентов систематизированных знаний в области антикризисного управления и финансового оздоровления предприятий, правовых основ исполнения процедур банкротства.

Задачи освоения дисциплины:

- изучить базовые понятия теории антикризисного управления предприятием;
- помочь студентам правильно использовать приобретенные знания при дальнейшем изучении прикладных экономических дисциплин.

В результате изучения курса студент *должен знать* основные цели, задачи и функции антикризисного управления предприятием; порядок проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия с целью планирования антикризисных мероприятий в рамках управления предприятием; о влиянии на процедуры антикризисного управления вида и характера производственной деятельности: размера, жизненного цикла, форм собственности, организационно-правовых форм предприятий, производственной структуры предприятия, технологической и экономической подготовки производства, организации производственного процесса, экономических ресурсов предприятия, инноваций при принятии управленческих решений, экономической стратегии предприятия; перспективного бизнес-планирования, инновационной и инвестиционной политики предприятия; а также сущность циклического развития социально-экономических систем.

Студент *должен уметь* в рамках антикризисного управления проводить анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, разрабатывать и проводить мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия, определять влияние предполагаемых мероприятий на результаты финансовой деятельности предприятия.

Студент *должен иметь навыки* проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия, принятия экономически грамотных решений в различных (в том числе и кризисных) ситуациях.

Учебное пособие состоит из семи глав, содержание которых подчинено определенной логике, вытекающей из существа проблемы, и соответствует программе «Антикризисное управление предприятием».

В первой главе описывается предмет и метод антикризисного управления предприятием.

Во второй главе рассказано о циклах и кризисах в экономике.

В третьей главе представлены теоретические аспекты антикризисного управления.

В четвертой главе описываются этапы диагностики предприятия.

В пятой главе говорится о стратегических аспектах антикризисного управления.

В шестой главе отражена суть антикризисной инвестиционной политики и управления рисками.

В седьмой главе описываются сущность и основные процедуры банкротства предприятий.

Курс рассчитан на студентов, обучающихся по направлению подготовки 080100 «Экономика».

ГЛАВА 1. ПРЕДМЕТ И МЕТОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Этимология термина «антикризисное управление»

Этимологически слово «управление» происходит от глагола «управлять», которое означает:

а) направлять ход, движение кого-нибудь или чего-нибудь (например, управлять кораблем, автомобилем);

б) руководить, направлять деятельность, действия кого-нибудь или чего-нибудь (например, управлять государством, хозяйством, управлять производственным процессом) [38].

В науке термин «управление» – элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Существует множество различных видов управления: стратегическое, оперативное, персональное, государственное и т. д.

Антикризисное управление необходимо отнести к одному из видов управления. Вместе с тем, если рассматривать вышеуказанное определение с точки зрения предприятия, то антикризисное управление не является в строгом смысле слова управлением, поскольку в подавляющем большинстве случаев не обеспечивает «сохранение структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ и целей» предприятия. Наличие диаметрально противоположной целевой направленности антикризисного управления и собственно управления оставляет место для известных нареканий в адрес антикризисного управления, общий смысл которых заключается в необходимости выведения данной дисциплины из круга управленческих дисциплин.

Такое предложение не лишено оснований. Существуют и другие проблемы, связанные, в частности, с названием дисциплины. По мере расширения знаний о ней будут вырабатываться более точные определения, глубже характеризующие сущность понятия.

Появление понятия «антикризисное управление» в отечественной практике обусловлено введением правового регулирования деятельности хозяйствующих субъектов,

характеризуемой явлениями финансовой несостоятельности (банкротства). В основе антикризисного управления лежат правовые акты, название которых достаточно точно фиксирует специфику антикризисного управления. К ним, в частности, относятся: закон «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» 1992 г., закон «О несостоятельности (банкротстве)» 1998 и 2002 гг., закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» 1999 г. и др. Разделов, специально посвященных антикризисному управлению, в этих законодательных актах нет. Таким образом, законодательно-правовая база, представленная в том числе и вышеуказанными законами, не дает возможности понять, откуда возник термин «антикризисное управление».

Существование термина «антикризисное управление» связано с названием аттестата, выдаваемого специалистам, которые могут осуществлять процедуры банкротства Федеральной службой по несостоятельности и оздоровлению, – Аттестат специалиста по антикризисному управлению. В марте 1999 г. аттестат специалиста по антикризисному управлению трансформировался в лицензию арбитражного управляющего, хотя содержание деятельности последнего осталось фактически прежним – проведение процедур банкротства. Аттестат специалиста по антикризисному управлению является основанием для рассмотрения вопроса о назначении его владельца в качестве: временного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего. Как известно, основным функциональным предназначением и временного, и внешнего, и конкурсного управляющего является, в соответствии с законом, проведение процедур банкротства. В полученной же лицензии арбитражного управляющего владельцу разрешалось осуществление деятельности в качестве арбитражного управляющего или заместителя арбитражного управляющего «при проведении процедур банкротства в отношении отсутствующих должников, граждан, индивидуальных предпринимателей, малых предприятий» [38].

Таким образом, в основе антикризисного управления находятся отношения, связанные с несостоятельностью (банкротством). Если же иметь в виду эволюцию понятия антикризисное управление, то следует признать, что между арбитражным и антикризисным управлением различий нет. Этот вывод подтверждается, как было показано выше, при проведении сравнительного анализа функциональных обязанностей специалиста по антикризисному

управлению и арбитражного управляющего. Более того, основанием для получения лицензии арбитражного управляющего для лиц, имеющих аттестат специалиста по антикризисному управлению, являлось наличие последнего, то есть порядок выдачи лицензии предусматривал автоматический режим при наличии аттестата антикризисного управляющего.

Анализируя процесс эволюции понятия антикризисного управления, можно установить следующее. Во-первых, антикризисное управление занимается изучением системы экономических отношений, которые связаны с возникновением кризисных явлений в процессе функционирования субъектов экономики. Во-вторых, антикризисное управление является экономической дисциплиной, вобравшей в себя как собственно экономические, так и правовые аспекты отношений. Это обуславливает ее специфику и основное отличие от теории управления и юриспруденции [38].

1.2. Место, роль и предмет антикризисного управления в системе экономических знаний

Теория антикризисного управления относится к экономической дисциплине и является смежной с такими дисциплинами, как политическая экономия, экономическая теория, которые выступают для нее методологическим фундаментом, и прикладными экономическими дисциплинами, такими как финансовый анализ, теория управления, основы реструктуризации. Нужно подчеркнуть, что теория антикризисного управления представляет собой самостоятельную область знаний, фиксируемую специальными нормативными актами, а также наличием собственного специфического предмета исследования [38].

Основной проблемой антикризисного управления на современном этапе является неоднозначность трактовки ее предмета.

Может показаться, что данный вопрос не является существенным и не заслуживает серьезного внимания. Вместе с тем очевидно, что без определения предмета данной науки ее дальнейшее формирование будет наталкиваться на проблемы, которые в значительной степени будут тормозить ее полноценное развитие. Это обусловлено тем, что любая наука начинается с определения ее собственного предмета, собственного содержания, поля, в рамках

которого она находится и развивается. Именно отсюда выводится ее связь с другими научными дисциплинами, ее место и роль в системе научных знаний, формирование методов, с помощью которых она исследует свой предмет и т.д. Отсутствие предмета неизбежно вело бы к попытке «играть на чужом поле», используя предметы близких к антикризисному управлению дисциплин: управления, стратегического управления, юриспруденции. Кроме того, именно наличие предмета указывает на правомерность существования данной области знаний.

Проблема заключается в том, что появившийся за последние годы ряд учебников и учебных пособий по антикризисному управлению не позволяет с достаточной точностью определиться в вопросе, что же изучает антикризисное управление. В некоторых учебных пособиях антикризисное управление вообще не определяется.

В некоторых учебных пособиях антикризисное управление трактуется как «совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию...» [38, 18].

Авторы отмечают, что «антикризисное управление является категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации». Подобная трактовка антикризисного управления вызывает ряд вопросов.

Во-первых, если антикризисное управление – микроэкономическая категория, то как быть с международными аспектами банкротства, антикризисным курсом Рузвельта, кейнсианской теорией, практикой восстановления послевоенной Германии под руководством Л. Эрхарда? Очевидно, что эти процессы и отношения вбирают в себя антикризисное управление на уровне государства [38].

Отнесение антикризисного управления к микроэкономической категории детерминировано следующей логикой: поскольку антикризисное управление осуществляется преимущественно на предприятиях, а предприятия являются объектом рассмотрения микроэкономики, то и антикризисное управление является микроэкономической категорией. Само деление на микро- и макроэкономику, по мнению западных экономистов, достаточно условно, и точное указание на то, где проходит граница между ними,

весьма проблематично. Методологические достоинства данного деления неизвестны, а вот недостатки очевидны. Например, если экономика страны находится в кризисе, то где же, как не на предприятии – основном звене экономики, он будет проявляться? Вместе с тем, деление экономики на микро- и макросферы позволяет прийти к неправильному выводу о том, что экономический кризис на макроуровне не обязательно должен отразиться на микроуровне, на предприятии, что возможен вариант развития событий, при котором предприятие не будет подвержено кризису, может избежать его, предупредить.

Подобные заблуждения вполне вероятны, если рассматривать предприятие не в системе общественно-экономических отношений, то есть диалектически, а метафизически, как изолированное, оторванное от нее, самодостаточное явление, что происходит при механистическом проведении границы между микро- и макроэкономикой.

Сведение антикризисного управления к микроуровню ведет к представлению о том, что управление в целом является микроэкономической категорией, а на уровне отрасли, государства существует не управление, в том числе и антикризисное, а регулирование.

Не отрицая наличия регулирования на уровне государства, правомерно поставить вопрос о том, как в рамках этой позиции рассматривать такой феномен, как социальное управление, которое едва ли можно отнести к микроуровню, поскольку оно подразумевает воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что антикризисное управление изучает и отношения, возникающие и на макроэкономическом уровне. Это дает основание включать его в предмет данной дисциплины.

Во-вторых, почему антикризисное управление отражает производственные отношения только «на уровне предприятий», оставляя в стороне такой экономический субъект, как домохозяйство, которое является важнейшим поставщиком ресурсов в рыночной экономике, как трудовых, так и материальных? Необходимо отметить, что такое понятие, как «домохозяйство» еще не представлено в достаточной степени в нормативных документах, регулирующих отношения в области антикризисного управления. Вместе с тем, если

ограничить антикризисное управление только предприятиями, то возникает вопрос о том, насколько правомерным является включение в субъекты отношений, связанных с несостоятельностью физических лиц? Возникает парадоксальная ситуация: с точки зрения права физическое лицо является субъектом отношений управления, в том числе и антикризисного, а с точки зрения теории антикризисного управления – не является. Разрешение этого противоречия видится на путях включения в предмет антикризисного управления отношений, связанных с неплатежеспособностью физических лиц (домохозяйств). Хотя нетождественность физического лица домохозяйству очевидна, в данном случае от этого обстоятельства можно абстрагироваться.

Отдельные авторы в своих учебниках сводят понимание антикризисного управления к управлению, «в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития» [38, 20].

При всей размытости данного определения обращает на себя внимание то, что подобная трактовка антикризисного управления как дисциплины фактически низводит его до уровня специальной теории управления. Такая интерпретация представляется неправомерной, поскольку в антикризисное управление в отличие от управления составной частью входит правовой блок вопросов, связанных с несостоятельностью (банкротством). Как известно, в России эти понятия: а) совпадают и б) регулируются законами РФ.

Это обстоятельство означает, что если из антикризисного управления исключить правовую часть, то ее предмет, как и методы, с помощью которых она исследует собственный предмет, в значительной степени выхолостятся до уровня общих рассуждений о природе кризиса вообще, природе экономического кризиса в частности и способов их разрешения. Не отрицая необходимости исследования этих вопросов в рамках антикризисного управления, вместе с тем можно сказать, что ограничение предмета исследования исключительно ими обедняет понимание данной дисциплины.

Если рассматривать проблему по существу, то необходимо иметь в виду, что в процессе перехода к рыночной экономике в российском обществе возникли идеалистические представления о месте и роли антикризисного управления в процессе устранения тех негативных ситуаций, которые появляются при построении капиталистического хозяйства. Эти идеалистические представления

были сформированы под влиянием, во-первых, названия дисциплины, т. е. антикризисного управления, из которого предполагалось, что предметом данной дисциплины будет являться разработка системы мер, способствующих выведению предприятий, учреждений, кредитных организаций из состояния кризиса с предоставлением возможности дальнейшего функционирования. Во-вторых, эти идеалистические представления были спровоцированы незнанием предмета данной науки, поскольку ее становление на постсоветском пространстве все еще продолжает осуществляться. Это подтверждается тем, что в этот период в России появляется огромное количество учебных заведений, которые активно формируют кадры для антикризисного управления, появляются статьи, учебные пособия, монографии; сформирована институциональная структура, которая включала в себя, в частности, Федеральную службу по финансовому оздоровлению (банкротству), Ассоциацию арбитражных управляющих, Гильдию антикризисных управляющих, саморегулируемые организации арбитражных управляющих, территориальные агентства федеральной службы и т. п.

В современной западной экономической науке принято понимание антикризисного менеджмента как «деятельности, необходимой для преодоления состояния, угрожающего существованию предприятия, при котором (состоянии) основным вопросом становится выживание». Вместе с тем, и в отношении западных трактовок антикризисного управления нет единства [38, 22].

Становление антикризисного управления предполагает определение границ той области, которую она изучает, т. е. ее собственного предмета.

Так, например, предметом политической экономии при ее рождении в 1615 г. выступало «управление государственным имуществом города», но уже через три столетия общепринятой трактовкой ее предмета стало изучение производственных отношений [38].

Итак, предметом антикризисного управления как теоретической дисциплины является система отношений, возникающая по поводу экономического кризиса. Она изучает:

- 1) условия возникновения;
- 2) сущность;
- 3) формы проявления;
- 4) этапы и динамику развития;

5) периодичность появления;

6) меры по ликвидации последствий экономических кризисов на различных уровнях хозяйствования (физическое лицо, индивидуальное домохозяйство, предприятие, кредитная организация, муниципальное образование, регион, республика, государство).

Исторический характер антикризисного управления обусловлен тем, что экономические кризисы, являющиеся объектом ее исследования, имеют силу лишь на определенной ступени общественного развития. Само появление антикризисного управления явилось реакцией на возникновение экономических кризисов в процессе развития капиталистического способа производства. Вместе с его исчезновением необходимость в антикризисном управлении отпадет. Это подтверждается, в частности, опытом хозяйственного строительства в СССР. В плановой экономической системе теория антикризисного управления не изучалась, поскольку законы развития социалистического производства предполагали планомерный, бескризисный характер его развития [38].

Антикризисное управление, являясь совокупностью экономических знаний, не может не отражать интересы участвующих в экономической деятельности различных социальных групп, слоев, классов.

Это означает, что она, наряду с историческим, имеет социальный характер, выражая интересы ведущих социальных сил общества. Так, интересы антикризисных управляющих зачастую приходят в противоречие с интересами наемных работников, занятых на предприятии, вовлеченном в процессы реструктуризации или ликвидации. К ним примешиваются интересы кредиторов, государства, местной администрации, собственника, руководства предприятия, которые, по большей части, имеют различную направленность. В связи с этим антикризисное управление оказывается ареной борьбы интересов различных социальных сил и их взаимоотношений.

Функциональное пространство антикризисного управления как системы представляет собой отражение ее предметной области, включающей элементы, образующиеся на стыке взаимодействия систем управления разного уровня (работник, предприятие, муниципальное образование, область, регион, государство). Антикризисные управленческие воздействия формируются по инициативе множества субъектов, распределены среди его носителей

и нуждаются в консолидации, когда существует вероятность выявления финансовой несостоятельности хозяйствующего субъекта.

Главным элементом антикризисного управления являются процессы применения законодательных норм банкротства к субъектам хозяйствования. В содержание этих процессов входят элементы инициативы банкротства, судебного разбирательства, арбитражного управления, санации, ликвидации. Процессы диагностики, профилактики хозяйственных связей, проектирования, инноваций, непосредственно связанные с кризисами, остаются за пределами антикризисного влияния.

Исходя из определения предмета антикризисного управления, можно выделить ее основные *функции*. К ним относятся:

- а) познавательная функция;
- б) практическая функция;
- в) методологическая функция;
- г) воспитательная функция.

Как и всякая другая наука, антикризисное управление изучает определенную область деятельности с целью познания законов ее функционирования. Она, следовательно, выполняет, *познавательную функцию*. Но познание действительности не является самоцелью.

Мы познаем действительность для того, чтобы использовать знания о ней в интересах человека и общества. Вследствие этого познавательная функция перерастает в *практическую* – использование знаний антикризисного управления с целью не только познания, но и преобразования действительности. Если рассматривать антикризисное управление как сферу деятельности, основным результатом которой должно стать создание условий для бескризисного развития предприятий, и учитывая, что в рамках рыночной (капиталистической) социально-экономической модели создание этих условий невозможно, то является вполне очевидным, что специалист по антикризисному управлению должен быть подготовлен для изменения социально-экономических основ современного общества, воспроизводящего условия экономических кризисов, таким образом, чтобы уничтожить современную модель отношений и установить модель, обеспечивающую бескризисное развитие.

Методологическая функция основана на том, что антикризисное управление является теоретической дисциплиной, выступающей основанием для других экономических дисциплин – теоретические

основы реструктуризации, теория и практика финансового оздоровления предприятия, антикризисное управление кредитными организациями. Овладение антикризисным управлением необходимо специалистам прикладных экономических наук, руководителям и работникам всех отраслей хозяйства.

Управление обществом, производством, предприятием, трудовым коллективом требует глубокого знания объективных экономических законов общественного развития и умелого использования их в хозяйственной деятельности. Эта социальная направленность и практическая функция антикризисного управления особенно важны и должны учитываться всегда, в особенности при переходе от одной системы общественно-производственных отношений к другой, в частности, в условиях современной рыночной трансформации экономики России.

Поскольку в антикризисные усилия общества вовлекаются исполнительные органы государства, хозяйствующие субъекты (предприятия, корпорации, объединения), субъекты инфраструктуры (финансовые, страховые, консалтинговые, аудиторские, инвестиционные компании), физические лица, некоммерческие организации, – экономическая политика государства должна учитывать выводы и рекомендации, которые даются, в том числе и антикризисным управлением.

Воспитательную функцию антикризисное управление осуществляет, главным образом, путем обобщения реальной действительности и формирования современного экономического мышления [38].

1.3. Методы, применяемые в антикризисном управлении

Предмет науки раскрывается с помощью методов. Метод – это способ, с помощью которого познается предмет. В известном смысле, методы, используемые в науке, определяют глубину познания ее предмета и достоверность полученных результатов. Антикризисное управление имеет дело с фактами объективной действительности, которые подлежат исследованию. Сами по себе факты ничего не объясняют, они могут лишь подтверждать или опровергать результаты научных выводов. Задача научного исследования заключается не в том, чтобы регистрировать и собирать факты, а в том, чтобы:

- 1) за видимостью явлений раскрыть их сущность,
- 2) понять их внутренние связи,
- 3) познать законы их возникновения и развития с целью использования в дальнейшей практической деятельности.

Как известно, сущность и форма явлений в реальной действительности не совпадают. В противном случае любая наука была бы излишней. Именно наука проникает в действительную природу явления, объясняя, почему внешний вид явления представлен именно в таком виде. Эту задачу наука решает с помощью научных методов.

Применение правильного метода обеспечивает истинность познания действительности в ее развитии и видоизменении. Применение ошибочного метода снижает вероятность получения достоверного результата, появление которого возможно в качестве редкого исключения. Существует наука, изучающая методы. Она называется методология – наука о способах познания. К сожалению, как отмечает известный экономист М. Блауг, «методология не очень почитается современными экономистами. Печальным следствием этой распространенной «методофобии» стали посредственные экономические навыки большинства экономистов» [38, 27].

Методы классифицируются на всеобщие, общенаучные и конкретно научные. В той или иной степени они используются при изучении предмета антикризисного управления.

Ко всеобщим методам относятся: синтез, анализ, индукция, дедукция, обобщение, метафизический и диалектический методы.

Все они относятся к методам логики, иными словами, законам человеческого мышления.

Анализ (от греч. – разложение, расчленение) – прием мышления, расчленяющий целое на части. В антикризисном управлении при проведении диагностики состояния предприятия используется финансовый анализ.

Синтез (от греч. – соединение, сочетание, составление) – это прием мышления, позволяющий объединить части в целое. Синтез противоположен анализу и неразрывно с ним связан.

Индукция – это общий вывод на основе частных посылок.

Дедукция (от лат. *deductio* – выведение) – 1) переход в познании от общего к частному и единичному, выведение частного и единичного из общего; 2) в логике и методологии – процесс логического вывода, представляющий собой переход от посылок к

заключениям на основе применения правил логики. К дедуктивным выводам постоянно прибегают в процессе познавательной деятельности. Так, применение любого общего положения (например, закона) к частному случаю осуществляется посредством дедукции.

Дедукция связана с анализом – раскрытием компонентов посылок дедуктивного содержательного вывода. Поскольку в заключении содержательного дедуктивного умозаключения происходит объединение знаний, данных в отдельных посылках, дедукция связана и с синтезом. Дедукция находится в диалектической взаимосвязи с индукцией. Единичные факты (на основе обобщения которых индукция строит общие утверждения) считаются объясненными, если они включены в определенную систему понятий, из которой могут быть получены дедуктивным путем. В формировании общих посылок дедуктивных умозаключений существенную роль играют обобщения наблюдений и экспериментов, связанные с индуктивными процессами.

Обобщение (от лат.) – прием мышления, используемый для установления общих свойств объекта. Процесс обобщения связан с процессами анализа, синтеза, абстракции, индукции.

Диалектический метод познания предполагает рассмотрение объекта исследования в процессе его развития, в движении, в динамике. В противоположность ему метафизический метод рассматривает объект исследования в состоянии покоя, в статике. В антикризисном управлении используются оба этих метода. Так, при изучении экономического кризиса последний рассматривается не сам по себе, а в процессе диалектического движения капиталистической экономики, как одна из фаз промышленного цикла, как постоянно повторяющийся, непрерывно воспроизводящийся феномен, как условие и продукт движения рыночной экономики. Метафизический метод познания применяется при проведении диагностики состояния предприятия, когда показатели последнего фиксируют его состояние на определенный момент времени.

Ко второй группе методов познания объективной действительности, ее развития, широко применяемых в разных науках, относят общенаучные методы.

К ним относятся:

1. Эмпирические методы: наблюдение, эксперимент, моделирование, прогнозирование.

а) Наблюдение, т. е. сбор объективной и достаточной информации по проблеме. Важность этого метода в антикризисном управлении подчеркивается названием одной из процедур банкротства с аналогичным названием.

б) Эксперимент (от лат. – проба, опыт), при помощи которого в контролируемых и управляемых условиях исследуются явления действительности. В антикризисном управлении проведение эксперимента проблематично.

в) Моделирование, т. е. исследование объектов познания на их моделях. Модель – это условный образ объекта, построенный для упрощения его исследования. Изучение модели дает новые знания об объекте либо позволяет определить наилучшее решение в той или иной ситуации. В процессе антикризисного управления строится математическая модель конкретного предприятия, затем в нее вводятся те изменения, которые предполагают осуществить на данном предприятии, рассматривается, к каким последствиям их внедрение может привести, и делается вывод относительно целесообразности их реализации на конкретном предприятии. Моделирование необходимо в силу сложности проблем антикризисного управления и трудности проведения экспериментов в реальной жизни.

г) Прогнозирование, которое представляет собой процесс составления, разработки прогнозов развития. Прогнозирование представляет собой попытку исследователя понять, где и в каких качественно новых условиях окажется его организация по истечении определенного периода времени. В антикризисном управлении прогнозирование активно применяется при проведении как санационных, так и ликвидационных процедур.

Существуют различные классификации прогнозов. В литературе рассматриваются следующие виды прогнозов:

- экономические – используются для предсказания общего состояния экономики и объема сбыта для конкретной компании или по конкретному продукту;

- развития технологии – позволяют предсказать, разработки каких новых технологий можно ожидать, когда это может произойти, насколько экономически приемлемыми они могут быть;

- развития конкуренции – позволяют предсказывать появление, стратегию и тактику конкурентов;

– социальные – используются для предсказания изменений в социальных установках людей и состояния общества.

2. Теоретические методы: аксиоматический, формализации, подтверждения и опровержения.

а) Аксиоматический метод – способ построения научной теории в виде системы аксиом, позволяющих получать утверждения (теоремы) данной теории. Аксиома – положение, принимаемое без доказательства в силу непосредственной убедительности; истинное исходное положение теории. Теория – это система основных идей в той или иной отрасли знаний; форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности. Теорема – утверждение, устанавливаемое при помощи доказательства (в противоположность аксиоме). Наличие аксиоматического метода является непременным условием для построения формализованного языка.

б) Формализация в общем смысле представляет отображение результатов мышления в точных понятиях или утверждениях. В этом смысле она противопоставляется содержательному или интуитивному мышлению. В математике и формальной логике формализация – это метод представления результатов исследования в виде формул, знакового формализма. Формализация основных особенностей функционирования экономических объектов позволяет оценить возможные последствия воздействия на них и использовать такие оценки в управлении. Так, при исследовании возможностей предсказания предбанкротного состояния предприятий данные многочисленных предприятий группируются, обобщаются и формализуются в виде формул. Так был получен Z-счет Э. Альтмана. Формализация доказательства дает возможность освободиться от обращения к интуитивным представлениям, что имеет решающее значение для строгости вывода. Представление доказательства в виде последовательности формул, каждая из которых либо является аксиомой, либо получается из аксиом по правилам вывода, превращает сам процесс проверки доказательства в чисто механическую процедуру и может быть передан вычислительной машине. Формализация играет существенную роль в анализе и уточнении научных понятий. Интуитивные понятия, хотя и кажутся более ясными с точки зрения обыденного сознания, в силу их неопределенности и неоднозначности мало пригодны для науки. В научном познании нередко нельзя не только разрешить, но даже

сформулировать и поставить проблемы до тех пор, пока не будут разъяснены и уточнены относящиеся к ним понятия.

в) Метод подтверждения и опровержения – методы, предложенные философией позитивизма, подтверждают научность или ненаучность теории. Возможность опровержения теории (фальсификация) говорит о том, что данная теория научна, если она использует научные приемы, доказательства.

Помимо вышеперечисленных, в антикризисном управлении используют конкретно научные методы, т. е. методы, изобретенные отдельными науками. Например, спектральный анализ в химии, метод опроса в социологии и психологии, метод моментных наблюдений в научной организации труда, метод восхождения от абстрактного к конкретному в политической экономии. В основном это эмпирические методы. Разработка конкретно научного метода в антикризисном управлении еще не завершена [38].

Если рассматривать конкретно научные методы применительно к управлению, необходимо иметь в виду, что наука управления зародилась в Англии во время Второй мировой войны, когда группа ученых получила задание на решение сложных военных проблем, таких как оптимальное размещение сооружений гражданской обороны и огневых позиций, оптимизация глубины подрыва противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов. В 50–60-е гг. XX в. методология была обновлена, преобразована в целый ряд специфических методов и стала все более широко применяться для решения проблем в промышленности и принятия решений в разных ситуациях.

Применяя конкретно научный метод при исследовании предмета антикризисного управления, необходимо помнить, что субъект управления – это открытая система, состоящая из взаимосвязанных элементов. Поэтому специфической особенностью конкретно научного подхода к управлению является системность. В. И. Ленин указывал, что «система требует, чтобы каждое положение рассматривать лишь (α) исторически; (β) лишь в связи с другими; (γ) лишь в связи с конкретным опытом истории» [38].

Таковы основные методы, используемые в процессе исследования предмета антикризисного управления [38].

ГЛАВА 2. ЦИКЛЫ И КРИЗИСЫ В ЭКОНОМИКЕ

2.1. Определение кризиса и цикла

Многие экономисты прошлого и настоящего определяют экономические циклы как колебания совокупной экономической деятельности. Наиболее всеобъемлющим показателем совокупной экономической деятельности является объем реального дохода или продукции страны. С этой величиной тесно связан и объем занятости. Если объем продукции и занятость колеблются, то цены в результате изменений совокупного спроса и предельных издержек производства подвергаются (в различной степени) изменениям. В свою очередь, изменения уровней продукции и вызывают совместно изменения совокупной денежной стоимости всех произведенных товаров и услуг. «Экономический цикл, – пишет известный экономист Я. Тинберген, – можно рассматривать как механизм взаимодействия между беспорядочными толчками и экономической системой, обладающей способностью совершать циклические движения, посредством которых она приспособливается к такого рода толчкам» [52]. В результате такого объяснения появилась первая модель движения экономического цикла (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Стандартная модель экономического цикла [52, 810]

На представленном рисунке видно, что экономический цикл внешне предстает как волновое движение производства, т. е. всей хозяйственно-финансовой деятельности (в основных макроэкономических показателях: ВВП, НД, уровни инфляции и

безработицы, движение заработной платы и т. д.). Кривая, изображенная на рисунке 2.1, представляет собой график объема производства с пиками *B* и *F*, низшей точкой спада *D* и депрессии. Промежуток времени между двумя точками, находящимися на одинаковых стадиях циклических колебаний, называется *периодом цикла* (от *A* до *E* и от *B* до *F*). Амплитуда циклических колебаний определяется отклонением пика или низшей точки спада от линии тренда, т. е. она равна расстоянию *BG*. В цикле периоды повышенной хозяйственной активности, краткие или долгие, прерываются их замедлением или падением; затем следуют новые подъемы либо длительные стагнации и т. д. Такие колебания дифференцируются по циклам роста и развития: годовой, пятилетний, десятилетний периоды. Называют и цикл в 100 лет, в частности, о таком длительном цикле писал русский экономист Николай Кондратьев еще в 1920-е гг. («теория длинных волн») [52].

Цикл можно разделить на две фазы: восходящую и нисходящую. При этом нисходящая фаза обычно бывает короче восходящей. Цикл может быть сходящимся (затухающим), расходящимся (взрывным) и постоянным по амплитуде колебания.

Фазы цикла. Из различных представлений о цикле – в смысле последовательности фаз, каждая из которых влечет за собой другую, – здесь будут выделены и кратко рассмотрены две концепции.

1. Одни экономисты рассматривают *вершины* и *низины* как критические разграничительные пункты цикла. С этих позиций наиболее продолжительная часть цикла может быть разделена на два главных отрезка: (а) *фазу экспансии*, простирающуюся от низины до вершины, и (б) *фазу сжатия*, простирающуюся от вершины до низины. Существуют, кроме того, поворотные точки, верхняя и нижняя, представляющие собой относительно короткие периоды времени. На нижней поворотной точке возникает *оживление* и быстро перерастает в длительную фазу *экспансии*. На верхней поворотной точке *рецессия* овладевает экономикой и вскоре развертывается в фазу *сжатия*. Цикл рассматривается, таким образом, как состоящий из четырех тесно связанных между собой фаз: 1) оживления; 2) экспансии; 3) рецессии; 4) сжатия (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Цикл по П. Самуэльсону [52, 812]

2. Вторая концепция была высказана Й. Шумпетером, который полагал, что критические разграничительные пункты следует искать не в вершинах и низинах цикла, а в точках *перегиба* или близких к ним местах. Он обозначает таковые как «окрестности точки равновесия». Модель цикла, созданная Й. Шумпетером, представлена на рисунке 2.3.

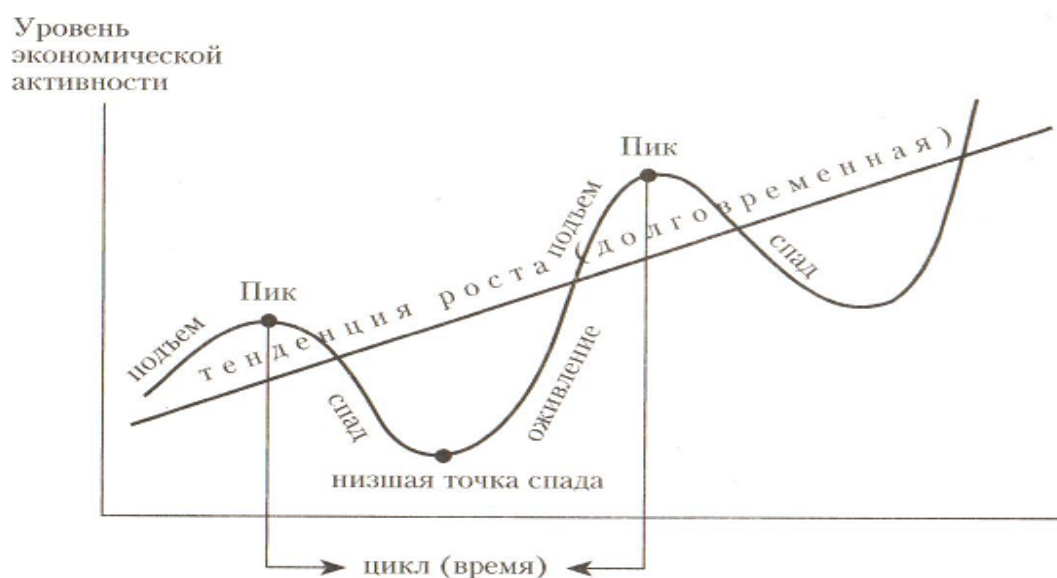


Рисунок 2.3 – Модель цикла по Й. Шумпетеру [52, 812]

Кривая на рисунке 2.3 иллюстрирует циклическое движение национальной экономики и четыре фазы кризиса: *подъем*, *спад*, *депрессию* и новое движение к росту – *оживление*, переходящее в *подъем*.

Механизм циклического движения. Кризис формируется в фазах оживления и подъема, на пике подъема в особенности. Эти фазы характеризуются расширением производства и высокими темпами

роста; период ассоциируется с процветанием: производство расширяется, увеличиваются инвестиции, растут доходы населения и совокупный потребительский спрос, безработица сокращается до минимума. Все пребывают в счастливой уверенности, что проблемы позади, впереди – только процветание. Рост потребительского спроса стимулирует предпринимателей расширять производственные мощности и увеличивать инвестиции. Соответственно увеличивается спрос на машины и оборудование. Прибыль растет во всех звеньях системы «производство – реализация». Предприниматели торопятся вкладывать средства в расширение мощностей. Здесь начинают формироваться узлы противоречий: увеличение общего совокупного спроса начинает опережать темпы роста производства. Конкурентная борьба слабеет, она переносится в сферу расширения производства. Отсюда следует ослабление факторов, связанных с технологическим прогрессом, Замедляется рост производительности труда. Темпы роста производства высокие, они начинают опережать реализацию, т. е. темпы роста платежеспособного спроса, начинается реализация накапливающихся противоречий – сбои в кругообороте капитала, и как естественное следствие наступает перепроизводство товаров, вместе с ним спад, а затем и сам кризис. Такова общая схема развертывания спада и кризиса с точки зрения внутренних процессов производств и решений.

Экономический кризис – это крупный спад всей финансово-экономической системы (производства, торговли), отражающийся на росте безработицы, сокращении потребления, банкротстве множества фирм, резком снижении масштабов капиталовложений.

Все это уменьшает финансовые возможности государства для осуществления эффективной социальной политики, ведет к деградации состояния всех факторов производства, создает общественную напряженность.

Цикл является постоянной динамической характеристикой рыночной экономики, без него нет развития. Экономический цикл – это форма движения, развития рыночной экономики; основу экономического цикла составляют периодически возникающие экономические спады, переходящие в кризисы.

Движение производства от одного экономического спада до начала другого и называется **экономическим циклом**.

Экономический кризис прежде всего обнаруживает *перенакопление капитала*, которое выступает в трех формах:

перепроизводство товарного капитала (рост нереализованной продукции), перенакопление производительного капитала (увеличение недогрузки производственных мощностей, рост безработицы), перенакопление денежного капитала (увеличение количества денег, не вложенных в производство).

Общим результатом перенакопления капитала становится рост издержек производства, падение цен и, следовательно, прибыли компаний. Это классические свойства кризисов в капиталистической рыночной экономике. Они, однако, сильно деформируются в плохо развитых рыночных системах со слабой конкуренцией – в них, к примеру, монополии сдерживают падение цен, опираясь при этом негласно на сговоры и административные рычаги власти (с которой они связаны). Соответственно, противоречия не разрешаются, а загоняются в глубь системы, а затем буквально «взрываются», способствуя максимальному спаду экономики; кризисы развертываются более глубоко и всесторонне.

Нельзя сказать, что кризис – это абсолютное зло. Он имеет и несомненный позитивный смысл. В период кризиса происходит своего рода «очищение» экономики от непроизводительных элементов. Развиваются импульсы рационализации, новаторства, инноваций, сокращаются издержки производства и формируются условия для роста прибыли фирм, усиливается конкуренция. Очевидно, что в посткризисный период происходит обновление морально устаревших средств производства, не способных обеспечить прибыльное функционирование капитала. Кризис же создает стимулы для обновления капитала на новой технической основе. Поэтому кризис дает начало преимущественно *интенсивному развитию экономики*. С ним кончается предыдущий период развития и начинается следующий. Кризис – важнейший элемент механизма саморегулирования экономической системы в целом. Но для этого необходима полная (совершенная) конкуренция, которой быть не может. Поэтому рыночный механизм необходимо дополнить широкой системой государственного регулирования.

Переход к новому этапу осуществляется через длительную фазу *депрессии*. В ходе депрессии усиливаются факторы, ведущие к устойчивости, стабильности. Они способствуют (при их преобладании) началу периода интенсивного развития. Этот период охватывает следующую фазу кризиса – *оживление*. В конце фазы оживления стимулы обновления исчерпывают себя. Наступает

следующая фаза цикла –*подъем*; начинается новый рост, часто высокими темпами, преимущественно интенсивного типа, с поглощением огромных капиталов, рабочей силы, сырья и т. д.

Таким образом, *основная причина циклического характера развития экономики* заключается в противоречии между условиями производства и условиями реализации, в конфликте между производством, стремящимся к расширению, и не успевающим за ним ростом платежеспособного спроса населения. Сильное воздействие на протекание кризиса, и прежде всего на глубину кризисного падения, оказывают действия агентов рынка (фирм и банков), уровень менеджерского искусства, методы действия финансовых учреждений и корпораций, их неумная устремленность на максимизацию прибылей – все это подрывает устойчивость системы, способствует разворачиванию кризиса в его наиболее губительных формах. Это в особенности характерно для последнего глобального кризиса (2008–2010 гг.) [52].

Классификация циклов.

1. Короткие циклы Дж. Китчена (3–5 лет). В период роста экономики постоянно возникают моменты времени, когда запасы товаров превышают некоторое пороговое значение, определяемое общественными потребностями в них. Избыточное накопление запасов погружает экономику в кризис.

2. Среднесрочные циклы К. Жуглара (7–12 лет). Обусловлены динамикой инвестиций в активную часть капитала.

3. Долгосрочные циклы С. Кузнеца (20–25 лет).

4. Циклы Н. Д. Кондратьева (40–60 лет) – циклы «длинных волн». Связаны с неравномерностью научно-технического прогресса, в результате которого происходят радикальные изменения в технологической базе общества, его структурная перестройка, изменение объема инвестиций в элементы основного капитала с длительным сроком службы (примерно 50 лет).

Внешние и внутренние факторы. При классификации различных теорий циклов их разделяют обычно на две категории. Одни из них, согласно П. Самуэльсону, в основном являются экстермальными (внешними), другие – интермальными (внутренними) [52].

Экстернальные теории усматривают главные причины экономического цикла в колебаниях факторов, лежащих за пределами экономической системы: в войнах, революциях и политических событиях, открытиях золотых месторождений, темпах роста

населения и его миграции, освоении новых земель и ресурсов и, наконец, в научных и технических открытиях и нововведениях.

Интернальные теории обращают внимание на механизм внутри самой экономической системы, который дает импульс самовоспроизводящемуся экономическому циклу, так что каждая экспансия порождает оживление и рост, и все это сплетается в квазирегулярную, повторяющуюся, бесконечную цепь событий.

В современных условиях происходит все большее переплетение факторов внутреннего и внешнего порядка с точки зрения воздействия их на динамику цикла. Соответственно, современные объяснения природы цикла все в большей мере отражают реальные процессы интернационализации и глобализации, происходящие как в национальной, так и мировой экономической системе. Это касается и цикла 1982–1991 гг., и двух последних экономических циклов: первый начался с подъема в мировой экономике в 1992 г. и завершился депрессией 2001–2002 гг.; второй (последний) цикл, 2002–2003 гг., завершился глобальным кризисом 2008–2010 гг.

Великая депрессия 1929–1933 гг. Великая депрессия 1929–1933 гг., однако, показала, что наиболее уязвимым звеном экономики выступает финансово-банковский (кредитный) сектор. Тогда первой «взорвалась» Нью-Йоркская фондовая биржа, похоронив банки. Протекционистские торговые меры, предпринимаемые в США и странах Западной Европы, необычайно усугубили тот кризис и превратили его в мощное всемирное потрясение, едва не опрокинувшее все здание мировой капиталистической системы [52].

Разрушительный кризис, начавшийся в США в начале 1929 г., и приход к президентской власти Франклина Делано Рузвельта в 1933 г. качественно изменили отношение государства к экономике. Следует сказать, что в те годы в экономической и даже политической жизни США доминировали представители крупных корпораций, которые открыто вмешивались в вопросы государственной политики, а правительство, как свидетельствует американская история, погрязло в склоках, связанных с патронажем разных групп бизнеса. Обстановку тех времен сам президент Рузвельт охарактеризовал следующим образом: «Правительство, которым управляют деньги, так же опасно, как и правительство, состоящее из преступников».

В такой обстановке Рузвельт предложил стране свой знаменитый «Новый курс», предполагающий решительный контроль

над деятельностью большого бизнеса, его направленность на решение национальных задач и вывод экономики страны из глубокого кризиса через активное государственное регулирование. Как травила «свободная пресса» Америки Рузвельта, обвиняя его в приверженности коммунизму! Мощные американские корпорации, в течение двух столетий развивавшиеся в духе доктрины *Laisses faire*, отвергали любую форму вмешательства в экономику. Однако они оказались не в состоянии справиться с наступившим разрушительным кризисом. К счастью для Америки той эпохи, президент Рузвельт сумел преодолеть яростное сопротивление больших корпораций, привычный догматизм элитарных слоев общества и вывести страну из кризиса. Суть рузвельтовской модели состояла в следующем: во-первых, отделить экономику (большие корпорации) от политики с точки зрения воздействия на нее корпоративных интересов; во-вторых, обеспечить решительное вторжение государства в макроэкономическое регулирование; в-третьих, обеспечить экономическую политику в целях большей справедливости. Это и является сутью и содержанием кейнсианства. Кстати, великий экономист XX в. Дж. Мейнард Кейнс одно время был экономическим советником президента Рузвельта [52].

2.2. Трансформации циклов и кризисов в XX–XXI вв.

Цикл – это период времени, исчисляемый с конца одного кризиса и начала повышательной тенденции, знаменующей подъем и более или менее продолжительный экономический рост в течение ряда лет, до начала нового значительного спада.

По Э. Хансену, в период с 1795 по 1937 г. Америка столкнулась с 17 большими циклами, их средняя продолжительность равнялась 8,35 года. За 130-летний период (1807–1937 гг.) было 37 малых циклов, их средняя продолжительность составляла 3,51 года. Помимо этой разновидности цикла, существует понятие «длинные волны» – термин, под которым понимается цикл до 50 лет (впервые термин введен в оборот М. И. Туган-Барановским, а позже Н. Д. Кондратьевым, автором теории «длинных волн»). М. Блауг пришел к выводу, что с конца Второй мировой войны и вплоть до середины 1990-х гг. (40 лет) в Западной Европе цикл длился примерно 8 лет, если не иметь в виду так называемые промежуточные спады в ряде стран, объясняющиеся часто неудачной экономической политикой

правлящего истеблишмента. Экономическая динамика трех развитых центров экономической силы в 1990-х гг. казалось бы подтвердила верность этого вывода: после мирового кризиса 1991–1992 гг. начавшийся в конце 1992 – начале 1993 г. рост продолжался вплоть до конца 2000 г., прерванный первым мировым кризисом XXI в. в 2001 г.; он продолжался до конца 2002 – начала 2003 г., когда начался выход из кризиса. По методологии М. Блауга, следующий миром кризис должен был начаться не ранее 2009 г. Но, видимо, два фактора ускорили его «созревание»: первый фактор – ошибочная экономическая стратегия в соответствии с неолиберально-монетарной методологической базой; второй фактор – действие глобализационных факторов в системе мировых финансов. В результате цикл сократился до 6 лет (2003–2008 гг.) [52].

Все XX столетие народы находились под влиянием либо разрушительных войн, либо кризисов и депрессий. Лишь в промежутках между ними мир находил спокойствие и утешение. В самом деле, первый мировой кризис XX в. разразился накануне Первой мировой войны (1914–1918 гг.). Затем второй мировой кризис 1922–1923 гг.; Великая депрессия 1929–1933 гг. фактически продолжалась до начала Второй мировой войны (1939–1945 гг.). В послевоенные годы ни цикличность в экономическом развитии, ни кризисы не «исчезли», хотя сильное влияние государственного регулирования, нарушая естественное развитие всего воспроизводственного цикла, в значительной мере модифицировало их динамику. Ясно и то, что ни национальная экономика, взятая изолированно, ни мировая экономика в целом не могут развиваться нециклически и бескризисно. Цикличность и кризисы – это своего рода форма движения экономики, они выполняют своеобразную «очистительную» роль и функцию «предохранительного клапана» всей экономической системы, что и позволяет адаптироваться экономике к новым условиям развития, к научно-техническому прогрессу. Важно не усугублять кризис ошибочными действиями правительства и тех мощных экономических сил, которые в погоне за прибылями способны разрушить хрупкое равновесие системы (они и разрушают ее, банки, корпорации и пр.).

Ниже предоставлена хронология послевоенных циклов и кризисов в мировой экономике в послевоенные десятилетия в капиталистическом мире (Северной Америке, Западной Европе, Японии) [52]:

– 1946–1948 гг. – оживление и подъем в США, Канаде, Великобритании, Швеции. Преодоление связанных с войной нарушений процесса воспроизводства и восстановления хозяйства во Франции, в Италии, Западной Германии, странах Скандинавии, частично в Японии и других странах. Кризис платежного баланса в Англии (1947 г.);

– 1948–1949 гг. – первый послевоенный кризис. Циклический кризис в США. Процессы перепроизводства в ряде отраслей промышленности западноевропейских стран и на рынках сырья. Острый внешнеторговый и валютный кризисы и массовая девальвация денежных единиц; все это, вместе с кризисом в США, явилось отправным пунктом для начала первого послевоенного цикла;

– 1950 г. – выход США из кризиса, оживление в других европейских странах;

– 1950–1952 гг. – промышленный бум, связанный с войной в Корее, форсировавший промышленное производство и международную торговлю; рост капиталовложений и военного производства в США и Великобритании;

– 1951 г. – мировой кризис в текстильной промышленности во многих странах. Его назвали «частичным кризисом» в силу того, что он охватил в основном мировую отрасль текстильного производства;

– 1951–1953 гг. – мировой промышленный кризис. Он пришелся на период после окончания Корейской войны, охватив США, Великобританию, Бельгию, Люксембург, Нидерланды, Францию, Швецию, Норвегию. Кризис характеризовался перепроизводством в промышленных и аграрно-сырьевых отраслях этих стран, что отразилось на ситуации в колониальных и развивающихся странах (Латинская Америка, Азия и Африка);

– 1953–1954 гг. – промежуточный промышленный кризис в США и Канаде, резкий спад их экономики;

– 1954–1957 гг. – циклический подъем в капиталистическом мире;

– 1957–1958 гг. – мировой циклический кризис, завершивший первый послевоенный цикл и положивший начало второму (вплоть до начала 1970-х гг.). Начало мирового сырьевого кризиса;

– 1958–1959 гг. – спад и депрессии в отдельных странах (Франция, Италия, Швеция, Канада);

– 1959–1960 гг. – оживление в капиталистическом мире, подъем в ФРГ, Италии, Японии, Швейцарии, Бельгии и Голландии;

– 1960–1962 гг. – промышленный кризис в США и Канаде, депрессия в Японии;

– 1960–1963 гг. – частичный кризис в отраслях, производящих предметы длительного пользования, застой в Великобритании, острый кризис британского платежного баланса, кризис платежного баланса в США, биржевой кризис в США (май–июнь 1962 г.), ФРГ (1961–1962 гг.). Резкое замедление темпов производства в ФРГ, Швеции. Кризис западноевропейской черной металлургии;

– 1958–1963 гг. – развитие и обострение мирового сырьевого кризиса; новый кризис платежных балансов и застой в импорте развивающихся и колониальных стран;

– 1963–1965 гг. – циклический подъем в капиталистическом мире, наиболее резко выраженный в США, Канаде, ФРГ, Японии (с конца 1963 г.). Ослабление сырьевого кризиса в развивающихся странах;

– 1964–1966 гг. – промежуточный кризис в Италии (1964 г.); частичный кризис и застой в Японии (1965 г.); явления застоя во Франции (1964–1965 гг.). Острый кризис торгового и платежного баланса в Англии (октябрь 1964 г.). Общий кризис системы золотодевизного стандарта (1964–1967);

– 1968 г. – социальный, политический и экономический кризис во Франции, частично – в Германии и Италии, продолжавшийся до конца года и охвативший первую половину 1968 г. (Этот кризис был связан с известными событиями, названными «студенческой революцией», в мае 1968 г. в Париже.) Вынужденный уход Шарля де Голля с президентского поста после референдума во Франции (1969 г.);

– 1970–1971 гг. – сильнейший финансово-экономический кризис в США. В августе 1971 г. президент США Ричард Никсон отменил жесткую привязку доллара к золоту (1 долл. = 35 тройских унций золота). После 1971 г. начался новый длительный цикл экономического развития в капиталистическом мире, продолжавшийся вплоть до падения СССР и европейской системы социализма в целом (конец 1980-х – начало 1990-х гг.);

– 1973–1975 гг. – знаменитый «нефтяной кризис», первоначально вызванный арабско-израильской войной и решением арабских стран-нефтепроизводителей многократно увеличить цены на

нефть. Экономика развитых стран не выдержала взросших цен на нефть, развернулся мировой экономический (энергетический) кризис;

– 1976 г. – Ломейская конференция МВФ (1976 г.) изменила международную финансовую систему, покоящуюся на Бреттон-Вудских соглашениях (1944 г.). Была создана резервная валюта – СПР как страховочный фонд МВФ. Доллар и другие международные валюты приобрели «плавающий» характер («валютная змея»). Но финансовый кризис не был преодолен, и вся вторая половина 1970-х гг. была крайне неустойчивой для экономики большинства развитых стран (кроме Японии, которая развивалась достаточно успешно в то десятилетие);

– 1980-е гг. были в целом не особенно благоприятными. Экономический рост сопровождался кризисными спадами 1982–1983 гг. и 1985 г. в Америке и Западной Европе; впервые за два десятилетия произошло замедление темпов развития японской экономики – термин «японское экономическое чудо» остался в 1970-х. В эти годы произошел окончательный отказ от кейнсианского регулирования, а приватизация охватила весь несоциалистический мир;

– 1984–1985 гг. – сильнейший экономический спад в США, Канаде, Западной Европе; дальнейшее «затухание» темпов роста в японской экономике (1,3% роста ВВП вместо привычных 6–7% роста в предыдущие два десятилетия);

– 1991–1992 гг. – мощный экономический кризис в США и Западной Европе; японская экономика прочно стала на путь полудепрессивной динамики. И лишь с конца 1992 – начала 1993 г. американская, а затем и западноевропейская экономика стали на путь динамичного роста. При этом рост не затронул Японию. Мощный экономический рост был характерен для Америки и Западной Европы на всем протяжении 1990-х гг.: темпы роста ВВП в США составили за восемь лет 4%, в странах ЕЭС – около 3%. В 1990-х (после кризиса 1991–1992 гг.) начался новый длительный экономический цикл в капиталистическом мире (прерванный мировым кризисом 2001–2002 гг.);

– 1997–1998 гг. – известный Азиатский кризис, охвативший в основном страны АСЕАН и Японию. В августе 1998 г. кризис потряс Россию, это известный дефолт, когда по сути обанкротилось само государство, которое отказалось выплачивать свои внешние долги;

– в 2001–2002 гг. американская и европейская экономика снова оказались в кризисном состоянии. Стала расти безработица, инвестиции сократились в четыре раза в США и в два раза в ЕС, существенно сократилась международная торговля. В конце 2002 – начале 2003 г. начался новый мировой экономический цикл. Возможно, под влиянием такого громкого события, каким явился террористический акт 11 сентября 2001 г., тот мировой экономический кризис (2001–2002 гг.) оказался несколько приглушенным, но его результаты были серьезными. Темпы роста ВВП резко снизились, составив менее 1,8% в США и 1,1% – в ЕС; возросла безработица, снизилась деловая активность. Приток иностранного капитала в экономику США в 2001 г. сократился по сравнению с 2000 г. в 10 раз (с 500 млрд долл. до 50 млрд долл. за один год). Выход из кризиса стал заметен только в конце 2002 г. (в том числе в свете военных приготовлений против Ирака);

– 2008—2010 гг. – глобальный финансово-экономический кризис. Он вначале развернулся в американской экономике, а затем перекинулся в Европу, Азию, Латинскую Америку, Африку, сильнейшим образом затронул российскую экономику.

Многие экономисты-теоретики уже сравнительно давно пришли к выводу о циклическом характере развития экономики и неизбежности кризисных спадов и депрессий. Аналитики после каждого кризиса сталкиваются с задачей «вычисления» кризисов и в целом приходят приблизительно к одним и тем же выводам относительно их природы, а также начальных пунктов их развертывания, движения по фазам и завершения (через «угасание» подъема – к спаду и депрессии и к последующему подъему). В то же время справедлива ссылка экономистов-теоретиков на то, что при расчете циклов (больших или коротких) необходимо принимать во внимание, какие именно циклы исследуются – короткие или длинные. Например, считается, что не возникает серьезных трудностей в определении циклов продолжительностью 8–10 лет. При этом почти все согласны с тем, что конец 1920-х гг. представлял собой период процветания (для развитых стран мира), а начало 1930-х гг. – период депрессии. Точно так же период Второй мировой войны и короткое послевоенное время невозможно отнести к периоду процветания, который начался с конца 1950-х гг. и длится до настоящего времени (для населения развитых стран мира).

Однако, несмотря на довольно распространенное мнение относительно того, что кризисы можно предугадать и описать, это положение представляется достаточно сомнительным: никто не предугадал ни азиатский кризис 1997 г., ни даже мировой спад, начавшийся с начала 2001 г. и продолжавшийся почти до конца 2002 г.; мало кто предвидел и последний мировой кризис, начавшийся в 2008 г., хотя многие экономисты-теоретики уверенно исходили из того положения, что он должен произойти на границе 2008—2009 гг.

Кризисы, спады, депрессии – это органическое свойство любой национальной экономики, неизбежно перерастающее в явление мирового масштаба. По мере развития процессов интернационализации и глобализации, особенно в сфере мирового движения финансовых потоков, процесс перерастания локального странового кризиса в мировой кризис ускоряется. Ученые уже более 200 лет изучают регулярные спады и кризисы, выводят модели и причины кризисов, но каждый из них оказывается «неожиданным» [52].

Каждая страна пыталась выкарабкаться из мирового кризиса 2008–2010 гг., прибегая к тем средствам, которые она считает предпочтительными. Но при этом все страны без исключения стали использовать кейнсианские подходы и методы, прибегая к наращиванию экономической деятельности государства как главного антикризисного ресурса. Американское правительство, традиционно ориентирующееся на либерально-монетарную идеологию в экономической политике, вынуждено было в своих практических шагах отказаться от этой традиции и встало на путь национализации целой группы финансовых и промышленных компаний. С конца 2008 г. и в течение 2009 г. ежедневно происходила частичная или полная национализация банков и в Америке, и в Европе. В США обанкротилось более 300 крупных финансово-банковских учреждений. При этом крайне интересно, что в очередь за такой национализацией выстроились очень многие американские банки и компании. При этом не были слышны возражения против такой национализации со стороны поборников неограниченной свободы предпринимательства.

Все эти события, разворачивающиеся на наших глазах, подтвердили мысль, что современный рынок, а в более общем плане современный капитализм, это далеко не «саморегулирующаяся система», он не в состоянии эффективно функционировать сам по себе, без активного государственного вмешательства. Кризис

возродил попытки теоретического осмысления не только происходящих событий, но и старый «великий спор» относительно судеб современной капиталистической системы. Современные неоконсерваторы при этом полагали, что «вынужденный государственный дирижизм» – это временное явление, которое пройдет, когда завершится кризис.

В то же время значительная часть научно-экспертного сообщества и политической элиты достаточно твердо придерживается мнения об исчерпанности позитивного потенциала крупного капитала как саморегулирующейся системы. Они справедливо утверждают идею невозможности нормального развития современной экономической системы без активного государственного экономического вмешательства, причем в направлении достижения большей социальной справедливости. Это еще одно последствие современного мирового кризиса, который, разумеется, далеко не завершен и скорее всего преподаст немало уроков. Однако эти уроки необходимо уметь усваивать, а с этим в отечественной экономической политике дело обстоит непросто.

Циклическое развитие, однако, не единственная причина грянувшего кризиса. Его причины многообразны; они коренятся в самой экономической политике ведущих государств, а также чрезмерной эгоистической деятельности международных банков, промышленных и торговых компаний и иных крупных корпораций, международных организаций, включая МВФ и другие наднациональные институты. Их деятельность нарушила мировое равновесие и усилила противоречия в подсистемах мировой финансовой системы, способствовала формированию разнонаправленных действий, появлению «мыльных пузырей» вокруг разных сфер (нефти, строительного бизнеса, ИКТ и т. д.). Спекулятивная деятельность на фондовых рынках формирует крупные массивы фиктивного капитала, устремляющегося в сверхприбыльные сферы приложения.

Увеличивая безработицу, спад производства в условиях кризиса ведет к сокращению национального дохода, уменьшению возможностей обществ оказывать помощь нуждающимся его членам. В первую очередь в такой обстановке наносится удар по среднему классу и малоимущим, «сжимаются» расходы на образование, медицину, науку, помощь бедным и многодетным семьям. Предпринимаются попытки переложить тяжесть кризиса на население

(растут налоги, платежи по статьям ЖКХ, увеличиваются таможенные пошлины на импортируемое продовольствие и товары народного потребления). Мировой кризис особенно тяжело отразился на экономике и жизни людей в России в силу ее большой зависимости от одного ресурса — нефти.

Кризис существующих механизмов национального и международного регулирования в достаточно отчетливой форме проявился в ходе Азиатского кризиса 1997 г. Тогда от «услуг» МВФ отказалась целая группа азиатских стран, в частности Малайзия, которая, кстати, первой вышла из состояния кризиса. Но в те времена на эту важнейшую сторону проблемы в мировых финансовых кругах и научно-экспертном сообществе не обратили должного внимания. Но ныне какие же нужны дополнительные доказательства того, что современный мир сталкивается не просто с финансово-экономическим кризисом, но и с тем обстоятельством, что отсутствуют эффективные возможности воздействия на кризис?

Ясно, что необходимо создать новый порядок глобального финансово-экономического управления, который отвечал бы реалиям XXI в. Необходима кардинальная реформа структуры управления бреттон-вудских учреждений. В декабре 2008 г. на Дохинской конференции по финансированию развития государства-члены заявили, что такое реформирование должно носить всеобъемлющий характер, с тем чтобы эти учреждения более точно отражали изменения экономической мощи в мировой экономике и полнее учитывали нынешние и будущие изменения, а также с целью укрепить их легитимность и эффективность. Эти реформы должны привести также к созданию авторитетного и легитимного механизма в целях более эффективной координации макроэкономической политики на международном уровне.

До последнего времени глобальные меры согласовывались на уровне Группы-7, Группы-8, Группы-20 и других специальных форумов, в которых не участвуют и не представлены важные члены международного сообщества, прежде всего от развивающихся стран. Координация макроэкономической политики должна быть институционально оформлена в более представительном многостороннем формате. Такой платформой мог бы стать МВФ после надлежащей реформы его структуры управления и пересмотра его функций. Его директивному органу — Международному валютно-финансовому комитету — можно было бы поручить роль посредника

при выработке договоренностей о международной координации политики, включая меры по противодействию практике, ведущей к появлению неприемлемых дисбалансов на глобальном уровне.

Необходимо также рассмотреть вопрос о более масштабном реформировании экономического управления с целью обеспечить согласованность глобального управления международной финансовой архитектурой, многосторонней торговой системой, механизмом решения проблемы изменения климата, программой действий в области развития и деятельностью в вопросах мира и безопасности. За такую координацию мог бы отвечать новый мировой Экономический Совет, который ряд государств-членов предлагает создать в рамках системы ООН, либо же радикальным образом реформированный Экономический и Социальный Совет ООН. Так или иначе необходимо создать авторитетный международный орган, который обеспечивал бы координацию мер реагирования на все более широкий круг глобальных проблем и контроль за их осуществлением и тем самым позволил бы миру встать на новый путь устойчивого развития [52].

ГЛАВА 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Сущность, цели и задачи антикризисного управления

В мировой и отечественной практике всегда имеют место ситуации, когда в той или иной мере в своей производственно-хозяйственной деятельности предприятия испытывают на себе кризисные явления, экономические, финансовые и другие проблемы, нередко приводящие к банкротству. Поэтому важное место в системе управления предприятием должно занимать антикризисное управление.

Антикризисное управление предприятием нацелено на опережение и предотвращение кризисной ситуации, а также управление в условиях уже наступившего кризиса. В стратегическом плане антикризисное управление должно обеспечить предприятию в течение длительного периода такое конкурентное преимущество, которое позволит выпускать востребованную рынком продукцию и иметь достаточное количество денежных средств для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и продажах.

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 [31].

Поэтому целью антикризисного управления является разработка и реализация мер, направленных на нейтрализацию наиболее опасных тенденций, приводящих к кризисному состоянию. Данный комплекс мер призван обеспечить прочное положение предприятия на рынке и его стабильно устойчивую финансовую деятельность при любых экономических, политических и социальных изменениях в государстве.

Основной задачей антикризисного управления является предотвращение возникновения кризиса, которое предполагает всесторонний, системный и стратегический подход к анализу и решению возникающих проблем. Также важной задачей антикризисного управления является преодоление возникшего кризиса, т. е. предотвращение банкротства предприятия и восстановление его платежеспособности. Это управление в условиях

конкретной кризисной ситуации и направлено на выход предприятия из данной кризисной ситуации и восстановление его конкурентоспособности.

Антикризисное управление включает в себя:

- анализ внешней среды и внутреннего потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии его развития на основе прогнозирования своего финансового состояния;
- предварительную диагностику причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и финансах предприятия;
- комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления;
- бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия;
- разработку предпочтительной политики поведения предприятия в условиях наступившего кризиса и вывода из него;
- постоянный учет рисков предпринимательской деятельности и выработку мер по их снижению;
- проведение процедур антикризисного управления и контроль за ними.

Основным принципом антикризисного управления является постоянный мониторинг внутренней и внешней среды предприятия с целью раннего обнаружения надвигающейся угрозы кризиса; своевременное улавливание сигналов, свидетельствующих о возможном ухудшении положения предприятия на рынке, его конкурентного статуса.

Возможность осуществления антикризисного управления определяется, в первую очередь, человеческим фактором. Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям. При этом антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса.

Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным и тем более становиться антикризисным по мере вступления в полосу кризисного состояния предприятия.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть и ожидать;

- кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать и вызывать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны, и управление ими может быть различным. Это многообразие, помимо прочего, проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления. Так, оценивая собственное кризисное состояние и свою неспособность к расчету по обязательствам, сам должник может поставить вопрос о диалоге с кредиторами или о собственной ликвидации как предприятия. Кроме того, он может предусмотреть комплекс мер по восстановлению платежеспособности на основе анализа финансовой устойчивости организации и причин, приведших к потере ее платежеспособности, чтобы исключить или существенно уменьшить их влияние на финансовое состояние предприятия. А причины можно выявить только на основе проведения профессионального анализа.

Для реализации антикризисных мер необходимо сочетание стратегии и тактики антикризисного управления предприятием [31].

Так, **антикризисную стратегию управления** можно определить как долгосрочное определенное направление развития предприятия, касающееся сферы деятельности предприятия, средств и форм его деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, а также позиции предприятия в окружающей среде, смягчающие кризисную ситуацию, в которую может попасть предприятие, и способствующее его финансовому благополучию.

Тактические решения, в отличие от стратегических, принимаются на основе более полной и точной информации, отражающей актуальное на данный момент состояние производственной системы. Любому этапу выбранной предприятием стратегии соответствует своя тактика.

Стратегия управления кризисами включает ряд взаимосвязанных направлений:

– управление кризисами: ограничение его последствий, компенсация причиненного ущерба и возврат к предшествующему кризису положению;

– подготовка к кризисам: в частности, формирование антикризисного отдела и необходимых резервов;

– предупреждение кризисов: снижение вероятности их возникновения на основе критической оценки различных сторон деятельности предприятия.

Чаще всего эффективность антикризисного управления оценивается по степени достижения поставленных целей: смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными ресурсами.

Самым важным в формировании системы антикризисного управления является обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный характер. На каждом предприятии должен быть создан управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, пока они не приняли необратимый характер.

Управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития, представляет собой антикризисное развитие предприятия [31].

3.2. Сущность кризисных явлений и факторы, приводящие к их возникновению

История рыночной экономики показывает, что ее развитие неравномерно, колебания объемов производства и сбыта, возникновение кризисов – это общая закономерность ее развития. В широком смысле кризис – это особое состояние объекта управления (или процесс), рассматриваемое в динамике и оцениваемое с точки зрения интересов разных общественных групп.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие. Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики. Развитие – это приоб-

ретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны, отражают единство основных тенденций социально-экономической системы. Например, функционирование социально-экономической системы характеризует обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. При этом функционирование социально-экономической системы возможно лишь при определенном соответствии этих признаков: средства труда могут изменять его предмет, человек должен владеть средствами труда, результат должен соответствовать интересам и потребностям человека. Все это условия функционирования.

Развитие характеризует изменения в предмете, средствах труда и в человеке. Критерием этих изменений является появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы или создающего принципиально новые условия для этого. Фактом развития является повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новой технологии, усиление мотивации деятельности. При этом, конечно, меняются и условия функционирования социально-экономической системы.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления. Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов.

Кризисы необязательно являются разрушительными, они могут протекать с определенной степенью остроты, но их наступление вызывается не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Кризисы отражают не только противоречия функционирования и развития, но могут возникать и в самих процессах функционирования. Это могут быть, например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и

условиями ее использования (помещение, климатическая среда, технологическая культура и пр.).

Исходя из изложенного, можно сформулировать следующее определение кризиса. **Кризис** – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде [31].

Основной функцией кризиса является разрушение тех элементов, которые наименее устойчивы и жизнеспособны и которые в наибольшей мере нарушают организованность целого. Однако кризисы необязательно являются разрушительными, они могут протекать с определенной степенью остроты, но их наступление вызывается не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Обобщая существующие представления о кризисах, можно сделать следующие выводы:

- кризисы неизбежны – это регулярные, закономерные повторяющиеся этапы циклического развития любой системы. Кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийного бедствия или ошибки управления;

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

- кризисы прогрессивны при всей их болезненности. Они ослабевают или устраняют элементы господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы для утверждения элементов новой системы будущего цикла;

- кризисы конечны, так как они могут предшествовать либо новому этапу в развитии системы, либо ее гибели и распаду;

- поскольку кризисы, как правило, неповторимы, разнообразны причины и факторы, их выливающие, каждый раз выход из кризиса требует специфических мер.

Существуют фазы экономического цикла:

- стабильное развитие, которое может завершиться кризисом. Следовательно, существует латентный, скрытый период, когда предпосылки кризиса назревают, но еще не прорываются наружу;

- падение производства и ухудшение экономических показателей – это период стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения многих экономических индикаторов. Происходит

разрушение или трансформация устаревших элементов системы, набирают силу и вступают в борьбу элементы следующей системы, представляющей будущее;

- депрессия – недолгое равновесие старой и новой систем, когда экономическая конъюнктура уже не ухудшается, но и не улучшается;

- оживление – начало ускоренного распространения элементов новой системы, расширение производства, уменьшение безработицы, улучшение показателей экономической динамики;

- стремительный подъем, который приводит к относительной стабилизации системы и завершается очередным кризисом.

Движущей силой экономического цикла являются инвестиции и инновации. Переход от одной фазы цикла к другой выражается в динамике инвестиций. Для выхода из кризиса следует создавать условия для роста инвестиций. Переход от одной фазы цикла к другой обычно начинается с изменения спроса на товары и услуги, которое и вызывает колебания инвестиций. Выход из кризиса, оживление обычно начинается с расширения спроса на потребительские товары и услуги, что создаст условия для роста спроса на средства производства. При этом снова происходит рост инвестиций и занятости, следовательно, снова происходит рост потребительского спроса. Обязательной составляющей выхода из кризиса являются инновации, которые обеспечивают конкурентоспособность продукции на основе повышения ее технического уровня и снижения издержек.

Государство является инициатором антикризисных программ, осуществляющихся при бюджетной поддержке, которые становятся импульсом для оживления экономики. Очевидно, что сущность кризиса и инструменты антикризисного управления можно определить для различных уровней управления экономикой: национальная экономика, отраслевая и региональная экономика, экономика предприятия.

В общем виде последовательность действий при прогнозировании кризисов такова:

- определение целей и временных пределов прогнозирования кризисов;

- понимание причин, сущности и характера данного кризиса;

- определение устаревших и, наоборот, перспективных элементов системы и выявление ядра будущей системы;

- установление поля действия кризиса;

- изучение внешних факторов развертывания будущего кризиса, взаимодействия циклов и их синхронизация;
- рассмотрение путей выхода из кризиса. Анализ нескольких вариантов выхода из кризиса для разных условий, один принимается как основной;
- распознавание ошибок в прогнозе, чтобы вовремя внести коррективы, отреагировать на ранее неизвестные факторы;
- анализ уроков кризиса.

Большое разнообразие кризисов порождается огромным количеством причин. Антикризисное управление существует для того, чтобы по возможности избежать кризиса, т. е. предупредить его появление, а если это возможно – ограничить развитие кризиса и смягчить его последствия.

Кризис может привести к быстрым и глубоким изменениям в экономической системе или мягкому, т. е. постепенному и продолжительному, выходу.

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на *объективные*, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и *субъективные*, отражающие ошибки в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

Также причины кризиса могут быть внешними и внутренними. *Внешние* связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране. *Внутренние* – связаны с внутриорганизационными проблемами, с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой и др.

Кроме того, внутренними причинами возникновения кризиса в организации могут быть возникшие диспропорции и нарушения равновесия между:

- отдельными группами собственных и заемных средств и их размещением в основные и оборотные средства;
- объемом производства и объемом реализованной продукции;
- объемом реализации продукции и денежной составляющей выручки;

- доходами и объемами краткосрочных займов; качеством продукции и ее ценой на рынке; ценой продукции и затратами на ее производство;

- уровнями технического оснащения анализируемого предприятия и его конкурентов;

- дебиторской и кредиторской задолженностями;

- объемами инвестиций и доходами по ним и т.п.

Также кризисы могут носить случайный характер (как результат случайных явлений и процессов) и закономерный (регулярно повторяющиеся кризисы, устойчивые и прогнозируемые).

Можно сказать, что опасность кризиса существует всегда и его необходимо предвидеть и прогнозировать.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия. Возможными последствиями кризиса могут быть: обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Выход из кризиса не всегда связан с позитивными последствиями. Нельзя исключать переход в состояние нового кризиса, может быть даже еще более глубокого и продолжительного. Кризисы могут возникать как цепная реакция. Существует возможность и консервации кризисных ситуаций на довольно продолжительное время. Вообще последствия кризиса теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития.

Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. И послекризисные изменения в развитии организации бывают долгосрочными и краткосрочными, качественными и количественными, обратимыми и необратимыми.

Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может или смягчать кризис, или обострять его. Возможности управления в этом отношении зависят от цели, профессионализма, искусства управления, характера мотивации, понимания причин и последствий, ответственности [31].

3.3. Типология кризисов и кризисного состояния экономических систем

Практика показывает, что 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. Классификационными признаками кризиса могут считаться как его параметры, определяющие оценку ситуации, так и параметры разработки и выбора удачных управленческих решений.

Преодоление кризисов – это управленческий процесс. Успех управления зависит от своевременного распознавания кризиса и симптомов его наступления. Причины кризиса дифференцируются, прежде всего, по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фазы проявления.

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. В управлении социально-экономической системой должен функционировать мониторинг антикризисного развития, включающий в себя контроль процессов развития и отслеживание их тенденций по критериям антикризисного управления. Для формирования системы мониторинга необходим четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методика их расчетов и использования в анализе.

По масштабам проявления различают общие и локальные кризисы. Общие охватывают всю социально-экономическую систему, локальные – только часть ее.

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

По структуре отношений в социально-экономической системе можно выделить отдельные группы экономических, социальных, организационных, психологических, технологических кризисов.

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. В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или в финансовых возможностях предприятия.

Социальные кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др.

Особое положение в группе социальных кризисов занимает политический кризис. Это кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов в управлении обществом. Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития общества и переходят в кризисы экономические.

Организационные кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

Психологические кризисы – это кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением.

Технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений.

По непосредственным причинам возникновения кризисы разделяются на природные, общественные и экологические.

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. Неожиданные кризисы часто бывают результатом или грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Явные и протекают заметно, и легко обнаруживаются. Латентные являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

По силе воздействия на социально-экономическую систему 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.

Вся совокупность возможных кризисов разделяется также на затяжные и кратковременные. 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.

Кризис в социально-экономической системе общества разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных предприятий, отбрасывая устарелые способы производства, устаревшие формы организации предприятий в пользу более современных форм и способов.

Экономическая мысль не только признала цикличность общественного воспроизводства и углубила исследование форм, структур и причин циклов, но и ищет пути и методы нейтрализации отрицательных последствий влияния цикличности на социально-экономическое развитие общества. Цикличность признается как многомерное явление и носит общемировой характер.

Цикличность в целом, в том числе и ее самая разрушительная фаза – экономический кризис, признается также как своеобразная форма обеспечения поступательного развития экономики. Движение происходит не по кругу, а по спирали. Поэтому цикличность признается формой прогрессивного развития общества. Однако есть и

другая точка зрения: циклы и кризисы – результат особенностей внутреннего развития каждой страны.

Кризисы бывают: регулярные (циклические), или периодические, которые повторяются с определенной закономерностью, и нерегулярные. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу, в ходе которого экономика последовательно проходит четыре фазы и подготавливает базу для последующего кризиса. Они характеризуются тем, что охватывают все сферы экономики, достигая большой глубины и продолжительности.

К нерегулярным экономическим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные кризисы.

Промежуточный кризис не дает начала новому циклу, а прерывает на определенное время течение фазы подъема или оживления. Он менее глубок и менее продолжителен по сравнению с периодическим и, как правило, носит локальный характер.

Частичный кризис отличается от промежуточного тем, что он охватывает не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства (материальную и нематериальную).

Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства. Поводом для него могут послужить самые разнообразные причины. В их числе: диспропорции в развитии отрасли, структурная перестройка, перепроизводство. Такие кризисы бывают национальными и международными.

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

Перед наступлением очередного периодического кризиса производство достигает наиболее высокого уровня, за которым уже скрывается перепроизводство [31].

3.4. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия

Под антикризисным управлением деятельностью предприятия понимается управление, которое направлено на вывод предприятия из

возникшей кризисной ситуации, а также предотвращения ее в будущем. Высший уровень этого творчества проявляется в умении разрабатывать и своевременно применять профилактические меры против несостоятельности предприятия. Они представляют собой процесс постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и областях деятельности предприятия.

Суть разработки и применения профилактических мер сводится к следующему. В каждый конкретный момент развития предприятия определяется набор текущих задач, необходимых для достижения стратегических задач, решение которых необходимо для достижения поставленных перед предприятием стратегических целей.

Каждое предприятие развивается по определенному циклу, проходя при этом несколько стадий своего развития. На каждой стадии развития предприятие имеет определенные параметры, характеризующие условия функционирования предприятия: текущее состояние и перспективы.

Таким образом, зная, на какой стадии жизненного цикла находится предприятие, руководитель может оценить текущие условия и перспективы предприятия и на основе этой информации разработать стратегию и тактику антикризисного управления предприятием, т. е. стратегию и тактику профилактики кризиса и, в случае необходимости, вывода предприятия из кризиса.

В развитии любого предприятия просматриваются определенные закономерности, которые могут отличаться скоростью протекания и амплитудой уровня развития. Это можно проследить по схемам жизненного цикла предприятия. В жизненном цикле можно выделить следующие стадии:

- I – зарождение,
- II – развитие,
- III – бурный рост,
- IV – стабильное развитие;
- V – появление тенденции спада;
- VI – активный спад;
- VII – банкротство;
- VIII – ликвидация деятельности.

Стадия зарождения предприятия характеризуется большим расходом всех ресурсов, причем результаты деятельности предприятия на этой стадии не окупают вложенных средств, т. е. оно зачастую работает себе в убыток. На этом этапе создающееся предприятие

какое-то время, как правило, не ведет хозяйственно-производственной деятельности, но несет определенные убытки, связанные, в первую очередь, непосредственно с созданием и регистрацией нового предприятия, приобретением административного и производственных зданий и помещений, закупкой оборудования, сырья и материалов, наймом рабочей силы. Позже, на этом же этапе, предприятие начинает производственную деятельность, однако, еще не приносит прибыли. Таким образом, основной характеристикой данного этапа развития является бесприбыльная либо убыточная работа предприятия.

Важно, чтобы на стадии зарождения предприятию хватило ресурсов для перехода на стадии развития и бурного роста. Большинство вновь созданных предприятий в нашей стране заканчивают свое существование именно на этой стадии в силу отсутствия или недостаточности инвестирования. Экспертные оценки свидетельствуют, что по времени эта стадия в нашей стране может длиться от нескольких месяцев (например, у предпринимателей без образования юридического лица, а также предприятий, занимающихся торгово-закупочной деятельностью) до 3–4 лет (у промышленных предприятий).

Одновременно стадия развития характеризуется началом безубыточной деятельности, когда стоимость всех использованных ранее ресурсов и доходы предприятия сравнялись. На этой стадии предприятие еще не приносит прибыли, но уже не работает себе в убыток. Начинается формирование его стратегического потенциала. Большое значение на этой стадии имеют внешние, не зависящие от предприятия и его деятельности, факторы, а также факторы внутренней среды.

Можно выделить следующие факторы, определяющие условия функционирования предприятия:

- параметры факторов производства (конъюнктура рынков сырьевых, материальных, трудовых и финансовых ресурсов, рынков средств производства, развитие инновационной деятельности);
- параметры спроса (величина, стабильность, эластичность спроса, требования покупателей к качеству товаров, выпускаемых предприятием, сегментация потребителей товаров фирмы; экономический потенциал покупателей);
- параметры родственных и поддерживающих отраслей (изменение потенциала родственных отраслей; производственная

инфраструктура; социальная инфраструктура; использование достижений, полученных в родственных отраслях);

– параметры конкурентной среды (соперничество между существующими конкурентными системами, возникающее вследствие: угрозы со стороны товаров-заменителей; появления новых конкурентов; экономических возможностей и торговых способностей поставщиков; возникающие вследствие экономических возможностей и торговых способностей покупателей);

– деятельность государственных властных структур (налоговая политика, кредитно-денежная политика, таможенная политика, правовая среда, политика цен и доходов);

– случайные воздействия (форс-мажорные обстоятельства; внешняя политика иностранных государств – партнеров по бизнесу; демографические шоки; научно-технические прорывы).

II стадия (развитие) жизненного цикла предприятия характеризуется переходом к безубыточной деятельности, получением первой прибыли, размер которой начинает расти все возрастающими темпами. Предприятие попадает на следующую стадию своего развития.

Стадия III (бурный рост) характеризуется достаточно интенсивным ростом активности предприятия; отсутствием или малым количеством конкурентов. Как правило, на этих этапах руководство предприятия наращивает производственный потенциал предприятия, увеличивает объем производства и, как следствие, объем реализации. Ограничение роста на этих этапах определяется лишь ограничением ресурсов, как правило, материальных. На этапе бурного роста предприятие имеет большой резерв, большой потенциал роста; отсюда – развитие предприятия достаточно быстрыми темпами и как следствие – быстрый рост объема прибыли, получаемой предприятием на этом этапе. За относительно короткий срок доходы предприятия резко возрастают.

На IV стадии (стабильное развитие) предприятие достигает вершины успеха, пика доходов. Наблюдается стабильность поступления доходов. Общее состояние предприятия стабилизируется: прекращается расширение производства, объем реализации достигает своего максимума; максимума достигают и доходы (прибыль), получаемые предприятием. Задача любого управляющего на этом этапе – максимально увеличить его продолжительность. Об этом необходимо позаботиться заранее, так как вслед за фазой

устойчивости, как правило, наступает фаза спада. Резервы роста и производственный потенциал предприятия использованы практически полностью, и предприятие очень легко «скатывается» на стадию спада.

На V стадии появляется тенденция спада – темпы прироста доходов падают, но тем не менее рост доходов наблюдается. Возможности предприятия подходят к своему пределу, темпы развития и увеличения компании замедляются, темпы роста прибыли падают, хотя, как уже отмечалось, рост прибыли наблюдается. Предприятие подходит к пику своей жизнедеятельности, к пику своей активности. Предприятие переходит на следующий этап своего развития.

VI стадия – активный спад – характеризуется резким снижением объема получаемой прибыли и спадом деловой активности предприятия. Этап наступает, главным образом, за счет агрессивной политики соперничающих предприятий, а также за счет усиливающегося старения ресурсов предприятия. Это относится как к материальным, так и к кадровым, информационным, организационным ресурсам. Внешние факторы вновь приобретают большое значение. На этом этапе ухудшаются практически все финансовые показатели деятельности предприятия, нарушается структура баланса. Предприятие «заболевает» и переходит на последнюю стадию своего существования – стадию «умирания».

На VII (банкротство) и VIII (ликвидация деятельности) стадиях предприятие начинает нести прямые убытки от своей деятельности. На этом этапе обычно начинают процедуру несостоятельности (банкротство) предприятия. Как правило, дело о банкротстве заканчивается объявлением предприятия-должника банкротом, конкурсным производством и ликвидацией предприятия.

Проведенный анализ показывает, что идею жизненного цикла конкретного предприятия имеет смысл «закладывать» в стратегический план (прогноз) развития предприятия с тем, чтобы максимально продлить стадию устойчивости, так как кризисная ситуация может возникнуть на любой из стадий.

Последствия кризиса можно сгладить, если вовремя переориентировать направление деятельности предприятия. Это означает необходимость выделения финансовых средств из прибыли, получаемой от успешной сферы деятельности в период стабильного развития предприятия. Такие средства целесообразно использовать на

маркетинговые исследования и перепрофилирование всей деятельности в будущем. При этом стадия развития нового вида деятельности должна совпасть по времени со стадией появления тенденции спада в результатах основной деятельности. В данном случае скачок в развитии предприятия в переходный период будет сглажен, так как влияние негативной тенденции на жизнедеятельность предприятия будет ослаблено наложением позитивной тенденции в развитии нового вида деятельности. Таким образом, жизненный цикл предприятия может быть продлен.

В действительности предпринимательство всегда связано со множеством рисков, поэтому профилактические меры не исчерпывают всех возможностей влияния на кризисы. При наступлении рискованного случая возникает потребность в финансовом оздоровлении предприятий. Знание теории циклов можно успешно применять на практике.

Во-первых, оно дает возможность с высокой степенью вероятности предвидеть дальнейший ход цикла. Зная то, что за ростом последует спад, можно прогнозировать момент возникновения последнего и заблаговременно подготовиться к нему. В результате можно повлиять на сокращение периода кризиса.

Во-вторых, можно подготовить и своевременно предпринять необходимые профилактические меры. Для этого следует опираться на классификацию кризисов и факторов, их обусловивших, на изучение опыта преодоления подобных ситуаций, на системы мер и механизмов, обеспечивающих выход предприятия из состояния банкротства, на квалифицированные кадры по этим вопросам. Все это позволяет говорить о возможности управления кризисами на уровне предприятия [31].

ГЛАВА 4. ДИАГНОСТИКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ И ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Методики диагностики предприятия

Диагностика – это определение состояния объекта, явления или процесса на основе проведенного исследования, выявления в нем слабых мест.

Диагноз – это констатация результатов исследований и заключение по этим результатам [31].

Требования, предъявляемые к диагностике:

- аутентичность (основанность на первоисточниках, подлинниках),
- точность,
- объективность.

Чтобы выдержать эти требования, перед тем, как начать диагностику, необходимо:

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

Финансовое состояние выявляется в результате финансового анализа.

Впервые система критериев для определения платежеспособности и финансового состояния предприятия была официально утверждена постановлением Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20 мая 1994 г. № 498 в целях определения структуры баланса.

В настоящее время проведение анализа финансового состояния регламентируется постановлением Правительства РФ «Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» от 25 июня 2003 г. № 367. Оно определяет порядок проведения финансового анализа арбитражным управляющим.

Однако его рекомендации могут быть использованы для диагностики финансового состояния предприятия.

Современные подходы к анализу и оценке финансового состояния крупных предприятий. *1. Качественный подход* (основан на изучении отдельных характеристик, присущих бизнесу, развивающемуся по направлению к банкротству):

а) рекомендации Комитета по обобщению практики аудирования Великобритании, содержащие перечень критических показателей для оценки возможного банкротства предприятия.

В. В. Ковалев, применяя эти рекомендации к отечественной практике бизнеса, предложил следующие две группы показателей.

К первой группе относятся те показатели, неблагоприятные текущие значения или динамика изменения которых свидетельствуют в обозримом будущем о значительных финансовых затруднениях, в том числе банкротстве:

- повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;
- превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности;
- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;
- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- хроническая нехватка оборотных средств;
- устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- неправильная реинвестиционная политика;
- превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;
- хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами (в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов);
- высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов;
- ухудшение отношений с учреждениями банковской системы;
- использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;

- применение в производственном процессе оборудования с истекшими сроками эксплуатации;
- потенциальные потери долгосрочных контрактов;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

Во вторую группу входят критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое. Вместе с тем они указывают, что при определенных условиях или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться. К ним относятся:

- потеря ключевых сотрудников аппарата управления;
- вынужденные остановки, а также нарушения производственно-технологического процесса;
- недостаточная диверсификация деятельности предприятия, т. е. чрезмерная зависимость финансовых результатов от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и др.;
- излишняя ставка на прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта;
- участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
- потеря ключевых контрагентов;
- недооценка технического и технологического обновления предприятия;
- неэффективные долгосрочные соглашения;
- политический риск, связанный с предприятием в целом или его ключевыми подразделениями.

Что касается критических значений этих критериев, то они должны быть детализированы по отраслям, а их разработка может быть выполнена после накопления определенных статистических данных.

2. Количественные подходы.

В законодательно-нормативных документах по антикризисному управлению, отечественной и зарубежной литературе по финансовому менеджменту рассматриваются различные методы финансовой диагностики, построенные преимущественно на коэффициентном анализе и моделях вероятности угрозы банкротства.

У. Бивер предложил пятифакторную систему для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства, содержащую следующие показатели (таблица 4.1).

Он был первым финансовым аналитиком, использовавшим статистические приемы в сочетании с финансовыми коэффициентами для прогнозирования вероятного банкротства предприятия. При определении финансовых «сбоев» он рассматривал широкий спектр критериев. Аналитик изучал проблемы фирм, связанные с неспособностью выполнять свои финансовые обязательства (или сложностями с погашением задолженности в установленные сроки). У. Бивер создавал базу данных, которую использовал потом в своей модели для статистического тестирования надежности 30 финансовых коэффициентов. Среднее значение данных показателей у фирм, не имевших финансовых проблем, сравнивалось с величиной показателей у компаний, которые позже обанкротились.

Среднее значение рассматриваемого коэффициента у фирм, которые позже обанкротились, отличается от величины того же самого показателя у преуспевающих предприятий, сохранивших способность платить по своим краткосрочным обязательствам.

Таблица 4.1

Система показателей У. Бивера
(применительно к российской отчетности)

Показатели	Значение показателей для различных групп фирм		
	Для благо- получных фирм	Для фирм за пять лет до банкрот- ства	Для фирм за год до банкротства
Коэффициент Бивера	$>0,4$	0,17	до -0,15
Рентабельность активов, %	6–8	5–2	от 1 до -22
Финансовый леверидж	$\leq 0,35$	0,4–0,5	$\geq 0,8$
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	$\geq 0,4$	0,3–0,1	≤ 1
Коэффициент покрытия	2,0–3,2	1,0–2,0	≤ 1

Среднее значение данного коэффициента у обанкротившихся через пять лет фирм равно приблизительно 0,2, в то время как у «успешных» фирм оно достигает почти 0,45. Более того, в компаниях-банкротах этот показатель уменьшается с довольно высокой скоростью: за пять лет до краха он составляет в среднем 0,2; за два года до банкротства коэффициент имеет уже умеренно отрицательное значение, которое в течение года уменьшается до -0,18. В то же самое

время у платежеспособных компаний названный коэффициент практически не изменился, его уровень постоянно превышал 0,4.

Коэффициент отношения cash flow к общей сумме задолженности является одним из наиболее статистически надежных показателей [31].

Группа моделей оценки вероятности угрозы банкротства, основанных на методе мультипликативного дискриминантного анализа.

Модель Э. Альтмана позволяет в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и не банкротов.

Профессор Э. Альтман применил прямой статистический метод (так называемый дискриминантный анализ), позволивший оценивать вес отдельных расчетных показателей; они были включены в модель как переменные. В своих исследованиях Э. Альтман, как и У. Бивер, использовал данные стабильных фирм и компаний, которые позже, в течение пяти лет, обанкротились. Э. Альтман применил методы дискриминантного анализа для оценки уровня коммерческого риска. Его целью было определение возможностей использования модели для дифференциации фирм, перед которыми не стоит угроза банкротства, и компаний с высокой вероятностью будущего краха. Методология основывается на количественных показателях (на показателях, которые можно рассчитать).

При построении индекса Э. Альтман обследовал 66 предприятий, половина которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 гг., а половина работала успешно, и исследовал 22 аналитических коэффициента, которые могли быть полезны для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей он отобрал пять наиболее значимых и построил многофакторное регрессионное уравнение. Таким образом, индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В общем виде индекс кредитоспособности (Z-счет) имеет вид:

для компаний, акции которых котируются на бирже:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5; \quad (4.1)$$

для компаний, акции которых не котируются на бирже:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,999X_5, \quad (4.2)$$

где X_1 – отношение оборотного капитала к сумме активов;

X_2 – отношение нераспределенной прибыли к сумме активов;

X_3 – отношение операционной прибыли к сумме активов;

X_4 – отношение рыночной стоимости акций к задолженности (для компаний, акции которых котируются на бирже);

X_4 – отношение балансовой стоимости собственного капитала к привлеченному капиталу (для компаний, акции которых не котируются на бирже);

X_5 – отношение прибыли к сумме активов.

Для полученных результатов Э. Альтман определил 3 интервала.

Для компаний, акции которых котируются на бирже:

$Z < 1,23$ – предприятия являются безусловно несостоятельными;

$Z = 1,81 - 2,99$ – зона неопределенности;

$Z > 3,0$ – финансово устойчивые предприятия.

Для компаний, акции которых не котируются на бирже:

$Z < 1,23$ – предприятия являются безусловно несостоятельными;

$Z = 1,23 - 2,90$ – зона неопределенности;

$Z > 2,9$ – финансово устойчивые предприятия.

В 1983 г. Э. Альтман получил модифицированный вариант своей формулы для компаний, акции которых не котируются на бирже:

$$K = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63K_4. \quad (4.3)$$

(Здесь X_4 – балансовая, а не рыночная стоимость акций.)

Вообще, согласно этой формуле, предприятия с рентабельностью выше некоторой границы становятся полностью «непотопляемыми». В российских условиях рентабельность отдельного предприятия в значительной мере подвергается опасности внешних колебаний. Эта формула в наших условиях должна иметь менее высокие параметры при различных показателях рентабельности.

При всех достоинствах западных моделей следует отметить, что разработанные модели прогнозирования банкротства построены на основе изучения поведения фирм в условиях западного развития, что не соответствует условиям развития экономики России.

Учеными Иркутской государственной экономической академии предложена своя четырехфакторная модель прогноза риска банкротства (модель R), которая имеет следующий вид:

$$R = 8,38K_1 + K_2 + 0,054K_3 + 0,63 K_4, \quad (4.4)$$

где K_1 – отношение оборотного капитала к активам;

K_2 – отношение чистой прибыли к собственному капиталу;

K_3 – отношение выручки от реализации к активам;

K_4 – отношение чистой прибыли к совокупным затратам.

Вероятность банкротства предприятия в соответствии со значением модели R определяется следующим образом (таблица 4.2) [31].

Таблица 4.2

Вероятность банкротства предприятия в соответствии со значением модели R

Значение	Вероятность банкротства, %
меньше 0	максимальная (90–100)
0–0,18	высокая (60–80)
0,18–0,32	средняя (35–50)
0,32–0,42	низкая (15–20)
больше 0,42	минимальная (до 10)

Можно также использовать в качестве механизма предсказания банкротства цену предприятия. На скрытой стадии банкротства начинается незаметное, особенно если не наложен специальный учет, снижение данного показателя по причине неблагоприятных тенденций как внутри, так и вне предприятия.

Цена предприятия (V) определяется капитализацией прибыли по формуле:

$$V = \frac{P}{K}, \quad (4.5)$$

где P – ожидаемая прибыль до выплаты налогов, а также процентов по займам и дивидендов;

K – средневзвешенная стоимость пассивов (обязательств) фирмы (средний процент, показывающий проценты и дивиденды, которые необходимо будет выплачивать в соответствии со сложившимися на рынке условиями за заемный и акционерный капиталы).

Снижение цены предприятия означает снижение его прибыльности либо увеличение средней стоимости обязательств (требований банков, акционеров и других вкладчиков средств). Прогноз ожидаемого снижения требует анализа перспектив прибыльности и процентных ставок.

Целесообразно рассчитывать цену предприятия на ближайшую и долгосрочную перспективу. Условия будущего падения цены предприятия обычно формируются в текущий момент и могут быть в определенной степени предугаданы [31].

4.2. Виды анализа неплатежеспособного предприятия

Необходимость формирования системы анализа и мониторинга неплатежеспособными предприятиями вызвана прежде всего возможностью предотвращения кризисных ситуаций, а также разработки мероприятий, направленных на восстановление платежеспособности предприятия и стабилизацию его финансового состояния.

Детализация процедурной стороны методики анализа финансового состояния зависит от поставленных целей, а также различных факторов информационного, методического, кадрового и технического обеспечения.

Исходной базой финансового анализа являются данные бухгалтерского учета и отчетности, аналитический просмотр которых должен восстановить все основные аспекты хозяйственной деятельности и совершенных операций в обобщенной форме, т. е. с необходимой для анализа степенью агрегирования.

Одним из важных приемов анализа отчетности является «чтение» форм отчетности и изучение абсолютных величин, представленных в этих формах. «Чтение» отчетности, или простое ознакомление с ней, позволяет сделать выводы об основных источниках привлечения средств предприятием, направлениях их вложения, основных источниках полученной предприятием прибыли за отчетный период, основных источниках денежных средств и оборотных активов, применяемых методах учета и изменениях в них, организационной структуре предприятия и направлениях его деятельности, дивидендной политике и т. д. Однако эта информация, несмотря на всю ее значимость для принятия управленческих решений, не позволяет оценить динамику основных показателей деятельности компании, ее место среди аналогичных предприятий страны и мирового рынка.

С этой целью в практике финансового анализа были выработаны основные методы чтения финансовых отчетов. Среди них можно выделить следующие:

- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- трендовый анализ;
- метод финансовых коэффициентов;
- сравнительный анализ;
- факторный анализ.

Горизонтальный анализ – сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом. Этот анализ заключается в построении одной или нескольких аналитических таблиц, в которых абсолютные показатели дополняются относительными темпами роста (снижения). Следует отметить, что в условиях инфляции ценность результатов горизонтального анализа снижается.

Виды горизонтального финансового анализа.

1. Сопоставление финансовых показателей отчетного периода с показателями предшествующего периода (например, с показателями предшествующего месяца, квартала, года).

2. Сопоставление финансовых показателей отчетного периода с показателями аналогичного периода прошлого года (например, показателей 2-го квартала отчетного периода с аналогичными показателями 2-го квартала предыдущего года). Этот вид анализа применяется на предприятиях с ярко выраженными сезонными особенностями хозяйственной деятельности.

3. Сопоставление финансовых показателей за ряд предшествующих периодов. Целью этого вида анализа является выявление тенденции изменения отдельных показателей, характеризующих результаты финансовой деятельности предприятия (определение линии тренда).

Вертикальный анализ – определение структуры итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом.

Виды вертикального (структурного) анализа.

1. Структурный анализ активов. В процессе этого анализа определяется удельный вес оборотных и внеоборотных активов, состав внеоборотных активов, состав активов по уровню ликвидности, состав инвестиционного портфеля и т. д. Результаты этого анализа используются для оптимизации состава активов предприятия.

2. Структурный анализ капитала. В процессе этого анализа определяется удельный вес используемого предприятием собственного и заемного капитала, состав заемного капитала по периодам его предоставления (кратко- и долгосрочно привлеченный капитал), состав используемого заемного капитала по его видам (банковский кредит, финансовый кредит других форм, товарный кредит, коммерческий кредит и т. п.).

Результаты этого анализа используются в процессе оценки эффекта финансового левериджа, определения средневзвешенной

стоимости капитала, оптимизации структуры источников формирования заемных финансовых ресурсов и т. д.

Трендовый анализ – сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, то есть основной тенденцией динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов.

С помощью тренда формируются возможные значения показателей в будущем, следовательно, ведется перспективный, прогнозный анализ.

Анализ относительных показателей (коэффициентов) – расчет отношений данных отчетности, определение взаимосвязи показателей. Эти коэффициенты представляют большой интерес, поскольку, во-первых, позволяют определить тот круг сведений, который важен для пользователей финансовой отчетности с точки зрения принятия решений; во-вторых, предоставляют возможность глубже оценить положение данной отчетной единицы в системе хозяйствования и тенденции его изменения. Большим преимуществом коэффициентов является также и то, что они сглаживают негативное влияние инфляционных процессов, которые могут существенно искажать абсолютные показатели финансовой отчетности и тем самым затруднять их сопоставление в динамике.

Этот метод наиболее удобен в силу его простоты и оперативности. Его суть заключается в сопоставлении рассчитанных по данным отчетности коэффициентов с общепринятыми стандартными коэффициентами, среднеотраслевыми нормами или соответствующими коэффициентами, и с численными по данным деятельности предприятия за предшествующие годы.

Сравнительный анализ – это как внутрихозяйственное сравнение по отдельным показателям фирмы, дочерних фирм, подразделений, цехов, так и межхозяйственное сравнение показателей данной фирмы с показателями конкурентов, со среднеотраслевыми и средними общеэкономическими данными.

Факторный анализ – это анализ влияния отдельных факторов (причин) на результативный показатель с помощью детерминированных или стохастических приемов исследования. Причем факторный анализ может быть как прямым (собственно анализ), то есть заключающимся в раздроблении результативного показателя на составные части, так и обратным (синтез), когда отдельные элементы соединяют в общий результативный показатель.

В зависимости от конкретных задач финансовый анализ может осуществляться в следующих видах:

- **экспресс-анализ** (предназначен для получения оперативной, наглядной и простой оценки финансового положения и динамики развития компании на базе форм внешней бухгалтерской отчетности. Такой анализ не занимает много времени, и его реализация не предполагает сложных расчетов и детализированной информационной базы);

- **комплексный финансовый анализ** (предназначен для получения за 3–4 недели комплексной оценки финансового положения компании на базе форм внешней бухгалтерской отчетности, а также расшифровок статей отчетности, данных аналитического учета, результатов независимого аудита и др. Он конкретизирует, дополняет и расширяет отдельные процедуры экспресс-анализа);

- **финансовый анализ как часть общего исследования бизнес-процессов компании** (предназначен для получения комплексной оценки всех аспектов деятельности компании – производства, финансов, снабжения, сбыта и маркетинга, менеджмента, персонала и др.);

- **ориентированный финансовый анализ** (предназначен для решения приоритетной финансовой проблемы компании, например оптимизации дебиторской задолженности на базе как основных форм внешней бухгалтерской отчетности, так и расшифровок только тех статей отчетности, которые связаны с указанной проблемой);

- **регулярный финансовый анализ** (предназначен для постановки эффективного управления финансами компании на базе представления в определенные сроки, ежеквартально или ежемесячно, специальным образом обработанных результатов комплексного финансового анализа).

В зависимости от заданных направлений финансовый анализ может проводиться в следующих формах:

- **ретроспективный анализ** (предназначен для анализа сложившихся тенденций и проблем финансового состояния компании на базе квартальной отчетности за последний отчетный год и отчетный период текущего года);

- **план-фактный анализ** (требуется для оценки и выявления причин отклонений отчетных показателей от плановых);

– **перспективный анализ** (необходим для экспертизы финансовых планов, их обоснованности и достоверности с позиций текущего состояния и имеющегося потенциала).

Применение конкретного метода зависит от целей и задач исследования и выбирается в каждом отдельном случае [31].

4.3. Диагностика причин возникновения кризисной ситуации на предприятии

Основным критерием проявления кризисной ситуации на предприятии является его неплатежеспособность – невозможность предприятия погасить свои обязательства. Она проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции.

Причинами неплатежеспособности являются факторы, влияющие на снижение или недостаточный рост выручки от реализации и опережающий рост обязательств. Неплатежеспособность как нарушение финансового оборота отражается в дефиците оборотных активов, которые могут быть направлены на погашение обязательств. Оценивая и анализируя финансово-экономическую деятельность проблемного предприятия в ходе антикризисного управления, выявляются и устраняются факторы, определяющие неплатежеспособность предприятия.

Экспресс-диагностика. Сроки проведения экспресс-анализа зависят от сложности и масштабов бизнеса, стадии кризиса и достоверности данных о хозяйственной деятельности предприятия. Обычно он проводится за период от одного дня до недели (в отношении крупных предприятий).

Экспертная оценка состоит из трех этапов, которые должны быть адаптированы к ситуации на конкретном предприятии:

1. сбор информации;
2. анализ информации и подсчет (калькуляция) данных;
3. оценка результатов.

Информация, которую необходимо собрать, включает в себя:

- сводную финансовую информацию за последние три года;
- бизнес-планы предприятия;
- договоры, контракты, информацию о клиентах и поставщиках;

– информацию о важнейших последних событиях (покупка компаний, продажа предприятий и другие дестабилизирующие события);

– последние отчеты руководства;

– другие материалы, относящиеся к данному бизнесу.

Эти исследования могут быть выполнены посредством проведения деловых встреч с руководством, сравнительного анализа и оценки состояния бухгалтерского учета, инвентаризации обязательств предприятия и анализа его производственных мощностей.

Очень часто кризисные явления сопровождаются потерей или искажением информации о предприятии. Поскольку на основе анализа неполной или искаженной информации невозможно сделать реалистичные выводы, важнейшим условием проведения экспертной оценки является обеспечение достоверности информации.

Необходимо оценить полноту и достоверность бухгалтерской отчетности, и в случае необходимости быстро обеспечить наличие информации верной за счет привлечения внешних источников (поставщиков, потребителей, банков) и информации инсайдерской (беседы с персоналом).

Необходимо проверить договоры с партнерами на предмет выявления таких договоров, которые явно невыгодны (завышенные закупочные цены, заниженные цены реализации и т. п.).

Необходимо проверить реальное потребление сырья и комплектующих изделий на предмет оценки потерь и хищений.

Необходимо проверить состояние складского хозяйства и хранения материальных ценностей.

Необходимо оценить порядок (беспорядок) режима вывоза продукции с территории предприятия или отгрузки.

Все эти оценки должны быть ориентировочными, и сделать их надо быстро.

В результате экспертной оценки должны быть получены ответы на следующие вопросы:

– переживает ли предприятие кризис?

– если да, то практично ли будет проведение краткосрочной стабилизации бизнеса?

– возможно ли выведение предприятия из кризиса?

– если «да», каковы основные направления выведения из кризиса и какова возможная стоимость и сроки выхода из кризиса?

На основе этих ответов могут быть сделаны следующие выводы:

- на предприятии нет настоящего кризиса;
- есть временные трудности, которые не требуют полномасштабного антикризисного управления;
- предприятие находится в кризисе, из которого вывести его невозможно; необходимо инициировать дело о банкротстве или готовиться к тому, что его инициируют другие;
- предприятие находится в кризисе, из которого его можно вывести; для этого необходимо срочно стабилизировать ситуацию, разработать и осуществить план антикризисных мероприятий;
- антикризисное управление может занять до полугода (года, двух лет и т.д.).

Фундаментальная диагностика кризиса углубляет результаты оценки, полученные в процессе экспресс-диагностики, подтверждает полученные результаты, оценивающие масштабы кризиса, включает следующие действия:

- подробно идентифицирует отдельные факторы кризиса (внутренние и внешние);
- оценивается степень влияния отдельных факторов на кризисное развитие;
- прогнозируется развитие кризиса под негативным воздействием отдельных факторов;
- прогнозируется способность к нейтрализации кризиса за счет роста чистого денежного потока, снижения финансовых обязательств, реструктуризации финансовых обязательств, снижения уровня текущих затрат, снижения уровня рисков, поиска альтернативных источников финансирования.

Рассмотрим более подробно комплексный подход к диагностике несостоятельного предприятия.

Для выяснения причин и выработки конкретных рекомендаций необходимо определить сущность проявления кризисных тенденций (т. е. неплатежеспособность выступает как результат проявления ряда факторов в финансово-экономической деятельности предприятия).

Финансовое состояние предприятия при этом рассматривается как результат взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений внутри предприятия и определяется всей совокупностью производственно-хозяйственных факторов. Действие каждого из факторов может являться основой для выводов о возможностях финансового оздоровления предприятия.

Учитывая, что предприятие является одновременно и субъектом, и объектом в системе антикризисных процедур, наиболее важным представляется деление факторов на внешние и внутренние.

Внешние не зависят от организации работы самого предприятия, их изменение не подвластно воле предприятия. К таким факторам относятся: изменение системы налогообложения, рост тарифов на энергоносители, транспортные перевозки и содержание социальных объектов предприятия.

Внутренние напрямую зависят от уровня антикризисного менеджмента на предприятии и являются основой для определения внутренних резервов восстановления платежеспособности.

Комплексный подход к диагностике финансового состояния основан на последовательной оценке действия внутренних и внешних факторов, определяющих глубину финансового кризиса, выбор и перспективность применения методов финансового оздоровления. Диагностика финансового состояния осуществляется в следующей логической последовательности.

1. Состояние реализации и производства продукции – определяющая характеристика состоятельности предприятия. Эта способность характеризуется объемом продукции, произведенной и реализованной в отчетном периоде. Оценка состояния производства и реализации продукции предприятия включает изучение: динамики производства и реализации продукции; устойчивости ее производства и сбыта; расчетов с потребителями продукции; состава и структуры выпускаемой продукции и ее конкурентоспособности.

2. Состав и структура выпускаемой продукции – в состав товарной продукции включаются: основная продукция; работы промышленного характера; товары народного потребления; прочая продукция. Структура продукции отражает удельный вес отдельных видов продукции в общем объеме. Сохранение пропорций между отдельными видами продукции характеризует устойчивое состояние производства. Снижение удельного веса основных видов продукции является индикатором спада производства.

3. Конкурентоспособность продукции – характеризуется степенью удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшей аналогичной на данном рынке. Оценка конкурентоспособности и рыночной привлекательности выпускаемой продукции основывается на анализе: емкости рынка выпускаемой продукции; конкурентоспособности изделий; ассортимента выпускаемых

изделий; определения соответствия отпускных цен на продукцию ее конкурентным характеристикам;

3.1) оценка емкости рынка,

3.2) оценка доли предприятия на рынке,

3.3) классификация сравниваемых параметров.

4. Наличие и эффективность использования производственных ресурсов – состав производственных ресурсов: персонал, внеоборотные активы, оборотные активы.

Персонал – оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и их использования должна осуществляться в целях диагностики социального банкротства, которое выражается снижением численности, уровня квалификации работников, заработной платы.

Внеоборотные активы – в процессе оценки стоимости и структуры внеоборотных активов необходимо определить удельный вес внеоборотных активов в стоимости имущества; структуру внеоборотных активов по следующим видам: нематериальные активы; основные средства; незавершенное строительство; долгосрочные финансовые вложения.

Анализ финансовой нагрузки в процессе определяет:

а) финансовая нагрузка в виде потребности в средствах на завершение капитального строительства. Для разработки мероприятий по финансовому оздоровлению необходимо оценить степень готовности незавершенных объектов и неустановленного оборудования, объем средств для завершения строительства, а также возможные варианты использования незавершенного строительства;

б) доходность долгосрочных финансовых вложений предприятия. Анализ финансового состояния неплатежеспособных предприятий показывает, что долгосрочные финансовые вложения, как правило, неликвидны.

Оборотные активы – активы предприятия, представленные в виде: запасов товарно-материальных ценностей; расходов будущих периодов; средств, находящихся на счетах; временно свободных денежных средств – оценка осуществляется с позиций ликвидности и возможности их мобилизации для погашения кредиторской задолженности. Оценка оборотных активов для диагностики несостоятельности включает анализ: динамики стоимости и структуры оборотных активов; ликвидности оборотных активов; эффективности использования оборотных средств.

Спад производства, признаки социального банкротства, высокая степень износа основных средств, низкая ликвидность оборотных средств – любой из этих взаимосвязанных факторов может стать причиной неплатежеспособности предприятия. Неплатежеспособность проявляется в таком размещении и использовании финансовых ресурсов, при котором предприятие не может погасить свои обязательства перед кредиторами. Поэтому необходимо определить влияние показателей, характеризующих экономическое состояние предприятия, на размещение и эффективность использования финансовых ресурсов.

5. Оценка финансового результата деятельности – финансовые результаты деятельности предприятия оцениваются с помощью абсолютных и относительных показателей.

К абсолютным показателям относятся:

- прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг);
- прибыль (убыток) от прочей реализации;
- доходы и расходы от внереализационных операций;
- балансовая (валовая) прибыль;
- чистая прибыль.

Эти показатели отражают абсолютную прибыль хозяйствования.

К относительным показателям относятся различные соотношения прибыли и затрат (или вложенного капитала). Экономический смысл показателей рентабельности – они отражают прибыль, получаемую с каждого рубля средств (собственных или заемных), вложенных в предприятие.

Основными задачами оценки финансового результата при диагностике неплатежеспособности являются:

- оценка динамики показателей прибыли и рентабельности за анализируемый период;
- анализ источников и структуры балансовой прибыли;
- выявление резервов повышения прибыли и уровня рентабельности.

6. Финансовое состояние предприятия и его финансовая устойчивость. Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов предприятия.

Задачами оценки финансового состояния предприятия являются:

- оценка имущественного состояния предприятия: стоимость, структура и источники формирования имущества;

- оценка направлений использования финансовых ресурсов;
- определение показателей финансовой устойчивости и автономности предприятия;
- оценка платежеспособности.

При диагностике причин неплатежеспособности необходимо сделать акцент на выявлении основных направлений оттока финансовых ресурсов от активов, участвующих в производственном процессе, к активам, являющимся нагрузкой на финансовый организм предприятия.

Анализ финансовой устойчивости – структура баланса, то есть соотношение между отдельными разделами актива и пассива баланса предприятия, отражает финансовую устойчивость и автономность предприятия на основе расчета ряда финансовых показателей: коэффициента автономии, отношения заемных и привлеченных средств к собственным средствам, степени обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами и т. д.

7. Эффективность управления финансовыми ресурсами.

Такой методологический подход к диагностике несостоятельности предприятия позволяет установить причины, степень глубины кризиса и возможность повышения конкурентных преимуществ и финансового оздоровления [31].

4.4. Анализ платежеспособности: сущность, понятие, виды платежеспособности и ликвидности

Финансовое состояние оценивается с позиции краткосрочной и долгосрочной перспективы. Критериями оценки на текущий момент времени являются ликвидность и платежеспособность. В долгосрочном периоде финансовое состояние характеризуется финансовой устойчивостью, отражающей внутреннюю сторону финансового состояния и сбалансированность денежных и товарных потоков; доходов и расходов; средств и источников их формирования.

Платежеспособность – это способность вовремя и полностью рассчитываться по своим обязательствам: удовлетворять платежные требования кредиторов, производить оплату труда персонала, то есть возможность наличными денежными средствами своевременно погашать свои платежные обязательства. Из данного определения следует, что предприятие платежеспособно, если у него на текущий момент нет просроченной задолженности. Такая платежеспособность

оценивается как текущая, сложившаяся на сегодняшний момент времени и указывающая на наличие в достаточном объеме денежных средств и их эквивалентов для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. Отсюда основным индикатором текущей платежеспособности является наличие достаточной суммы денежных средств. Однако задержки по оплате наступающих обязательств могут быть вызваны отсутствием или нехваткой наличных средств в результате превышения заемного капитала над собственным. Вместе с тем, продолжая хозяйственную деятельность, предприятие получает наличные средства, выступая, как правило, одновременно и кредитором. Временные задержки платежей свидетельствуют о практической неплатежеспособности, то есть ситуации, которая разрешается в течение определенного периода (не превышающего трех месяцев). Просроченные обязательства в течение трех месяцев с даты наступления платежа дают основание кредиторам на обращение в арбитражный суд о признании должника банкротом (Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»).

Если предприятие не в состоянии рассчитаться по своим обязательствам в ходе дальнейшей текущей деятельности ввиду превышающего объема заемного капитала над собственными доходами, полученных убытков от финансово-хозяйственной деятельности, наступает абсолютная неплатежеспособность должника. В отношении такой организации по заявлению кредиторов или по инициативе самого должника возбуждается дело о банкротстве.

Перспективная платежеспособность оценивается с точки зрения способности расплачиваться по долгосрочным обязательствам в среднесрочной и долгосрочной перспективе и будущего обеспечения платежеспособности за счет сбалансированности обязательств и доходов от основной деятельности.

Анализ платежеспособности проводится для решения следующих задач:

- дать оценку текущей платежеспособности, то есть возможности погасить обязательства, срок исполнения которых наступил, за счет имеющихся денежных средств;
- оценить перспективную платежеспособность, то есть потенциальную способность в будущем поддерживать согла-

сованность платежных средств и обязательств по объему и срокам исполнения;

– определить возможности рассчитываться по обязательствам за счет результатов собственной деятельности.

Оценка платежеспособности и расчет основных показателей проводятся на конкретную дату и могут быть выполнены с различной степенью точности в зависимости от применяемых методов и приемов исследования.

Одним из общепризнанных методов анализа платежеспособности является оценка ликвидности баланса. В экономической литературе принято различать:

- ликвидность активов;
- ликвидность баланса;
- ликвидность предприятия.

Под *ликвидностью активов* понимается способность и скорость их превращения в денежные средства в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Каждому виду актива требуется индивидуальное время для полного прохождения всех стадий операционного цикла – от денежной наличности в кассе, на расчетном счете от приобретения сырья, материалов до поступления денежных средств от реализации продукции. Чем меньше период трансформации данного актива в денежную наличность, тем выше его ликвидность. Именно ликвидность оборотных активов обеспечивает текущую платежеспособность.

Понятие ликвидности совокупных активов имеет совершенно другой смысл и оценивается как возможность их быстрой реализации при банкротстве или при самоликвидации предприятия.

Ликвидность баланса – степень покрытия долговых обязательств предприятия активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения платежных обязательств.

Ликвидность предприятия – более общее понятие, чем ликвидность баланса, и понимается как способность погашать свои обязательства, привлекая различные источники благодаря своей рыночной репутации, высокому уровню инвестиционной привлекательности.

При анализе ликвидности баланса сравнивают активы, сгруппированные по степени их ликвидности с обязательствами по срокам их погашения (таблица 4.3) [47].

Таблица 4.3

Группировка активов по степени их ликвидности и обязательств по срочности их погашения [47]

Группы активов	Строки баланса	Группы пассивов	Строки баланса
Наиболее ликвидные активы (A1)	$ДС + ФВ_K$	Наиболее срочные обязательства (П1)	$КЗ + КО_{np}$
Быстро реализуемые активы (A2)	$ДЗ_K + АО_{np} + ГП + Тов_{омг}$	Краткосрочные пассивы (П2)	$КР_K$
Медленно реализуемые активы (A3)	$З - ГП - Тов_{омг} + НДС + ДЗ_д$	Долгосрочные пассивы (П3)	$ДО$
Трудно реализуемые активы (A4)	раздел I баланса (AB)	Постоянные пассивы (П4)	$СК + ДБП + РПР$
Текущие активы (ТА)	$A1 + A2 + A3$	Текущие обязательства (ТО)	$П1 + П2$
<p>$ДС$ – денежные средства; $ФВ_K$ – краткосрочные финансовые вложения; $ДЗ_K$ – краткосрочная дебиторская задолженность; $АО_{np}$ – прочие оборотные активы; $ГП$ – готовая продукция; $Тов_{омг}$ – товары отгруженные; $З$ – производственные запасы; $НДС$ – налог на добавленную стоимость; $ДЗ_д$ – долгосрочная дебиторская задолженность; AB – внеоборотные активы; $КЗ$ – кредиторская задолженность; $КО_{np}$ – прочие краткосрочные обязательства; $КР_K$ – краткосрочные займы и кредиты; $ДО$ – долгосрочные обязательства; $СК$ – собственный капитал; $ДБП$ – доходы будущих периодов; $РПР$ – резервы предстоящих расходов; $ТА$ – текущие активы; $ТО$ – текущие обязательства.</p>			

Активы распределяются по степени убывания ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства, по следующим группам:

– первая группа (A1) – наиболее ликвидные активы: сюда относятся сами денежные средства предприятий и краткосрочные финансовые вложения, требующие минимального времени для обращения в денежную наличность;

– вторая группа (A2) – быстро реализуемые активы, включающие дебиторскую задолженность со сроками погашения в

отчетном периоде, и прочие активы. К этой группе активов могут быть отнесены также готовая продукция, пользующаяся спросом, и товары отгруженные;

– *третья группа (A3)* – медленно реализуемые активы: представлены суммой производственных запасов за минусом готовой продукции и товаров отгруженных, НДС, долгосрочной дебиторской задолженностью. Эти активы находятся в самом начале производственного цикла, поэтому требуется достаточно длительный срок перехода их в денежную форму;

– *четвертая группа (A4)* – трудно реализуемые активы. Сюда входят все статьи раздела I баланса «Внеоборотные активы»: основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения и др.;

– *пятая группа активов (A5)* – неликвидные активы. Эта группа формируется при наличии необходимости, если имеются такие активы, как безнадежная дебиторская задолженность, неходовые, залежалые материальные ценности, бракованная продукция и др.

Пассивы собираются по степени срочности их погашения:

– *П1 – наиболее краткосрочные обязательства*: к ним относятся статьи «Кредиторская задолженность», кредиты банков с наступившим сроком возврата и «Прочие краткосрочные обязательства»; задолженность перед собственниками по выплате дивидендов;

– *П2 – среднесрочные обязательства*: краткосрочные кредиты банка из раздела V баланса «Краткосрочные обязательства»;

– *П3 – долгосрочные пассивы*: включают долгосрочные кредиты и заемные средства по разделу IV бухгалтерского баланса «Долгосрочные обязательства»;

– *П4 – постоянные пассивы*: состоят из собственного капитала, который отражается в разделе III бухгалтерского баланса, и двух статей раздела V: «Доходы будущих периодов» и «Резервы предстоящих расходов»;

– *П5 – доходы будущих периодов*. Эту группу образуют при наличии выделенных неликвидных активов A5.

Величина показателей групп ликвидности довольно условна, поскольку ликвидность по отдельным статьям активов связана со многими внутренними факторами деятельности предприятия. Так, ликвидность запасов зависит от их оборачиваемости, доли дефицитных, залежалых материалов. Ликвидность дебиторской

задолженности определяется скоростью ее оборачиваемости, долей просроченных платежей и нереальных сумм для взыскания. Поэтому при расчете и оценке отдельных групп ликвидности необходимо использовать индивидуальный подход по каждому предприятию, исходя из особенностей его деятельности и длительности производственного цикла, который включает хранение производственных запасов с момента их поступления до момента отпуска в производство, непосредственно производственного процесса, периода хранения готовой продукции на складе и т. д. Повышение точности оценки ликвидности может быть получено в ходе внутреннего анализа на основе данных аналитического бухгалтерского учета.

Ликвидность баланса определяется соотношением групп активов и обязательств. Выделяют следующие типы ликвидности:

– *абсолютная ликвидность баланса*: необходимым условием является выполнение первых трех неравенств, когда активы превышают обязательства. Тогда в четвертом неравенстве активы $A4$ будут меньше $P4$ ($A4 < P4$), характеризуя наличие у предприятия собственных оборотных средств:

$$A1 > P1; A2 > P2; A3 > P3; A4 < P4; A5 < P5. \quad (4.6)$$

Отрицательное значение четвертого неравенства показывает отсутствие собственных средств в обороте;

– *текущая ликвидность*: сумма наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов больше текущих обязательств:

$$(A1 + A2) > (P1 + P2). \quad (4.7)$$

Текущая ликвидность достаточно условно характеризует платежеспособность предприятия на ближайший момент времени, поскольку недостаток средств по одной группе активов лишь теоретически компенсируется избытком по другой, а на практике менее ликвидные средства не могут быть направлены на погашение самых срочных обязательств;

– *перспективная ликвидность* – это прогнозирование платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей с долгосрочными обязательствами ($A3 > P3$). Это соотношение раскрывает информацию о возможности за счет будущей продукции погасить долгосрочные займы и кредиты.

При оценке ликвидности важно учитывать не только дефицит средств по отдельным группам активов, которые должны обеспечить покрытие обязательств, но и риск излишней ликвидности при

наличии избытка высоколиквидных активов, которые являются низкодоходными, что приводит к упущенным возможностям в результате неэффективного использования финансовых ресурсов.

Оценка ликвидности по абсолютным показателям сравнения групп активов и пассивов не отвечает на ряд вопросов, в частности о достаточности оставшихся средств после погашения задолженности для дальнейшей текущей деятельности, следовательно, о будущей платежеспособности, уровне недостающих средств, необходимых для возмещения долговых обязательств. Коэффициентный анализ ликвидности дополняет изучение платежеспособности с позиции возможных перспектив текущей деятельности при своевременном погашении обязательств. С этой целью рассчитываются следующие коэффициенты:

– коэффициент абсолютной ликвидности $K_{ал}$: характеризует платежные возможности предприятия, то есть отвечает на вопрос, какая часть текущих обязательств (кредиторской задолженности и краткосрочных кредитов, займов) может быть немедленно выплачена за счет имеющихся наличных средств и ликвидных краткосрочных ценных бумаг:

$$K_{ал} = \frac{A1}{(П1 + П2)}, \quad (4.8)$$

или

$$K_{ал} = \frac{ДС + ФВ_k}{KЗ + КО_{пр} + КР_k}. \quad (4.9)$$

Нормативное значение коэффициента составляет 0,2, указывая, что хотя бы 20% срочных обязательств должны быть покрыты денежными средствами.

По уровню коэффициента абсолютной ликвидности нельзя судить о платежеспособности предприятия, поскольку большую роль при оценке будет играть скорость оборота денежных средств и скорость оборота краткосрочных обязательств. Если платежные средства оборачиваются быстрее, чем период отсрочки задолженности, то даже при небольшой величине этого коэффициента требования будут обеспечиваться притоком денежной наличности, и платежеспособность предприятия можно считать нормальной. Постоянное отсутствие денежных средств – признак хронической неплатежеспособности, который может расцениваться как первый шаг на пути к банкротству;

– коэффициент критической ликвидности (коэффициент быстрой ликвидности) рассчитывается отношением наиболее ликвидных и быстрореализуемых активов к краткосрочным обязательствам:

$$K_{кл} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}, \quad (4.10)$$

или

$$K_{кл} = \frac{ДС + ФВ_k + ДЗ_k + АО_{пр} + ГП + Тов_{отг}}{КЗ + КО_{пр} + КР_k}. \quad (4.11)$$

В построчном алгоритме расчета коэффициента критической ликвидности по методике подготовки и аттестации профессиональных бухгалтеров в активы не включены готовая продукция и товары отгруженные.

Допустимое, устанавливаемое значение коэффициента находится в пределах 0,7–1,0, а желательная его величина – более 1,5. В ситуации, когда большую долю ликвидных средств занимает дебиторская задолженность, среди которой может оказаться своевременно не взысканная, необходимо ориентироваться на максимально рекомендуемое значение – 1,5. Минимально допустимое значение будет расцениваться положительно, если денежные средства и их эквиваленты (ценные бумаги) составляют значительную величину в объеме текущих активов.

Коэффициент показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена в сравнительно короткие сроки за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений от дебиторов;

– коэффициент текущей ликвидности дает оценку обеспеченности предприятия оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности при своевременном погашении обязательств. В общем виде рассчитывается отношением ликвидных активов к текущим обязательствам:

$$K_{мл} = \frac{ТА}{ТО}. \quad (4.12)$$

Коэффициент дает представление об оставшихся текущих активах у предприятия, если будут выплачены все текущие обязательства. Нормативное значение данного коэффициента находится в интервале от 1 до 2, предполагая, что средств, которые направляются в текущую деятельность, должно быть в идеальном

варианте в два раза больше обязательств, а при допустимом минимальном значении – столько же, сколько выплаченных долгов. Превышение оборотных активов более чем в два раза считается нежелательным, поскольку свидетельствует о нерациональном вложении капитала и неэффективном его использовании;

– *комплексный показатель ликвидности* рассчитывается по взвешенным долям групп активов и обязательств по формуле:

$$K_{пл} = \frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}. \quad (4.13)$$

С помощью коэффициента дается обобщающая оценка изменения финансовой ситуации в целом с точки зрения ликвидности баланса.

Дополнительные показатели, предоставляющие возможность всесторонне оценить способность предприятия к погашению обязательств, приведены в таблице 4.4. Это группа относительных показателей, характеризующая долгосрочную, перспективную платежеспособность организации [47].

Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности по состоянию на определенную дату может дать дополнительную информацию о возможности погашения наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности) за счет средств, находящихся в расчете. При отсутствии просроченной дебиторской задолженности и сомнительной к возврату этот показатель будет оценивать способность предприятия рассчитаться с кредиторами в краткосрочном периоде.

Период инкассирования дебиторской задолженности показывает, через сколько дней в среднем предприятие получит дебиторскую задолженность и сможет из нее заплатить по обязательствам.

Коэффициент покрытия чистыми активами совокупных обязательств – это показатель способности предприятия безотносительно времени рассчитываться по обязательствам за счет имеющегося потенциала, то есть накопленного собственного капитала.

Коэффициент покрытия чистыми оборотными активами кредиторской задолженности характеризует долю собственных средств в обороте, которая может быть направлена на погашение кредиторской задолженности.

Таблица 4.4

Показатели оценки долгосрочной и перспективной платежеспособности

Показатели	Расчет*
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности по состоянию на определенную дату	$\frac{ДЗ}{КЗ}$
Период инкассирования дебиторской задолженности, дн.	$\frac{ДЗ_{ср} \times 360}{N^p}$
Коэффициент покрытия чистыми активами совокупных обязательств	$\frac{A_{ч}}{ЗК}$
Коэффициент покрытия чистыми оборотными активами кредиторской задолженности	$\frac{ЧОК}{КЗ}$
Доля чистых оборотных активов в общей величине чистых активов	$\frac{ЧОК}{A_{ч}}$
Коэффициент восстановления платежеспособности, равной 6 мес.	$K_{вн} = \frac{K_{мл(к)} + \frac{6}{12} \times K_{мл}}{2}$
Коэффициент утраты платежеспособности за период, равный 3 мес.	$K_{ун} = \frac{K_{мл(к)} + \frac{3}{12} \times K_{мл}}{2}$
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	$K_{ст.пл} = \frac{ТО}{N^p_{ср.мес}}$
<p>ЧОК – чистый оборотный капитал; N^p – выручка от реализации; $N^p_{ср.мес}$ – среднемесячная стоимость реализуемой продукции; $ДЗ_{ср}$ – среднегодовая величина дебиторской задолженности; $ЗК$ – заемный капитал.</p>	

Доля чистых оборотных активов в общей величине чистых активов показывает, какую часть от общей величины чистых активов составляют собственные средства, направляемые на финансирование текущей деятельности в отчетном году.

Коэффициент восстановления платежеспособности равен шести месяцам и аналогичен коэффициенту утраты

платежеспособности. Прогнозный период восстановления платежеспособности – шесть месяцев, а для расчета возможной утраты платежеспособности – три месяца. Критериальным уровнем для обоих коэффициентов является значение больше единицы. Если фактическое значение окажется меньше единицы, это означает, что у предприятия нет возможности восстановить свою платежеспособность в течение шести месяцев, а в ближайшие три месяца угроза утраты платежеспособности является очевидной.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам определяет текущую платежеспособность организации и период возможного погашения срочной задолженности перед кредиторами за счет выручки. Рост коэффициента в динамике свидетельствует об ухудшении платежеспособности. Его увеличение свыше критического значения, равного 3, свидетельствует о невозможности рассчитаться по долгам за счет текущей деятельности в течение трех месяцев.

Абсолютным показателем качественной оценки платежеспособности является *чистый рабочий капитал*, характеризующий величину собственных средств предприятия, находящуюся в обороте, и долгосрочных источников (раздел IV). Определяется разницей между оборотными активами и краткосрочными обязательствами [47].

4.5. Анализ и оценка финансовой устойчивости предприятия

Платежеспособность и финансовая устойчивость – два взаимосвязанных и взаимодополняющих показателя. Понятие «*финансовая устойчивость*» более широкое в отличие от «*платежеспособности*». Оно включает оценку различных аспектов финансовой деятельности: способности предприятия своевременно производить платежи и поддерживать свою платежеспособность в любых условиях; сохранять необходимый уровень финансирования на расширенной основе, в том числе за счет собственных источников; обеспечивать сбалансированность собственных и заемных средств, структуры активов и пассивов, товарных и денежных потоков, доходов и расходов. Финансовая устойчивость предприятия, следовательно, еще и характеристика уровня риска в случае нарушения сбалансированности ряда уравнивающих показателей. Только грамотное и гибкое руководство всем

комплексом факторов финансово-хозяйственной деятельности может служить предпосылкой стабильного уровня финансовой устойчивости, которая, в свою очередь, гарантирует своевременное обеспечение производства финансовыми ресурсами.

Задачами анализа финансовой устойчивости являются:

- общая оценка финансового состояния и определение «узких мест», нестабильных факторов, причин, вызывающих несбалансированность по отдельным показателям;
- оценка уровня самофинансирования текущей деятельности;
- изучение структуры источников финансирования с позиции их оптимального строения;
- определение степени зависимости от заемных источников;
- оценка степени риска при сложившейся модели финансирования текущей деятельности.

Анализ финансовой устойчивости проводится с использованием как абсолютных, так и относительных показателей.

Оценка оптимальной структуры источников финансирования, степени зависимости от заемного капитала и уровня риска даются на основании динамики, величины и соотношения следующих коэффициентов:

– *коэффициент автономии* (финансовой независимости или концентрации собственного капитала) рассчитывается делением собственного капитала на валюту баланса – это доля собственного капитала в совокупной стоимости имущества предприятия:

$$K_{авт} = \frac{СК}{Б} = \frac{СК_{IIIp} + ДБП + РПР}{Б}, \quad (4.14)$$

где $СК$ – величина собственного капитала, при расчете которого учитываются суммы доходов будущих периодов ($ДБП$) и резервов предстоящих расходов ($РПР$), нашедшие отражение в разделе V бухгалтерского баланса; $СК_{IIIp}$ – величина раздела III бухгалтерского баланса «Капитал и резервы»; $Б$ – валюта нетто-баланса. Критериальное значение коэффициента равно 0,6 (0,5).

Коэффициент показывает, какая часть активов финансируется за счет собственных средств. Чем выше эта доля, тем выше финансовая независимость. В большинстве стран с рыночными отношениями считается, что, если коэффициент больше или равен 50%, кредитный риск минимальный, поскольку, реализовав половину имущества, сформированного за счет собственных средств, предприятие сможет

погасить свои долговые обязательства. Этот коэффициент интересен для инвесторов, кредиторов предприятия, так как характеризует заинтересованность собственников в развитии бизнеса и оценивает долю вложенных ими средств в общую стоимость имущества предприятия;

– *коэффициент зависимости, или коэффициент концентрации заемного капитала* представляет собой частное от деления всего заемного капитала на совокупную величину валюты баланса. Показывает долю заемного капитала в общей величине источников средств, или часть имущества предприятия, приобретенную на заемные средства:

$$K_{зав} = \frac{ЗК}{Б} = \frac{ДО + КО - ДБП - РПР}{Б}. \quad (4.15)$$

Нормативное значение показателя 0,5–1. Чем больше значение, тем выше степень риска акционеров;

– *коэффициент финансовой устойчивости (устойчивого финансирования)* рассчитывается делением собственного капитала в сумме с пассивами долгосрочными (долгосрочными обязательствами) на валюту баланса:

$$K_{ф.у} = \frac{СК + ДО}{Б} = \frac{СК_{IIIp} + ДБП + РПР + ДО}{Б}. \quad (4.16)$$

Оптимальное значение – 0,8–0,9.

Коэффициент оценивает долю средств в финансировании, привлеченных на долгосрочной основе, то есть источники финансирования устойчивые во времени. Свидетельствует о финансовой независимости в среднесрочном и долгосрочном периоде;

– *коэффициент финансового левериджа* (финансовый рычаг, плечо финансового рычага, коэффициент задолженности, коэффициент капитализации) – отношение заемного капитала к собственному капиталу:

$$K_{ф.лев} = \frac{ЗК}{СК} = \frac{ДО + КО - ДБП - РПР}{СК_{IIIp} + ДБП + РПР}. \quad (4.17)$$

Нормой считается коэффициент 0,7 и менее.

Коэффициент является одним из основных в оценке финансовой устойчивости, поскольку представляет реальное соотношение источников финансирования: заемного и собственного капитала. Рост в динамике – предупреждение об усиливающейся зависимости

предприятия от привлеченного капитала. Превышение суммы задолженности над суммой собственных средств указывает, что финансовая устойчивость предприятия вызывает сомнение. Чем выше его значение, тем выше степень риска зависимости и непогашения долгов;

– коэффициент покрытия долгов (финансирования или коэффициент платежеспособности):

$$K_{\text{покp}} = \frac{CK}{ЗК} = \frac{CK_{\text{IIIp}} + ДБП + РПР}{ДО + КО - ДБП - РПР}. \quad (4.18)$$

Рекомендуемое значение коэффициента – больше или равно единице. Характеризует соотношение средств в финансировании основной деятельности. При рекомендуемом уровне данного коэффициента, равном единице, предприятие может рассчитаться по обязательствам за счет имеющегося собственного капитала;

– коэффициент постоянного актива рассчитывается делением внеоборотных активов на собственный капитал и характеризует долю основного капитала, сформированного за счет собственных источников:

$$K_{\text{пост. акт}} = \frac{AB}{CK} = \frac{AB}{CK_{\text{IIIp}} + ДБП + РПР}. \quad (4.19)$$

Если значение коэффициента выше единицы, это говорит о крайне негативной ситуации, которая характеризуется отсутствием собственного оборотного капитала, значительным превышением заемного капитала над собственным, участием заемного капитала в финансировании постоянных активов;

– коэффициент маневренности собственного капитала дает представление о доле собственных средств в обороте к общей величине собственного капитала:

$$K_{\text{манев}} = \frac{CK - AB}{CK} = \frac{СОК}{CK} = \frac{CK_{\text{IIIp}} + ДБП + РПР - AB}{CK_{\text{IIIp}} + ДБП + РПР}, \quad (4.20)$$

где СОК – собственный оборотный капитал.

Нормативным считается значение коэффициента больше 0,1. Это значит, что как минимум 10% всего объема финансирования текущей деятельности должно приходиться на собственные источники;

– коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами – это доля рабочего капитала в совокупных оборотных (текущих) активах. Рабочий капитал в отличие от собственного оборотного включает величину долгосрочных пассивов, поэтому правильнее говорить о сумме источников собственного оборотного и долгосрочного заемного капитала в финансировании текущих активов:

$$K_{\text{обеспечен}} = \frac{ТА - ТП}{ТА} = \frac{АО - КО + ДБП + РПР}{АО}. \quad (4.21)$$

Нормативный уровень коэффициента 0,1 говорит о том, что 10% оборотных средств организации должны пополняться за счет устойчивых источников;

– коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами дает дополнительную информацию о том, какая часть производственных запасов приобретает за счет собственных средств:

$$K_{\text{об.запас}} = \frac{З}{СОК} = \frac{З}{СК_{\text{IIIp}} + ДБП + РПР - АВ}, \quad (4.22)$$

где $З$ – производственные запасы; $СОК$ – собственный оборотный капитал;

– коэффициент текущей задолженности – это удельный вес краткосрочных обязательств в валюте баланса, дает оценку степени участия краткосрочных обязательств в формировании имущества предприятия:

$$K_{\text{тек.задол}} = \frac{КО}{Б} = \frac{КО_{IVp} - ДБП - РПР}{Б}, \quad (4.23)$$

где $КО_{IVp}$ – величина раздела IV бухгалтерского баланса «Краткосрочные обязательства».

– коэффициент самофинансирования – отношение суммы самофинансируемого дохода (капитализированная прибыль плюс амортизация) к общей сумме внутренних и внешних источников финансирования:

$$K_{\text{самофин}} = \frac{P^{\text{кан}} + Ам}{Б}, \quad (4.24)$$

где $P^{\text{кан}}$ – прибыль капитализированная; $Ам$ – величина начисленной амортизации.

В западной практике он считается одним из лучших критериев оценки ликвидности и финансовой независимости компании, поскольку в динамике оценивает долю ежегодно пополняемых собственных источников за счет результатов текущей деятельности и средств, изначально предназначенных для воспроизводства.

Представленные коэффициенты в различных аспектах рассматривают структуру источников финансирования, определяют долю каждого из них, оценивают стабильность и надежность источников, вовлеченных в текущий производственный процесс, долгосрочность периода их вовлечения, степень риска. Все это позволяет полно и всесторонне охарактеризовать финансовую устойчивость с позиции надежности, перспективности и степени самостоятельности организации.

При проведении анализа целесообразно давать оценку рассмотренным выше коэффициентам в следующей последовательности и в логическом их соотношении:

- коэффициенты, характеризующие структуру источников средств: коэффициенты автономии и задолженности. По величине этих показателей определяется уровень оптимальной структуры и соотношение собственных и заемных средств. Динамика коэффициентов характеризует формирующиеся тенденции: рост коэффициента автономии и снижение коэффициента задолженности (эти коэффициенты имеют разнонаправленное влияние) – свидетельство взятого курса на укрепление финансовой независимости;

- показатели, характеризующие стабильность и надежность источников финансирования, включают коэффициенты финансовой устойчивости, маневренности собственного капитала, обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами и коэффициент самофинансирования. Все они показывают наличие собственных и долгосрочно используемых источников, обеспечивающих определенный уровень финансовой надежности, независимости от заемного капитала. Увеличение значений коэффициентов в динамике – признак стабилизации финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе. Чем выше значения этих коэффициентов, тем устойчивее финансовое состояние;

- уровень риска и финансовой напряженности будет оцениваться коэффициентами финансового левериджа и покрытия долгов. Эти показатели соотносят между собой собственные и

заемные источники, имеют обратную зависимость: чем выше значение финансового левериджа, тем меньше доля собственного капитала в валюте баланса, а значит, коэффициент покрытия долгов снижается, следовательно, возрастает риск потери независимости, риск утраты платежеспособности.

При анализе коэффициентов следует учитывать взаимную зависимость ряда показателей: коэффициент маневренности собственного капитала и индекс постоянного актива в сумме дают 1. Следовательно, рост одного неизбежно становится причиной снижения другого. Если предприятие осуществляет инвестиции, растет индекс постоянного актива при одновременном снижении коэффициента маневренности.

Абсолютные показатели финансовой устойчивости характеризуют наличие, достаточность и величину имеющихся у предприятия источников финансирования текущей деятельности, которые можно разделить на внутренние и внешние. К *внутренним* относятся чистая прибыль, амортизация, а *внешние* включают займы, кредиты, привлекаемые на долгосрочной и краткосрочной основе.

Финансовая устойчивость предприятия зависит от соотношения источников, при этом важную роль в определении степени независимости играет величина и доля постоянно требующихся текущих средств для основной деятельности и средств, необходимых в отдельные промежутки времени в зависимости от сезонного характера производства.

По методике оценки финансовой устойчивости на основе абсолютных показателей все активы предприятия делятся на три группы:

- внеоборотные активы;
- постоянная часть оборотных активов – необходимый минимум для осуществления текущей операционной деятельности. Это постоянно задействованные в производстве ресурсы, для которых требуется стабильное финансирование;
- переменная часть оборотных активов, связанная с сезонными колебаниями производства, возрастанием объема основной деятельности и требуемыми для этого дополнительными средствами.

Финансирование групп активов может носить консервативный, умеренный или агрессивный характер, каждый из которых характеризуется различной степенью риска и уровнем финансовой устойчивости.

Консервативный подход предполагает, что за счет собственного и долгосрочного заемного капитала (устойчивых источников финансирования) формируются внеоборотные активы, а также постоянная часть оборотных активов и половина переменной части. Вторая половина переменной части оборотных активов должна обеспечиваться за счет краткосрочного заемного капитала. При такой модели финансирования достигается высокий уровень финансовой устойчивости и платежеспособности организации в процессе ее развития.

Умеренный (компромиссный) подход: внеоборотные активы и 50% постоянной части оборотных активов финансируются собственным и долгосрочным заемным капиталом, а весь объем переменной и 50% постоянной частей оборотных активов формируются за счет краткосрочного заемного капитала.

Агрессивная модель финансирования активов предполагает, что за счет устойчивых источников финансирования (собственного и долгосрочного заемного капитала) финансируются только внеоборотные активы, а все оборотные – за счет краткосрочного заемного капитала. Такая модель создает серьезные проблемы в обеспечении платежеспособности и финансовой устойчивости.

Для определения доли устойчивых источников средств ($d^{CK + ДП}$), а также собственного (d^{CK}) и долгосрочного заемного капитала ($d^{ДП}$) в формировании внеоборотных активов используются следующие формулы:

$$d^{CK + ДП} = \frac{IIIp - IVp}{Ip}, \quad (4.25)$$

$$d^{ДП} = \frac{IVp}{Ip}, \quad (4.26)$$

$$d^{CK} = \frac{IIIp}{Ip}. \quad (4.27)$$

Доля чистого рабочего капитала (собственного оборотного и долгосрочного заемного) в финансировании оборотных активов определяется следующим образом:

$$d^{CK} = \frac{IIp - Vp}{IIp}. \quad (4.28)$$

Соответственно краткосрочные заемные источники средств, участвующие в финансировании оборотных активов, рассчитываются по формуле:

$$dKO = \frac{Vp}{IIp}, \quad (4.29)$$

где I_p , II_p , III_p , IV_p , V_p – значения разделов бухгалтерского баланса.

По рассчитанным абсолютным и относительным показателям можно сделать заключение о степени риска, которому подвергает себя предприятие, отдавая предпочтение той или другой модели финансирования.

Рассмотренные методы оценки финансовой устойчивости необходимо дополнить анализом обеспеченности материальных оборотных активов (производственных запасов) источниками финансирования. Запасы – это неснижаемый уровень активов, бесперебойное финансирование которых на расширенной основе гарантирует непрерывность производственного процесса, выполнение плана выпуска. Источники финансирования материальных средств и их достаточность – одни из важнейших показателей, характеризующих финансовое состояние в целом и уровень финансовой устойчивости – в частности.

Рассмотрим методику формирования и оценки абсолютных показателей источников средств для обеспечения производственных запасов.

На *первом этапе* последовательно формируются следующие источники финансовых средств:

– собственный оборотный капитал и долгосрочные пассивы ($СОК + ДП$) – это чистый рабочий капитал ($ЧРК$):

$$ЧРК = СК_{IIIp} + ДБП + РПР + ДП - АВ; \quad (4.30)$$

– плановые источники ($ПИ$) рассчитываются увеличением предыдущего источника (чистого рабочего капитала) на сумму краткосрочных кредитов банка (KP_k):

$$ПИ = СК_{IIIp} + ДБП + РПР + ДП + KP_k - АВ. \quad (4.31)$$

Все источники ($ВИ$) включают не просроченную задолженность персоналу по оплате труда, перед бюджетом по налоговым платежам, перед органами социального страхования и т. д.

После того как все источники определены, их величину последовательно сравнивают с необходимой суммой материальных

запасов и НДС. Излишек или недостаток этих источников средств является критерием отнесения к одному из четырех типов финансовой устойчивости (таблица 4.5) [47].

Таблица 4.5

Сводная таблица показателей по типам финансовой устойчивости [47]

Показатели	Тип финансовой устойчивости			
	Абсолютный	Нормальный	Неустойчивый	Кризисный
$\Phi У = ЧРК - З$	$ЧРК > З$			
$\Phi У = ПИ - З$		$ПИ > З$		
$\Phi У = ВИ + ПИ - З$			$ВИ + ПИ > З$	$ВИ + ПИ < З$

Рассмотрим типы финансовой устойчивости:

– первый тип – абсолютная краткосрочная финансовая устойчивость характеризуется превышением чистого рабочего капитала над запасами ($З + НДС$). Полученная разность должна иметь положительную величину: $ЧРК > З$;

– второй тип – нормальная краткосрочная финансовая устойчивость, при которой запасы больше чистого рабочего капитала, но плановых источников достаточно для обеспечения производственных запасов. Из плановых источников вычитается сумма производственных запасов и НДС, а положительное значение характеризует краткосрочную финансовую устойчивость: $ЧРК < З < ПИ$;

– третий тип – неустойчивое (предкризисное) финансовое состояние, возникающее при дефиците плановых источников для формирования запасов в полном объеме, но сохраняется возможность восстановления равновесия между требуемой величиной запасов и возможностями их финансирования за счет привлечения временно свободных финансовых ресурсов в оборот предприятия. Этот тип неустойчивого состояния рассчитывается суммированием плановых источников с временными и вычитанием запасом и НДС. Положительная величина показывает значительную напряженность в обеспечении финансовыми средствами текущей деятельности и потому оценивается как предкризисное финансовое состояние: $(ПИ + ВИ) \geq З$;

– четвертый тип – кризисное финансовое состояние, когда предприятие вынуждено прибегать к задержке платежей по своим обязательствам, чтобы не останавливать производственный процесс или не сокращать объем выпускаемой продукции. Равновесие

платежного баланса в данной ситуации обеспечивается за счет просроченных обязательств по оплате труда, банковским кредитам, перед поставщиками, бюджетом и т. д. При таком типе финансового состояния риск банкротства становится реальным [47].

4.6. Предприятие на различных стадиях банкротства

В процессе банкротства предприятие проходит три стадии.

На *скрытой стадии* происходит скрытое снижение «цены предприятия», определяющейся капитализацией прибыли.

Вторая стадия – *финансовая неустойчивость*, которая характеризуется стабильным превышением расходов над доходами, несоответствием финансовых ресурсов требованиям рынка и потребностям предприятия.

Третья стадия – *явное, юридически очевидное банкротство*. Официальное признание банкротства происходит по заявлению лиц: должника (который официально признает свою неспособность своевременно оплачивать долги), кредитора, уполномоченного органа. Факт банкротства устанавливается арбитражным судом. Предприятие, признанное судом несостоятельным (банкротом), подлежит принудительной ликвидации.

Методы финансового оздоровления, применяемые к конкретному предприятию, зависят от глубины финансового кризиса. Комплексная оценка финансово-экономического состояния позволяет определить, на какой стадии несостоятельности находится предприятие:

- скрытой стадии банкротства, проявляющейся в росте обязательств и ухудшении структуры баланса;
- стадии финансовой неустойчивости, проявляющейся в рассогласовании финансовых потоков и возникновении хронической неплатежеспособности, которая сопровождается снижением производственного и рыночного потенциала предприятия, наличием признаков социального банкротства;
- стадии явного банкротства.

В скрытой стадии банкротства в рамках антикризисного управления устраняют внешние факторы банкротства: доводят коэффициенты текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами до нормативного уровня. При

этом применяются в основном оперативные методы восстановления платежеспособности:

- совершенствование платежного календаря;
- регулирование уровня незавершенного производства;
- перевод низкооборотных активов в высокооборотные;
- реоформление краткосрочной задолженности в долгосрочную и проведение других оперативных мероприятий.

В стадии финансовой неустойчивости начинаются трудности с наличными средствами, проявляются некоторые ранние признаки банкротства, резкие изменения в структуре баланса. Особую тревогу должны вызвать:

- резкое сокращение сумм денежных средств на счетах. В то же время увеличение денежных средств может свидетельствовать о прекращении инвестиций в обновление производства;

- рост дебиторской задолженности. С другой стороны, резкое снижение сумм в счетах покупателей при одновременном росте запасов готовой продукции может говорить о затруднениях со сбытом;

- старение счетов дебиторов;

- нарушение баланса дебиторской и кредиторской задолженности;

- падение объемов продаж. Неблагоприятным может оказаться и резкое увеличение объемов продаж, финансируемое заемными средствами. Рост объемов продаж также может свидетельствовать о сбросе продукции перед ликвидацией предприятия.

В стадии финансовой неустойчивости в рамках антикризисного управления обеспечивают проведение локальных мероприятий по улучшению финансового состояния. Цель применения данных методов финансового оздоровления – обеспечение устойчивого финансового положения предприятия в среднесрочной перспективе, которое проявляется в стабильном поступлении выручки от реализации, достаточном уровне ликвидности активов, повышении рентабельности продукции.

Применяются следующие локальные методы:

- установление путей приостановления штрафных санкций за просроченную кредиторскую задолженность;

- обеспечение достаточности финансовых ресурсов для покрытия вновь возникающих текущих обязательств, постепенное погашение старых долгов.

При этом оценивается возможность привлечения дополнительных внутренних источников финансирования. К таким источникам относятся:

- реализация ненужных и неиспользуемых высокооборотных активов;
- сокращение затрат до минимально допустимого уровня;
- проведение энерго- и ресурсосберегающих мероприятий.

На этой же стадии несостоятельности может быть организована работа по созданию стабильной финансовой базы (долгосрочные методы финансового оздоровления).

Применение данных методов требует привлечения дополнительных инвестиций.

Целью долгосрочных методов финансового оздоровления является обеспечение устойчивого финансового положения предприятия в долгосрочной перспективе – создание оптимальной структуры баланса и финансовых результатов, устойчивости финансовой системы предприятия к неблагоприятным внешним воздействиям.

Долгосрочными методами финансового оздоровления являются:

- активный маркетинг с целью поиска перспективной рыночной ниши;
- поиск стратегических инвестиций;
- смена активов под новую продукцию.

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

В стадии явного банкротства антикризисное управление реализуется в рамках основных процедур банкротства в соответствии с действующим законодательством [31].

4.7. Причины неплатежеспособности предприятия

Неплатежеспособность – это неспособность хозяйствующего субъекта (предприятия, организации, юридического лица) обеспечить платежи по своим финансовым и кредитным обязательствам. В СССР к неплатежеспособным относили предприятия и хозяйственные организации, длительное время не погашающие задолженность по ссудам банка, платежам в государственный бюджет и поставщикам.

Неплатежеспособность вызывается главным образом недостатками в деятельности хозяйственной организации (невыполнение производственно-финансовых планов, накопление излишних товарно-материальных ценностей и др.) [31].

Основными причинами возникновения неплатежеспособности предприятия можно назвать следующие:

- объективные причины, создающие условия хозяйствования: экономическая нестабильность; несовершенство финансовой, кредитно-денежной, налоговой, таможенной систем, нормативно-правовой и законодательной базы реформирования экономики; просчеты в организации приватизации; инфляционные процессы; низкая платежеспособность населения; международная конкуренция;

- субъективные причины, т. е. внутренние факторы деятельности предприятия: снижение объемов продаж из-за низкого уровня маркетинга; снижение объема производства, качества и цены продукции; неоправданно высокие затраты и длительный цикл производства из-за технологической отсталости; низкая рентабельность; взаимные неплатежи; разбалансированность экономического механизма воспроизводства капитала; консерватизм в управлении.

В качестве первых сигналов надвигающегося банкротства можно рассматривать несвоевременное предоставление финансовой отчетности; резкие изменения в структуре баланса и отчета о прибылях и убытках. К ранним признакам банкротства относятся следующие:

- резкое уменьшение денежных средств на расчетном рублевом и валютном счетах;

- увеличение дебиторской задолженности;

- старение дебиторской задолженности;

- нарушение баланса дебиторской и кредиторской задолженности, что ведет к снижению ликвидности;

- увеличение кредиторской задолженности;

- снижение объемов продаж.

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

Неплатежеспособность прямо пропорциональна объему обязательств. Действительно, абсолютно платежеспособным является предприятие, капитал которого полностью является собственным, а обязательства отсутствуют.

В то же время предприятие может абсолютно не иметь собственного капитала, работать целиком на заемных средствах и оставаться платежеспособным – все зависит от выручки.

Например, предприятие, не имея ни единицы собственного капитала, работает целиком на заемных средствах в объеме 1000 условных единиц. Но если его среднедневная выручка равна 100 единицам, оно успевает рассчитаться с кредиторами за 10-дневный цикл и никаких проблем с его платежеспособностью у кредиторов не возникает. Это справедливо, однако, если кредиторов устраивает 10-дневный цикл, т. е. они склонны отпускать свои средства и товары в ссуду на 10 дней.

Из вышеприведенного примера следует, что неплатежеспособность прежде всего обратно пропорциональна выручке. Чем меньше выручка, тем выше неплатежеспособность (естественно, при наличии обязательств).

Неплатежеспособность предприятия как тенденция прямо пропорциональна объему обязательств и обратно пропорциональна величине среднедневной выручки.

Если за определенный период темпы роста обязательств были выше темпов прироста выручки, то предприятие продвинулось в направлении роста неплатежеспособности.

В общем случае причинами неплатежеспособности являются факторы, влияющие на:

- снижение или недостаточный рост выручки;
- опережающий прирост обязательств.

Замедление темпов роста выручки либо ее абсолютное снижение наблюдается при:

- затоваривании, когда рынок снижает спрос на продукцию из-за ее неудовлетворительного качества, высокой цены или снижения на нее потребности;
- растущем невозврате платежей за отгруженную продукцию, когда предприятие работает с ненадлежащим покупателем или несвободно в выборе надлежащего;
- сужении рынка за счет ограничения на него доступа путем ввода запретов, квот, таможенных барьеров и т.д.

Опережающий темп прироста обязательств наблюдается в случаях, когда:

– предприятие осуществляет неэффективные долгосрочные финансовые вложения (капиталовложения), которые не сопровождаются соответствующим ростом выручки;

– предприятие загружает производство избыточными (неработающими) запасами, которые не увеличивают объемов производства и выручки;

– предприятие наращивает средства в расчетах (сумма раздела III актива баланса), которые практически не имеют отношения к выручке;

– предприятие несет убытки.

Данный комплекс общих причин неплатежеспособности характерен для всех предприятий, испытывающих трудности своевременного расчета по своим обязательствам, независимо от страны производства и рынка.

Ситуация особо усугубляется, когда отсутствует планирование и управление денежными потоками.

В общем и целом причины неплатежеспособности могут быть сведены к двум основным:

– отставанию от запросов рынка (по предлагаемому ассортименту, по качеству, по цене и т. д.). В этом случае можно говорить о болезни бизнеса;

– неудовлетворительному финансовому руководству предприятием, когда оно избыточно отягощается обязательствами. В данном случае можно говорить о болезни финансового управления или менеджмента.

Первый случай наиболее наглядно отражается на выручке, второй – на приросте массы обязательств [31].

ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Концепция стратегического управления

Слово «стратегия» происходит от греческого слова *strategos*, которое является словосочетанием двух слов – *stratos* и *agein*. *Stratos* означало армию, ведущую боевые действия, а *agein* – руководство. Таким образом, слово *strategos* когда-то означало полководца, предводителя армии, создающего концепцию борьбы. Но греки хорошо понимали, что это далеко не все, чего следует ожидать от человека, которому отдана власть и вверяются судьбы граждан.

Греки считали, что стратег – это человек, который несет гораздо большую ответственность, именно поэтому и избирали его публично. Критерием являлся уровень квалификации – стратег сам должен быть не только хорошим воином, но и уметь руководить другими в бою. От него требовались не только военные знания и способности, но и политический талант и прагматизм. И, наконец, греки считали: чтобы стать истинным стратегом, воинскому умению которого можно доверить жизни граждан, недостаточно интеллектуальной или технической подготовки. Необходимо, чтобы стратег был «лично заинтересован». Например, стратегом осажденного или подвергающегося опасности города назначался человек, имевший в этом городе своих родных.

С точки зрения сути организационной стратегии греческий подход к функции стратега безупречен. Многие элементы греческого подхода сохранились и поныне. Когда мы говорим о стратегии, то чаще имеем в виду долгосрочные, важные решения, к принятию которых необходимо подходить очень ответственно, поскольку последствия их огромны. Стратегия означает искусство делать выбор и настойчиво добиваться его реализации. Мы считаем, что люди, разрабатывающие стратегию, должны иметь большой багаж знаний и быть очень компетентными. Поэтому современные фирмы и организации разрабатывают определенные процедуры и даже создают специальные структурные подразделения, которые должны препятствовать тому, чтобы высшие посты занимали люди случайные и некомпетентные. И в настоящее время все очевиднее, что стратег, как справедливо считали греки, должен быть как можно больше заинтересован в результатах реализации своей стратегии.

Современные фирмы достигают этого, выплачивая значительную долю вознаграждения ведущим менеджерам в виде пакетов акций предприятия.

Однако греки, давая определение понятия «стратегия», не мудрствовали. Стратегия являлась публичной функцией руководителя армии, а мерилom качества концепции выступали победы или поражения в войнах и битвах. Дальнейшее развитие теория военной стратегии получила в XIX веке в трудах немецкого маршала Карла фон Клаузевица, автора широко известной работы «О войне».

Современная экономика и ее субъекты функционируют в более сложных условиях, нежели греческие армии. Лишь ставки столь же высоки. Именно они определяют доминирующую роль стратегии в функционировании организации (фирмы) [48, 15].

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа.

1. Бюджетирование и контроль. Эти управленческие функции активно разрабатывались и совершенствовались уже в первой четверти XX в. Значительный вклад в их развитие внесла школа научного менеджмента. Так, например, диаграммы Г. Гантта (полосовые диаграммы) и в наши дни являются одним из самых распространенных методов планирования. Основная посылка бюджетирования и контроля – представление о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней: существующие условия деятельности фирмы (например, технологии, конкуренция, степень доступности ресурсов, уровень квалификации персонала и т.п.) в будущем существенно не изменятся.

2. Долгосрочное планирование. Этот метод сформировался в 1950-е годы. Он основывается на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций (или трендов) в будущее. Этот подход оказался наиболее полезным для планирования использования ресурсов в долгосрочной перспективе с учетом как потенциального роста компании, так и запланированного сокращения производства того или иного вида продукции или услуг.

3. Стратегическое планирование. Его широкое применение в практике бизнеса начинается с конца 1960-х – начала 1970-х годов. Этот подход основывается на выявлении трендов не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования.

Среда понимается как сложная, структурированная система факторов, воздействующая на организацию и ее конкурентов. Нестабильность среды при этом рассматривается как решающий фактор планирования. Такое планирование с учетом существующих тенденций в изменении конкурентного окружения опирается на выявленные сильные и слабые стороны организации, благоприятные возможности, предоставляемые переменами в окружении и угрозами со стороны конкурентов и социальных, политических, технологических и экономических факторов окружения.

4. Стратегический менеджмент. Как самостоятельная дисциплина он появляется в середине 1970-х годов. Подобно стратегическому планированию, стратегический менеджмент основывается на изучении изменений во внешней среде организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, но предполагает установление ясно определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и методов избежания угроз [15, 8–9].

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического менеджмента, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Но все они сводятся к одному из трех подходов (или их комбинации):

- анализ окружения, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения;
- цели и средства, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
- деятельностный подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии.

Рассмотрим более подробно их содержание.

1. Анализ окружения. Примером такого подхода может служить определение, предложенное А. Роувом с соавторами, согласно которому стратегический менеджмент является «процессом принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой». Подобным образом определяют стратегический менеджмент также и Д. Шендел и К. Хаттен, рассматривая его как «процесс определения и установления связи

организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».

2. Цели и средства. Такое понимание природы стратегического менеджмента представлено, например, в определении У. Глука и Л. Джауха, согласно которому стратегический менеджмент – это «направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии (или стратегий) для оказания содействия в достижении корпоративных целей». В данном случае использование слова «направление» в связи с теорией принятия решений показывает, что стратегический менеджмент ставит своей целью разработку серии решений разного уровня, между которыми существует взаимосвязь и которые организованы в соответствии с определенным образом полагаемой иерархией их важности для достижения организационных целей. К этому подходу можно отнести и определение А. Томпсона и А. Стрикленда, определяющих стратегический менеджмент как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей», а также Дж. Пирса и Р. Робертсона, представляющих стратегический менеджмент как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации».

3. Деятельностный подход. Он акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления и поэтому объединяет два предшествующих. Г. Джонсон и К. Скулз выделяют следующую последовательность действий стратегического менеджмента:

- анализ текущего положения организации в конкурентной среде;
- выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического направления деятельности организации;
- имплементация – процесс реализации, осуществления выбранной стратегии.

Предложенные к пониманию стратегического менеджмента подходы допускают различные комбинации и добавления новых акцентов, позволяющие расширить всесторонность охвата в понятии этой сложной дисциплины. Так, например, О. С. Виханский в своем

определении объединяет второй и третий подходы, подчеркивая значение человеческих ресурсов в стратегическом управлении: «Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [10]. Наконец отметим, что, при всей важности формальных родо-видовых определений, раскрыть суть стратегического менеджмента лучше всего удастся через содержательное операционное определение, которое описывает стратегический менеджмент как структурированный определенным образом процесс действий для достижения некоторых, заранее определенных целей и опирающийся на известные методологические принципы.

Какие преимущества дает управленцам (прежде всего высшего звена) знание стратегического менеджмента? Кроме того, что стратегический менеджмент заставляет всерьез задумываться о будущем организации, он позволяет:

- формулировать на рациональной основе возможные стратегии и определять, в какой мере подходит организации та или иная стратегия;
- находить альтернативные пути развития бизнеса, чтобы выбрать оптимальный из них;
- развивать умение ориентироваться в будущем, что приводит к систематическому учету возможных последствий тех или иных решений;
- более эффективно и грамотно размещать ресурсы организации;
- понимать природу и значение неопределенностей и рисков в развитии бизнеса;
- связывать в единый комплекс взаимозависимых элементов процессы коммуникации, координации и контроля в рамках организации как целого;
- стимулировать мотивацию и энтузиазм сотрудников, определять миссию организации и добиваться понимания значения

достижения организационных целей для индивидуального развития и роста сотрудников;

– преодолевать сопротивление переменам, формировать инновационную организационную культуру.

Стратегический менеджмент развивает широту управленческого мышления руководителей, делает их более полезными для организации. Руководители, имеющие знания и навыки в области стратегического менеджмента, имеют больше шансов добиться быстрого роста по служебной лестнице.

5.2. Основные этапы стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент – это постоянный процесс разработки и реализации стратегических планов. «Предприятие без плана словно корабль, плавающий в густом тумане без каких-либо навыков кораблевождения. Его экипаж может быть уверен только в одном: на плаву корабль или уже нет». Такой эпиграф «открывает» один из учебников по стратегическому планированию. А. Стрикленд и А. Томпсон выделяют пять основных постоянно реализуемых задач стратегического менеджмента.

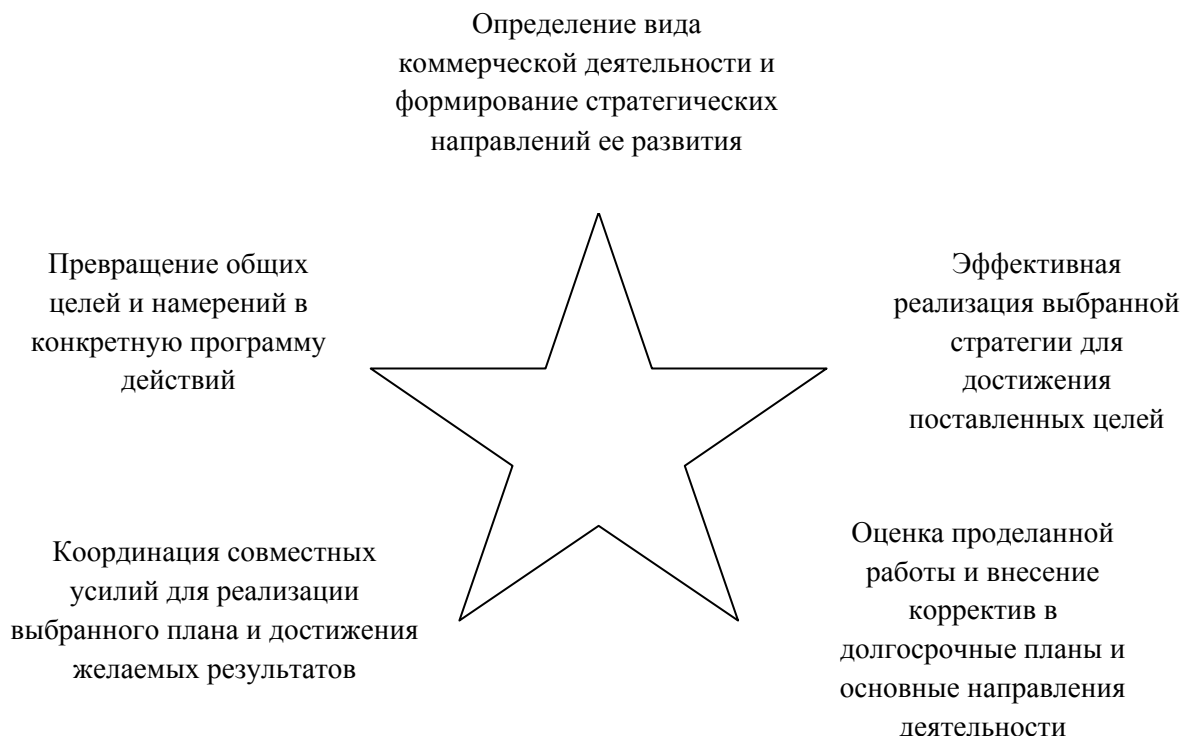


Рисунок 5.1 – Задачи стратегического менеджмента [3, 90]

Каждая из перечисленных задач требует постоянного анализа и решения: вносить какие-либо принципиальные изменения в существующее положение вещей или оставить все, как есть. Руководство компании не может позволить себе роскошь отвлечься от стратегических задач. Так же, как командир корабля постоянно сверяет маршрут движения с проложенным курсом, внося определенные коррективы, а в случае возникновения неожиданностей меняет его, менеджер оценивает соответствие ситуации сформулированным стратегическим целям.

Изменение ситуации как вне, так и внутри фирмы требует постоянного внесения коррективов, поэтому процесс стратегического менеджмента представляет собой замкнутый цикл. Можно поставить под сомнение экономичность и целесообразность постоянного вмешательства в процесс функционирования компании, представив себе его как бег белки в колесе. Однако речь здесь идет о действиях, которые позволяют компании улучшить свое положение, продвинуться вперед, в то время как усилия белки не приводят к изменению ситуации.

Проблема оценки деятельности и принятия коррективов является одновременно началом и окончанием процесса стратегического менеджмента. Задача менеджмента – находить пути для улучшения существующей стратегии и следить за тем, как она претворяется в жизнь.

В стратегическом менеджменте принятие следствия (внешние проявления проблемы) за причину (истoki возникновения проблемы) может привести к самым трагическим для организации последствиям. Такая ошибка сродни ошибке врача, который лечит проявление болезни, ничего не зная о самой болезни и причинах ее возникновения. А ведь одно и то же проявление могут иметь совершенно разные болезни, и лечить их нужно по-разному.

Непрерывность процесса стратегического менеджмента объясняется также постоянным информационным взаимодействием сверху вниз и снизу вверх между уровнями иерархии, а также в горизонтальном направлении. Действительно, не зная миссии компании в целом, ее стратегических целей, очень сложно разработать стратегический план функционального отдела. С другой стороны, устремления и профессионализм менеджеров среднего звена позволяют руководству ставить реальные, выполнимые задачи. Постоянная оценка соответствия стратегических зон хозяйствования,

зон стратегических ресурсов и факторов стратегического влияния – задача всех менеджеров компании.

5.2.1. Анализ среды организации

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса: получение ресурсов из внешней среды (вход); превращение ресурсов в продукт (преобразование); передача продукта во внешнюю среду (выход). Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих: макроокружения; непосредственного окружения; внутренней среды организации. Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение. Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли характеризуется пятью конкурентными силами: соперничество между фирмами внутри отрасли; сила поставщиков; сила покупателей; возможность появления новых конкурентов внутри отрасли; попытки компаний и различных отраслей завоевать покупателей двоими товарами-субститутами.

Поставщики и покупатели, стараясь извлечь собственную выгоду, снижают прибыль фирм. Конкуренция внутри отрасли также понижает прибыль, так как для поддержания конкурентных преимуществ приходится увеличивать издержки (расходы на рекламу, организацию сбыта) или терять прибыль за счет снижения цен. Наличие товаров-заменителей уменьшает спрос и ограничивает цену, которую фирма может запросить за свой товар. С точки зрения входных барьеров действие факторов, представленных в модели, во многом определяется, с одной стороны, наличием реальных и потенциальных конкурентов, с другой — препятствиями для выхода на рынок новых фирм. Все перечисленные факторы создают условия для динамичного развития конкуренции и «устаревания» имеющихся конкурентных преимуществ.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели организации, верно сформулировать миссию, определить смысл и направления деятельности фирмы. Важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, обеспечивая их социальными гарантиями. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура [13, 215].

5.2.2. Формирование миссии и целей организации

Роль миссии состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне. Миссия — краткое описание бизнеса фирмы, которое по возможности должно включать: основную общую цель организации и четко сформулированную причину самого ее существования. Принципиально это развернутый ответ на три вопроса: 1) кто наши клиенты? 2) какие их потребности мы можем и должны удовлетворить? 3) каким, собственно, бизнесом мы занимаемся?

Очень хорошее толкование миссии было дано известным японским предпринимателем, создателем одноименного концерна К. Мацусита: «...каждая компания, вне зависимости от ее размеров, должна иметь определенные цели, отличные от получения прибыли, цели, которые оправдывают ее существование. Она должна иметь собственное призвание в этом мире. Если руководитель обладает пониманием этой миссии, он может донести до сведения служащих, чего хочет достичь компания, указать ее идеалы. И если его подчиненные осознают, что работают не только за хлеб насущный, они получают стимул к более напряженной совместной работе во имя достижения общей цели» [3, 144].

Можно выделить три задачи, решению которых способствует формулирование миссии.

1. Формирование общего представления о фирме у субъектов внешней среды: причины возникновения бизнеса; философия бизнеса; клиенты и рынки; виды продукции и услуги фирмы; конкурентные преимущества фирмы и ее уникальность.

2. Выработка общекорпоративного духа и единства коллектива.

3. Создание предпосылок для эффективного управления организацией: основа для разработки целей; стандарты для распределения ресурсов; конкретизация смысла и содержания деятельности каждого работника.

Определение бизнеса должно осуществляться не в терминах продукта, а в терминах удовлетворения потребностей клиентов. Плохо, если миссия определена как слишком «узко», так и слишком «широко». Миссия не определяется раз и навсегда: напротив, она должна «приспосабливаться» к изменениям во внешней среде (рисунок 5.2).

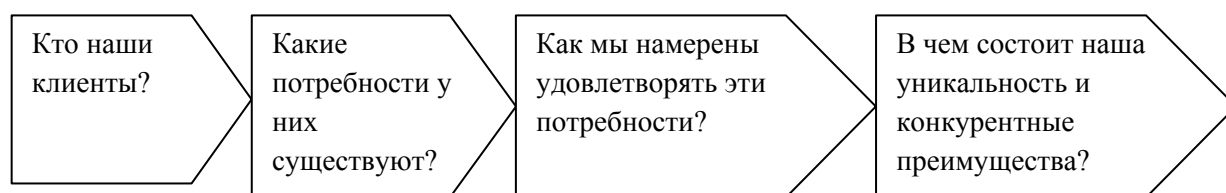


Рисунок 5.2 – Процесс выработки миссии фирмы [3, 143]

Определение того, каким бизнесом мы занимаемся, позволяет сделать следующий шаг – сформулировать, каким, собственно, этот бизнес должен быть и в чем заключаются его основные цели. Достаточно ли для организации личного (несогласованного) представления руководителей о целях? Очевидно, нет, так как след-

ствием этого зачастую является «разнобой» в их действиях и неэффективность организации в целом (поскольку сама эффективность организации, вероятно, определяется ее способностью к достижению поставленных целей).

Если цели не сформулированы и не согласованы, то неясно, на что ориентироваться при принятии управленческих решений, чем руководствоваться при анализе альтернатив, как не потерять контроль над ключевыми факторами успеха и на каком основании эти самые факторы вообще выделять.

Однако выбор цели – существенная проблема. Принято считать, что формулирование целей в терминах получения желаемой прибыли не является этичным и мотивирующим сотрудников. Прибыль рассматривается лишь как естественное вознаграждение за хорошо поставленный бизнес, а также является неременным условием, определяющим саму возможность сохранения и развития организации.

Стратегическими целями могут быть цели, связанные с:

- 1) рыночными позициями: где мы и где наши конкуренты;
- 2) ориентацией на целевой рынок и конкретного потребителя;
- 3) технологиями: «ведем» или «следуем»;
- 4) продукцией: цена, полезность, потребительские свойства, совершенствование;
- 5) системой показателей: что понимается под результатом;
- 6) стимулами: стремимся ли мы к тому, чтобы делить прибыль и успех между работниками;
- 7) этикой взаимоотношений с покупателями, работниками, конкурентами, поставщиками;
- 8) отношениями с обществом;
- 9) отношениями с властью [3, 145].

5.2.3. Разработка стратегии организации

В общем виде процесс разработки стратегий состоит из ряда последовательных этапов. Ряд авторов отождествляют разработку стратегии с этапами стратегического менеджмента. Действительно, если следовать утверждению, что «стратегический менеджмент – повторяющийся процесс разработки и реализации стратегии», то этот подход оправдан. Я же буду исходить из того, что стратегический менеджмент включает в себя, помимо разработки и реализации стратегии, еще ряд этапов и что к началу процесса формулирования

стратегии миссия компании, ее стратегические и финансовые цели уже определены.

Процесс формулирования стратегии (рисунок 5.3) включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды компании; оценку рисков и возможных альтернатив среды. Кроме этого, прежде чем принимать какое-либо стратегическое решение, следует оценить все сильные и слабые стороны организации, а также наличные и доступные ресурсы. Необходимо объективно оценивать способность компании и использовать существующие возможности и противостоять рискам. Стратегическая альтернатива, базирующаяся на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностью фирмы эффективно функционировать при заданном уровне риска, будет рассматриваться как экономическая стратегия.

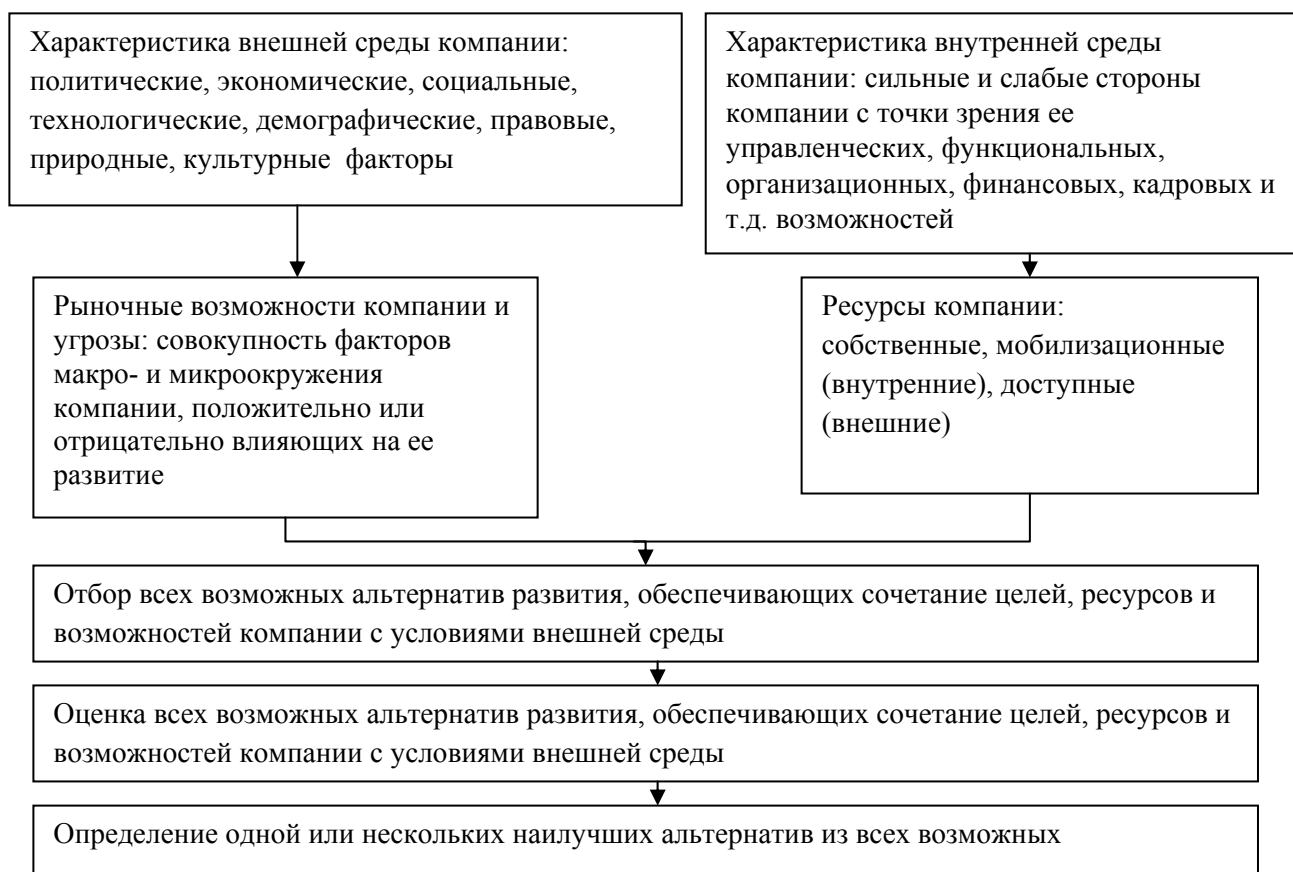


Рисунок 5.3 – Схема процесса разработки стратегии [13, 156]

На предварительном этапе разработки стратегии проводится всесторонний анализ внутреннего состояния компании, в результате которого выделяют ее сильные и слабые стороны, оценивают возможности ресурсного обеспечения действий, направленных на

достижение поставленных целей. При этом учитываются как ресурсы самой компании (в частности, перераспределение средств между стратегическими зонами хозяйствования), так и возможность получения этих ресурсов извне (например, займы). На этом же этапе детально изучается внешняя макро- и микросреда компании, проводится оценка риска с учетом выявленных возможностей и угроз. Процедура разработки стратегии компании включает в себя установление взаимосвязи между СЗХ фирмы, анализ ее видов деятельности, оценку степени взаимосвязи и взаимодействия между различными СЗХ.

От степени проработки предварительного этапа во многом зависит эффективность будущей стратегии.

На втором этапе разработки стратегии формулируются стратегические альтернативы, учитывающие различные состояния внешней среды, ресурсов компании и стратегические цели. Различных альтернатив может быть достаточно много, но на практике они ограничиваются: потенциальными возможностями организации, зависящими от степени новизны товара, уровня экономического развития предприятия, доступности финансовых ресурсов, квалификации персонала, организационной культуры фирмы и т. д.; целями компании и требованиями внешней среды.

Третий этап разработки стратегии состоит в оценке отобранных стратегических альтернатив. Соответствуя внешнему окружению, целям компании и ее ресурсам, стратегическая альтернатива не должна противоречить другим стратегиям фирмы. При стратегическом выборе у организации возникают противоречия между тремя группами ориентиров: между долгосрочными и краткосрочными показателями рентабельности и объема продаж, между внутренней и внешней гибкостью, между гибкостью и синергизмом. Оценивая стратегические альтернативы, необходимо определить, повлияют ли они на гибкость компании, усилят или ослабят степень ее уязвимости, позволят ли использовать эффект синергии или превратят его в тормоз развития и т.д.

Переменные, которые характеризуют стратегию и определяют ее выбор, на практике достаточно сложно оценить количественно, их взаимосвязи плохо прослеживаются, а оценка степени неопределенности и риска весьма затруднена. В реальной жизни возможные варианты стратегии предприятия, как правило, не исключают друг друга и могут по-разному комбинироваться.

Четвертый этап разработки стратегии состоит в выборе одной или нескольких наилучших стратегий. Работая над выбором альтернативных решений, следует учитывать тот факт, что может не хватить ресурсов (в том числе и ресурсов времени) для проработки всех возможных вариантов. Кроме того, детальный расчет нескольких стратегических альтернатив может быть неэффективным, если необходимо выбрать только один вариант. В этом случае можно осуществить работу по двум-трем альтернативам, начав с их общей оценки. Это позволит собрать больше фактических данных и более реально оценить выбранные альтернативы, сосредоточившись на одном варианте. В принципе, возможен другой подход, при котором глубоко прорабатывается одна альтернативная стратегия. Затем, если она оказывается неудовлетворительной, осуществляется переход к проработке другой стратегии и т.д. Безусловно, ни один из подходов не гарантирует, что будет найдено идеальное решение [13, 189].

Существует множество различных стратегий предприятия. Но в основе любой стратегии должны лежать конкурентные преимущества. Стратегическое управление можно определить как управление конкурентными преимуществами, которые можно определить как высокую компетентность предприятия в какой-либо области, которая создает наилучшие возможности преодолевать влияние конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирмы. Конкурентные преимущества обеспечивают предложение потребителям такого продукта, который представляет для них известную ценность и за который они готовы платить деньги.

Выделим признаки, по которым стратегии можно классифицировать с целью более четкого понимания сущности этого сложного и многогранного понятия. С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на корпоративную; деловую; функциональную; операционную (линейную).

Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса.

Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования).

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления. Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего ранга, решения в данном случае обычно принимаются советом директоров корпорации. Деловая стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей предприятий, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена. Операционные стратегии разрабатывают руководители на местах (менеджеры низшего звена управления).

М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций.

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.

2. Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов.

3. Стратегия оптимальных издержек дает возможность фирме предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (насколько возможно низкие) издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов.

4. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент

покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям [13, 138–139].

Другим подходом, позволяющим классифицировать стратегии, является выделение функциональных направлений деятельности внутри компании. С этих позиций стратегии можно разделить на: функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании; функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере.

К первому виду относятся стратегические решения в области планирования; контроля; координации; структурного построения; мотивации; информационного обеспечения.

Ко второму виду относятся следующие стратегии: инвестиционные; ресурсобеспечения; политические; экологические; технологические; маркетинговые. Следует иметь в виду, что функциональные стратегии, проявляющиеся во внешней сфере, всегда связаны с внутренней средой организации, в той или иной степени зависимы от нее и влияют на процесс ее развития.

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние [10, 93].

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

– *стратегия усиления позиции на рынке*, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также

осуществление так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поиске рынков для уже производимого продукта;

- *стратегия развития продукта*, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции*, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков.

- *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции*, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, то есть над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями данного типа являются следующие:

– *стратегия централизованной диверсификации*, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;

– *стратегия горизонтальной диверсификации*, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту;

– *стратегия конгломератной диверсификации*, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности персонала, сезонности в жизни рынка.

Четвертая группа эталонных стратегий развития бизнеса – стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

– *стратегия ликвидации*, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

– *стратегия «сбора урожая»*, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства;

– *стратегия сокращения*, заключающаяся в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

– *стратегия сокращения расходов*, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

На практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может проводиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

5.2.4. Процесс реализации стратегии и контроль

Четвертый этап стратегического менеджмента – выполнение стратегии – является самым сложным, так как именно здесь материализуются все разработки и намерения предыдущих этапов [13, 183].

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль в организации выполнения стратегии принадлежит высшему руководству. Его деятельность на этой стадии может быть представлена в виде пяти последовательных шагов.

Первый шаг – углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. При реализации первого шага решаются следующие основные задачи: окончательное уяснение сущности определенных целей, выработанных стратегий, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды; более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы с целью подготовки почвы для углубленного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий.

Второй шаг состоит в том, что высшее руководство должно принять решения по эффективному использованию имеющихся у фирмы ресурсов. При осуществлении второго шага проводится оценка ресурсов, принимаются решения по их распределению, а также по созданию условий для заинтересованного вовлечения сотрудников в процесс реализации стратегий. Важной задачей в этом случае является приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать получению дополнительных ресурсов или развитию имеющихся в наличии.

На третьем шаге высшее руководство принимает решения по поводу организационной структуры. Выясняется соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации стратегиям, и, если это необходимо, вносятся соответствующие изменения в организационную структуру фирмы.

Четвертый шаг состоит в проведении необходимых изменений на фирме, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Проблема изменений исключительно тонкая, сложная и болезненная. Изменения не могут быть проведены без учета объективных факторов, задающих условия и возможности проведения таких изменений. Часто требуется несколько лет для того, чтобы провести серьезное изменение на фирме.

При принятии решения о проведении изменений очень важно не только концентрировать внимание на том, для чего необходимы изменения, к чему они должны привести, что и как следует изменить, но также и на том, как изменения будут восприняты, какие силы и в какой форме будут им сопротивляться, какой должен быть выбран стиль проведения изменений и какими методами они должны осуществляться.

Пятый шаг предусматривает пересмотр высшим руководством плана осуществления стратегии в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникающие обстоятельства. Стратегический план не догма, и, естественно, он может и должен при определенных обстоятельствах подвергаться модификации. Новый план может быть принят тогда, когда он сулит значительно большие возможности получения выгод, чем существующий план.

Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то дальше на стадии ее реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем. Возможно, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда организации были неизменны или же полностью предсказуемы. На самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то, что она должна изменить в своем поведении.

Стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии. Его задачей является выяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей. Эта задача и определяет то, как строится система стратегического контроля.

Руководство организации должно иметь четкую позицию в отношении роли и места системы контроля с тем, чтобы она эффективно справлялась с решением только тех задач, которые соответствуют общим задачам стратегического управления.

Существующая система контроля в организации во многом определяет эффективность ее функционирования. Идеально разработанные, но не реализованные планы (из-за низкого уровня состояния контроля) не приносят ничего хорошего. Стратегический контроль – обязательный элемент стратегического менеджмента, на основе которого вносятся коррективы в действующую стратегию.

5.3. Аналитические инструменты стратегического менеджмента

Анализ состояния компании позволяет обеспечить баланс рыночных запросов и реальных возможностей самой компании, получить необходимую информацию для принятия обоснованных управленческих решений и разработки рыночной политики и стратегии.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться укреплять и расширять. Слабые стороны – предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно сделать все возможное, чтобы избавиться от них. Дж. Пирсом и Р. Робинсоном был выделен набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости организации. Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде организации, ее сильных и слабых сторонах.

SNW-анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон организации. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон, SNW-анализ также предлагает среднерыночное состояние (N). Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одной – в состоянии S. Подробнее методика анализа сильных и слабых сторон организации и SNW-анализа будет рассмотрена в следующей главе данной работы.

Вторым компонентом стратегического анализа является исследование внешней обстановки или характеристик внешней среды, в которой действует организация. Фирма существует на фоне сложной внешней обстановки, которая включает множество элементов (политические, технологические, социальные и экономические). Внешняя обстановка претерпевает значительные изменения, что ставит перед организацией важнейшие стратегические вопросы. Необходимо провести различие между двумя

взаимосвязанными средами: микро- и макросредой организации. Микросреда («ближнее окружение») – непосредственная или отраслевая среда, то есть та обстановка, в которой непосредственно действует организация. Микросреда уникальна для каждой организации. Необходимо собирать, анализировать и систематизировать данные по перечисленным ниже направлениям:

- покупатели: кто они, как относятся к компании, чем их можно привлечь, как могут в будущем измениться их вкусы и предпочтения;

- конкуренты: кто они, какие преимущества имеют по сравнению с компанией, что необходимо противопоставить им по качеству, цене, сервису;

- поставщики: кто они, насколько компания зависима от них, есть ли возможности получения более выгодных условий поставок, нужно ли искать других поставщиков;

- посредники: кто они, насколько компания зависима от них, как надо строить отношения с ними [3, 106].

Макросреда предполагает изучение макроэкономических, социальных, международных, технологических и других факторов, которые могут влиять на организацию. Макросреда одинакова для всех работающих в ней организаций.

Для анализа тенденций изменения внешней среды фирмы используется техника анализа PEST. Все факторы внешней среды делятся на четыре группы: политические (P), экономические (E), социальные (S), технологические (T). Данные группы сформировались исторически, подтверждение этому легко найти, если проследить развитие менеджмента в западных компаниях.

Подробнее методика PEST-анализа будет рассмотрена в следующей главе данной работы.

К методам комплексной оценки макро- и микросреды организации относят широко известный SWOT-анализ. Данный инструмент позволяет оценить как окружение, так и внутреннее состояние организации, обобщая в определенной степени результаты внутренней и внешней диагностики компании. Алгоритм SWOT-анализа достаточно разработан, позволяет выявить и взаимоувязать сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами со стороны внешней среды, а также оценить степень влияния последних на положение компании. При этом следует иметь в виду, что сила и слабость – факторы, реально существующие, то есть определенные, а возможности и угрозы – факторы, требующие

вероятностной оценки, на которые фирма далеко не всегда может воздействовать.

Впервые акроним SWOT в качестве инструмента многофакторного системного анализа публично озвучил профессор К. Эндрюс (K. Andrews) в 1963 г. в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики. Составляющие аббревиатуры SWOT: S – сила (strength), W – слабость (weakness), O – возможности (opportunities), T – угрозы (threats).

При проведении данного анализа сначала выявляются сильные и слабые стороны организации, далее определяются внешние угрозы и возможности, после чего выделяют причинно-следственные связи. Для установления этих связей строится таблица SWOT (таблица 5.1). В каждом конкретном случае каждая часть заполняется теми характеристиками, которые отображают ситуацию, связанную со спецификой организации. Сделанные выводы используются для разработки стратегии [31].

Таблица 5.1

Классическая матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле сильных сторон и возможностей (СиВ)	Поле сильных сторон и угроз (СиУ)
Слабые стороны	Поле слабых сторон и возможностей (СлВ)	Поле слабых сторон и угроз (СлУ)

Пересечение блоков образует 4 поля. В них вписываются основные парные комбинации и определяются наиболее значимые из них.

Для пар поля «СиВ» разрабатывается стратегия, позволяющая использовать сильные стороны организации для обретения наибольшего результата от благоприятных условий внешней среды.

Для пар поля «СлВ» стратегию строят таким образом, чтобы благоприятные возможности позволили компенсировать слабости организации.

Для поля «СиУ» стратегия предполагает применение силы организации для устранения внешних угроз.

Для поля «СлУ» желательна стратегия, позволяющая избавиться от внутренних слабостей и минимизировать внешние угрозы.

Для успешного анализа окружения важно оценивать не только возможности и угрозы, но и оценить значимость установленных

факторов для деятельности фирмы. При этом используется матрица возможностей и угроз (таблица 5.2) [31].

Таблица 5.2

Матрица возможностей и угроз

		Влияние на компанию		
		незначительное	умеренное	сильное
Вероятность наступления и использования возможностей	незначительная	С	С	В
	умеренная	С	В	А
	высокая	В	А	А

А – сильно значимые возможности и угрозы,

В – умеренные возможности и угрозы,

С – малозначимые возможности и угрозы.

Портфельный анализ применяется, когда «в портфеле» фирмы имеется несколько бизнес-единиц и товарных линий. При разработке стратегии могут учитываться ситуации изменения «портфеля», т. е. добавления новых бизнес-единиц или производства новых товаров либо отказа от убыточных и неперспективных направлений ведения бизнеса. Портфельный анализ используется, когда каждое самостоятельное подразделение компании (стратегическая бизнес-единица – СБЕ) имеет миссию, собственные товарные линии, специфических для нее конкурентов и свои рынки сбыта. Стратегическому руководству корпорации предстоит решить, какие СБЕ поддерживать в первую очередь, за счет каких подразделений черпать средства для такой поддержки, а какие СБЕ оценивать как неперспективные [15, 90].

Наиболее известным средством портфельного анализа является матрица «Бостон Консалтинг групп» (BCG). Эта матрица объединяет темпы роста рынка и долю рынка, приходящуюся на данный продукт, производимый фирмой (рисунок 5.4). Показатель темпов роста бизнеса отражает развитие отрасли, в которой действует СБЕ, а показатель доли рынка – позиции СБЕ на рынке в сравнении с конкурентами. Матрица предполагает четыре сценария развития продукта, которые получили наименование «звезда», «денежная корова», «вопросительные знаки» и «собаки».





	Высокая	
	Относительная доля рынка	Низкая
Высокий	«Звезда» Быстрый рост и расширение 	«Вопросительные знаки» Новые предприятия. Связаны с высокими рисками, «звездами» становятся немногие, остальные продаются 
Низкий	«Денежная корова» «Золотое молоко» для финансирования «вопросительных знаков» и «звезд» 	«Собаки» Не нуждаются в инвестициях. Если они приносят прибыль, целесообразно сохранить в составе компании. Возможна продажа 

Рисунок 5.4 – Матрица «Бостон Консалтинг групп» [15, 91]

«Звезда» – продукт, который имеет значительную долю в растущем рынке. Компания с продукцией в этом квадрате обычно затрачивает значительные средства для ее поддержки, однако благодаря воздействию кривой роста производительности труда затраты с течением времени уменьшаются.

«Денежная корова» – продукт, имеющий большую долю в зрелом рынке. Потребность в расходах на сбыт меньше. Такой продукт является поставщиком средств для инвестирования в новый продукт.

«Вопросительные знаки» («трудные дети») существуют в растущем рынке, они страдают от незначительности своей доли в нем. Для увеличения доли необходимы большие средства. Однако в случае отсутствия перспективы продукт может быть снят с производства.

«Собаки» имеют небольшую долю на статичном или сокращающемся рынке, требуют непропорционально больших объемов затраты средств и «пожирают» ресурсы компании. Чаще всего корпорации ищут возможность освободиться от СБЕ этой группы.

Анализ конкурентных позиций занимает важное место в стратегическом менеджменте, так как на основе результатов этого анализа принимаются решения о стратегическом развитии организации.

Модель Бостонской консалтинговой группы сосредоточила свое внимание только на анализе конкурентных преимуществ. Данный подход базируется на том, что на основе оценки различных видов деятельности компании можно сформировать оптимальный хозяйственный портфель. Матрица БКГ, по осям которой откладываются темпы роста отрасли и относительная доля рынка, позволяет определить, на какой стадии своего развития находится та или иная стратегическая зона хозяйствования организации. Матрицу БКГ называют также матрицей «Рост–доля», или матрицей оптимизации товарного ассортимента.

После определения сфер бизнеса, в которых компания собирается работать, необходимо сбалансировать стратегические зоны хозяйствования по стадиям их жизненного цикла в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Механизм балансирования состоит в том, чтобы набор видов деятельности в целом включал в себя зоны хозяйствования, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла.

Анализ жизненного цикла широко применяется для анализа портфеля продукции. Период существования определенного вида товара – от его появления на рынке (в продаже) до исчезновения с рынка – называется жизненным циклом товара [48, 75].

Помимо вышеуказанных инструментов для анализа внутренней и внешней среды организации может быть применен метод составления ее профиля. В таблицу профиля среды вписываются отдельные факторы среды (таблица 5.3). Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- значимость для отрасли, А: 3 – большая, 2 – средняя, 1 – слабая;
- степень влияния на организацию, В: 3 – сильная, 2 – средняя, 1 – слабая, 0 – отсутствие влияния;
- вектор влияния, С: +1 – позитивное, -1 – негативное.

Таблица 5.3

Таблица профиля среды

Факторы среды	Значимость для отрасли (А)	Степень влияния на организацию (В)	Вектор влияния (С)	Важность фактора D=ABC
1				
2				
...				

Если экспертные оценки адекватны, анализ профиля среды позволяет сделать вывод о том, какие из факторов наиболее важны для организации и заслуживают более серьезного внимания при формировании стратегии [31].

5.4. Роль и значение маркетинга в антикризисном управлении

Антикризисное управление – деятельность, направленная на прогнозирование, отслеживание и учет рисков производственно-финансовой деятельности предприятия от факторов внешней и внутренней среды с целью достижения коммерческого успеха или/и снижения экономического ущерба.

Возможность антикризисного управления определяется в первую очередь человеческим фактором, потенциалом активного и решительного поведения человека в условиях кризиса, его заинтересованностью в преодолении кризисов, пониманием истоков и природы кризиса, закономерностей его протекания.

Осознанная деятельность человека позволяет искать и находить пути выхода из критических ситуаций, концентрировать усилия на решении наиболее сложных проблем, использовать накопленный опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к возникающим ситуациям. Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть ситуации кризиса и готовиться к ним.

Необходимость антикризисного управления отражает потребности преодоления и разрешения кризиса, возможного смягчения его последствий.

Для антикризисного управления характерны нестандартные, экстремальные условия функционирования предприятия, требующие срочных вынужденных мер, непредсказуемость ситуации, существенные изменения среды деятельности хозяйствующих субъектов, возникновение новых управленческих проблем, требующих принятия срочных решений.

Маркетинг является одной из важнейших составляющих антикризисного управления.

Маркетинг можно рассматривать как управленческую философию, деловую культуру предприятия, обеспечивающую

рыночную ориентацию предприятия и создание условий, благоприятных для предпринимательства и инноваций.

Маркетинг в широком смысле – это система организации и управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия в развитой рыночной экономике, включающая разработку товаров (услуг), организацию их материально-технического обеспечения и их доведение до конкретных потребителей, формирование цен на реализуемые товары, стимулирование продаж товаров, работу с рынком, изучение конкурентов и каналов сбыта [31].

Задачей маркетинга служит организация отношений по согласованию возможностей предприятия с запросами потребителей. Результатом этого является предоставление потребителям услуг, удовлетворяющих их потребности, и получение предприятием за счет увеличения объема реализации продукции прибыли, необходимой для ее нормального и эффективного функционирования и лучшего удовлетворения запросов потребителей в будущем. Нарушение таких отношений часто служит причинами наступления негативных явлений в финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Применение маркетинга в обеспечении жизнедеятельности предприятия имеет важное значение в условиях возможного наступления кризисной ситуации.

Маркетинг как элемент антикризисного управления базируется на пяти принципах.

1. Учет потребностей, состояния и динамики спроса и конъюнктуры рынка при принятии хозяйственных решений, ориентированных на достижение лучших конечных финансовых результатов.

2. Создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, структуре спроса, исходя не из сиюминутных выгод, а из долгосрочной перспективы, что предполагает выявление неудовлетворенных запросов покупателей, анализ факторов, влияющих на разработку, производство и сбыт того, в чем покупатель заинтересован.

3. Воздействие на рынок, покупателя с помощью всех доступных в цивилизованном обществе средств (например, через рекламную деятельность).

4. Внимательное отношение к прогнозным исследованиям рынка для определения направленности в деятельности организации,

а затем – к разработке на их основе товаров (продукции, услуг), в наибольшей степени удовлетворяющих потребности покупателей.

5. Нацеленность на явно выраженный коммерческий результат, что для организации сводится к овладению планируемой долей рынка соответственно ее долгосрочным целям, а это приводит к устойчивому достаточному размеру прибыли.

Антикризисный маркетинг на предприятии должен быть ориентирован на потребителя и его потребности, их формирование и максимальное удовлетворение. Основная цель маркетинга – определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объема продаж и его доли на рынке, и средствами маркетинга содействовать его достижению.

Если возможности продажи продукции ухудшаются, увеличивается объем готовой продукции на складах, падает рентабельность производимой продукции, следовательно, предприятие вступает в полосу финансового и коммерческого кризиса из-за несовершенства организации маркетинга.

В соответствии с целью маркетинга, маркетологи выполняют следующие функции:

- анализируют состояние рынка, деятельность конкурентов, их сильные и слабые стороны, производят поиск новых рынков;
- осуществляют организацию, привлекают новых покупателей, изучают потребности в другой продукции, близкой к изготавливаемой продукции, и других типов услуг для потребителей;
- разрабатывают новые виды продукции;
- проводят мероприятия по продвижению товаров, организуют продажи продукции, решая при этом задачу увеличения объема продаж и повышения рентабельности продаж продукции;
- определяют ценовую политику, ассортимент и качество продукции;
- организуют обратную связь от потребителей к производству и рассматривают претензии потребителей продукции компании.

Немаловажную роль играют связи с общественностью (PR) в системе антикризисного маркетинга. Это касается не только внешнего PR, но и внутреннего. Как известно, большинство потребителей скорее будет приобретать товар известной марки с хорошей репутацией по более высокой цене, чем аналогичный товар неизвестного бренда или бренда с запятнанной репутацией. Особо актуально в кризисных ситуациях применять инструменты PR как

средство внутренней коммуникации. PR обеспечивает связь подчиненных и менеджеров посредством личного общения, проведения корпоративных мероприятий, публичных выступлений, фирменной прессы. Это крайне важно еще и потому, что, чувствуя кризис, большинство работников непроизвольно снижают свою производительность труда. Поэтому главной задачей PR является идеологическая мотивация.

Маркетинговая политика предприятия должна определяться как неотъемлемая часть единого комплекса хозяйственной деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей покупателей продукции организации. Обеспечение проведения снабженческо-сбытовой политики организации взаимосвязано с совершенствованием экономического механизма предпринимательской деятельности, работы по подготовке и заключению договоров, информационных связей и технического оснащения структурных подразделений, рационализацией своей организационной структуры.

Можно выделить несколько задач антикризисного маркетинга.

1) *Организация снабжения.* С целью нормального функционирования производства при недостаточности финансовых средств требуется обеспечение минимизации стоимости закупаемого сырья и комплектующих, а также взаимодействие работы структурных подразделений, отвечающих за работу внутризаводского транспорта и доставку грузов. Достижение этих условий возможно:

- при достаточном информационном обеспечении структурных подразделений, отвечающих за снабжение;
- качественном и жестком нормировании расхода сырья, материалов, топлива и энергии;
- внедрении гибкой системы расчетов за сырье;
- стимулировании работников снабжения.

Эффективная деятельность подразделений организации, отвечающих за снабжение, должна основываться на максимальном владении оперативной информацией о реальных поставках сырья, материалов, комплектующих изделий и т. д. и существующих потребностях организации в них. В связи с этим в распоряжении этих подразделений должна находиться оперативная информация:

- о текущей потребности в отдельных видах сырья, материалах комплектующих изделий и т.д.;
- об объеме запасов сырья и материалов на складе;

- об объеме производственного задела (незавершенного строительства);
- об уровне загрузки производственных мощностей;
- о сроках выполнения текущих заказов.

Кроме того, независимо от размера и сферы деятельности организации структурные подразделения, отвечающие за снабжение, должны иметь необходимую оперативную информацию о рынке, т. е.:

- о производителях сырья и материалов и их заменителей; оптовых ценах на основные виды сырья и материалы;
- об условиях отгрузки сырья и материалов; требованиях к формам оплаты поставщиков.

Для организации работы подразделений, отвечающих за снабжение, целесообразно провести следующие мероприятия:

- установить связи с перспективными поставщиками, включая зарубежных, в первую очередь по вопросам цен и качеству сырья, материалов и комплектующих изделий;
- купить массовые виды сырья и материалов в крупной упаковке;
- приобрести мелкие партии сырья, материалов и комплектующих изделий не у производителей, поставляющих крупными партиями, а у организаций, продающих мелкими партиями, что позволяет не замораживать оборотные средства;
- ввести практику предпочтительной закупки сырья у организаций, осуществляющих продажу на условиях частичной предоплаты, что позволяет вовлечь в оборот средства от реализации полученной из сырья продукции;
- использовать более гибкую систему поощрений и наказаний в соответствии с действующим законодательством работников структурного подразделения, отвечающего за снабжение;
- улучшить работу складского хозяйства с целью снижения транспортно-заготовительных расходов.

Рекомендуется иметь по любому виду материалов и сырья не менее двух поставщиков, на основе вариантного отбора по экономическим параметрам (цена, условия оплаты и поставки). Такой подход позволяет несколько снизить затраты на поставку, минимизировать потери от неизбежных срывов поставок сырья, материалов, комплектующих изделий, что дает возможность добиваться понижения цен на эту продукцию. В то же время покупка сырья, материалов, комплектующих изделий у одних и тех же поставщиков

позволяет получить у них отсрочку платежей из-за боязни потерять покупателя, что важно для организации, испытывающей финансовые трудности.

2) *Организация и функционирование сбыта.* Сбытовая политика организации строится в направлении одновременного развития существующего рынка и поиска новых рынков, повышения конкурентоспособности организации. От эффективности деятельности подразделения сбыта, выполняющего в основном функции тактического маркетинга, зависит эффективность деятельности всей организации.

Организация деятельности подразделения сбыта включает:

- стимулирование работников;
- информационное обеспечение;
- применение логистики;
- подбор кадров.

Эффективность деятельности работников этих структурных подразделений зависит от их стимулирования. При этом рекомендуется простой принцип – установление прямой зависимости между размером вознаграждения и объемом прибыли организации или объемом реализации ее продукции.

Эффективная деятельность структурных подразделений, отвечающих за сбыт продукции, должна основываться на полном владении оперативной информацией как о самой организации, так и о его клиентах.

Эти структурные подразделения должны иметь оперативную информацию:

- об объеме запасов продукции на складе; объеме производственного задела;
- уровне загрузки производственных мощностей;
- сроках выполнения заказов;
- технических условиях продукции;
- ценах на все виды продукции и предельных размерах скидок;
- видах упаковки;
- типах отгрузок;
- сроках получения продукции потребителем с момента отгрузки;
- стоимости транспортировки.

Независимо от размера и сферы деятельности организации структурное подразделение, отвечающее за сбыт продукции, должно собирать следующую оперативную информацию о рынке:

- производителях продукции, аналогичной производимой организацией;
- производителях продукции, заменяющей производимую организацией;
- клиентах организации;
- клиентах производителей аналогичной и заменяющей продукции;
- новых видах продукции, производимой конкурентами;
- новых потребностях потенциальных потребителей.

Для эффективного использования информации о рынке этому подразделению целесообразно создать и поддерживать информационную базу данных. В нее рекомендуется также включать данные:

- о количестве покупателей каждого вида продукции;
- о покупателях (организационно-правовая форма организации);
- адрес для переписки, отгрузочные и платежные реквизиты;
- номера телефонов, факса и электронные адреса;
- фамилии, имена и отчества руководителей и ведущих специалистов организации-покупателя;
- о ее финансовом состоянии;
- об объемах товара для каждого покупателя;
- данные о потреблении продукции ретроспективно с момента поставки;
- о способности покупателя самостоятельно производить поставляемую ему продукцию;
- его планах на перспективу;
- о возможности кооперации по сырью, ремонтным работам, транспорту, разработке совместных проектов;
- о возможности перехода покупателя к другому поставщику;
- об обладании покупателем информацией о состоянии отрасли организации и издержках производства, обусловленных отраслевой принадлежностью, условиях производства, ценах на продукцию, аналогичную производимой организацией;
- о возможных вариантах закупки продукции у организаций-конкурентов, которые может рассматривать покупатель;

- о конкурентах (наименование организаций, их географическое положение);
- данные о выпуске аналогичной (заменяющей) продукции, географии и объемах продаж;
- о ценах, упаковке, видах отгрузки у конкурентов;
- о перспективах расширения продаж конкурентами;
- сравнительный анализ работы конкурентов, их слабые и сильные стороны;
- о финансовом состоянии конкурентов;
- о рекламе конкурентов;
- о научно-технической программе конкурентов.

Структурные подразделения, отвечающие за организацию и функционирование сбыта, в своей работе должны руководствоваться следующими функциональными требованиями:

- осуществлять организацию рекламной кампании, в том числе в средствах массовой информации, выпускать буклеты и короткометражные фильмы, указывать адреса и телефоны организации на всех без исключения упаковках продукции, а при возможности и на самой продукции;
- изучать требования покупателей к качеству и ассортименту продукции (изучение претензий с выездом, как правило, к потребителю; проведение опросов потребителей, организация специальной телефонной службы, консультирующей о пользовании продукцией и дающей рекомендации);
- проводить постоянную работу по улучшению качества продукции, усовершенствованию и расширению ассортимента, информированию об этом покупателей, обращая особое внимание на упаковку;
- проводить постоянный мониторинг рынка своей продукции, покупать образцы товаров, производимых российскими и зарубежными конкурентами, сравнивать качество этих товаров и разрабатывать требования по доведению их качества до требуемого уровня;
- производить новые виды продукции, изучать спрос и определять объемы и регионы ее реализации.

3) *Организация ценообразования продукта.* Установление цены на продукцию является ключевым решением в политике маркетинга.

Основу любой политики в области цен составляют поддержка производства и структура рынка данного товара. С точки зрения изготовителя, наилучшая цена на его товар – цена, которая приносит

максимальный доход с учетом уровня производства. Монополистическая организация-изготовитель может продавать свой товар по максимально возможным ценам с учетом регулирующей деятельности соответствующих правительственных органов, но организация-изготовитель, испытывающая сильную конкуренцию, вынуждена проводить постоянную корректировку цен, исходя при этом из максимально возможных цен и производственных издержек.

Установление цены на продукцию зависит от ряда факторов, связанных с состоянием предприятия и рынком, а также целей, преследуемых в данный период. В целях обеспечения выживаемости предприятия необходимо устанавливать минимально возможные цены, так как выживание (продолжение процесса производства) важнее прибыли. Когда обеспечена нормальная устойчивость предприятия, цена будет обеспечивать максимизацию прибыли при условии улучшения потребительских свойств и качества продукции. Минимальная цена продукции определяется издержками на ее изготовление, максимальная цена продукции – спросом на нее на рынке. Цена должна полностью покрывать издержки производства и сбыта продукции плюс минимум прибыли. Цена продукции предприятия сказывается на ее спросе на рынке. Также цены на продукцию предприятия должны учитывать цены на продукцию конкурентов и ее объем на рынке, цены различных конкурентов дают средний уровень цен.

Рассмотрим основные методы ценообразования на продукцию:

- метод, основанный на модели: «издержки + прибыль». На себестоимость товара начисляется определенный коэффициент прибыли (норма прибыли), размер которого варьируется в широких пределах и зависит от вида и качества товара. Этот метод применяют часто из-за того, что организация больше знает о своих издержках, чем о спросе на свою продукцию;

- метод, базирующийся на уровне текущих цен на рынке. Организация исходит из цен конкурентов, назначает цены на уровне ниже или выше цен основных конкурентов в зависимости от потребительских свойств своей продукции;

- метод, связанный с безубыточностью и обеспечением необходимой прибыли. Методика основывается на построении графика безубыточности.

После определения точки безубыточности из условия необходимого размера прибыли определяют цену, которая отвечает

возможностям покупателей, и количество производимой продукции, соответствующее возможностям организации-изготовителя.

Следует учитывать, что каждая организация действует в условиях меняющейся конкуренции, она может сама выступать инициатором изменения цен в сторону снижения или вынуждена отвечать на изменения цен конкурентов. Следует иметь в виду, что рынок очень чувствителен к ценам на продукцию. Низкая цена способствует увеличению объема сбыта продукции, в то же время с ростом объема производства издержки на ее изготовление сокращаются за счет уменьшения доли постоянных затрат.

При установлении цены на продукцию организация может, занижая цену на основную продукцию, завышать цену на запасные части, обслуживание данного товара, тем самым выдерживать рентабельность производства. Любая ценовая политика организации со временем испытывает необходимость в корректировке цен на продукцию в сторону их снижения или повышения.

Организационно для осуществления маркетинга целесообразно в зависимости от размера организации создать постоянно действующее подразделение или иметь высококвалифицированного специалиста, подчиняющегося непосредственно руководителю организации.

Маркетинговая концепция управления представляет собой тип мышления управляющих и всего персонала предприятия. Специфика такого подхода заключается в ориентации всей деятельности предприятия, его персонала и процессов управления на конечные результаты: качество, эффективность, конкурентоспособность.

Функции маркетинга заключаются в исследовании и формировании организационно-экономических условий осуществления воспроизводственных процессов, обеспечивая их непрерывность, снижение издержек и уровень эффективности, достаточный для развития предприятия. Эффективность маркетинга выражается в последовательности действий и комплексном использовании принципов, методов и средств маркетингового воздействия и маркетинговой информации.

Вырабатывая антикризисную политику, предприятие опирается на свои внутренние возможности:

- производственно-технологические особенности;
- ресурсный потенциал;
- характер внутренней атмосферы;

– уровень развития компонентов менеджмента: прогнозирование, планирование, информационное обеспечение, мотивацию персонала, процессы централизации и децентрализации, интеграции и диверсификации управления, организационные структуры управления и контроля.

В кризисных условиях исключительно важны надежность партнеров и поставщиков, формирование новых и поддержание действующих связей и контактов с потребителями. Объектом маркетинговых исследований и анализа выступают также объективные экономические тенденции развития: научно-технические, демографические, социальные, политические, культурные процессы, состояние которых оказывает в условиях кризиса активное влияние на рыночную ситуацию. В данной области ключевой функцией антикризисного маркетинга выступает мониторинг внешней среды организации для улавливания сигналов, свидетельствующих об угрозе ухудшения положения организации на рынке, потере конкурентоспособности, снижении платежеспособности и управляемости или, наоборот, об открывающихся возможностях прогрессивных сдвигов в отдельных сферах деятельности.

Процедура антикризисного маркетинга может включать в себя:

– анализ положения предприятия, степени угрозы кризиса и возможных последствий. Так, угроза кризиса может быть более или менее острой, а последствия кризиса – более или менее серьезными. Предприятие может находиться на грани банкротства или на стадии, когда только обнаружено снижение продаж продукции предприятия;

– анализ сильных и слабых сторон предприятия (SWOT-анализ). Например, сильной стороной предприятия может выступать низкая цена или высокое качество продукции, высококвалифицированный персонал или современная технология, дешевый источник сырья и материалов или доступ к дешевому кредиту и т.п.;

– определение «узких мест» в маркетинге. Например, может выясниться, что продукт предприятия обладает значительным потенциальным рынком сбыта, но следует изменить аудиторию, на которую нацелена реклама; изменить каналы сбыта; кардинально изменить имидж фирмы или сменить ценовую политику;

– выявление возможных покупателей продукции предприятия;

– выявление влияния имиджа предприятия на продажи;

- оптимизация позиционирования продукции: оптимизация ассортимента (если необходимо, и каналов сбыта);
- формирование программы бизнес-коммуникаций и оперативных планов их осуществления;
- контроль осуществления маркетинговых программ и их корректировка.

Антикризисный маркетинг как элемент управления особенно необходим при разработке и реализации программ финансового оздоровления предприятий, на основе которых осуществляется вывод предприятия из кризисной ситуации [31].

ГЛАВА 6. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

6.1. Инвестиционный процесс и его структура

Одним из важных ресурсов антикризисного управления являются инвестиции – вложение капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью получения прибыли в дальнейшем или достижения положительного социального эффекта. **Инвестиции** – это денежные средства, акции, паи, технологии, машины, оборудование, имущественные права, интеллектуальные ценности и др., вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности для достижения определенных целей (например, получение прибыли).

Инвестиционный процесс (investment process) представляет собой механизм взаимодействия между собой участников, предлагающих инвестиции, с теми, кто предъявляет спрос на эти инвестиции. Заинтересованные стороны встречаются между собой в финансовых организациях непосредственно или на финансовом рынке. Основными участниками инвестиционного процесса являются государство, институты, финансовые организации, физические лица, иностранные партнеры. Каждый из них может выступать в инвестиционном процессе как на стороне поставщика, так и на стороне потребителя инвестиций.

Основой инвестиционного процесса на рынке реальных и финансовых инвестиций является процедура, которая включает пять элементов:

- выбор инвестиционной политики;
- анализ рынка реальных и финансовых инвестиций;
- формирование инвестиционного портфеля;
- пересмотр инвестиционного портфеля;
- оценка эффективности портфеля инвестиций.

Выбор инвестиционной политики (investment policy) зависит от целей инвестора и объема инвестируемых средств. Цели инвестирования должны определяться с учетом доходности, риска и цены. Этот этап инвестиционного процесса заканчивается предварительным выбором основных видов реальных и финансовых активов и их включением в инвестиционный портфель.

Анализ рынка реальных и финансовых инвестиций (security analysis) заключается в изучении отдельных видов реальных инвестиций и ценных бумаг. Главной целью при проводимом анализе является определение видов инвестиций, которые в будущем могут принести наиболее высокий уровень дохода при минимальном риске.

Формирование портфеля инвестиций (portfolio investments) связано с периодическим повторением предыдущих этапов. В зависимости от изменения целей инвестирования во времени будет меняться и портфель инвестиций. Поэтому некоторые виды инструментов, которые вначале были непривлекательными для инвестора, могут стать выгодным объектом вложения инвестиций.

Пересмотр инвестиционного портфеля осуществляется периодически в зависимости от изменений, происходящих на рынке реальных и финансовых инвестиций. Принятие решения о пересмотре инвестиционного портфеля также зависит от размера транзакционных издержек и роста доходности портфеля.

Оценка эффективности инвестиционного портфеля (portfolio performance evaluation) является заключительным этапом в инвестиционном процессе. На этом этапе осуществляется периодическая оценка получаемого дохода и показателей риска, с которыми сталкивается инвестор. При оценке эффективности инвестиций используются современные методы и система оценочных показателей, а также соответствующие стандарты для сравнения. Результатом оценки должны быть конкретные параметры доходности, риска и цены рассматриваемого инструмента инвестиций [6, 18].

Оценка эффективности инвестиций является до настоящего времени одной из весьма сложных задач и постоянно находится в поле зрения экономистов. Исследования в этой области показывают, что с появлением новых областей применения инвестиций появляются новые факторы и источники образования эффекта. Это, в свою очередь, требует привлечения новых оценочных показателей, используемых при расчетах эффективности инвестиций.

С понятием «инвестиции» тесно связано и определение «инвестиционная деятельность». Термину «инвестиционная деятельность» можно дать широкое и узкое определение. В широком смысле **инвестиционная деятельность** – это деятельность, связанная с вложением средств в объекты инвестирования с целью получения дохода (эффекта). Подобная трактовка содержится в Законе «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации,

осуществляемой в форме капитальных вложений», в соответствии с которым под инвестиционной деятельностью понимается вложение инвестиций и практические действия в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта. В узком смысле **инвестиционная деятельность**, или собственно **инвестирование**, представляет собой процесс преобразования инвестиционных ресурсов во вложения [6, 47].

Движение инвестиций включает две основные стадии. Содержанием первой стадии – «инвестиционные ресурсы – вложение средств» – является собственно инвестиционная деятельность. Вторая стадия – «вложение средств – результат инвестирования» – предполагает окупаемость осуществленных затрат и получение дохода в результате использования инвестиций. Она характеризует взаимосвязь и взаимообусловленность двух необходимых элементов любого вида экономической деятельности: затрат и их отдачи.

С одной стороны, инвестиционная деятельность связана с вложением средств, с другой стороны, целесообразность этих вложений определяется их отдачей. Без получения дохода (эффекта) отсутствует мотивация инвестиционной деятельности, вложение инвестиционных ресурсов осуществляется с целью возрастания авансированной стоимости. Поэтому инвестиционную деятельность в целом можно определить как единство процессов вложения ресурсов и получения доходов в будущем.

Движение инвестиций, в процессе которого они последовательно проходят все фазы воспроизводства от момента мобилизации инвестиционных ресурсов до получения дохода (эффекта) и возмещения вложенных средств, выступает как кругооборот инвестиций и составляет инвестиционный цикл.

С позиций структурного анализа инвестиционную деятельность как объект исследования можно рассмотреть в единстве следующих основных элементов: субъектов, объектов и собственно экономических отношений.

Субъектами инвестиционной деятельности могут быть хозяйствующие субъекты, банковские и небанковские финансово-кредитные институты, посреднические организации, инвестиционные биржи, граждане РФ, иностранные юридические и физические лица, государства и международные организации. Главный субъект инвестиционной деятельности – это инвестор. Инвесторами могут

быть вкладчики, покупатели, заказчики, кредиторы и другие участники инвестиционной деятельности.

Инвестор осуществляет самостоятельный выбор объектов инвестирования, определяет направления, объемы и эффективность инвестиций, контролирует их целевое использование, является собственником созданного объекта инвестиционной деятельности. Характерная особенность инвестора заключается в отказе от немедленного потребления имеющихся средств в пользу удовлетворения своих потребностей в будущем на новом, более высоком уровне. При этом сам инвестиционный объект решающего значения для инвестора не имеет. Он представляет интерес только в той мере, в какой обеспечивает удовлетворение целей инвестора, которые заведомо не совпадают с удовлетворением потребности потребителей в продукции, производимой с помощью инвестиционного объекта.

Субъекты инвестиционной деятельности могут выступать одновременно и как инвесторы, и как пользователи объектов инвестиционной деятельности, а также совмещать функции других участников инвестиционной деятельности.

В качестве иностранных субъектов инвестиционной деятельности могут выступать иностранные физические и юридические лица, государства и международные финансово-кредитные организации (Мировой банк, Европейский банк реконструкции и развития и др.).

Поскольку в инвестиционной деятельности принимают участие различные субъекты, мотивы их участия, интересы, которые они отстаивают, цели, которые они хотят достичь, весьма разнообразны. Их устремления могут не только совпадать, но и существенно отличаться, быть противоречивыми или конфликтными. Гармонизация интересов всех субъектов инвестиционной деятельности – необходимый фактор повышения эффективности инвестиций.

Вся совокупность связей и отношений по реализации инвестиций в различных формах на всех структурных уровнях экономики образует экономическое содержание понятия инвестиционной сферы. Инвестиционная сфера представляет собой ключевой элемент экономической системы, значение которого определяется тем, что именно здесь формируются важнейшие пропорции экономики: между накоплением и потреблением, накоплением и инвестированием, инвестированием и приростом

капитальных стоимостей, вложениями и их отдачей, межотраслевая структура.

Инвестиционная стратегия – система мер, план действий в области инвестиционной деятельности предприятия.

Особенностью плана инвестиций кризисного предприятия являются его узкие временные и материально-финансовые границы, а также высокая степень риска негативных последствий вследствие неудачного решения.

Главной целью стратегического плана инвестиционной деятельности является оптимальное для кризисной организации сочетание экономических и технологических элементов производства, обеспечивающее ее прохождение по критическому (наименее затратному) пути из кризиса.

Инвестиционная политика является частью общей финансовой политики предприятия и определяет и задает общую направленность инвестиционной деятельности предприятия. Таким образом, инвестиционная политика заключается в выборе наиболее эффективных форм инвестирования, доступных данному предприятию, организации.

Инвестиционная политика предприятий, находящихся в финансово-экономическом кризисе, отличается от инвестиционной политики благополучных предприятий. Прежде всего это связано с тем, что приоритетной целью финансовой политики предприятия в состоянии кризиса является восстановление платежеспособности, а такие цели, как обеспечение высоких темпов развития, расширение экономического потенциала и т. п., характерные для благополучных предприятий, временно отходят на второй план.

Главное отличие антикризисной инвестиционной стратегии от стратегии благополучных предприятий заключается в жестком ограничении сроков окупаемости инвестиционных проектов сроками проведения процедур восстановления платежеспособности. Какими бы замечательными ни были инвестиционные проекты неплатежеспособного предприятия, если они не могут достаточно быстро начать приносить доход, то реализовывать эти проекты в долгосрочной перспективе будет не на что и некому.

Инвестиционная политика кризисного предприятия представляет собой свод принципов и правил для достижения главной ее цели в конкретный период времени. Она реализуется в комплексных программах деятельности предприятия, составными

элементами которой обычно выступают один или несколько инвестиционных проектов, которые могут занимать центральное положение в антикризисной инвестиционной программе или выступать в роли ее компонентов.

Инвестиционный проект представляет собой документ, содержащий технико-экономическое обоснование предлагаемого мероприятия, его ресурсное обеспечение и порядок действий участников по его осуществлению.

Осуществление инвестиционных проектов проходит следующие стадии.

1. Прединвестиционная стадия – разработка инвестиционной стратегии (поиск инвестиционных идей, подготовка и выбор приемлемого варианта проекта).

2. Стадия инвестирования – реализация стратегии (поиск инвесторов и оформление договоров, техническое проектирование, строительство, обучение персонала).

3. Стадия эксплуатации – получение эффекта от инвестиций (набор мощности; стабилизация производства; расширение; обновление).

В антикризисном управлении в силу жесткой ограниченности сроков вывода фирмы из неустойчивого состояния особую важность имеет ускоренная проработка первой из вышеназванных фаз.

В общем случае инвестиционный предпринимательский проект представляет собой бизнес-план и должен отразить все его составные части (характеристика и возможности предприятия, виды производимых товаров и услуг, рынки сбыта, конкуренция на рынках сбыта, маркетинговый план, производственный план, организационный план, правовое обеспечение деятельности компании, оценка риска и страхование, финансовый план).

В кризисной или предкризисной ситуации на предприятии привлечение внешних инвестиций является сложной задачей, поскольку риск инвестирования в такие предприятия выше. Возможными ресурсами для проведения инвестиционной деятельности служат собственные средства, заемные средства, а также средства государственной поддержки.

К способам мобилизации денежных средств можно отнести реструктуризацию активов, которая включает в себя:

- продажу краткосрочных финансовых вложений;
- продажу дебиторской задолженности;

- использование факторинга (комплекс финансовых услуг, оказываемых предприятиям, которые выступают поставщиками товаров и услуг);
- продажу инвестиций (деинвестирование);
- продажу, сдачу в аренду, передачу в залог и списание неиспользуемых активов.

Также возможно привлечение источников финансирования инвестиционных проектов за счет реформирования собственного капитала предприятия и урегулирования кредиторской задолженности.

К числу возможных путей привлечения инвестиций также относятся: слияние предприятий, вхождение в холдинг и т. д. [31].

6.2. Оценка инвестиционных рисков и методика их учета в инвестиционной деятельности

Главным направлением стратегического анализа (прогнозирования) инвестиционной деятельности является анализ риска. Риск – неопределенность, изменчивость доходов, отдачи на вложенный капитал. Источником риска является так называемое асимметричное распределение информации, отсутствие знаний о будущих переменах. Преодолевая антипатию к риску, его можно рассматривать как шанс, перспективу развития.

В современной финансовой теории под риском подразумевается существование возможности полной или частичной потери активов и (или) капитала. Инвестиционная деятельность всегда связана с неопределенностью, что порождает и соответствующие риски при принятии решения. Риск связан с неопределенностью будущей ситуации. Он возникает тогда, когда реальные события отличаются от ожидаемых. Риск может обуславливать как выигрыш, так и потери. Менеджер, принимая инвестиционные решения, оценивает рискованность инвестиций и достаточность уровня доходности на вложенный капитал для компенсации ожидаемого риска.

Риск можно определить как уровень финансовой потери, выражающейся в:

- а) возможности не достичь поставленной цели,
- б) неопределенности прогнозируемого результата,
- в) субъективности оценки прогнозируемого результата.

Факторы риска можно разделить на две большие группы: макро- и микроэкономические. Рассмотрим природу и причины рисков (таблица 6.1).

Таблица 6.1

Природа и причины рисков [12]

Макропричины	Инвестиционные риски
Конкуренция политических сил	Национализация, пересмотр договоров, отказ в доступе
Военные конфликты, революции	Экспроприация
Социальные конфликты, забастовки, беспорядки	Ущерб собственности, личности
Новые международные союзы	Потеря свободы владения (деньги, товары, собственность)
Инфляция	Имущественное ухудшение
Микропричины	Риск рентабельности/наличности
Изменение рыночных условий	Конкурентные преимущества
Нестабильная/ослабленная экономика	Рыночные ухудшения
Политические интересы	Дискриминационные налоги или регулирование
Интересы местного бизнеса	Операционные ограничения/запреты

Существуют различные риски, учитываемые инвесторами. Все многообразие рисков можно разделить на три класса:

- по функциональному воздействию на хозяйственную деятельность,
- по характеру учета,
- по возможности их снижения.

Среди рисков, сгруппированных по признаку **функционального воздействия**, можно выделить:

– коммерческий, или отраслевой, риск – характеризует специфические неопределенности, присущие каждой отрасли, и связан с воздействием на компанию не зависящих от нее общеотраслевых факторов;

– деловой, или производственный, риск – связан с особенностями работы данной фирмы. Бизнес-риск возникает в тех случаях, когда коммерческая и хозяйственная деятельность компании оказываются менее успешными, чем были ранее или чем ожидалось. Одна из задач менеджмента – свести к минимуму бизнес-риск путем обеспечения эффективного функционирования производства, тщательного изучения рынков сбыта продукции и услуг и гибкого реагирования на происходящие изменения;

– финансовый риск – специфический тип неопределенностей, проистекающих из особенностей финансовой политики каждой фирмы. Сущность финансового риска фирмы заключается в неопределенности получения ее собственниками требуемого уровня доходности. Финансовый риск возникает в том случае, когда часть капитала компании формируется посредством долговых обязательств, и она должна получать прибыль, достаточную для выплаты процентов;

– риск ликвидности – характеризует неопределенности, связанные с размещением активов фирмы или отсутствием свободных денежных средств в тот момент, когда появились возможности более выгодных вложений;

– валютный риск – вероятность изменений обменного курса валют, с которыми работает фирма;

– кредитный риск – связан с неопределенностью возврата коммерческих кредитов и других займов, выданных фирмой;

– политический, или страновой, риск – характеризует неопределенности бизнеса, вызванные уровнем политической, социальной, экономической и законодательной стабильности данной страны;

– операционный риск, или риск, связанный с вероятностью управленческих, профессиональных ошибок или злоупотреблений. Есть две причины, порождающие операционный риск, – недостаточная компетентность управленцев и служащих данной фирмы и исповедуемая ими философия бизнеса;

– процентный риск возникает из-за колебаний процентных ставок, что приводит к изменению затрат на выплату процентов или доходов на инвестиции, а значит, к изменению величины прибыли (или потере) по сравнению с ожидаемой.

По характеру учета риски принято классифицировать на риски по балансовым и забалансовым операциям. Уровень рисков первой группы поддается оценке на основе данных стандартной финансовой отчетности. Специфика рисков по забалансовым операциям в том, что они не отражаются в стандартной финансовой отчетности, требования к фирме выражаются в виде материальных претензий. Такие обязательства принято называть забалансовыми, а риски – рисками забалансовых операций. К ним относятся: гарантии и поручительства, споры и судебные процессы, возбужденные против фирмы,

необеспеченные обязательства по пенсионным выплатам, закладные на имущество фирмы и т. п.

По возможности снижения риски классифицируют на две группы:

- систематические, вызванные общим состоянием экономики и не поддающиеся диверсификации усилиями фирмы. К ним относят риски, связанные с изменениями налоговой, денежной, валютной политики;

- несистематические, т.е. диверсифицируемые усилиями фирмы: производственный, финансовый, коммерческий и т. п.

Инвестору необходимо знать, как уменьшить степень вероятного риска до наиболее низкого возможного уровня. Он должен предусмотреть возможность уменьшения негативных последствий риска даже в случае самых неблагоприятных для фирмы событий.

Несмотря на отраслевую специфику, в большинстве секторов экономики используются во многом сходные механизмы снижения рисков, которые сводятся к следующим:

- страхованию;
- хеджированию;
- диверсификации;
- избеганию (отказу от связанного с риском проекта) или минимизации (консервативному управлению активами и пассивами) [12].

По своей природе **страхование** является формой предварительного резервирования ресурсов, предназначенных для компенсации ущерба от ожидаемого проявления различных рисков. Экономическая сущность страхования заключается в создании резервного (страхового) фонда, отчисления в который для отдельного страхователя устанавливается на уровне, значительно меньшем суммы ожидаемого убытка и, как следствие, страхового возмещения. Таким образом, происходит передача большей части риска от страхователя к страховщику.

Хеджирование предназначено для снижения потерь вложений вследствие рыночного риска и реже кредитного риска. Хеджирование представляет собой форму страхования от возможных потерь путем заключения уравнивающей сделки. Как и в случае страхования, хеджирование требует отвлечения дополнительных ресурсов. Совершенное хеджирование предполагает полное исключение

возможности получения какой-либо прибыли или убытка по данной позиции за счет открытия противоположной или компенсирующей позиции. Подобная «двойная гарантия» как от прибыли, так и от убытков отличает совершенное хеджирование от классического страхования. Основная задача хеджирования – защита от неблагоприятных изменений процентных ставок.

Диверсификация является способом уменьшения совокупной подверженности риску за счет распределения средств между различными активами, цена и доходность которых слабо коррелированы между собой. Сущность диверсификации состоит в снижении максимально возможных потерь за одно событие, однако при этом одновременно возрастает количество видов риска, которые необходимо контролировать.

Диверсификация – один из наиболее популярных механизмов снижения рыночных и кредитных рисков при формировании портфеля. Следует помнить, что диверсификация эффективна только для уменьшения несистематического риска (т. е. риска, связанного с конкретным инструментом), в то время как систематические риски, общие для всех инструментов (например, риск циклического спада экономики), не могут быть уменьшены путем изменения структуры портфеля.

Оценка рисков – один из самых сложных разделов бизнес-плана. Для измерения риска можно использовать статистические и экспертные методы. Суть первого заключается в изучении статистики потерь. Риск инвестиций тесно связан с вероятностью того, что фактическая доходность окажется ниже ее ожидаемого значения. Основой измерения риска является распределение вероятностей возможных исходов инвестиционных решений.

Распределением вероятностей называется множество возможных исходов с указанием вероятностей появления каждого из них. Распределение вероятностей бывает *дискретным и непрерывным*. Дискретное распределение вероятностей имеет конечное число исходов. Каждому соответствует вероятность его появления. Если найти сумму произведений каждого исхода на вероятность его появления, то получим ожидаемую доходность:

$$k' = \sum_{i=1}^n k_i p_i, \quad (6.1)$$

где k' – ожидаемая норма дохода; k_i – норма дохода при i -м состоянии экономики; p_i – вероятность наступления i -го состояния экономики; n – номер вероятного результата.

Существует довольно много подходов к анализу и оценке риска проектов. За рубежом для ранжирования инвестиций чаще всего используются два вида критериев: целевые и количественные. По количественным критериям, которые основаны на требуемой сумме инвестиций, проекты делятся на крупные и мелкие. Финансирование мелких проектов внутри фирмы осуществляется, как правило, за счет собственных ресурсов. По крупным проектам проводится целевая разбивка, которая позволяет более тонко дифференцировать оценки степени риска.

Назначение анализа риска заключается в том, чтобы получить необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в проекте и оценить последствия [12].

Основные способы и подходы к снижению риска инвестиционных решений:

- регулирование и контроль соотношения постоянных и переменных затрат. Управляя этим соотношением, можно изменять точку безубыточности долгосрочных инвестиций и тем самым осуществлять прямое влияние на величину проектного риска;

- ценовое регулирование. Снижение цены увеличивает потенциальный спрос, но также увеличивает точку безубыточности. Анализ инвестиционной чувствительности, дерево решений и имитационное моделирование являются основными приемами оценки взаимозависимости между ценой продукции и риском;

- управление величиной финансового рычага основывается на регулировании и контроле соотношения собственных и заемных источников финансирования, а также на степени использования средств, формирующих постоянные финансовые издержки (кредиты, привилегированные акции, финансовый лизинг). Привлечение дополнительных заемных средств финансирования в целом повышает рентабельность собственного капитала, но также увеличивает риск невыполнения своих обязательств в случае неблагоприятного стечения обстоятельств;

- диверсификация инвестиционных активов. Инвестируя свои средства в различные инвестиционные проекты, можно снизить риск за счет исключения несистематической его компоненты;

- тщательная проработка стратегии инвестиционного развития с учетом наиболее благоприятных вариантов налогообложения;
- комплексное использование финансовых методов и рычагов с целью более эффективного управления программами инвестиционного развития, повышения безопасности их реализации и снижения общего риска предприятия.

Рискуя, предприниматель выбирает шанс получить сверхприбыль и одновременно получает возможность оказаться в убытке, стремление «заработать» противоречит цели «безопасность». Доходы выше обычной, средней нормы достигаются, как правило, в результате рискованных действий.

Основными источниками информации, необходимой для оценки рисков, являются: статистическая отчетность, публикуемая государственными органами; финансовая, биржевая и специализированная пресса («Euromoney», «Institutional Investor», «Project Finance», «Вестник ФКЦБ», «Деловой экспресс», «КоммерсантЪ», «Рынок ценных бумаг», «Финансовая газета», «Финансовые известия», «Финансовая Россия», «Экономика и жизнь», «Эксперт» и др.), подсистемы финансового рынка международных и национальных информационных систем («Blumberg», «Reuter», «Телекурс», «Финмаркет»), специализированные базы данных (DIALOG, NEWSNET и др.), базы данных нормативных актов («Гарант», «Консультант+»), системы данных рейтинговых агентств, информационные системы бирж и организованных внебиржевых систем, оценочные и прогностические материалы аналитических отделов банков, экспертные оценки [12].

6.3. Оценка эффективности инвестиций

Когда оценивается эффективность инвестиций, используются понятия «эффективность» и «эффект». **Эффективность** – это отношение результатов, достигнутых за счет инвестиций, и затрат, благодаря которым получены эти результаты. В практике экономической оценки инвестиций используется также показатель, характеризующий обратное отношение – отношение затрат к результатам (срок окупаемости). В отличие от эффективности *эффект* – это разность результатов и затрат.

При реализации инвестиционного проекта могут возникнуть так называемые *внешние эффекты* – общественные результаты и

затраты, которые проявляются за пределами данного проекта. Внешний эффект может быть отрицательным (загрязнение окружающей среды) и положительным (реализация образовательных программ, при которых эффект получают не только сами обучающиеся, но и общество в целом).

Помимо экономического эффекта от реализации инвестиционного проекта, может быть также *социальный* и *экологический* эффекты.

В процессе разработки проекта должна производиться оценка его социальных и экологических последствий, а также затрат, связанных с социальными мероприятиями и охраной окружающей среды. Оценка социальных результатов проекта предполагает, что проект должен соответствовать социальным нормам, стандартам и условиям соблюдения прав человека.

Поскольку в реализации инвестиционного проекта, как правило, принимает участие несколько субъектов (акционеры и работники предприятия-реципиента, банки, бюджеты разного уровня и т. п.), которые преследуют свои интересы, эффективность инвестиционного проекта имеет различные виды. Предусматривается оценка *эффективности проекта в целом* и *эффективности участия в проекте*.

Эффективность проекта в целом оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя *общественную* (социально-экономическую) и *коммерческую* эффективность проекта.

В процессе определения *общественной* эффективности инвестиционного проекта определяются социально-экономические последствия его реализации для общества в целом, включая как непосредственные результаты и затраты проекта, так и внешние эффекты в смежных секторах экономики, социальной сфере, экологии. Несмотря на методологические трудности, эти составляющие общественной эффективности инвестиционного проекта должны учитываться. Расчет *коммерческой* эффективности проекта должен показать, что он с коммерческой точки зрения реализуем.

Эффективность участия в проекте определяется с целью оценки заинтересованности в нем всех его участников-предприятий, акционеров, государственных структур и т.д.

Оценка эффективности инвестиционного проекта проводится с помощью показателей, для которых в некоторых литературных источниках используются различные наименования.

Итак, **основные показатели** для определения эффективности инвестиционного проекта следующие:

- чистый дисконтированный доход (чистая приведенная стоимость, чистая современная стоимость, интегральный эффект, Net Present Value – NPV);
- индексы доходности (индексы прибыльности, индексы рентабельности, Profitability Indexes – PI);
- внутренняя норма доходности (внутренняя норма прибыли, внутренняя норма рентабельности, внутренняя норма возврата инвестиций, внутренняя ставка возврата капитала, Internal Rate of Return – IRR);
- срок окупаемости (Payback Period – PP).

Основным показателем, применяемым при расчете эффективности инвестиционного проекта, является *чистый дисконтированный доход*. Чистый дисконтированный доход NPV (Net Present Value) характеризует превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта с учетом их разновременности. В случае если инвестиции осуществляются единовременно, NPV рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (6.2)$$

где CF_t – денежный поток на t -ом шаге; I_0 – величина инвестиций на начальном шаге; r – норма дисконта; T – длительность инвестиционного цикла.

Для признания проекта эффективным с точки зрения инвестора необходимо, чтобы NPV была положительна. Причем чем больше NPV , тем эффективнее проект.

Индексы доходности (profitability indexes – PI) характеризуют относительную «отдачу проекта» на вложенные в него средства. Они могут вычисляться как для дисконтированных, так и для недисконтированных денежных потоков. При оценке эффективности инвестиционного проекта используются:

- индекс доходности затрат – отношение суммы денежных притоков (накопленных поступлений) к сумме денежных оттоков (накопленным затратам);

– индекс доходности дисконтированных затрат – отношение суммы дисконтированных денежных притоков к сумме дисконтированных денежных оттоков.

Индекс доходности PI рассчитывается по формуле:

$$PI = 1 + \frac{NPV}{I_0} . \quad (6.3)$$

Индексы доходности затрат и дисконтированных затрат должны быть больше единицы.

В отличие от NPV индексы доходности являются относительными показателями и характеризуют эффективность вложений. Чем больше значение этих показателей, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в данный проект. Благодаря этому критерий PI очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения NPV (например, если два проекта имеют одинаковые значения NPV , но разные объемы требуемых инвестиций, то очевидно, что выгоднее тот из них, который обеспечивает большую эффективность вложений). Этот показатель используется также при комплектовании портфеля инвестиций с целью максимизации суммарного значения NPV .

Внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return – IRR) представляет ту норму дисконта, при которой чистый дисконтированный доход за весь инвестиционный цикл равен нулю. IRR определяется при решении уравнения

$$\sum_{t=0}^T \frac{CIF_t}{(1 + IRR)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{COF_t}{(1 + IRR)^t} , \quad (6.4)$$

где CIF_t – приток денежных средств на t -ом шаге; COF_t – отток денежных средств на t -ом шаге; T – длительность инвестиционного цикла.

Показатель IRR отражает ожидаемую доходность проекта и, значит, максимально допустимый уровень расходов на данный проект. Инвестор, принимая решение о реализации проекта, сравнивает значение внутренней нормы доходности с заданной пороговой величиной, определяющей цену капитала (Cost of Capital).

Для оценки эффективности инвестиционного проекта значение IRR необходимо сопоставлять с нормой дисконта r . Проекты, у которых $IRR > r$, эффективны, а те, у которых $IRR < r$, неэффективны.

Внутренняя норма доходности определяется методом подбора, графически или с применением математических методов.

Определение внутренней нормы доходности осуществляется методом последовательных итераций. Для этого выбираются два значения нормы дисконта $r_1 < r_2$ таким образом, чтобы в интервале (r_1, r_2) функция $NPV = f(r)$ меняла свое значение с «+» на «-». Затем применяют формулу:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (6.5)$$

где r_1 – норма дисконта, при которой $f(r_1) > 0$;

r_2 – норма дисконта, при которой $f(r_2) < 0$.

Точность вычислений обратно пропорциональна длине интервала $(r_1; r_2)$, а наилучший результат достигается, когда длина интервала минимальна.

Наиболее простым и распространенным в практике экономических обоснований инвестиций является показатель «срок окупаемости инвестиций» (Payback Period – PP). Срок окупаемости инвестиций – это ожидаемый период возмещения первоначальных вложений за счет чистого дохода. Срок окупаемости показывает временной интервал, в течение которого проект будет работать «на себя», т.е. весь объем генерируемых денежных средств, куда входят сумма прибыли и амортизация, будет идти на возврат первоначально инвестированного капитала. Рассчитывается по формуле:

$$PP = \frac{I_0}{R_t - I_t}, \quad (6.6)$$

где $(R_t - I_t)$ – среднегодовая сумма денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта.

В случае заинтересованности в инвестиционном проекте структурами более высокого уровня, которые могут и не быть участниками проекта, рекомендуется оценку эффективности проекта давать с позиции этих структур. Такими структурами являются Российская Федерация, субъекты РФ, административно-территориальные единицы РФ, отрасль экономики, объединение предприятий, холдинги и финансово-промышленные группы.

Показатели *региональной эффективности* инвестиционного проекта должны отражать его влияние на развитие предприятий, на население региона, социальную и экологическую обстановку в регионе, доходы и расходы бюджета. Расчет этих показателей ведется аналогично показателю общественной эффективности, но при этом внешние эффекты учитываются только в рамках данного региона.

Стоимостная оценка производимой продукции и потребляемых ресурсов осуществляется с внесением региональных корректировок. В денежные потоки включаются поступления из внешней среды и платежи за пределы региона, возникшие в связи с реализацией проекта.

Понятие *«отраслевая эффективность»* используется, когда инвестиционный проект оценивается с позиции более широкой структуры – отрасли или подотрасли народного хозяйства, совокупности предприятий, находящихся в производственной кооперации, связанных отношениями перекрестного акционирования.

Показатели *бюджетной эффективности* характеризуют влияние реализации проекта на доходы и расходы федерального, регионального или местного бюджетов. Основным показателем бюджетной эффективности является бюджетный эффект, который определяется как превышение доходов собственного бюджета над расходами в связи с осуществлением данного проекта. Бюджетный эффект рассчитывается исходя из потока бюджетных средств.

ГЛАВА 7. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВА)

7.1. Правовое регулирование процедур несостоятельности предприятия

Одной из важнейших задач государственного регулирования экономики является создание условий для преодоления кризисных явлений в деятельности предприятий, которая решается путем выработки и реализации мер государственного антикризисного регулирования, которое представляет собой систему для защиты предприятий от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или прекращения их дальнейшего функционирования.

В современных условиях процедуры несостоятельности (банкротства) относятся к числу важнейших средств антикризисного управления развитием экономической ситуации в России. Банкротство нежизнеспособных организаций способствует отбору хозяйствующих субъектов, наиболее приспособленных к деятельности в рыночных условиях.

В 1992 г. был принят первый российский закон о несостоятельности предприятий, установивший возможность признания участника хозяйственной деятельности банкротом. Однако сразу после его принятия стала очевидной недостаточная проработанность его положений и начали приниматься многочисленные подзаконные акты – указы Президента Российской Федерации и постановления Правительства РФ. Это обусловило необходимость принятия нового законодательного акта – Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», вступившего в действие с 1 марта 1998 г., а затем Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. В Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» вносились изменения многократно. Наиболее существенные изменения были внесены в 2009–2010 гг. [31].

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

Первым тревожным сигналом для хозяйствующего субъекта, свидетельствующим о возможности возбуждения в отношении его дела о банкротстве, является появление признаков банкротства.

Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам 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. 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.

Гражданин считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам 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, и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

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.

Институт банкротства относится к сфере регулирования гражданского законодательства РФ, которое согласно ст.71 Конституции РФ находится в ведении Российской Федерации. Это позволяет обозначить круг правовых актов, регулирующих вопросы банкротства.

Основным юридическим документом, регламентирующим вопросы банкротства, является Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ.

Также процедуры банкротства регулируются:

– Конституцией РФ;

- Гражданским кодексом РФ;
- Арбитражным процессуальным кодексом (АПК РФ) от 24 июля 2002 г. № 95-ФЗ (введен в действие с 1 сентября 2002 г.);
- Трудовым кодексом (ТК РФ) от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ;
- Уголовным кодексом РФ от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ;
- Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ.

Основными целями законодательства о банкротстве являются: сохранить жизнеспособность предприятия (т. е. с помощью юридических механизмов помочь предприятию, переживающему тяжелые времена, оставаться в деле) и обеспечить защиту интересов кредиторов, удовлетворив оптимальным образом их требования по отношению к данному предприятию. В качестве дополнительной цели можно назвать обеспечение наблюдения за сохранностью и наиболее эффективным использованием активов предприятия, испытывающего финансовые трудности, в процессе самого банкротства.

Конституция РФ не содержит норм, непосредственно регулирующих отношения, связанные с банкротством. Вместе с тем в ней содержатся важные нормы, положенные в основу Закона о банкротстве, в частности: о равенстве всех перед законом и судом, о свободе экономической деятельности и охране права собственности, о гарантиях судебной защиты, о недопустимости произвольного ограничения прав.

Федеральным конституционным законом, регулирующим отношения, связанные с банкротством, является Федеральный конституционный закон «О военном положении», в соответствии с которым в период действия военного положения федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ могут быть временно изменены порядок и условия проведения процедур банкротства.

Гражданский кодекс РФ, являясь основным правовым актом отраслевого законодательства, содержит общие положения, регулирующие отношения, связанные с банкротством. В ч. 4 ст. 61 ГК РФ банкротство юридического лица рассматривается как одно из оснований его ликвидации. Указанной нормой также устанавливается, что, если стоимость имущества юридического лица, на которое распространяется законодательство о банкротстве, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, такое

юридическое лицо может быть ликвидировано только в порядке, предусмотренном законодательством о банкротстве.

Еще одним документом, регулирующим процедуры банкротства, является Арбитражный процессуальный кодекс, который устанавливает правила судопроизводства в арбитражных судах по делам о банкротстве. Отдельные элементы института несостоятельности (банкротства) положены в основу норм иных отраслей законодательства: уголовного законодательства, законодательства об административных правонарушениях, трудового законодательства, законодательства о налогах и сборах.

Закон о банкротстве является основным нормативным правовым актом, в котором сосредоточены правовые нормы, обеспечивающие комплексное нормативное регулирование института несостоятельности (банкротства) в Российской Федерации.

Кроме Закона о банкротстве, иными федеральными законами, регулирующими отношения, связанные с банкротством, являются: Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» и Федеральный закон «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса» (утратил силу с 1 июля 2009 г.). Законодательство о банкротстве предусматривает особенности банкротства отдельных категорий должников: градообразующих организаций, сельскохозяйственных организаций, финансовых организаций (страховых организаций, кредитных организаций, профессиональных участников рынка ценных бумаг), стратегических предприятий и организаций, субъектов естественных монополий, граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, и др.

Из законодательства о банкротстве вытекают следующие положения:

- должник может быть признан банкротом только на основании решения арбитражного суда или объявить себя банкротом сам (в случае добровольной ликвидации);

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

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

Процедуры банкротства можно разделить на внесудебные (добровольные) и судебные, осуществляемые в рамках судебного процесса.

Ко внесудебным процедурам относятся досудебная санация и иные меры по предупреждению банкротства, к судебным процедурам, осуществляемым в рамках судебного процесса, – наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство и мировое соглашение.

Досудебная санация – процедура оказания финансовой помощи предприятию-должнику его собственниками, кредиторами или другими заинтересованными лицами с целью восстановления платежеспособности и последующего погашения долгов.

Наблюдение – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Финансовое оздоровление – процедура, когда собственником предприятия, кредитором и заинтересованным в деятельности предприятия инвестором оказывается финансовая помощь предприятию-должнику в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника.

Внешнее управление имуществом предприятия – процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности. Внешнее управление вводится на предприятии решением арбитражного суда по заявлению должника, собственника предприятия или кредитора и осуществляется путем передачи функций по управлению несостоятельным предприятием арбитражному управляющему.

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

Мировое соглашение – процедура банкротства, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами.

Судебное разбирательство может быть начато по заявлению как самого должника, так и конкурсных кредиторов и уполномоченных органов. Конкурсное производство приводит к ликвидации организации, все остальные процедуры – к ее финансовому оздоровлению. Таким образом, процесс по делу о банкротстве не всегда приводит к ликвидации должника.

Законодательство 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 [31].

7.2. Предупреждение банкротства

Законом о банкротстве предусмотрено проведение мер по предупреждению банкротства организаций и досудебной санации. Учредители (участники) должника, собственник имущества должника – унитарного предприятия, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления обязаны принимать меры по предупреждению банкротства организаций.

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

По соглашению с должником меры, направленные на восстановление платежеспособности должника, могут быть приняты кредиторами или иными лицами. Такими лицами могут выступать постоянные партнеры должника, для которых должник является основным потребителем или поставщиком продукции.

Мерами, направленными на восстановление платежеспособности должника, могут быть: отсрочка или рассрочка исполнения обязательств должника, предоставление отступного и т. д.

Одной из основных причин неудовлетворительного финансового положения организаций является низкий уровень

квалификации их руководителей. Выступая прямыми виновниками неплатежеспособности организаций, руководители зачастую стараются не афишировать свои сложности в надежде за счет имеющихся ресурсов исправить положение. Однако непринятие своевременных мер по нормализации финансового состояния должника может усугубить и без того тяжелое положение, в результате чего ущерб будет нанесен и кредиторам должника, и его учредителям (участникам).

Принимая во внимание такие обстоятельства, Закон о банкротстве устанавливает обязанность руководителя должника при возникновении у должника признаков банкротства направить учредителям (участникам) должника, собственнику имущества должника – унитарного предприятия сведения о наличии признаков банкротства. Именно указанные лица наиболее заинтересованы в удовлетворительном финансовом состоянии должника, поскольку возбуждение дела о банкротстве создает серьезную угрозу утраты их собственности. Закон о банкротстве возлагает на них обязанность принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций.

В системе стабилизационных мер, направленных на вывод предприятия из кризисного финансового состояния, важная роль отводится его санации.

Досудебная санация представляет собой систему мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия, реализуемых с помощью сторонних юридических или физических лиц и направленных на предотвращение объявления предприятия-должника банкротом и его ликвидации. Досудебная санация осуществляется в форме предоставления финансовой помощи должнику в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника-предприятия.

С экономической точки зрения санация, в первую очередь, связана с инвесторами, преследующими различные интересы, например, с целью получения возможности воздействовать на функционирование предприятия, получение доступа к продукции предприятия. Таким образом, санация входит в систему наиболее действенных механизмов финансовой стабилизации предприятия и имеет значительный экономический потенциал.

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

Предоставление финансовой помощи, как правило, сопровождается принятием на себя организацией-должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь. Однако финансовая либо другая помощь от сторонних лиц может иметь место лишь с согласия организации-должника. Оказание финансовой помощи должнику может осуществляться как на возмездной, так и на безвозмездной основе, в виде предоставления необходимых денежных средств под различные гарантии: залог, поручительство, банковская гарантия, может быть даже отсрочка по уплате налогов по соглашению с налоговой инспекцией и др.

В целях результативного проведения досудебной санации организация-должник осуществляет разработку программы (плана) мер по выходу из неустойчивого финансового состояния, в которой должны быть четко прописаны действия должника по мобилизации внутренних ресурсов и резервов, по рациональному использованию получаемых финансовых средств, а также по устранению негативных причин, повлекших возникновение первых признаков несостоятельности организации. Без такой программы (плана) финансовая помощь не предоставляется. В рамках этой программы могут быть заключены соглашения о временной отсрочке погашения долгов, о возможном погашении долгов услугами (арендой своих цехов), материальными запасами и другими мерами.

В случае возникновения первых признаков несостоятельности руководитель организации должника обязан направить собственнику имущества, учредителям должника сведения о наличии признаков банкротства у организации. Руководитель предприятия-должника, учредители организации-должника, собственник имущества должника, органы исполнительной власти на различных уровнях

управления обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций.

В целях предупреждения банкротства необходимо систематически силами аппарата управления проводить анализ финансовой устойчивости и при появлении первых признаков ухудшения финансового положения предприятия выявлять причины такого положения и их устранять, такую работу следует проводить до полного восстановления финансовой устойчивости предприятия. Для этого руководство разрабатывает программу вывода из кризиса (краткосрочную и среднесрочную). Меры по предупреждению ухудшения финансового положения предприятия следует принимать до момента просрочки платежей кредиторам свыше трех месяцев, т. е. до возможного момента подачи кредиторами в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом.

Санация предприятия проводится в основном до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе. Эффективное финансовое управление на всех стадиях иницируемой предприятием санации осуществляется предприятием по следующим этапам.

1. Определение целесообразности и возможности проведения санации. На этом этапе на основе результатов диагностики банкротства и мониторинга осуществления мероприятий по внутренней финансовой стабилизации предприятия принимается принципиальное решение о проведении санации.

Целесообразность проведения санации обуславливается тем, что использование внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия не достигло своих целей, и кризисное финансовое состояние предприятия продолжает углубляться. Возможность осуществления санации определяется перспективами выхода из кризисного финансового состояния и успешного развития предприятия при оказании ему существенной внешней помощи.

2. Обоснование концепции санации. Концепция отражает идеологию осуществления предполагаемой санации, определяя ее предстоящие направления и формы. В зависимости от принципиального подхода различают оборонительную и наступательную концепции санации.

Оборонительная концепция санации направлена на обеспечение сбалансированности денежных потоков на более низком объемном их

уровне посредством сокращения объемов операционной и инвестиционной деятельности. Эта концепция предполагает привлечение внешней финансовой помощи для соответствующей реструктуризации предприятия, в процессе которой оно избавляется от ряда производственных структурных подразделений, незавершенных реальных инвестиций и других видов активов в целях финансовой стабилизации.

Наступательная концепция санации разрабатывается в рамках общей стратегии развития предприятия, не противоречит основным ее параметрам и направлена на обеспечение увеличения размера чистого денежного потока в предстоящем периоде за счет роста эффективности хозяйственной деятельности через диверсификацию инвестиционной и операционной деятельности предприятия. В этом случае внешняя финансовая помощь и другие реорганизационные мероприятия используются в целях расширения ассортимента конкурентоспособной продукции, выхода на другие региональные рынки, быстрого завершения начатых реальных инвестиционных проектов.

3. Определение направления осуществления санации. В зависимости от масштабов кризисного состояния предприятия, идентифицированных в процессе диагностики банкротства, и принятой концепции санации предприятия различают два основных направления ее осуществления:

- санация предприятия, направленная на рефинансирование долга, осуществляется обычно для помощи предприятию в устранении его неплатежеспособности, если его кризисное состояние идентифицировано как временное и не носящее катастрофического характера. Это направление санации не меняет статуса юридического лица saniруемого предприятия;

- санация предприятия, направленная на его реструктуризацию (реорганизацию), осуществляется при более тяжелых масштабах кризисного финансового состояния предприятия и требует ряда реорганизационных процедур, обеспечивающих более эффективные организационные формы его хозяйственной деятельности. Как правило, этот вид санации связан с изменением статуса юридического лица.

4. Выбор формы санации. Эти формы избираются в рамках конкретного направления санации, избранного предприятием, с учетом особенностей его кризисной ситуации. Форма санации

непосредственно характеризует тот механизм, с помощью которого достигаются ее основные цели.

5. Подбор санатора. К участию в конкурсе по проведению санации допускаются как юридические, так и физические лица. Подбор осуществляется на основании избранных форм санации и предшествует разработке бизнес-плана санации предприятия, в которой санатор (санаторы) должен принимать обязательное участие.

При формах санации, направленных на рефинансирование долга предприятия, основными санаторами могут выступать собственники предприятия, кредиторы предприятия, коммерческий банк, осуществляющий обслуживание предприятия.

При формах санации, направленных на реструктуризацию предприятия, основными санаторами могут быть собственники предприятия, предприятия-кредиторы, сторонние хозяйствующие субъекты – юридические лица.

6. Подготовка бизнес-плана санации. Он представляет собой основной документ, определяющий цели и процесс осуществления санации предприятия-должника. Бизнес-план может состоять из следующих основных разделов:

- общие сведения о санируемом предприятии;
- оценка кризисного состояния предприятия;
- обоснование концепции и формы санации предприятия;
- система предлагаемых мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия;
- ожидаемые результаты санации.

После рассмотрения бизнес-плана санации с расчетом ее эффективности всеми заинтересованными сторонами (предприятием-должником, его кредиторами и санаторами) он утверждается их представителями и принимается к исполнению.

7. Расчет эффективности санации. Этот расчет позволяет определить целесообразность всего процесса санации, оценить различные альтернативные его формы. Эффективность санации определяется путем соотнесения результатов (эффекта) и затрат на ее осуществление.

Результаты санации могут быть оценены размером дополнительной прибыли (разницей между ее суммой до и после осуществления санации). В процессе расчета эффективности санации сумма дополнительной прибыли приводится к настоящей стоимости. Затраты на осуществление санации определяются путем разработки специального бюджета санации.

Сравнение эффективности различных форм санации позволяет выбрать наиболее оптимальный вариант ее осуществления.

8. Мониторинг реализации мероприятий бизнес-плана санации. Мониторинг включается в систему текущего и оперативного финансового контроля.

Цель санации считается достигнутой, если удалось за счет внешней финансовой помощи или реорганизационных мероприятий нормализовать хозяйственную деятельность и избежать объявления предприятия-должника банкротом с последующей его ликвидацией.

Санация предприятия, используемая в целях оздоровления предприятия и недопущения его банкротства и направленная на рефинансирование долга, носит следующие основные формы:

- дотации и субвенции за счет средств бюджета – форма санирования, связанная со следующими основными условиями: необходимостью обеспечения дальнейшего развития приоритетных отраслей экономики; отраслевой и межотраслевой переориентацией деятельности предприятия; осуществлением антимонопольных мероприятий; с другими целями – и проводимая по инициативе органов, уполномоченных управлять государственным имуществом.

- Государственное льготное кредитование осуществляется так же, как и в предшествующем случае. Отличием этой формы санирования является лишь возвратный характер предоставляемых финансовых ресурсов и значительно более льготный режим кредитования в сравнении с условиями финансового рынка.

- Государственная гарантия коммерческим банкам по кредитам, выдаваемым saniруемому предприятию – рассмотренным ранее предприятиям, – при отсутствии у государства возможности осуществлять прямое кредитование.

- Целевой банковский кредит. Предоставление такого целевого кредита имеет очень высокий уровень риска, в связи с этим ставка процента по нему максимальна. Для контроля банк может потребовать в условиях санации ввести в состав руководства своего представителя или уполномоченное лицо.

- Перевод долга на другое юридическое лицо. Таким юридическим лицом может быть любой экономический субъект, который пожелал принять участие в санации предприятия-должника. Условия перевода долга оговаривается специальным договором. Однако для этой формы рефинансирования долга требуется обязательное согласие кредитора. Если кредитор не дает согласия на

перевод долга на другое лицо, то предприятие-должник не может использовать эту форму санации, так как это означало бы одностороннее изменение согласованных условий кредитного договора.

- Реструктуризация краткосрочных кредитов в долгосрочные используется обычно только по финансовым кредитам, где кредитором выступает банк. Такая форма реструктуризации долга существенно повышает ставки процента по долгосрочному кредиту.

- Выпуск облигаций и других долговых ценных бумаг под гарантию санатора.

- Отсрочка погашения облигаций предприятия. Решение о такой форме санации должно быть принято большинством инвесторов-кредиторов предприятия по данному виду его обязательств.

- Списание санатором-кредитором части долга. Эта форма санации принимается кредитором в том случае, если требование о погашении долга нереально или приведет предприятие к финансовому краху. Обычно санация по списанию части долга сопровождается соглашением об иных формах его компенсации в последующих периодах.

- Передача в аренду – форма, характерная для государственных предприятий. Условием осуществления такой формы санации является принятие на себя коллективом арендаторов долгов санацируемого предприятия.

- Приватизация – условия и формы приватизации государственных предприятий регламентируются обширной системой законодательных актов.

Одним из основных способов, используемых для выхода предприятия из кризиса, является его **реорганизация**. Существуют следующие формы реорганизации: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование.

Слияние – форма санации, осуществляемая путем объединения предприятия-должника с другим финансово устойчивым предприятием, т. е. возникновение нового общества путем передачи ему всех прав и обязанностей двух или нескольких обществ с прекращением деятельности последних ($A + B = B$). В результате такого объединения предприятие-должник теряет свой юридический статус. Различают *горизонтальное слияние*, в процессе которого объединяются предприятия одной отрасли; *вертикальное слияние*, которое объединяет предприятия смежных отраслей; *конгломератное слияние*,

в процессе которого объединяются предприятия, не связанные между собой ни отраслевыми, ни технологическими особенностями.

Присоединение – форма санации, осуществляемая путем приобретения предприятия-должника санатором (одна из форм инвестиций – приобретение целостного имущественного комплекса или основной части его активов), т. е. прекращение одного из нескольких обществ с передачей всех прав и обязанностей их правопреемнику, которым является юридическое лицо, к которому осуществлено присоединение ($A + B = A$). Санируемое предприятие при присоединении теряет свой самостоятельный статус, хотя как юридическое лицо может сохраниться в виде дочернего предприятия.

Разделение – форма санации, которая может быть использована для предприятий, осуществляющих многоотраслевую производственную деятельность. Эффект такой формы санации состоит в том, что за счет существенного сокращения общехозяйственного управленческого персонала, непроизводственных и вспомогательных служб значительно сокращается сумма постоянных издержек, в связи с чем каждое новое выделенное подразделение быстрее может достичь точки безубыточности своей деятельности. Выделенные в процессе разделения предприятия получают статус нового юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к ним на основе разделительного баланса, т. е. прекращение общества с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемым обществам ($A = B$ и B).

Выделение – создание одного или нескольких обществ с передачей им части прав и обязанностей реорганизуемого общества без прекращения последнего ($A = A$ и B).

Преобразование – форма реорганизации, в результате которой юридическое лицо одной организационно-правовой формы преобразуется в юридическое лицо другой организационно-правовой формы и при этом к вновь образованному юридическому лицу переходят все права и обязанности реорганизованного ($АО = ООО$). Такая форма санации позволяет существенно расширить финансовые возможности предприятия и дать новый импульс его экономическому развитию.

Еще одной формой, используемой в целях оздоровления предприятия и недопущения его банкротства, является доверительное управление. По договору доверительного управления имуществом одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а другая сторона обязуется осуществлять

управление этим имуществом в интересах учредителя управления или другого лица, указанного учредителем управления (выгодоприобретателем). Договор заключается в том случае, когда собственник имущества поручает доверительному управляющему эффективно управлять своим имуществом [31].

7.3. Преступления в сфере банкротства

В современных условиях развития экономики расширился перечень преступлений в сфере экономической деятельности. В Уголовном кодексе РФ глава 22 о преступлениях в сфере экономической деятельности является самой большой и содержит описание 32 составов преступлений.

Преступления в сфере экономической деятельности – одна из трех разновидностей преступлений в сфере экономики, к которым еще относятся преступления против собственности (глава 21 УК РФ) и преступления против интересов службы в коммерческих и иных организациях (глава 23 УК РФ). Указанные главы УК РФ направлены на защиту всех форм собственности и свободы экономической деятельности.

К преступлениям в сфере экономической деятельности, в частности, относятся:

- воспрепятствование законной предпринимательской или иной деятельности;
- незаконное предпринимательство;
- незаконная банковская деятельность;
- лжепредпринимательство;
- легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных другими лицами преступным путем;
- приобретение или сбыт имущества, заведомо добытого преступным путем;
- незаконное получение кредита;
- злостное уклонение от погашения кредиторской задолженности;
- монополистические действия и ограничения конкуренции;
- принуждение к совершению сделки или к отказу от ее совершения;
- заведомо ложная реклама;

- незаконные получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну;
- невозвращение из-за границы средств в иностранной валюте;
- уклонение от уплаты налогов или страховых взносов в государственные внебюджетные фонды и организации.

Среди преступлений в сфере экономической деятельности к процедурам банкротства относятся:

- неправомерные действия при банкротстве;
- преднамеренное банкротство;
- фиктивное банкротство.

Неправомерные действия при банкротстве. Статья 195 УК РФ предусматривает ответственность за неправомерные действия при банкротстве. Устанавливается ответственность:

- за сокрытие имущества или имущественных обязательств при банкротстве;
- за сокрытие сведений об имуществе, его размере, месте нахождения либо иной информации об имуществе, о передаче имущества в иное владение, отчуждении или уничтожении имущества;
- за сокрытие, уничтожение, фальсификацию (искажение, подделка) бухгалтерских или иных учетных документов, отражающих экономическую деятельность.

Уголовная ответственность наступает при условии, если эти действия совершены руководителем или собственником организации-должника либо индивидуальным предпринимателем при банкротстве или в предвидении банкротства и причинили крупный ущерб.

Соккрытие имущества может осуществляться в самых разных формах:

- невключение в баланс или конкурсную массу какой-либо части приобретенного имущества;
- умышленное исключение имущества из общей массы при его наличии;
- необоснованное снятие с учета или списание;
- перемещение имущества в места, недоступные для обзора кредиторов и других участников производства по делу о несостоятельности;
- передача кому-то на хранение и т. д.

Таким образом, суть всех способов сводится к тому, чтобы уменьшить конкурсную массу и тем самым нанести ущерб кредиторам. Признак «крупный ущерб» является оценочным, т. е. определяется судом исходя из условий конкретного случая.

Учитывая это, часть 2 ст. 195 УК РФ предусматривает ответственность за неправомерное удовлетворение имущественных требований отдельных кредиторов руководителем или собственником организации должника заведомо в ущерб другим кредиторам, а равно принятие такого удовлетворения кредитором, знающим об отданном ему предпочтении несостоятельным должником в ущерб другим кредиторам, если эти действия причинили им крупный ущерб.

Соккрытие сведений о месте нахождения имущества охватывает случаи, когда должник в представленных документах вовсе не указывает места нахождения имущества, включенного в конкурсную массу, или неправильно указывает место нахождения имущества.

Под сокрытием иной информации об имуществе законодательство подразумевает сокрытие сведений из весьма широкого спектра различной информации об имуществе, таких как: сведения о стоимости имущества, времени или месте его изготовления, модификации, комплектности, качестве имущества, величине его амортизационного износа и др. Точное указание таких сведений имеет большое значение, поскольку эти показатели влияют на стоимостную оценку имущества.

Передача имущества в иное владение может совершаться:

- легальным способом – путем заключения различного рода сделок, установленных законом (путем заключения договоров аренды, залога, проката, передачи для ремонта, разборки на запасные части и т. д.);

- нелегальным способом – осуществляется тайно, неофициально, без заключения каких-либо сделок или без иных законных оснований;

- завуалированным способом – подразумевается его передача на основании притворных сделок, т.е. сделок, которые совершены с целью прикрыть другую сделку.

Под отчуждением имущества следует понимать все случаи передачи имущества другому лицу во владение, пользование или распоряжение. При этом имущество или его часть переносятся в такое место, где сохраняют свою стоимость и другие качества, но юридически становятся недоступными для кредиторов.

Уничтожение имущества – приведение его в полную негодность самыми разными способами. При уничтожении имущества безвозвратно теряются все его качества и стоимость.

Соккрытие бухгалтерских и иных учетных документов, т. е. тех, по которым можно судить об экономической деятельности должника. Скрывая такие документы, должник лишает кредиторов и других участников дела о банкротстве возможности оценить имущество, из которого должны удовлетворяться требования кредиторов. К таким документам относятся: баланс предприятия, карточки складского учета, инвентаризационные описи и другие документы по учету имущества. Без этих документов невозможно проанализировать имущественное положение должника.

По тем же причинам, что и соккрытие учетных документов, наказуемы их уничтожение и фальсификация. Уничтожение этих документов может повлечь их невосполнимую потерю и даже полную невозможность оценить имущество должника.

Фальсификация учетных документов состоит в искажении содержащихся в них сведений. Она может совершаться путем как различных способов подделки имеющихся документов для искажения содержащихся в них сведений, так и составления новых фиктивных документов. Фальсификация документов может совершаться должником для уменьшения размера своих активов либо увеличения пассивов. Первая выражается в занижении объема имеющихся материальных ценностей, размера денежных средств или иного имущества, а также своих долговых требований к другим лицам. Вторая состоит в завышении своих долгов и обязательств перед другими лицами (кредиторами).

Для привлечения к уголовной ответственности за неправомерные действия при банкротстве необходимо, чтобы последствием таких действий было причинение крупного ущерба. Поскольку описанные выше преступные действия должника связаны с его хозяйственной деятельностью и носят сугубо экономический характер, то понятие «крупный ущерб», означает имущественные потери. Поэтому при оценке ущерба нужно в первую очередь исходить из стоимости имущества.

Неправомерное удовлетворение имущественных требований может иметь место в период внешнего управления, при проведении финансового оздоровления предприятия и в процессе конкурсного производства.

Преднамеренное банкротство – умышленное создание или увеличение неплатежеспособности, совершаемое руководителем или собственником коммерческой организации, а равно индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц.

Оно описывается ст. 196 УК РФ и определяется как создание и увеличение неплатежеспособности.

Само по себе преднамеренное банкротство преступлением не является. Преступлением его делает сочетание двух признаков: умысел и характер последствия (крупный ущерб или иные тяжкие последствия). Любое банкротство уже по определению всегда влечет за собой последствия в виде материального ущерба кредиторам или уполномоченным органам, поскольку активы банкрота, как правило, не могут покрыть всех доходов, в связи с чем и установлено правило очередности уплаты долгов.

Цель преднамеренного банкротства – уклонение от уплаты долгов, а причинение материального вреда кредиторам или налоговым органам – следствие. Криминальное банкротство представляет собой имитацию самовредительства, на самом же деле вред причиняется кредиторам и налоговым органам. При преднамеренном банкротстве внешние обязательства должника намеренно увеличиваются, а его имущество уменьшается.

Преступное деяние заключается в умышленном создании несостоятельности (банкротства), т. е. в неспособности в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Указанное преступление может совершаться в разных формах. В частности, руководителем должника могут совершаться сделки на заведомо невыгодных для должника условиях, выдаваться векселя и поручительства без какого-либо экономического обоснования.

Фиктивное банкротство – заведомо ложное объявление предприятием своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения у них отсрочки или рассрочки причитающихся кредиторам платежей или скидок с долгов. В ст. 197 УК РФ фиктивное банкротство сформулировано как ложное объявление о несостоятельности. Фиктивность определяется тем, что у должника есть фактическая возможность удовлетворять требования кредиторов в полном объеме.

Цель фиктивного банкротства – получение отсрочки или рассрочки платежей, или скидка с долга, или неуплата долга (освобождение от долга). Такое желание означает, что должник намерен продолжать свою деятельность, если кредиторы помогут ему вышеуказанным способом.

Если ложное заявление о возможном банкротстве должник делает кредиторам, чтобы получить отсрочку или рассрочку платежей или скидку с долга, то это считается мошенничеством (ст. 159 УК РФ). Когда ложное объявление о несостоятельности должник осуществляет с помощью процессуальных действий, направленных на возбуждение процедуры своего банкротства (подает заявление в арбитражный суд), то это фиктивное банкротство.

Если должник заведомо ложно объявляет о своей несостоятельности, подавая заявление в арбитражный суд и желая ввести в заблуждение кредиторов относительно своего имущественного положения, чтобы получить отсрочку или рассрочку платежей, скидку с долгов или освобождение от оплаты долгов, в результате чего кредиторам причиняется крупный ущерб, и при этом должник осознает опасные последствия своих действий, это преступление, которое относится УК РФ к тяжким преступлениям.

Следует отметить также несколько преступлений против интересов службы в коммерческих и иных организациях, с которыми приходится сталкиваться при проведении процедур банкротства. К ним относятся: злоупотребление полномочиями, превышение полномочий служащими частных охранных или детективных служб, а также коммерческий подкуп.

При проведении арбитражным управляющим проверки за период не менее 2 лет, предшествующих возбуждению производства по делу о банкротстве, а также за период проведения процедур банкротства исследуются:

- а) учредительные документы должника;
- б) бухгалтерская отчетность должника;
- в) договоры, на основании которых производилось отчуждение или приобретение имущества должника, изменение структуры активов, увеличение или уменьшение кредиторской задолженности, и иные документы о финансово-хозяйственной деятельности должника;
- г) документы, содержащие сведения о составе органов управления должника, а также о лицах, имеющих право давать обязательные

для должника указания либо возможность иным образом определять его действия;

д) перечень имущества должника на дату подачи заявления о признании должника несостоятельным (банкротом), а также перечень имущества должника, приобретенного или отчужденного в исследуемый период;

е) список дебиторов (за исключением организаций, размер долга которых составляет менее 5 процентов дебиторской задолженности) с указанием размера дебиторской задолженности по каждому дебитору на дату подачи заявления о признании должника несостоятельным (банкротом);

ж) справка о задолженности перед бюджетами всех уровней и внебюджетными фондами с указанием отдельно размеров основной задолженности, штрафов, пеней и иных финансовых (экономических) санкций на дату подачи заявления о признании должника несостоятельным (банкротом) и на последнюю отчетную дату, предшествующую дате проведения проверки;

з) перечень кредиторов должника (за исключением кредиторов, размер долга которым составляет менее 5% кредиторской задолженности) с указанием размера основной задолженности, штрафов, пеней и иных финансовых (экономических) санкций за ненадлежащее выполнение обязательств по каждому кредитору и срока наступления их исполнения на дату подачи заявления о признании должника несостоятельным (банкротом), а также за период продолжительностью не менее 2 лет до даты подачи заявления о признании должника несостоятельным (банкротом);

и) отчеты по оценке бизнеса, имущества должника, аудиторские заключения, протоколы, заключения и отчеты ревизионной комиссии, протоколы органов управления должника;

к) сведения об аффилированных лицах должника;

л) материалы судебных процессов должника;

м) материалы налоговых проверок должника;

н) иные учетные документы, нормативные правовые акты, регулирующие деятельность должника.

Необходимые для проведения проверки документы запрашиваются арбитражным управляющим у кредиторов, руководителя должника, иных лиц. В случае отсутствия у должника необходимых для проведения проверки документов арбитражный управляющий обязан запросить надлежащим образом заверенные

копии таких документов у государственных органов, обладающих соответствующей информацией [31].

7.4. Деятельность арбитражного управляющего

Закон о банкротстве содержит понятие «арбитражный управляющий», которое обобщает четыре категории управляющих, обеспечивающих проведение процедур банкротства: временных управляющих, административных управляющих, внешних управляющих и конкурсных управляющих.

Категория арбитражного управляющего зависит от процедуры банкротства: временный управляющий утверждается для проведения наблюдения, административный управляющий – для проведения финансового оздоровления, внешний управляющий – для проведения внешнего управления, конкурсный управляющий – для проведения конкурсного производства.

Арбитражным управляющим признается гражданин Российской Федерации, являющийся членом одной из саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и утверждаемый арбитражным судом для осуществления полномочий, установленных Законом о банкротстве по проведению процедур банкротства. Арбитражный управляющий является субъектом профессиональной деятельности и осуществляет профессиональную деятельность, занимаясь частной практикой.

Деятельность арбитражного управляющего в деле о банкротстве не является предпринимательской деятельностью. Арбитражный управляющий вправе заниматься иными видами профессиональной деятельности, а также предпринимательской деятельностью в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, при условии, что такая деятельность не влияет на надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве и не приводит к конфликту интересов. Арбитражный управляющий вправе быть членом только одной саморегулируемой организации арбитражных управляющих.

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих устанавливает следующие обязательные условия членства в этой организации:

- наличие высшего профессионального образования;

– наличие стажа работы на руководящих должностях не менее чем год и стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего в деле о банкротстве не менее чем шесть месяцев или стажировки в качестве помощника арбитражного управляющего в деле о банкротстве не менее чем два года, если более продолжительные сроки не предусмотрены стандартами и правилами профессиональной деятельности арбитражных управляющих, утвержденными саморегулируемой организацией (далее – стандарты и правила профессиональной деятельности);

– сдача теоретического экзамена по программе подготовки арбитражных управляющих;

– отсутствие наказания в виде дисквалификации за совершение административного правонарушения либо в виде лишения права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью за совершение преступления;

– отсутствие судимости за совершение умышленного преступления.

Работой на руководящих должностях признается работа в качестве руководителя юридического лица или его заместителя, замещение высших и главных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации, работа в качестве руководителя органа местного самоуправления или его заместителя, а также деятельность в качестве арбитражного управляющего при условии исполнения обязанностей руководителя должника, за исключением случаев участия в процедурах, применяемых в деле о банкротстве к отсутствующему должнику.

Условиями членства в саморегулируемой организации арбитражных управляющих являются также наличие у члена саморегулируемой организации договора обязательного страхования ответственности, внесение членом саморегулируемой организации установленных ею взносов, в том числе взносов в компенсационный фонд саморегулируемой организации.

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих в качестве условий членства в ней, наряду с вышеперечисленными требованиями, вправе устанавливать иные требования к компетентности, добросовестности и независимости арбитражного управляющего.

В период членства в саморегулируемой организации арбитражных управляющих арбитражный управляющий обязан

соответствовать установленным саморегулируемой организацией условиям членства в ней. Порядок подтверждения соответствия арбитражного управляющего условиям членства в саморегулируемой организации устанавливается саморегулируемой организацией. Член саморегулируемой организации, не соответствующий условиям членства в саморегулируемой организации, исключается из ее членов в течение одного месяца с даты выявления такого несоответствия. С даты выявления несоответствия арбитражного управляющего установленным требованиям арбитражный управляющий не может быть представлен саморегулируемой организацией в арбитражный суд для утверждения в деле о банкротстве.

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих на основании установленных условий членства в ней определяет перечень документов, которые должны представляться лицами при приеме в члены саморегулируемой организации, а также требования к оформлению этих документов. В течение тридцати дней с даты представления лицом заявления о приеме в члены саморегулируемой организации с приложением всех документов, предусмотренных указанным перечнем, постоянно действующий коллегиальный орган управления саморегулируемой организации рассматривает представленные таким лицом документы и в случае соответствия такого лица требованиям, установленным условиями членства в саморегулируемой организации, принимает решение о приеме такого лица в ее члены.

Решение о приеме лица в члены саморегулируемой организации арбитражных управляющих вступает в силу с даты представления таким лицом в саморегулируемую организацию документов, подтверждающих исполнение всех условий членства в этой организации. В случае неисполнения лицом, в отношении которого принято решение о приеме в члены саморегулируемой организации, указанных условий членства в саморегулируемой организации в течение двух месяцев с даты принятия такого решения оно признается аннулированным.

Сведения о лице, принятом в члены саморегулируемой организации арбитражных управляющих, включаются в реестр членов саморегулируемой организации в течение трех рабочих дней с даты вступления в силу решения о приеме такого лица в члены саморегулируемой организации. Лицо, в отношении которого вступило в силу решение о приеме в члены саморегулируемой

организации, может быть утверждено арбитражным судом в качестве арбитражного управляющего для проведения процедур, применяемых в деле о банкротстве, с даты включения сведений о таком лице в реестр членов саморегулируемой организации арбитражных управляющих. В течение десяти рабочих дней с даты включения сведений о таком лице в реестр членов саморегулируемой организации арбитражных управляющих ему выдается документ о членстве в саморегулируемой организации.

Закон о банкротстве, кроме требований к арбитражным управляющим, содержит обстоятельства, препятствующие утверждению лица в качестве арбитражного управляющего.

1. Заинтересованность лица по отношению к должнику или кредиторам. Статья 19 Закона о банкротстве перечисляет заинтересованных лиц по отношению к должнику:

- основное или дочернее юридическое лицо;
- руководитель, член совета директоров (наблюдательного совета), коллегиального исполнительного органа должника, главный бухгалтер (бухгалтер) должника, в том числе освобожденные от своих обязанностей в течение года до возбуждения дела о банкротстве;
- лица, состоящие с должником-гражданином и вышеназванными лицами в следующих отношениях: супруги, родственники по прямой линии, сестры, братья и их родственники.

Заинтересованные лица по отношению к кредиторам и арбитражному управляющему определяются в аналогичном порядке.

2. Введение в отношении арбитражного управляющего процедуры банкротства. Арбитражный управляющий, являясь индивидуальным предпринимателем, в полной мере несет риск возникновения неплатежеспособности и применения в отношении его процедур банкротства.

3. Наличие невозмещенных убытков, причиненных должнику, кредиторам, третьим лицам при исполнении обязанностей арбитражного управляющего. Указанное ограничение направлено на повышение уровня ответственности арбитражных управляющих за результаты их деятельности.

4. Наличие дисквалификации или лишения права занимать руководящие должности и (или) управлять делами или имуществом других лиц.

5. Отсутствие заключенного договора страхования ответственности на случай причинения убытков лицам, участвующим в деле о

банкротстве. Договор страхования ответственности арбитражного управляющего должен быть заключен на срок не менее одного года с минимальной страховой суммой не менее 3 млн руб. Если балансовая стоимость активов должника, в отношении которого осуществляется процедура банкротства, превышает 100 млн руб., в течение 10 дней с даты утверждения арбитражный управляющий должен дополнительно застраховать свою ответственность на сумму, зависящую от балансовой стоимости активов должника.

Заявитель по делу о банкротстве или собрание кредиторов могут лишь определить саморегулируемую организацию, которая должна представить кандидатуру арбитражного управляющего, и выдвинуть требования к кандидатуре арбитражного управляющего.

При проведении процедур внешнего управления и конкурсного производства арбитражный управляющий осуществляет полномочия руководителя должника. В этих случаях к арбитражному управляющему применяются все меры ответственности, установленные законодательством для руководителя соответствующего должника.

Арбитражный управляющий в деле о банкротстве имеет право:

- созывать собрание кредиторов;
- созывать комитет кредиторов;
- обращаться в арбитражный суд с заявлениями и ходатайствами в случаях, предусмотренных Федеральным законом;
- получать вознаграждение за свою работу;
- привлекать для обеспечения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве на договорной основе иных лиц с оплатой их деятельности за счет средств должника;
- запрашивать необходимые сведения о должнике, принадлежащем ему имуществе, в том числе об имущественных правах, и об обязательствах должника у физических лиц, юридических лиц, государственных органов и органов местного самоуправления;
- подать в арбитражный суд заявление об освобождении от исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве.

Привлекаемые арбитражным управляющим в соответствии с Федеральным законом реестродержатель, аудиторская организация (аудитор), оценщик и организатор торгов не могут быть заинтересованными лицами по отношению к арбитражному управляющему, должнику и его кредиторам.

Физические лица, юридические лица, государственные органы и органы местного самоуправления представляют запрошенные арбитражным управляющим сведения в течение семи дней со дня получения запроса без взимания платы.

Арбитражный управляющий в деле о банкротстве обязан:

- принимать меры по защите имущества должника;
- анализировать финансовое состояние должника и результаты его финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности;
- вести реестр требований кредиторов;
- предоставлять реестр требований кредиторов лицам, требующим проведения общего собрания кредиторов, в течение трех дней с даты поступления требования;
- в случае выявления признаков административных правонарушений и (или) преступлений сообщать о них в органы, к компетенции которых относятся возбуждение дел об административных правонарушениях и рассмотрение сообщений о преступлениях;
- предоставлять собранию кредиторов информацию о сделках и действиях, которые влекут или могут повлечь за собой гражданскую ответственность третьих лиц;
- разумно и обоснованно осуществлять расходы, связанные с исполнением возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве. Обязанность доказывать неразумность и необоснованность осуществления таких расходов возлагается на лицо, обратившееся с соответствующим заявлением в арбитражный суд;
- выявлять признаки преднамеренного и фиктивного банкротства в порядке, установленном федеральными стандартами, и сообщать о них лицам, участвующим в деле о банкротстве, в саморегулируемую организацию, членом которой является арбитражный управляющий, собранию кредиторов и в органы, к компетенции которых относятся возбуждение дел об административных правонарушениях и рассмотрение сообщений о преступлениях;
- осуществлять иные функции.

Арбитражный управляющий обязан сохранять конфиденциальность сведений, охраняемых федеральным законом (в том числе сведений, составляющих служебную или коммерческую тайну) и ставших ему известными в связи с исполнением обязанностей арбитражного управляющего. Полномочия,

возложенные на арбитражного управляющего в деле о банкротстве, не могут быть переданы иным лицам. Утвержденные арбитражным судом арбитражные управляющие являются процессуальными правопреемниками предыдущих арбитражных управляющих. Арбитражный управляющий, осуществляя свою деятельность, не должен состоять в трудовых отношениях ни с должником, ни с иными лицами, участвующими в деле о банкротстве. За осуществление своих функций арбитражный управляющий получает вознаграждение, которое можно разделить на два вида: основное и дополнительное. Основное вознаграждение выплачивается арбитражному управляющему ежемесячно за счет средств должника. Его размер утверждается арбитражным судом по предложению заявителя по делу о банкротстве или собрания кредиторов. Дополнительное вознаграждение выплачивается за результаты деятельности арбитражного управляющего в размере, утвержденном арбитражным судом по предложению заявителя или собрания кредиторов. Оно выплачивается за счет средств кредиторов и только при условии принятия ими такого решения [31].

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Какие исторические предпосылки кризисов в России вы знаете? Какие экономические кризисы уже бывали в России (XIX – XX вв.)? Выделите их основные причины, течение, методы преодоления и последствия. Возможно ли повторение этих кризисов в настоящее время?

2. Аналогично проанализируйте экономические кризисы для любой страны на выбор в тот же исторический период. Как экономические кризисы за рубежом взаимосвязаны с кризисами в России?

3. На заседаниях «Римского клуба» в 1972 году Д. Х. Медоуз для выхода мировой экономики из кризиса и в качестве средств для предотвращения будущих катастроф предложил идею «нулевого прироста»: не должно быть роста ни экономики, ни населения. Выскажите свое мнение по этому поводу. Можете ли вы обосновать его?

4. Выделите причины экономического кризиса в России в период перехода к рыночной экономике.

5. Как государство регулирует кризисные ситуации? Возможно ли предсказание кризисов?

6. Напишите эссе на тему: «Программа стабилизации ситуации в России». Работа выполняется подгруппами по 4–5 человек. Порядок выполнения: анализ основных макроэкономических показателей нашей страны. Собирается статистическая информация по важнейшим отраслям хозяйства. В письменном отчете кратко излагается настоящая ситуация в России, прорисовываются перспективные направления развития нашей страны. Предлагается программа развития России. На следующем занятии подгруппы представляют на обсуждение свои программы.

Требования к отчету. Отчет о проделанной работе сдается в письменном виде от каждой подгруппы в одном экземпляре. В аналитической части обязательно наличие постраничных ссылок на источники информации о состоянии страны. Оценивается результат работы каждой подгруппы в целом.

7. Ответьте на вопросы.

а) Как часто на предприятии могут возникать кризисы?

б) Выделите внешние и внутренние причины кризисов на предприятии. Приведите классификацию этих причин. Какие причины, на ваш взгляд, наиболее существенны?

в) Как распознать начало кризисной ситуации на предприятии? Какие предпосылки кризисов вы знаете?

г) Как осуществляется контроль имущества предприятия? Вспомните, что такое инвентаризация активов предприятия. Как часто она проводится? Какие объекты затрагивает?

д) Выделите внутренние причины несостоятельности предприятия по следующим направлениям: кадровая политика; финансовая деятельность; производство; маркетинг; научно-техническая деятельность. Как предприятие может устранить эти внутренние причины?

е) Рассмотрите организацию, производящую продукцию или оказывающую услуги, которая вам хорошо известна:

- перечислите ключевые возможности внешней среды или угрозы, с которыми приходится сталкиваться организации;

- проанализируйте возможные внешние причины кризиса. Как организация может противостоять им?

8. Проанализируйте известные Вам предприятия, определив, на каком этапе цикла развития они находятся. Какие угрозы ожидают организацию на каждом из этапов? Письменно ответьте на следующие вопросы: 1) Зависит ли тип организации от состояния ее внешнего окружения? Аргументируйте ваше мнение. 2) Какие эталонные стратегии предприятия вы знаете? Подумайте, какие эталонные стратегии фирма может использовать на каждом из этапов?

9. Создание (реорганизация) отдела маркетинга на предприятии. На основе анализа деятельности российских предприятий был выделен ряд ошибок, наиболее часто приводящих к кризису. Это:

- а) создание дублера традиционной службы сбыта (возникает путаница с ответственностью за результаты сбыта);

- б) переименование службы сбыта в службу маркетинга (ничего не дает, кроме морального удовлетворения);

- в) ограничение маркетинга функцией рекламы.

Задание. Задумайтесь, как должна быть организована служба маркетинга на промышленном и мелком торговом предприятиях, какие отделы она должна включать, какие функции выполнять. Распишите основные организационные моменты создания этой

службы, составьте бюджет ее организации (для крупного машиностроительного предприятия). Продумайте состав штата этой службы, обязанности работников, механизм их контроля и оценки. Результаты работы оформите в виде письменного отчета.

10. Какой из приведенных факторов может сказаться на провале товара на рынке? Какой из них вы считаете главным и почему:

- а) неудачный выбор момента поставки товара на рынок;
- б) высокая первоначальная цена;
- в) неправильное позиционирование;
- г) отсутствие соответствующего маркетингового исследования;
- д) сильная конкуренция;
- е) плохой сервис.

11. Проанализируйте ситуацию. Директор по персоналу торговой фирмы вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась идея планирования и развития карьеры. Он рассказал о ней генеральному директору своей компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом директора по персоналу и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей. Через две недели директор по персоналу провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы «не смущать подчиненных»). Семинар прошел успешно – руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры. На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок тот получил только два плана. В течение следующих двух недель – еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего директора по персоналу расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт – «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Задание. Ответьте на вопросы:

1) В чем причина полученного директором по персоналу результата?

- 2) Как ему следовало поступить?
- 3) Что делать в сложившейся ситуации?

12. Напишите эссе на тему:

- а) Трудовые конфликты в условиях кризиса на предприятии.
- б) Неправильная мотивация работников как потенциальный источник кризиса.

Группа делится на подгруппы по 4–5 человек. Эссе сдается в письменном виде преподавателю в одном экземпляре от группы. На следующем занятии подгруппы представляют на обсуждение свои программы. Оценивается результат работы каждой группы в целом.

13. Проанализируйте ситуацию. На должность директора по персоналу приняли человека «со стороны». Перед новым сотрудником стояла задача создать новую систему компенсации. С первого рабочего дня новый директор по персоналу попытался досконально изучить существующую в организации, занимающейся продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования, систему заработной платы. За две недели он установил следующее:

- из 204 сотрудников предприятия 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам семилетней давности, к которым применялись устанавливаемые генеральным директором коэффициенты;
- число отработанных в течение месяца часов было постоянным – 41;
- сверхурочные не выплачивались;
- почасовая ставка механика по обслуживанию составляла 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывали в 1,5–1,7 раза больше, чем на предприятии;
- текучесть среди монтажников составляла 30% в год, среди механиков – 2%;
- почасовая ставка водителя составляла 120% от ставки механика по обслуживанию, в других организациях водители зарабатывали от 80 до 200% от зарплаты на предприятии;
- текучесть среди водителей составляла 50% в год;
- административный персонал предприятия получал должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые «по мере возможности»;
- повышение заработной платы административного персонала не всегда совпадало с пересмотром почасовых ставок;
- текучесть административного персонала составляла 3% в год;

– в течение полугода предприятие не могло заполнить вакантную должность начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад в 80% от оклада генерального директора.

Задание. Ответьте на вопросы:

1) Какие выводы можно сделать из информации, собранной новым директором по персоналу? В чем причины кадрового кризиса?

2) Что бы вы порекомендовали новому директору по персоналу в качестве первого шага создания новой системы компенсации?

3) Какая система наиболее подходит предприятию?

4) Как заполнить должность начальника отдела продаж?

14. Разработайте анкету-опросник для увольняющегося персонала предприятия. Письменно обоснуйте актуальность исследования, выделите основные задачи исследования. Работу проводить группами по 4–5 человек.

Практические задания приведены по [24].

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Общие кризисы охватывают:

- А) всю социально-экономическую систему;
- Б) часть социально-экономической системы;
- В) отдельную проблему или группу проблем.

2. Продолжительность и сущность циклов, открытых Н. Д. Кондратьевым:

- А) цикл 3–5 лет, порождаемый динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях;
- Б) цикл 7–11 лет, являющийся итогом взаимодействия разных денежно-кредитным факторов;
- В) цикл 20 лет, характеризующийся сдвигами в воспроизводственной структуре производства;
- Г) цикл 40–60 лет, характеризующийся радикальными изменениями в технологической базе общественного производства.

3. Процессы развития экономических систем характеризуются:

- А) хаотичностью;
- Б) цикличностью;
- В) беспорядочностью;
- Г) спонтанностью.

4. Выберите определение кризиса:

- А) ситуация, когда, зная вероятность каждого возможного исхода, нельзя точно предсказать конечный результат;
- Б) неэффективная политика руководства;
- В) крайнее обострение противоречий в системе;
- Г) комплексное преобразование внутренних взаимосвязей системы.

5. ... кризиса – события (явления, процессы, тенденции), создающие возможность появления кризисов:

- А) симптомы;
- Б) причины;
- В) факторы.

6. Сущность антикризисного управления:

- А) кризисы можно предвидеть, ожидать и предотвращать;

- Б) кризисы можно игнорировать;
- В) к возникновению кризиса невозможно подготовиться;
- Г) любой кризис способен привести к банкротству предприятия (организаций).

7. Наиболее эффективный стиль управления в кризисной ситуации:

- А) авторитарный;
- Б) либеральный;
- В) адаптивный;
- Г) корпоративный.

8. Государственную политику в сфере финансового оздоровления и несостоятельности (банкротства) проводит:

- А) арбитражный суд;
- Б) ФСФО России;
- В) Министерство экономического развития РФ.

9. ... – признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей:

- А) кризис;
- Б) несостоятельность (банкротство);
- В) ликвидация.

10. Прекращение деятельности организации в результате решения собрания собственников, арбитражного суда, банкротства, реорганизации:

- А) переоформление;
- Б) ликвидация;
- В) преобразование;
- Г) депрессия.

11. Приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей:

- А) приказ;
- Б) мониторинг;
- В) мораторий;
- Г) отзыв искового заявления.

12. Внутренние обязательства организации включают в себя:

- А) обязательства перед фискальной системой;
- Б) обязательства перед финансово-кредитной системой;
- В) обязательства перед работниками и акционерами организации;
- Г) обязательства перед кредиторами.

13. Наиболее ликвидные активы – это:

- А) денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;
- Б) дебиторская задолженность покупателей;
- В) запасы и затраты;
- Г) основные средства и незавершенное строительство.

14. Вертикальный анализ бухгалтерской отчетности проводится в целях:

- А) выявления удельного веса отдельных статей отчетности в итоговом показателе и последующего сравнения результата с данными предыдущего года;
- Б) простого сравнения статей отчетности с данными предыдущих периодов;
- В) расчета относительных отклонений показателей отчетности за ряд лет от уровня отчетного периода.

15. Что не используют для оценки финансового состояния предприятия:

- А) показатели ликвидности;
- Б) ставку рефинансирования;
- В) показатели деловой активности;
- Г) показатели рентабельности.

16. Дебиторская задолженность – это:

- А) задолженность предприятий и физических лиц данному предприятию;
- Б) задолженность данного предприятия другим предприятиям и физическим лицам;
- В) задолженность, отраженная на забалансовых счетах.

17. Какой из методов диагностики финансового состояния организации относится к методам оценки банкротства, основанным на дискриминантном анализе:

- А) коэффициент текущей ликвидности;
- Б) коэффициент восстановления платежеспособности;

- В) Z-счет Альтмана;
- Г) коэффициент Бивера?

18. При расчете с кредиторами в первую очередь будут удовлетворены требования:

- А) поставщиков;
- Б) банка, у которого кредитовался должник;
- В) граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью.

19. Арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных установленных Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» полномочий, – это:

- А) конкурсный управляющий;
- Б) представитель кредиторов;
- В) антикризисный управляющий.

20. Среди преступлений в сфере экономической деятельности к процедурам банкротства не относится:

- А) добровольное банкротство;
- Б) неправомерные действия при банкротстве;
- В) преднамеренное банкротство;
- Г) фиктивное банкротство.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях.
2. Инвестиционная деятельность в антикризисном управлении.
3. Закономерности кризисных явлений в экономике. Экономические циклы. Циклическое спиралевидное развитие. Регулярные и нерегулярные кризисы. Промежуточные, частичные, отраслевые и структурные кризисы.
4. Жизненный цикл предприятия. Характеристика глубины кризисного состояния предприятия.
5. Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятий. Факторы экономического состояния предприятия и конъюнктура.
6. Роль и функции антикризисного регулирования.
7. Система антикризисного регулирования. Ее элементы и механизмы. Стратегия антикризисного регулирования. Политика антикризисного регулирования.
8. Технология антикризисного регулирования. Принципы антикризисного регулирования.
9. Профилактические меры по предотвращению банкротства. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам.
10. Политика предупреждения кризиса.
11. Мониторинг состояния предприятий. Мониторинг финансового состояния предприятия.
12. Меры, принимаемые к предприятиям-банкротам. Наблюдение. Внешнее управление. Мировое соглашение.
13. Антикризисный управляющий. Арбитражный управляющий.
14. Пути преодоления негативных социально-экономических последствий банкротства. Социальное регулирование.
15. Понятие антикризисного управления. Антикризисная стратегия предприятия. Антикризисная политика предприятия. Антикризисное прогнозирование.
16. Система антикризисного управления.
17. Стратегические аспекты антикризисного управления.
18. Маркетинг и его роль в антикризисном управлении.
19. Методы и методика диагностики состояния предприятия. Диагностика статического состояния. Диагностика процесса. Экспресс-диагностика. Проблемная диагностика.

20. Коэффициенты текущей ликвидности, утраты и восстановления платежеспособности, автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами.
21. Антикризисное управление и культура поведения в бизнесе. Репутационный менеджмент.
22. Сущность, цели и задачи антикризисного управления.
23. Сущность кризисных явлений и факторы, приводящие к их возникновению.
24. Типология кризисов и кризисного состояния экономических систем.
25. Методики диагностики предприятия.
26. Современные подходы к анализу и оценке финансового состояния кризисных предприятий.
27. Антикризисное управление рисками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изложенный в учебном пособии материал призван помочь студентам развить навыки самостоятельного анализа и диагностики действующих предприятий, понять существующие проблемы в их функционировании и развитии, оценивать перспективность принимаемых решений, разрабатывать антикризисные программы и планы для хозяйствующих субъектов, а также привить организационно-экономическое мышление, которое будет определять дальнейшую профессиональную деятельность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анискин, Ю. П. Управление инвестициями : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / Ю. П. Анискин. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ОМЕГА-Л, 2006. – 192 с.
2. Балдин, К. В. Инвестиции. Системный анализ и управление / К. В. Балдин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2006. – 288 с.
3. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 237 с.
4. Богатин, Ю. В. Инвестиционный анализ : учебное пособие для вузов / Ю. В. Богатин, В. А. Швандар. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 289 с.
5. Бочаров, В. В. Инвестиции : учебник для вузов / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2009. – 384 с.
6. Вахрин, П. И. Инвестиции / П. И. Вахрин. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 340 с.
7. Воротилова, Н. Н. Управление инвестициями : учеб. пособие / Н. Н. Воротилова. – М. : Дашков и К⁰, 2008. – 188 с.
8. Глазунов, В. Н. Финансовый анализ и оценка риска реальных инвестиций / В. Н. Глазунов. – М. : Финстатинформ, 2001. – 176 с.
9. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2005. – 670 с.
10. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2000. – 296 с.
11. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент : учебник / О. Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2006. – 256 с.
12. Данилова, Т. Н. Стратегия инвестирования : учебное пособие / Т. Н. Данилова. – Нижний Новгород : Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2005. – 148 с.
13. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2002. – 416 с.
14. Зверев, В. А. Азбука частного инвестора / В. А. Зверев. – М. : Дашков и К⁰, 2008. – 268 с.
15. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 415 с.

16. Игони́на, Л. Л. Инвестиции : учеб. пособие / Л. Л. Игони́на. – М. : Экономистъ, 2005. – 478 с.
17. Игошин, Н. В. Инвестиции. Организация управления и финансирование : учебник для вузов / Н. В. Игошин. – М. : Финансы, ЮНИТИ, 2002. – 243 с.
18. Идрисов, А. В. Стратегия: с чего начать и чем закончить? / А. В. Идрисов // Управление компанией. – 2004. – №5. – С. 11–13.
19. Ковалев, В. В. Методы оценки инвестиционных проектов / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 125 с.
20. Кожухар, В. М. Практикум по экономической оценке инвестиций / В. М. Кожухар. – М. : Дашков и К⁰, 2008. – 148 с.
21. Кокорев, Н. А. Учет и анализ банкротств : учебное пособие / Н. А. Кокорев, И. Н. Турчаева. – М. : КНОРУС, 2010. – 192 с.
22. Крутик, А. Б. Инвестиции и экономический рост предпринимательства / А. Б. Крутик, Е. Г. Никольская. – СПб : Лань, 2000. – 256 с.
23. Крылов, Э. И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия : учеб. пособие / Э. И. Крылов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 251 с.
24. Ларичева, Е. А. Антикризисное управление : учеб.-практ. пособие / Е. А. Ларичева. – Брянск : БГТУ, 2005. – 163 с.
25. Лукичева, Л. И. Управление организацией : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2005. – 360 с.
26. Макаров, М. С. Внедрение стратегии шаг за шагом / М. С. Макаров // Управление компанией. – 2002. – № 2. – С. 22–25.
27. Марголин, А. М. Инвестиции : учебник / А. М. Марголин. – М. : Издательство РАГС, 2006. – 464 с.
28. Матиенко, Н. Н. Экономическая оценка инвестиций / Н. Н. Матиенко. – СПб. : Питер, 2007. – 249 с.
29. Маховикова, Г. А. Коммерческая оценка инвестиций / Г. А. Маховикова. – СПб. : Питер, 2007. – 153 с.
30. Мелкумов, Я. С. Организация и финансирование инвестиций : учеб. пособие / Я. С. Мелкумов. – М. : Дело, 2005. – 173 с.
31. Мусин, М. М. Антикризисное управление предприятием : учебник / под ред. М. М. Мусина. – М. : МАРТИТ, 2012 – 488 с.
32. Мыльник, В. В. Инвестиционный менеджмент : учебное пособие для вузов / В. В. Мыльник. – 4-е изд. – М. : Академический проект, 2005. – 272 с.

33. Несветаев, Ю. А. Экономическая оценка инвестиций : учеб. пособие / Ю. А. Несветаев. – М. : МГИУ, 2006. – 164 с.
34. Нешитой, А. С. Инвестиции / А. С. Нешитой. – М. : Дашков и К⁰, 2007. – 372 с.
35. Никольская, Е. Г. Экономические аспекты инвестиционного управления / Е. Г. Никольская. – СПб : Лань, 2000. – 278 с.
36. Облой, К. Стратегия успешной компании : пер. с пол. / Кшиштоф Облой. – М. : Издательство деловой и учебной литературы, 2005. – 472 с.
37. Подшиваленко, Г. П. Инвестиции : учебник для вузов / Г. П. Подшиваленко. – М. : Кнорус, 2008. – 496 с.
38. Покрытан, П. А. Теория антикризисного управления : учебно-практическое пособие. – М. : Изд. Центр ЕАОИ, 2007. – 325 с.
39. Пономарев, И. Б. Работа менеджера / И. Б. Пономарев // Менеджмент сегодня. – 2002. – № 2. – С. 21–27.
40. Попов, В. М. Бизнес-план инвестиционного проекта : отечественный и зарубежный опыт. Современная практика / В. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 358 с.
41. Ример, М. И. Экономическая оценка инвестиций : учебник для вузов / М. И. Ример. – СПб. : Питер, 2008. – 255 с.
42. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 304 с.
43. Сергеев, И. В. Организация и финансирование инвестиций : учеб. пособие / И. В. Сергеев. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 258 с.
44. Серпилин, А. В. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия / А. В. Серпилин // Управление компанией. – 2001. – № 3. – С. 11–13.
45. Серов, В. М. Инвестиционный менеджмент : учеб. пособие / В. М. Серов. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 189 с.
46. Сундин, Х. Организованный менеджер : Вначале подумай – затем приступай к работе : пер. со швед. / Х. Сундин. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 160 с.
47. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник для бакалавров / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина. – М. : Юрайт, 2013. – 672 с.
48. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2004. – 448 с.

49. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» (от 26.10.02 г. № 127-ФЗ).
50. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (от 25.02.99 г. № 39-ФЗ).
51. Федько, В. П. Маркетинг для студентов вузов / В. П. Федько. – Ростов н/Д. : Феникс, 2005. – 256 с.
52. Хасбулатов, Р. И. Мировая экономика : учебник для бакалавров / Р. И. Хасбулатов. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 884 с.
53. Шеремет, В. В. Управление инвестициями : в 2 т. / В. В. Шеремет, В. М. Павлюченко, В. Д. Шапиро. – М. : Высшая школа, 2002.
54. Шарп, У. Ф. Инвестиции : пер. с англ. / У. Ф. Шарп, Г. Д. Александер, Д. В. Бэйли. – М. : Инфра-М, 2001. – 1028 с.

Учебное издание

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Учебное пособие

Составитель РОГОВА Татьяна Николаевна

Редактор А. В. Ганина

ЛР № 020640 от 22.10.97

Подписано в печать 23.12.2014. Формат 60×84/16.

Усл. печ. л. 11,63. Тираж 75 экз. Заказ 1318. ЭИ № 361.

Ульяновский государственный технический университет,
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

ИПК «Венец» УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.