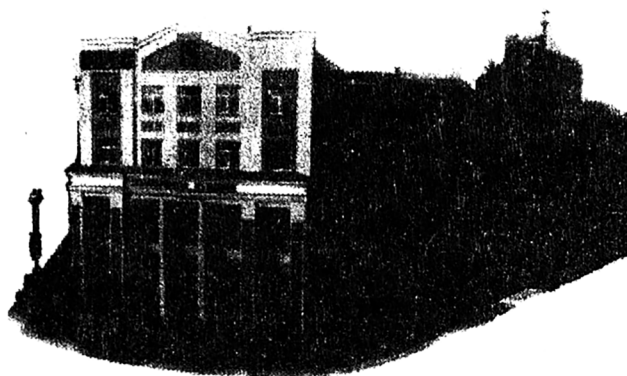




НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОНД
ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

БАЙКАЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА



Г.В. Давыдова, А.Ю. Беликов, Т.А. Лемешко,
Е.М. Новицкая, С.В. Чупров

Экономические кризисы и антикризисное управление

Учебное пособие

Подготовлено при содействии НФПК — Национального фонда подготовки кадров в рамках Программы «Совершенствование преподавания социально-экономических дисциплин в вузах» Инновационного проекта развития образования

Иркутск
Издательство БГУЭП
2004

УДК 65.01 (075.8)
ББК 65.050.9(2)я7
Э 40

Коллектив авторов:
Г.В. Давыдова, А.Ю. Беликов,
Т.А. Лемешко, Е.М. Новицкая,
С.В. Чупров

Э 40 Экономические кризисы и антикризисное управление: Учеб. пособие / Под ред. Давыдовой Г.В.— Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003.— 244 с.

ISBN 5–7253–0966–5

Представлена сущность процессов несостоятельности, особенность их развития в отечественной практике. Разработаны подходы к управлению предприятием в условиях несостоятельности. Определены пути восстановления платежеспособности в краткосрочном периоде и повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Предназначено для студентов специальностей «Экономика и управление на предприятии» и «Менеджмент». Особенно полезно для студентов специальности «Антикризисное управление», а также аспирантам, преподавателям и практикам, работающим в сложных условиях экономического кризиса в нашей стране.

ББК 65.050.9(2)я7

ISBN 5–7253–0966–5

© Национальный фонд подготовки
кадров, 2004

© Коллектив авторов, 2004

© Издательство БГУЭП, 2004

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Основы экономических кризисов: понятие и сущность экономических кризисов, эволюция взглядов на сущность и причины экономических кризисов.....	6
1.1. Понятие и сущность экономических кризисов	6
1.2. Эволюция взглядов на сущность и причины экономических кризисов	14
Глава 2. Причины несостоятельности и банкротства российских предприятий.....	23
2.1. Экономическая природа несостоятельности	23
2.2. Российская специфика института банкротства предприятия	26
2.3. Причины кризисного состояния предприятия и их содержание	33
Глава 3. Государственное регулирование антикризисного управления предприятия.....	39
3.1. Содержание нормативно-законодательной базы о несостоятельности.....	40
3.2. Задачи, функции, права Федеральной службы по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО)	51
3.3. Причины сдерживания реализации закона о несостоятельности	54
Глава 4. Основы законодательства о банкротстве	58
4.1. Развитие законодательства о банкротстве в России.....	58
4.2. Основы действующего закона о несостоятельности (банкротстве) .	60
Глава 5. Экономический механизм возникновения кризисного состояния предприятия	72
5.1. Методические приемы установления причин кризисного состояния предприятия	72
5.2. Источники и характер кризисного развития предприятия. Обоснование путей выхода из кризиса	76
Глава 6. Показатели оценки и анализа деятельности неплатежеспособного предприятия.....	92
6.1. Оценка рыночной устойчивости предприятия	98
6.2. Признаки нерационального способа финансирования затрат предприятия.....	103
6.3. Управление финансами в кризисных условиях	106
6.4. Прогноз финансового состояния предприятия и разработка путей оздоровления	109

Глава 7. Риск в антикризисном управлении	111
7.1. Сущность риска в антикризисном управлении.....	111
7.2. Классификация и содержание факторов, влияющих на степень риска банкротства предприятия.....	113
7.3. Методики определения и оценки степени риска банкротства предприятия.....	117
7.4. Направления снижения степени риска в антикризисном управлении	125
Глава 8. Инвестиционная политика в антикризисном управлении ..	142
8.1. Инвестиционная стратегия как часть стратегического плана антикризисного управления	142
8.2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов и инвестиции иностранного капитала	147
8.3. Особенности инвестиционной политики как элемента антикризисного управления	152
Глава 9. Стратегия и тактика антикризисного выживания предприятия.....	161
9.1. Цель и особенности стратегии антикризисного управления	161
9.2. Определение типа поведения предприятия	168
9.3. Оценка затрат для реализации стратегии выживания	180
9.4. Сущность и содержание тактики антикризисного управления	184
9.5. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия его структура и содержание	191
10. Оценка ликвидационной стоимости предприятия	203
10.1. Особенности оценки ликвидационной стоимости предприятия ..	203
10.2. Понятие и виды ликвидационной стоимости	205
10.3. Определение затрат, связанных с ликвидацией предприятия и расчет ликвидационной стоимости предприятия	207
Литература	211

Введение

До недавнего времени в отечественной литературе не было учебных пособий, посвященных проблеме экономических кризисов и антикризисному управлению. В этом и не было большой необходимости, т. к. в условиях социалистической экономики отсутствовал сам механизм банкротства. На сегодняшний день существуют значительные наработки в изучении проблем несостоятельности и антикризисного управления, как в России, так и за рубежом. Наибольший интерес в данном направлении представляют работы российских и зарубежных экономистов в области исследования теоретических аспектов экономических кризисов, антикризисного управления и банкротства.

Можно выделить ряд направлений, по которым ведутся данные исследования:

– Исследованиям в области законодательства, направленным на уточнение процедур признания предприятий несостоятельными и определению критериев такой несостоятельности с точки зрения права посвящены работы П.С. Яни, А. Темирбулатова, М.В. Телюкиной, В.В. Витрянского, И.А. Клепицкого, Е.А. Васильева, В. Верика, С. Гордейчика, Д. Дедова, В. Зайцевой, С.Е. Жилинского, Ю. Киреева, Е.А. Колиниченко, В. Лукьянова, Ю.И. Моница. Данными авторами проводятся исследования в части необходимого разграничения понятий «несостоятельность» и «банкротство», неэффективности существующего законодательства и в части разделения полномочий, связанных с процедурами банкротства предприятий, между уголовным и хозяйственным правом.

– Исследованию проблемы антикризисного управления на этапе досудебного вмешательства или же внешнего управления посвящены работы ряда авторов, в том числе Э.С. Минаева, С.Г. Беляева, Г.З. Базирова, А.П. Градова, А.Г. Грязновой, А.П. Кошкина, Б.И. Кузина, В.П. Уткина, В.А. Шевченко и др. Ими проводится анализ причин возникновения кризисных ситуаций в различных подсистемах деятельности предприятия и предлагаются мероприятия, направленные на их устранение. Низкая эффективность антикризисных мероприятий свидетельствует о том, что данное научное направление пока не оказывает существенного влияния на практику.

Разработку моделей, способных учесть риск наступления банкротства так же можно отнести к направлению, решающему проблемы банкротства предприятий. Основоположником в этом направлении считается Э. Алтам, разработавший пятифакторную модель для прогнозирования риска банкротства предприятий. Четырехфакторную прогнозную модель предложил британский ученый Таффир в 1977 г. Однако эти модели включают

показатели, не отражающие реальную картину деятельности предприятий в нашей стране.

В настоящее время, когда более 80 процентов предприятий промышленности России находится в неудовлетворительном финансовом положении и по формальным признакам могут быть признаны банкротами, необходимость восстановления потенциально эффективных и платежеспособных субъектов определяет актуальность данного учебного пособия. Несмотря на активный научный интерес к проблемам несостоятельности, основной поиск идет в направлении диагностики банкротства и методов краткосрочного восстановления ликвидности и платежеспособности. При этом проблемы несостоятельности, стратегии ее преодоления, рассмотрены в специальной литературе недостаточно полно, некоторые положения нуждаются в уточнении.

В представленном учебном пособии просматривается в развитии теории антикризисного управления, и отмечаются новые теоретические тенденции.

В частности, в первой главе уточнены причины и уровни экономических кризисов и их влияние на экономику предприятия. В учебном пособии представлена российская специфика источников и характера кризисного развития предприятия, и полно рассмотрено содержание внутренних факторов, влияющих на результаты хозяйственной деятельности предприятий.

Представлена четырехфакторная модель прогнозирования риска банкротства предприятия, учитывающая российскую действительность.

Новизна заключается в изучении экономической сущности процессов несостоятельности, особенности их развития в отечественной действительности, в разработке подходов к управлению предприятием в условиях несостоятельности, путях восстановления платежеспособности в краткосрочном периоде (три–шесть месяцев) и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Значимость разработки связана с возможностью системно сформировать знания студентов по определению доминирующей формы несостоятельности, разработать практические навыки по выработке тактики восстановления платежеспособности и стратегии конкурентного преимущества предприятия.

В рамках данного учебного пособия не представляется возможным охватить полно все теоретические направления антикризисного управления. Тем не менее авторский коллектив надеется предложить достаточно целостную характеристику теории экономических кризисов и антикризисного управления.

Глава 1. Основы экономических кризисов: понятие и сущность экономических кризисов, эволюция взглядов на сущность и причины экономических кризисов

1.1. Понятие и сущность экономических кризисов

Точный перевод экономического понятия «crisis» — это «перелом», то есть точка (момент) качественного изменения ситуации. Другими словами кризис — это окончание процесса, который может быть довольно длительным, превращения количественных изменений в качественные. Отсюда следует, что для того чтобы кризис произошел необходимо наличие некоторых объективных условий, которые создадут предпосылку для наступления самого кризиса.

Таким образом, существование кризиса — это нормальное явление жизни общества. Следовательно, для понимания сущности экономических кризисов необходимо рассмотреть динамику и характер изменения значимых показателей, характеризующих экономическое развитие общества.

История развития человеческого общества наглядно свидетельствует о том, что рыночная экономика способна создать большее количество товаров и услуг для большего количества людей, чем какая-либо другая экономическая система. Это объясняется тем, что в условиях рыночной экономики обеспечивается высокая мотивация к творческому труду, прогрессу, люди сами делают свой выбор, чем заниматься. При этом появляется высокая степень риска и ответственности в хозяйственной деятельности, что развивает инициативу, предприимчивость и ведет к высоким результатам развития общественного производства.

Графически экономическое развитие любого государства в целом за длительный период времени может быть представлено в виде прямой линии, изображенной на рисунке 1.1.

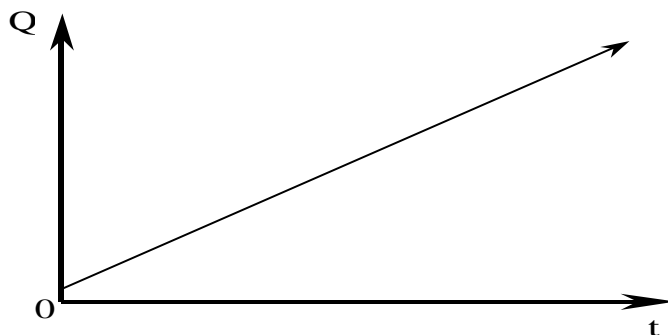


Рис. 1.1. Экономическое развитие государства в долгосрочном периоде

Постоянный экономический рост государства в рыночной экономике происходит наряду с инфляцией, безработицей, в том числе и циклически, так как развитие рыночной экономики в результате воздействия различных факторов происходит волнообразно, или циклично. В разные годы значения макроэкономических показателей могут увеличиваться большими или меньшими темпами, а в ряде случаев может наблюдаться значительное уменьшение значений данных показателей. Поэтому более реально динамику развития рыночной экономики государства отражает волнообразная линия, представленная на рисунке 1.2, где каждая «волна» характеризует целый цикл этого развития.

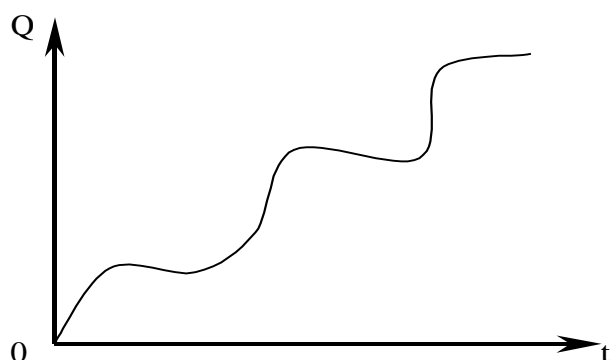


Рис. 1.2 Экономическое развитие государства в краткосрочном периоде

Если брать более короткие промежутки времени, то развитие рыночной экономики с учетом различных временных периодов может быть представлено более точно (см. рис. 1.3).

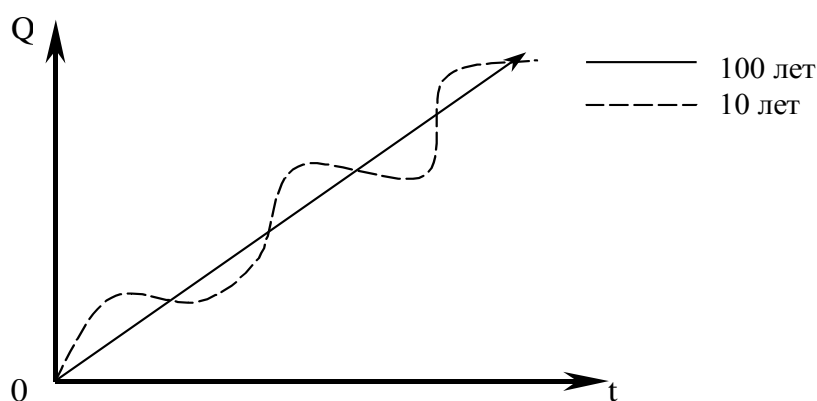


Рис. 1.3 Экономическое развитие государства в различные временные периоды

Но и последний рисунок не отражает реального экономического развития государства, так как макроэкономическое равновесие на практике — это удивительная случайность, исключение, которое в очередной раз лишь подтверждает правило: рыночная экономика нестабильна. Экономическая

история последних двух столетий приводит множество примеров этой неустойчивости. За периодами успешного промышленного развития и экономического процветания наступали периоды спадов, сопровождающиеся резким уменьшением объемов производства и увеличением уровня безработицы. Со времен глобальных экономических кризисов первой половины XIX века ученые пытаются определить причину, вследствие которой стабильно функционирующая экономика выводится из состояния равновесия. Объяснить причину периодического выхода из состояния равновесия экономики государства через определенные промежутки времени взялась теория экономических циклов. Теория экономических циклов наряду с теорией экономического роста относится к теориям экономической динамики. Теория экономического роста исследует факторы и условия роста. Теория цикла исследует факторы, условия и причины колебаний экономической активности во времени.

Направление и степень изменения значений совокупности показателей, характеризующих равновесное развитие экономики, образуют экономическую конъюнктуру.

В экономической литературе можно найти более десятка различных определений понятия «экономический цикл». Если обобщить наиболее часто используемые определения, то термин «экономический цикл» или «деловой цикл» означает следующие один за другим подъемы и спады экономической (деловой) активности в течение нескольких лет. Само слово «цикл» произошло от греческого слова «kyklos», в переводе обозначающего «круг», и подразумевает возвращение экономической системы к исходному положению.

В теории экономического (делового) цикла различают понятия «цикл» и «тренд» («trend» — тенденция). Если анализировать макроэкономические показатели развития страны за продолжительный период времени, то можно обнаружить, что вне зависимости от экономических колебаний, спадов и подъемов, которые чередуются через определенные промежутки времени, страна достигла следующего уровня экономического развития. Линия тренда строится таким образом, что сглаживаются колебания значений анализируемого показателя на долгосрочном отрезке времени. Если брать промежутки времени, измеряемый несколькими десятилетиями, то практически для любой страны тренд значений анализируемого показателя будет изображаться прямой линией, идущей под определенным углом по отношению к оси абсцисс (см. рис. 1.1). Если анализировать фактические значения данного показателя в краткосрочном периоде, то получится волнообразная линия, показывающая колебания деловой активности вокруг линии тренда, вызываемые существованием экономических циклов (см.

рис. 1.3). Таким образом, необходимо отличать долгосрочную динамику (тренд) от краткосрочных колебаний деловой активности.

Экономический цикл является общей чертой почти во всех областях хозяйственной жизни и для всех стран с рыночной экономикой. Цикл представляет собой интервал времени в развитии рыночной экономики, в течение которого происходит увеличение объема производства товаров, а затем сокращение, спад, депрессия, оживление и, наконец, снова его рост (см. рис. 1.4).

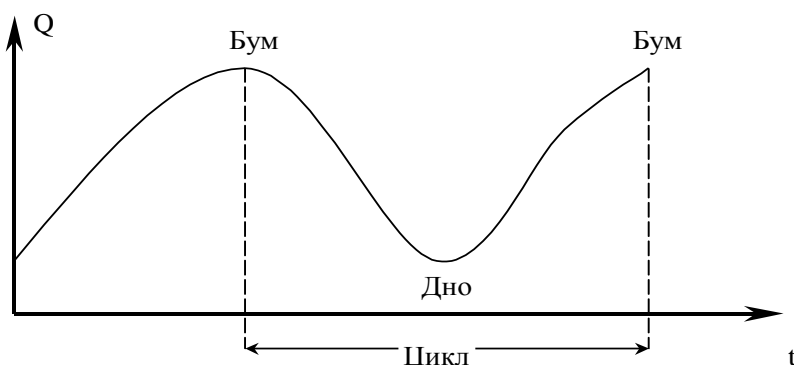


Рис. 1.4. Экономический цикл

На рисунке 1.4 крайние точки развития рыночной экономики характеризуют экономический «бум» и «кризис». Расстояние между двумя соседними точками «пика» («бума») или «дна» («кризиса») обозначает продолжительность цикла. Расстояние от переломных точек по вертикали до линии тренда измеряет амплитуду циклических колебаний.

Отдельные экономические циклы существенно отличаются друг от друга продолжительностью и интенсивностью. Тем не менее, все они проходят одни и те же фазы, которые по-разному именуются различными исследователями.

Наиболее часто исследователи выделяют четыре наименования основных фаз типичного экономического цикла и признают, что все они отличаются друг от друга по некоторым параметрам. Например, «спад» не всегда сопровождается высоким уровнем и продолжительной безработицей, а на «пике» не обязательно устанавливается максимальная занятость или появляется инфляция. Современная западная экономическая теория выделяет только две фазы: рецессию, включающую кризис и депрессию, и подъем, включающий оживление и бум.

В современной экономической литературе широко используют терминологию, выработанную Национальным бюро экономических исследований США (NBER). Согласно «NBER» в классическом смысле экономический цикл включает следующие четыре фазы (см. рис.1.5).

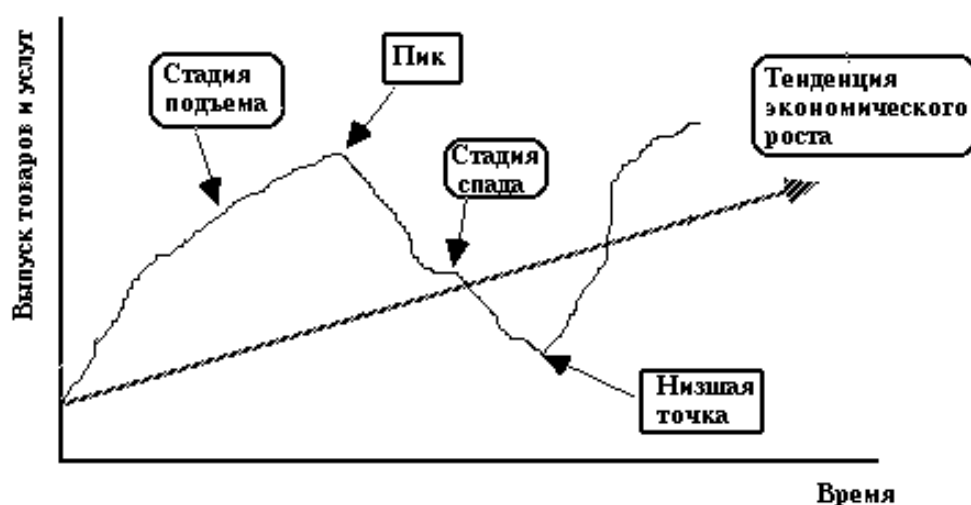


Рис. 1.5. Основные фазы экономического цикла

Первая фаза — «вершина» («пик», «бум» или «подъем»), когда деловая активность достигает временного максимума. В этой точке экономику отличает максимальная или почти максимальная занятость трудоспособного населения, и производство работает на полную или почти полную мощность. Данную фазу характеризует: увеличение темпов экономического роста; увеличение объемов инвестиций, курсов ценных бумаг, процентных ставок, цен на товары, заработной платы, массы прибыли предприятия; значительное превышение предкризисного уровня значений макроэкономических показателей.

Вторая фаза — «сжатие» («рецессия» или «спад»), которая следует за фазой «пика». Данный период характеризуется сокращением общего объема производства, размеров получаемых доходов, занятости, объемов инвестиций, торговли, снижением цен на некоторые товары, увеличением ставок ссудного процента. Длительность этой фазы может составлять шесть и более месяцев, что приводит к уменьшению деловой активности во многих секторах экономики. Но цены на многие товары в этой фазе еще не проявляют тенденции к уменьшению, так как их уровень снижается чаще всего в том случае, если «спад» носит серьезный и затяжной характер, то есть если возникает депрессия.

Третья фаза — «дно» («низшая точка спада», «кризис», «стагнация» или «депрессия»), характеризуется тем, что объемы производства и занятости, достигнув минимального уровня, больше не уменьшаются, а иногда даже начинают постепенно увеличиваться. Товарные излишки начинают постепенно уменьшаться, но объем продаж еще очень маленький, цены на товары перестают уменьшаться. Работникам предприятий выплачивается маленькая заработная плата. Ставка ссудного процента доходит до мини-

му, иногда до нуля процентов. Эта фаза может быть как кратковременной, так и долговременной.

Четвертая фаза — «оживление» («расширение»), характеризуется быстрым и стабильным увеличением объемов производства, сокращением уровня безработицы. Предприятия, приспособившиеся к новым условиям рынка, увеличивают объемы производства товаров, осуществляют новое промышленное строительство, увеличивается норма прибыли, ставка ссудного процента и оплата труда. По мере того как «подъем» набирает силу, цены на продукцию начинают увеличиваться и производство начинает работать в полную мощность. Оживление заканчивается достижением предкризисного уровня значений макроэкономических показателей.

Для характеристики экономической конъюнктуры используется ряд экономических показателей: ВВП, уровень безработицы, личные доходы, объем производства и реализации промышленной продукции, уровень цен, величина ставки ссудного процента и многие другие. В зависимости от того, как изменяется значение экономических параметров в ходе цикла, они делятся на три группы.

Первая группа — проциклические параметры, значения показателей которых в фазе подъема увеличиваются, а в фазу спада уменьшаются. К данным показателям можно отнести загрузку производственных мощностей, агрегаты денежной массы, общий уровень цен, массу прибыли компаний.

Вторая группа — контрциклические параметры, значение показателей которых во время спада увеличивается, а во время подъема уменьшается. К данным показателям можно отнести уровень безработицы, число банкротств, величину запасов готовой продукции.

Третья группа — ациклические параметры, динамика, изменения значений показателей, которых не совпадает с фазами экономического цикла. К данным показателям можно отнести объем экспорта.

Кроме этого, по классификации NBER различают три вида параметров по признаку синхронизации.

Во-первых — опережающие или ведущие параметры. Значения показателей которых достигают своего максимума или минимума перед приближением «пика» или «дна». К данным показателям относятся объем запасов, объем денежной массы.

Во-вторых — запаздывающие или отстающие параметры. Значения показателей которых достигают своего максимума или минимума после «пика» или «дна». К данным показателям относятся численность безработных, удельные расходы на оплату труда работникам.

В-третьих — совпадающие или соответствующие параметры. Значения показателей которых изменяются в соответствии с колебаниями делов-

вой активности. К данным показателям относятся объем промышленного производства, ВВП, уровень инфляции.

Несмотря на то, что циклы проходят одинаковые фазы, они существенно отличаются друг от друга. Поэтому некоторые экономисты предпочитают говорить об «экономических колебаниях», а не о «циклах», так как циклы в отличие от колебаний предполагают регулярность. Например, в результате «Великой депрессии» в 1930-х годах значение реального ВВП за три года уменьшилось примерно на 40%, а деловая активность была подорвана на десятилетие. В сравнении с этой депрессией более поздние спады в американской экономике были менее значительными по интенсивности и продолжительности.

Не все колебания деловой активности объясняются экономическими циклами. Существуют сезонные колебания деловой активности — значительное повышение покупательского спроса перед праздниками ежегодно вызывает резкие перепады уровня деловой активности, в особенности в розничной торговле. Сельское хозяйство, автомобильная промышленность, строительство и многие другие отрасли также подвержены ярко выраженным сезонным колебаниям.

Анализируя различные фазы экономического развития любого государства на длительном промежутке времени, наибольшее внимание исследователи уделяют фазе «кризиса». И это справедливо, так как экономический кризис, представляет собой не только предел, но и импульс в развитии экономики, выполняя стимулирующую («очистительную») функцию. Во время кризиса появляются побудительные мотивы к уменьшению издержек производства, увеличению массы и нормы прибыли, обновлению основного и оборотного капитала на новой технической основе. С кризисом заканчивается предыдущий период развития и начинается следующий. Таким образом, кризис является важнейшим элементом механизма саморегулирования рыночной системы хозяйствования.

Явно выраженная колебательная экономическая динамика наблюдается уже в течение почти двух веков.

Первый наиболее известный периодический кризис произошел в Англии в 1825 году, где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Следующий кризис в 1836 году охватил Великобританию и США. Кризис 1847 года затронул почти все страны Европы. Первым мировым кризисом считается кризис 1857 года. Это был самый глубокий кризис со времени начала капиталистического развития. Кризис 1873–1878 годов охватил большинство европейских стран и США и превзошел все предыдущие по своей продолжительности. Наиболее сокрушительным был кризис 1900–1901 годов, который начался одновременно в США и России, обрушившись, прежде всего на металлургическую промышленность. Далее ми-

ровые экономические кризисы происходили в 1902–1903 годах, в 1907 году, 1920 году.

Все перечисленные выше кризисы, не шли ни в какое сравнение с мировым кризисом 1929–1933 года, который продолжался более четырех лет и охватил весь капиталистический мир и все сферы экономики. Начался он днем 28 октября 1929 года, вошедшим в историю мировой экономики как «черный понедельник», биржи «Уолл-стрит» объявили о катастрофическом падении курса ценных бумаг. С этого момента США стали эпицентром мирового кризиса 30-х годов, который постепенно охватил весь индустриальный мир. В американской литературе этот кризис стали называть «Великая депрессия», так как по своей глубине он превзошел все предыдущие и до сих пор остается одним из самых грандиозных кризисов.

Совокупный объем промышленного производства капиталистических стран сократился на 46%, выплавка стали на 62%, добыча угля на 31%, судостроение на 83%, внешнеторговый оборот на 67%, число безработных достигло 25% всех занятых в производстве, реальные доходы населения уменьшились в среднем на 58%. Кризис сопровождался огромным количеством банкротств — только в США разорилось более 109 тысяч фирм, началась затяжная депрессия.

После некоторого оживления в 1937 году наступил новый кризис, характерный тем, что ему не предшествовала фаза подъема. Новый кризис хотя и был слабее предыдущего, но протекал очень остро. Общий объем промышленного производства в капиталистическом мире сократился на 11%, а в США — на 21%, выпуск автомобилей уменьшился на 40%. Развитие и обострение кризиса было прервано Второй мировой войной 1939–1945 годов, но последствия кризиса 1929 года изучаются до сих пор экономической наукой многих стран.

После Второй мировой войны в 1948–1949 годах разразился локальный экономический кризис, который охватил США и Канаду. В США объем промышленной продукции уменьшился на 18,2%, в Канаде на 12%, а общий объем промышленного производства развитых капиталистических стран сократился на 6%.

Очередные экономические кризисы в капиталистических странах проходили в 1953–1954 годах, 1957–1958 годах. Но самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1973–1975 годов. Он охватил все капиталистические страны и отличался высоким уровнем инфляции. Характерной особенностью этого кризиса было переплетение его с глубокими структурными кризисами, поразившими важнейшие сферы производства — энергетику, сырьевые отрасли, включая сельское хозяйство и валютную систему.

Во второй половине XX века обнаруживается тенденция к относи-

тельному ослаблению циклических колебаний. Наряду с этим наблюдается их учащение. Например, в США уменьшение объемов производства имело место в 1981–1982 годах, в 1990–1991 годах, 1997–1998 годах. Наблюдается явное нарушение классического цикла, выпадение или значительное уменьшение длительности некоторых его фаз.

1.2. Эволюция взглядов на сущность и причины экономических кризисов

Проблемой цикличности и циклов ученые занимаются очень давно, так идея цикличности как первоосновы мира зародилась в работах китайских даосов со времен Древнего Китая и Древней Греции.

Если философов проблема цикличности интересовала на протяжении нескольких тысячелетий, то экономисты обратили на нее внимание сравнительно недавно — в конце XVIII века — начале XIX века. Именно тогда впервые появились статьи о результатах различных исследований кризисных явлений в экономике.

Но природа цикла и в настоящее время является еще малоизученной проблемой. Одни исследователи не признают существование периодически повторяющихся циклов в общественной жизни и предпочитают говорить не о цикличности, а о нециклических колебаниях, вызванных изменением некоторой совокупности произвольных экономических факторов. Другие утверждают, что экономическим циклам присуща регулярность и постоянство. Особое место занимают ортодоксальные марксисты, которые признают только теорию промышленного цикла К. Маркса, отвергая прочие виды цикличности. При чем, если неоклассики отрицают цикличность из-за приверженности к закону равновесия, то марксисты отрицают цикл при социализме.

Более того, среди экономистов, которые признают цикличность, отсутствует единство относительно природы этого явления. В разное время ученые предлагали различные теории, объясняющие колебания деловой активности. Авторы некоторых концепций утверждают, что крупные технические новшества, такие, как авиационный, водный, железнодорожный и автомобильный транспорт, синтетические волокна, микроэлектроника и генная инженерия, оказывают большое влияние на объем инвестиций и потребительских расходов, а следовательно, на объем производства, уровень занятости и изменение цен. Но такие инновации появляются нерегулярно, что и объясняет очевидную нестабильность экономической активности.

Другие ученые видят причины экономических циклов в политических или случайных событиях. Объясняют свою точку зрения они следующим образом. С экономической точки зрения война для государства — явление негативное, но практически неисчерпаемый спрос на военную продукцию

приводит к полной занятости всего трудоспособного населения и высокой инфляции. При наступлении мира и сокращении военных расходов обычно следует экономический спад. Государства, которые не принимают участия непосредственно в военных действиях, получают существенные доходы от реализации различного вида продукции, как военного, так и гражданского назначения. Кроме этого, данные государства принимают капиталы физических и юридических лиц стран как втянутых в военные действия, так и граничащих с воюющими сторонами, что положительно сказывается на экономике стран-реципиентов.

Некоторые экономисты считают цикл чисто монетарным явлением. Если правительство проводит эмиссию слишком большого количества денежных знаков, то возникает инфляционный бум, а дефицит денежной массы приводит к уменьшению объемов производства и увеличению уровня безработицы.

В общем можно выделить три подхода к объяснению цикличности.

Во-первых, экзогенный (экстернальный) подход — это подход, связывающий природу цикла с исключительно внешними причинами, находящимися за пределами данной экономической системы: возникновение пятен на солнце, которые ведут к неурожаю и общему экономическому спаду; войнами, революциями и другими политическими потрясениями; освоением новых территорий и связанной с этим миграцией населения, колебаниями численности населения земного шара; мощными прорывами в технологии, позволяющими коренным образом изменить структуру общественного производства.

Основателем этого направления принято считать английского экономиста У.С. Джевонса, который связал экономический цикл с 11-летним циклом солнечной активности. В 70-е годы XIX века Джевонс опубликовал ряд работ, в которых исследовал влияние солнечных пятен на урожайность, цены на зерно и торговый цикл. Если Джевонс связывал цикличность солнечной активности преимущественно с сельским хозяйством и торговлей, то его последователи распространили влияние солнечного цикла на всю экономику. В 1987 году японский экономист Симанака Юдзи исследовал циклическое развитие Японии с 1885 по 1984 год и пришел к выводу, что за это время произошло девять 11-летних солнечных циклов, которые совпали с циклами Жуглара. Симанака считает, что цикл Кузнецова равен двум солнечным циклам — 22 года, а цикл Кондратьева равен пяти солнечным циклам — 55 лет.

В 1921 году независимо от Кондратьева Л.Д. Троцкий выдвинул собственную теорию длинных волн. Он считал, что длинные волны являются историческими периодами ускорения и замедления развития капитализма и вызываются обострением и ослаблением классовой борьбы. На основа-

нии этого он выделил пять разновременных периодов с 1781 по 1921 год. Современный последователь теории Троцкого — бельгийский экономист Э. Мандела существенно дополнил и обогатил данную теорию.

Процветание, по мнению Шпитгофа, начинается тогда, когда новые изобретения открывают новые возможности для инвестиций в основной капитал. Для того чтобы предприниматели произвели крупные инвестиции, требуется побуждение, а без него производство основного капитала в широких масштабах не будет иметь место. Крупные нововведения влекут за собой создания новых предприятий и нового оборудования. Процветание не возникает всего лишь как результат изобретений или открытий. Оно является результатом практического развёртывания нововведений, которые являются движущей силой периода процветания.

Во-вторых, эндогенный (интернальный) подход — это подход, связывающий природу цикла с исключительно внутренними причинами, присутствующими данной экономической системе. К ним относятся две основные причины — объем потребления и объем инвестиций, поэтому данный подход в центр проблем экономических циклов выдвигает механизм мультипликатора-акселератора и теорию спроса. В этом подходе выделяют несколько теорий: монетарная, перенакопления, недопотребления, марксистская, неоклассическая, некейнсианская и психологические.

Монетарной теории толкования цикла придерживался английский экономист Р. Хоутри, который считал, что изменение денежного потока является единственной и достаточной причиной изменения экономической активности, чередования процветания и депрессии. Когда объем спроса на товары в стоимостном выражении увеличивается, то есть увеличивается денежный поток, то торговля становится оживленной, увеличиваются объемы производства, увеличиваются цены на продукцию. Денежный поток, то есть спрос на товар, определенный в стоимостном выражении, непосредственно определяется расходами за счет полученных доходов.

Центральное место в теории «Перенакопления» занимает вопрос о чрезмерном развитии отраслей, изготавливающих товары производственного назначения, по отношению к отраслям, производящим потребительские товары. Особое внимание вызвано тем, что отрасли, изготавливающие товары производственного назначения, подвержены воздействию экономического цикла гораздо сильнее, чем отрасли, производящие товары повседневного спроса. Во время повышательной фазы цикла объем производства товаров производственного назначения увеличивается, а во время понижательной фазы цикла уменьшается быстрее, чем объем производства товаров кратковременного пользования. Данное явление представляет собой симптом серьезной диспропорции, возникающей во время фазы подъ-

ема. Таким образом, именно реальная диспропорция в структуре производства, а не просто нехватка денежной массы является причиной кризиса.

Родоначальником теории «Недопотребления» является швейцарский экономист Ж. Сисмонди. В настоящее время, существует множество разновидностей этой теории, наиболее обоснованная из них применяет термин «недопотребление» в значении «чрезмерных сбережений». Депрессии вызываются тем обстоятельством, что слишком большая часть текущего дохода сберегается и незначительная часть расходуется на товары. Именно добровольные сбережения, совершаемые отдельными физическими и юридическими лицами, нарушают равновесие между производством и реализацией. Причина чрезмерных сбережений заключается в неравномерном распределении дохода. Подавляющая часть сбережений приходится преимущественно на тех, кто получает высокий доход. Если повысить уровень заработной платы и одновременно перераспределить национальный доход более равномерно, то доля сбережений не была бы угрожающе большой.

Марксисты считают, что формальная, или абстрактная, возможность цикличности при капитализме заложена в простом товарном производстве и вытекает из функций денег как средства обращения и средства платежа при разрыве актов купли-продажи. Экономические кризисы порождает основное противоречие капитализма — противоречие между общественным характером производства и частнокапиталистической формой присвоения результатов этого производства. По мере накопления капитала, роста производительных сил происходит все большее обобществление производства: концентрация и централизация капитала, формирование индустриальных центров, крупных капиталистических предприятий. Продукты становятся результатом труда многих миллионов работников, но присвоение этих продуктов остается частнокапиталистическим. В результате наступают экономические кризисы.

Неоклассики и неокейнсианцы солидарны в том, что одной из фундаментальных причин механизма цикличности является процесс приспособления запаса капитала к условиям воспроизводства, которые в свою очередь меняются под воздействием и в ходе этого приспособления. Предполагается, что между объемом ежегодно воспроизводимой стоимости, с одной стороны, и ее накопленным к данному моменту «запасом» с другой, существует «нормальная» или «равновесная» пропорция. До тех пор, пока эта равновесная пропорция не нарушена, циклических колебаний быть не может. В ином случае, происходят колебания как производства, так и капитала. Маневрирование капиталом преследует постоянно ускользающую цель — достижение «нормальной» величины по сравнению с размерами ежегодного воспроизводства.

Основное отличие между неоклассической и неокейнсианской теориями заключается в ответе на вопрос о характере и причинах пропорции запас-поток. Неокейнсианцы считают, что в изменениях пропорции активная роль принадлежит движению запаса, неоклассики первичным признают движение потока.

В развитии психологических теорий можно выделить три направления. Первое направление, появившееся на рубеже XIX–XX века, отводит главную роль в возникновении циклических колебаний спекулятивным мотивам в операциях предпринимателей на товарных рынках и фондовых биржах. У. Джевонс и В. Парето считали, что начальный импульс буму дает стихийно возникшее оптимистическое настроение, быстро распространяющееся среди всех предпринимателей по каналам социально-психологического воздействия — «делай как я». Спекулятивное раздувание спроса, опирающееся на широкое использование банковского кредита, ведет к необоснованному увеличению объемов производства, отклоняющему экономику от равновесной траектории.

Окончание бума наступает в результате повышения ставки ссудного процента и наметившегося перелома тенденции роста цен. Кризис оказывается результатом паники, развертывающейся цепной реакцией банкротств. Разрушительный кризис приводит к затяжной депрессии, из которой экономику может вывести уменьшение процентной ставки в сочетании с возрождением оптимизма.

Второе направление психологической теории цикла, возникшее в начале XX века, связано с теорией А. Пигу и Дж. М. Кейнса. Основную причину исследователи видели в специфике производственных капиталовложений, осуществляемых в условиях распыленности производителей, и связанном с ней «несовершенстве» рыночной информации. Основными факторами, определяющими поведение предпринимателей, является уровень ожидаемого дохода от новых капиталовложений и соотношение фактической и ожидаемой величины дохода. Уровень дохода, превышающий ожидаемую величину, порождает среди предпринимателей оптимизм и улучшает оценки ожидаемого дохода на будущий период, что в свою очередь ведет к увеличению объемов производства и инвестиций. Однако, недостаток информации о планах конкурентов приводит к тому, что объем предложения товаров превысит объем спроса и фактический доход будет меньше ожидаемого. Осознание этого приводит к уменьшению объемов производства и инвестиций, которое усугубляется кризисом недоверия к кредитной сфере.

Третье направление психологической теории представляет собой равновесную теорию экономического цикла, разработанную Р. Лукасом. Главную роль в этой концепции играет гипотеза о поведении хозяйствен-

ных субъектов и особенностях восприятия ими экономической информации. Центральной идеей равновесной теории цикла является взаимодействие денежных шоков, то есть неожиданного увеличения денежной массы в обращении и связанного с этим роста цен и акселерационного механизма. Учитывая, что предприниматель не может отличить инфляционное увеличение цены на свой продукт от увеличения относительных цен на него и продолжает увеличивать объем инвестиций и уровень занятости. Таким образом, неравномерная инфляция, которая связана с увеличением государственных расходов, ведет к фазе экономического подъема при неизменном уровне реального совокупного спроса. Понижительная фаза цикла наступает тогда, когда производители начинают понимать свою ошибку и уменьшают объем производства продукции и занятость, а так как это происходит на фоне продолжающегося роста цен, то появляется стагфляция.

В-третьих, эклектичный (комбинированный) подход, объясняющий цикличность — это подход, связывающий природу цикла, как с внешними, так и с внутренними причинами и объединяющий рациональные начала двух первых подходов. Приверженцы данного подхода считают, что экономический цикл подобен маятнику, раскачиваемому внешними воздействиями, которые не носят строго упорядоченного характера. Но частота и амплитуда колебаний маятника в определенной степени зависит от внутренних факторов. Поэтому любая экономическая система в соответствии с ее внутренней природой отвечает на колебания внешних факторов. Таким образом, внешние факторы — это производители первоначальных импульсов циклов, а внутренние преобразуют данные импульсы в фазные колебания. Кроме этого большинство исследователей включают принцип акселерации в свои обобщающие теории экономического цикла.

В настоящее время все больше исследователей становятся на позиции эклектичного подхода, комбинируя и синтезируя как внешние, так и внутренние факторы, влияющие на экономические циклы. При объяснении больших циклов, решающее значение отдается колебаниям инвестиций или объемам производства капитальных благ. Первопричиной колебаний инвестиций являются внешние факторы: технические новшества, динамика увеличения количества населения, освоение новых территорий, войны. Но непосредственно сами научные открытия и изобретения не оказывают влияния на экономический цикл, пока их экономическое использование не начнет воздействовать на уровень деловой активности.

Перечисленные группы ученых приводят огромное количество различного рода материалов, доказывающих их правоту. Поэтому пока единой теории цикла не существует, хотя, фактором, непосредственно определяющим объем производства и уровень занятости, большинство экономистов считают уровень общих или совокупных расходов. Это объясняет-

ся тем, что в рыночной экономике предпринимательский сектор производит товары и услуги только в том случае, если их можно реализовать с прибылью. При низком уровне общих расходов фирмам окажется невыгодно производить товары в больших объемах, что повлечет за собой уменьшение объемов производства, уровня занятости и суммы доходов. Более высокий уровень общих расходов приводит к увеличению объемов производства, а, следовательно, и к увеличению уровня занятости и суммы доходов. Когда экономика достигает полной занятости ресурсов, это затрудняет дальнейшее увеличение объемов реального производства, и дополнительные расходы начинают превышать уровень цен.

В настоящее время из множества разработанных мировой наукой теорий экономических циклов, среди которых присутствуют теории, отвергнутые современной наукой, используются следующие 4 теории экономических циклов.

Во-первых — теории в центре внимания которых находится действие эффектов мультипликатора и акселератора, порождающее цикличность колебаний реального ВВП.

Во-вторых — теории политического делового цикла, видящие причины макроэкономических колебаний в действиях правительства в области кредитно-денежной и налогово-бюджетной политики. Предполагается, что правительство полностью владеет этими двумя инструментами макроэкономической политики. Действия политиков направлены на завоевание симпатий электората: они желают быть переизбранными на новый срок. Таким образом, правительство стремится проводить жесткую кредитно-денежную и налоговую политику в период после выборов. Такие действия приводят к спаду и требуют «мягкую» популистскую макроэкономическую политику перед следующими выборами. Поэтому периодичность циклов совпадает с периодичностью выборов (около пяти лет).

В-третьих — теории равновесного экономического цикла, согласно которым цикличность объясняется не колебаниями, на пример, производства продукции вокруг тренда потенциального ВВП, а колебаниями, или сдвигами самого тренда в краткосрочном периоде времени.

В-четвертых — теория реального делового цикла, согласно которой предполагается, что причиной макроэкономических колебаний может быть шоковые изменения производительности в одном или нескольких секторах экономики или в более широком смысле — шоковые изменения в технологии производства.

В настоящее время известны около 1400 типов цикличности, но наиболее часто экономисты оперируют шестью из них.

1. Цикл Жуглара. Раньше всего экономическая наука выделила цикл 7–12 лет, который впоследствии получил название: «бизнес-цикл», «про-

мышленный цикл», «средний цикл», «большой цикл» или наиболее распространенное название — «цикл Жуглара». Среднесрочные циклы были названы именем французского экономиста Клемента Жуглара (1819–1908) за его большой вклад в изучение природы промышленных колебаний во Франции, Великобритании и США на основе фундаментального анализа колебаний ставок процента и цен. Эти колебания совпали с циклами инвестиций, которые в свою очередь инициировали изменения ВВП, инфляции и занятости.

2. Циклы Китчина. Американские экономисты Джозеф Китчин (1861–1932) и Уэсли Митчелл (1874–1948) сосредоточили свое внимание на исследовании коротких волн длиной 2–4 года на основе изучения финансовых счетов и цен реализации при движении товарных запасов. Исследователи полагали, что продолжительность цикла составляет в среднем около трех лет и объясняется изменениями в объеме товарно-материальных запасов. Именем Джозефа Китчина принято называть краткосрочные экономические циклы.

3. Циклы Кузнеца. Американские исследователи в начале XX века построили статистические индексы совокупного годового объема жилищного строительства и обнаружили в них следующие друг за другом длительные интервалы быстрого роста и глубоких спадов. Поэтому появился термин «строительный цикл», с длиной волн 16–25 лет. С. Кузнец в работе «Национальный доход» пришел к выводу, что показатели национального дохода, потребительских расходов, валовых инвестиций в оборудование производственного назначения, а также в здания и сооружения обнаруживают взаимосвязанные двадцатилетние колебания. При этом отметил, что в строительстве эти колебания обладают наибольшей относительной амплитудой.

После выхода в свет работы американского исследователя С. Кузнеца термин «строительный цикл» перестал употребляться, уступив место термину «длинные колебания» (*long wings*), в отличие от «длинных волн» Кондратьева (*long waves*). В 1955 году в качестве признания заслуг исследователя было решено «строительный цикл» именовать «циклом Кузнеца».

4. Циклы Кондратьева. Русский ученый Николай Дмитриевич Кондратьев (1892–1938) изложил результаты своих исследований, касающихся динамики индексов товарных цен, процентных ставок, ренты, номинальной заработной платы, оборота внешней торговли, добыче и потреблению угля, производства важнейших видов продукции для ряда развитых стран с 1770 года по 1926 год. В результате исследований наряду с малыми циклами (8–10 лет) были выявлены большие циклы (40–60 лет). Большие циклы состоят из двух фаз (или волн): повышательной и понижительной. При этом малые циклы накладываются на большие.

Начало «большого» подъема Н.Д. Кондратьев связывал с массовым внедрением в производство новых технологий, с вовлечением новых стран в мировое хозяйство, с изменениями объемов добычи золота. Свидетельством того, что экономика приближается к верхней точке большого цикла, являются начинающиеся на фоне изобилия недостаток отдельных товаров, сдвиги в структуре распределения доходов, замедление темпов роста массы прибыли, что приводит к стагфляции.

За каждым «большим» подъемом следует довольно короткий период, когда экономика готовится к предстоящему длительному спаду, но в то же время сохраняется видимость всеобщего процветания.

Длительный спад может начаться внезапно из-за незначительного события. Накопившиеся ранее противоречия выходят наружу: обнаруживается избыток производственных мощностей, происходят массовые ликвидации предприятий, увеличивается безработица, уменьшаются цены.

Наиболее часто выделяют пять длинных волн подъема:

1787–1812 годы — подъем первого большого цикла связан с промышленной революцией в Англии (Кондратьев);

1844–1851 годы — подъем второго большого цикла связан с развитием железнодорожного транспорта (Кондратьев);

1892–1913 годы — подъем третьего большого цикла связан с внедрением электроэнергии, телефона и радио (Кондратьев);

1949–1966 годы — подъем четвертого большого цикла связан с автомобилестроением (Кондратьев);

1982– ? годы — подъем пятого большого цикла связан с развитием электроники, генной инженерии, микропроцессоров (современные исследователи).

Некоторые современные ученые считают, что волны Кондратьева зародились в Китае на рубеже первого и второго тысячелетия нашей эры, затем переместились по Великому шелковому пути в Италию, и, набрав темпы в XV веке, достигли зрелости с укреплением океанской торговли. Поэтому сторонники этих исследователей выделяют следующие длинные волны в мировой цивилизации.

930–990–1060–1120–1190–1250–1300–1350–1430–1494–1540–1580–1640–1688–1740–1792–1850–1914–1973–2026.

5. Циклы Форрестера – продолжительность около 200 лет.

6. Циклы Тоффлера. Профессор Корнелльского университета Элвин Тоффлер выделяет три больших цикла или «три Великие волны перемен» продолжительностью 1000–2000 лет. Он считает, что до сих пор человечество пережило две «великие Волны перемен», каждая из которых практически уничтожала предыдущие культуры или цивилизации и создавала условия жизни, немыслимые для тех, кто жил раньше.

«Первая Волна перемен» — аграрная революция — заняла тысячелетие. Цивилизация «Первой Волны перемен» была тесно связана с землей. Какую бы локальную форму она не принимала, на каком бы языке ни разговаривали люди, какой бы ни была их религия — это результат аграрной революции. Эра «Первой Волны перемен» началась около восьми тысяч лет до нашей эры и доминировала в мире вплоть до 1650–1750 годов. С этого момента «Первая Волна перемен» потеряла свою силу, и началась «Вторая Волна перемен».

«Вторая Волна перемен» — становление индустриальной цивилизации — заняла более трех столетий и продержалась примерно до 1955 года. Время появления цивилизации «Второй Волны перемен» точно определить невозможно. Для многих людей жизнь радикально изменилась примерно триста лет назад. В это время появилась ньютоновская наука, был впервые использован в экономических целях паровой двигатель, в Англии, Франции и Италии начали появляться первые фабрики. Крестьяне стали переезжать в города. Начали распространяться смелые идеи: идея прогресса, доктрина личных прав, идея отделения школы от церкви, отделения церкви от государства и новая идея о том, что руководители должны выбираться общественностью. Движущей силой многих из этих перемен был новый способ обогащения — фабричное производство.

Идущая «Третья волна перемен» — становление информационно-научной цивилизации. Тоффлер считает, что «Третья Волна перемен» принесет с собой совершенно новый стиль жизни, основанный на возобновляемых энергетических источниках, на методах производства, которые доказали не совершенство большинства производственных линий, на новом общественном институте, который можно назвать «электронный коттедж», и на радикально измененных школах и корпорациях будущего. Приходящая цивилизация готовит новый кодекс поведения и уводит от стандартизации, синхронизации и централизации, от концентрации энергии, денег и сил. Учитывая тот факт, что в последнее время темпы развития истории существенно увеличились, Тоффлер пришел к выводу, что «Третья Волна перемен» продлится всего несколько десятилетий.

Глава 2. Причины несостоятельности и банкротства российских предприятий

2.1. Экономическая природа несостоятельности

Экономическая практика современной России показывает, что под несостоятельностью чаще всего понимается состояние неплатежеспособно-

сти предприятия по принятым на себя обязательствам и обязанностям¹. Такой подход полностью описывает внешнюю сторону этого явления, но оставляет без достаточного внимания то, что несостоятельность является следствием неэффективности производства и обращения.

Данная тенденция подтверждается вступившим в силу 1 марта 1998 г. Законом «О несостоятельности (банкротстве)», согласно которому, признаком банкротства является «неисполнение обязательств и обязанностей в течение 3-х месяцев с момента наступления даты их исполнения»².

Таким образом, несостоятельность субъекта хозяйственных связей отождествляется с его финансовым состоянием, неспособностью устойчиво отвечать по своим обязательствам и обязанностям.

В то же время, существует четкое понимание недостаточности такого рода определения, не отражающего содержательную часть проблемы³. По справедливому замечанию Шевченко В.А. «в подобном понимании несостоятельность отождествляется с понятиями неплатежеспособности и банкротства фирм, как субъектов экономических связей,... банкротство рассматривается как результат юридической классификации факта несостоятельности... соответственно система экономических связей, в рамках которой рассматривается положение несостоятельного субъекта, фактически ограничивается его взаимодействиями с партнерами по бизнесу, выступающими в качестве кредиторов»⁴.

Определение несостоятельности хозяйствующего субъекта должно рассматривать её, как результат длительного, негативного воздействия факторов внешней и внутренней среды на функциональные подсистемы хозяйствующего субъекта. При этом не всякое воздействие приводит к несостоятельности, а лишь интенсивное, длительное и имеющее внутреннее, по отношению к хозяйствующему субъекту, предпосылки для саморазви-

¹ Общий курс менеджмента в таблицах и графиках/Под ред. Б.В. Прыкина. М.: Банки и биржи, 1998.

Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева М.: Юнити, 1996.

² Жуков Е.Ф. Инвестиционные институты. М.: Банки и биржи, 1998.

³ Беликов А.Ю. Диагностика риска банкротства предприятия (на примере предприятий торговли): Диссертация на соискание ученой степени кандидата экон. наук.: 08.00.05. Иркутск, 1998.

Ригер Ф. Реструктурирование предприятий в условиях кризисных ситуаций // Финансовый бизнес. 1997. №3.

⁴ Шевченко В.А. Несостоятельность производства: предпосылки и механизмы оздоровления: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экон. наук.:08.00.01. СПб., 1997.

Белых В.С. Концепция банкротства: законодательная модель // Российский юридический журнал. 1995. №3.

тия. Неплатежеспособность как юридический оцениваемый признак несостоятельности, возникает в заключительной стадии.

В этой связи особую важность приобретает понимание и выявление признаков банкротства, выбор критериев несостоятельности, способных адекватно оценить ситуацию на стадии появления признаков несостоятельности. При определении признаков несостоятельности нередко смешиваются два значения этого термина. Во-первых, признаки несостоятельности, это факторы необходимые для возбуждения производства по делу о банкротстве. Во-вторых, это факторы, наличие которых необходимо для вынесения решения о признании должника банкротом. Таким образом, возможно возбуждения производства дела о банкротстве в отношении потенциально платежеспособного хозяйствующего субъекта, но признание его банкротом, при прочих равных условиях, будет крайне затруднено.

В качестве критериев несостоятельности могут быть использованы два признака: неоплатность и неплатежеспособность. Критерий неоплатности определяет потенциальную способность должника расплатиться по своим обязательствам и обязанностям, и оперирует данными о структуре баланса. Критерий неплатежеспособности оценивает фактическое исполнение должником своих обязательств и использует данные о денежных потоках хозяйствующего субъекта.

Необходима более глубокая оценка природы несостоятельности, а критерии таковой должны оценивать как имущественное положение субъекта, так и уровень его управления, конкурентное преимущество организации, качественный состав производственного потенциала. Оценивая природу несостоятельности, можно сказать, что критерии неоплатности и неплатежеспособности не удовлетворяют внутренние интересы хозяйствующего субъекта должника. В соответствии с интересами восстановления платежеспособности, оценке должна подвергаться внутренняя среда самого субъекта и характер его взаимоотношений с внешним окружением.

Для уточнения экономической сущности несостоятельности необходимо рассмотреть функцию хозяйствующего субъекта, действующего в рыночных условиях. С одной стороны, она выражена составом производственных факторов и технологическим способом производства, с другой стороны предпринимательской функцией, выражающейся в достижении предпринимательских целей, основной из которых является получение прибыли. По определению Д. Сакса, в различных системах организации общественного производства хозяйственные звенья выполняют разные по содержанию функции: преимущественно технические — в централизован-

но планируемой экономике, преимущественно экономические — в экономике рыночной⁵.

Под экономической несостоятельностью понимается деформация механизма управления деятельностью предприятия, его несоответствие производственно-техническому потенциалу и системе внешних связей, делающая невозможной эффективную и устойчивую реализацию предпринимательской составляющей хозяйственной деятельности.

Банкротство хозяйствующего субъекта, может означать несостоятельность и ликвидацию организации, собственника имущества, при этом само имущество при определенных условиях состоятельно в выполнении своих производственных функций. Таким образом, происходит разделение направления воздействия системы банкротств, на ликвидацию несостоятельного собственника имущества и несостоятельного имущества как такового.

Под несостоятельностью предприятия, как имущественного комплекса следует понимать его производственно-техническую неэффективность, выражающуюся в неспособности хозяйствующего субъекта, эксплуатирующего тот или иной вид производственных мощностей, при определенном технологическом способе производства, получать конкурентоспособную продукцию. Исходя из данного определения, возникает необходимость расчленения этого понятия на две составляющих, а именно, конкурентоспособность продукции и потенциальную возможность производства производить таковую.

Обеспечение конкурентоспособности на требуемом уровне, важнейшая задача, как собственников, ответственных за формирование стратегии развития, так и управленческой команды. Таким образом утрата, конкурентоспособности продукции, следовательно и конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, является следствием неэффективного управления. В то же время, вводя понятие несостоятельности предприятия, мы ставится цель раскрыть проблему потенциальной невозможности производить конкурентоспособную продукцию при существующем технологическом способе производства и имеющихся производственных фондах.

2.2. Российская специфика института банкротства предприятия

Несостоятельность хозяйствующих субъектов, в рамках стабильных экономических систем, является фактором макроэкономического равновесия. Процессы банкротства локализуются на микроуровне, охватывая отдельные хозяйствующие субъекты или отрасли. Негативные последствия от процедур банкротства, как социальные, так и экономические, способны

⁵ Сакс Д. Рыночная экономика России. М.: Прогресс-Академия, 1994. С.141.

«растворяться» в экономике страны, не принося ей значительного ущерба. В условиях экономики России, которую можно охарактеризовать как переходную, процессы несостоятельности принимают массовый характер отличный от процессов текущей несостоятельности. В отдельных отраслях народного хозяйства России доля предприятий, по формальным признакам относящихся к банкротам, составляет до 80% (лесная промышленность, легкая промышленность, машиностроение и т. д.).

Развитие процедур банкротства вызывает не однозначную реакцию в обществе. Существует противоречие между катастрофическим падением объема деятельности, числом убыточных, технически неплатежеспособных хозяйствующих субъектов и количеством дел о банкротстве и тем более вынесенных решений о признании хозяйствующего субъекта банкротом.

Существующие в обществе точки зрения, на необходимость применения процедур массовой несостоятельности, можно условно разделить на две группы.

Первая придает процедурам банкротства решающее значение в процессе структурной перестройки промышленности и обеспечении экономического роста в силу двух причин:

- наличие таких процедур позволяет повышать уровень мотивации субъектов экономики;
- банкротство представляет собой механизм, способствующий переходу хозяйствующих субъектов от модели, унаследованной от систем централизованного планирования, к модели основанной на рыночных отношениях.

Сторонники этой точки зрения придерживаются мнения, что массовое банкротство является механизмом восстановления макроэкономического равновесия, в результате этого процесса «вымываются нерентабельные предприятия и неперспективные отрасли, осуществляется отток капитала из отраслей, продукция которых избыточна и (или) не соответствует по своим качественным характеристикам спросу на нее»⁶.

Вторая группа считает применение процедур банкротства в полной мере несвоевременным, несущим в себе риск разрушения промышленного потенциала страны. Политическое противодействие процедурам банкротства, поддержанное как федеральными, так и региональными органами

⁶ Бузгалин А.В. Переходная экономика: курс лекций по политической экономике. –М.: Таурус, Просперус, 1994. 472 с., С.296.

власти является основной причиной небольшого числа банкротств, по сравнению с другими странами переходной экономики⁷.

Для того чтобы оценить правомерность тех или иных доводов, прежде всего, необходимо ответить на следующие вопросы: способствуют ли процедуры массового банкротства перемещению ресурсов и капитала от неэффективного к эффективному собственнику, из нерентабельных отраслей в рентабельные и всегда ли хозяйствующие субъекты, попавшие в зону действия законодательства о банкротстве, действительно несостоятельны.

Для этого необходимо рассмотреть особенности протекания процессов несостоятельности в условиях её массового характера.

В отличие от текущей несостоятельности, массовая несостоятельность порождается причинами иного порядка. Масштабность этого процесса, охватившего практически одновременно существенную часть производственных предприятий, однородность явления, свидетельствуют об его обусловленности некими общими для экономики причинами, носящими внешний характер. Безусловно, столь широкое распространение этого явления может быть объяснено его системным характером.

Ряд авторов выделяет массовую несостоятельность, как форму проявления системной несостоятельности. По мнению А. Улюкаева, в противовес текущей несостоятельности, выступающей, прежде всего, отражением цикличности развития отдельного производственного образования, массовая несостоятельность предстает характеристикой трансформационного кризиса как фазы общего для экономики трансформационного цикла⁸.

Данное разграничение, базируется на определяющем влиянии индивидуальных либо общих факторов несостоятельности, в то же время существуют подходы определяющие текущую и массовую несостоятельность исходя из различия системного и конъюнктурного кризисов. В общем случае под массовой несостоятельностью можно понимать такое состояние, когда потери от банкротства хозяйствующего субъекта, не в состоянии бесследно раствориться в обществе, в силу чего оказывают на него существенное негативное воздействие.

Исходя из природы массовой несостоятельности, её причины необходимо искать преимущественно во внешней среде предприятия. Массовая несостоятельность порождается резкими сдвигами в макроэкономическом устройстве общества и отражает глубокую трансформацию социально-экономической системы общества. Масштабное развитие несостоятельности, её саморазвивающийся характер, во многом можно объяснить особен-

⁷ Обзор экономики России. Основные тенденции развития // Рабочий центр экономических реформ при правительстве РФ, Российско-Европейский центр экономической политики. 1998. №2. С.153.

⁸ Улюкаев А. Переход // Вопросы экономики. 1996. №10. С.7.

ностями экономики переходного периода. Основные этапы этого периода Делягин М.В. обозначает следующим образом⁹:

1. Либерализационный этап, на котором происходит разрушение административно ориентированных хозяйственных связей; государство резко сокращает свое присутствие в народном хозяйстве и социальной сфере; наблюдается экономический спад, резкое падение уровня жизни, общая дезорганизация экономических и социально-политических механизмов.

2. Стабилизационный этап, в течение которого происходит формирование новых хозяйственных связей и рыночной инфраструктуры (первоначально вокруг экспортных отраслей, затем вокруг отраслей их обслуживающих и, наконец, вокруг отраслей, ориентированных на оживляющийся внутренний рынок); спад в неконкурентоспособных отраслях компенсируется подъемом в конкурентоспособных отраслях, в результате чего наблюдается депрессия, медленное восстановление уровня жизни; государство обеспечивает формирование основ рыночной инфраструктуры, восстанавливает дезорганизованные на прошлом этапе механизмы государственного управления.

3. Инвестиционный этап, в ходе которого на основе сформировавшейся рыночной инфраструктуры и государственного стимулирования преодолевается инвестиционный кризис, начинается экономический рост.

Структурный кризис, неизменно сопровождающий экономику переходного периода, несет в себе ряд особенностей. Когда кризисные явления обнаруживаются в развитой капиталистической стране, они охватывают лишь некоторые компании и отрасли. Даже в нижней точке траектории кривой спада, в экономике продолжают существовать успешные предприятия.

В экономике стран переходного периода происходят практически идентичные процессы. Сокращение производства и открытие новых производств происходят почти одновременно, но с макроэкономической точки зрения, в целом, этот процесс имеет отрицательный вектор, производство сокращается значительно быстрее, чем расширяется¹⁰. Следовательно, с увеличением количества явлений несостоятельности и ликвидации хозяйствующих субъектов, происходит качественное изменение, трансформация текущей несостоятельности в системное, массовое явление.

Процедуры несостоятельности имеют главной целью перераспределение ресурсов. Таким образом, в макроэкономическом аспекте данный механизм можно рассматривать как инструментарий структурной перестрой-

⁹ Делягин М. Экономика неплатежей: как и почему мы будем жить завтра. М.: ОАО Оригинал, 1997. С. 29.

¹⁰ Корнай Я. Трансформационный спад // Вопросы экономики. 1994. №3. С.10.

ки. На этапе спада и стихийной структурной перестройки (1992–1994 годы) экономика России переориентировалась не на внутренний рынок, стагнирующий вследствие низкой покупательной способности населения, а на обслуживание экспортных отраслей и естественных монополий: производства электроэнергии, добычи энергоносителей, металлургии и химии¹¹.

Предпосылки возникновения и развития массовой несостоятельности, вероятно, необходимо искать как в развитии ситуации в российской промышленности, оцениваемой с точки зрения спада производства, так и в объективных причинах сформировавшихся к 1985–1991 году.

Переход к рыночным отношениям проходил на базе экономики особого рода, отдельные элементы и подсистемы которой, соответствовали друг другу, образуя реально действующую, развивающуюся, хотя и недостаточно эффективную систему. Процесс формирования массовой несостоятельности, как отмечают Клейнер Г.Б., Соколин Б. был обусловлен следующими объективными причинами¹²:

1. Отсталая технологическая структура гражданского сектора экономики. В связи с особенностями централизованного планирования, российская промышленность была замкнута на себя или, в крайнем случае, на другие государства бывшего СССР и стран СЭВ. На международном конкурентном рынке промышленность России была представлена двумя направлениями: сырьевое и наукоёмкое производство в рамках военно-промышленного комплекса. Неразвитость гражданского сектора промышленности породила низкую эффективность технологических процессов во всех других отраслях, включая и добывающую;

2. Высокая (около 25% от общего числа) доля крупных и сверхкрупных промышленных предприятий. Такие структуры в сочетании с общей технологической отсталостью ещё больше затруднили реализацию внедрения технических нововведений, требуя значительных финансовых затрат на замену их основных производственных фондов. Поскольку отечественное гражданское машиностроение не развито, а продукция таких предприятий обычно неконкурентоспособна на мировом рынке, собственных средств для технического перевооружения фактически не было, как у малых, так и у крупных, не принадлежащих к ВПК или добывающей промышленности предприятий;

¹¹ Делягин М. Экономика неплатежей: как и почему мы будем жить завтра. М.: ОАО Оригинал, 1997. С.29.

¹² Клейнер Г.Б. «Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность» М.: ОАО Экономика, 1997.

Соколин Б. Кризисная экономика России: рубеж тысячелетий. СПб.: Лики России, 1999.

3. Незрелость горизонтальной инфраструктуры рынка, практически всех её составляющих, таких как, информационных и материально-вещественных горизонтальных систем связи, складов, транспортных путей, средств хранения информации, оказалось крайне трудно обеспечить преимущественно горизонтальное, минуя центр, движение данных;

4. Высокая "вязкость" экономической среды. Это означает, что для перемещения в этой среде достаточных для организации производственного процесса производственных ресурсов, требовалось приложить значительные усилия. В отличие от западной предпринимательской среды, где создание или увеличение спроса на какой-либо товар или услугу немедленно приводит к заполнению этой рыночной ниши, в наших условиях это происходило крайне медленно. Основные причины этого:

- недостаточная скорость и широта распространения информации о создаваемом дефиците;
- неправильная интерпретация полученной информации;
- отсутствие мобильности при перемещении капитала и других ресурсов в другую сферу;
- низкий средний уровень деловой активности и инновационной мобильности предприятий;
- общий дефицит всех видов ресурсов.

«Вязкость» экономической среды создает предпосылки неравномерности в условиях функционирования не только различных отраслей и регионов, но и отдельных близко расположенных предприятий одной отрасли.

5. Разрыв хозяйственных связей, явление, которое по существу означало массовый отказ производителей заключать контракты с прежними покупателями.

Таким образом, в условиях трансформационного кризиса происходит наложение обеих форм несостоятельности. В возникающей ситуации массовая несостоятельность уменьшает возможности по преодолению текущей несостоятельности.

В данных условиях применение процедур банкротства, по формальным критериям такового, неспособно выполнить декларируемые задачи, а именно: перераспределение ресурсов и капитала, оздоровление экономики путем отсева нежизнеспособных хозяйствующих субъектов.

Процедура банкротства, как инструмент макроэкономического равновесия, представляется нам системой включающей в себя ряд элементов, позволяющих эффективно проводить банкротство или санацию хозяйствующих субъектов. В качестве необходимых элементов системы банкротства необходимо выделить:

- достаточное количество эффективных собственников, ориентированных на укрепление конкурентных преимуществ, способных занимать активные позиции в определении стратегии развития хозяйствующего субъекта, контролировать действия управляющей подсистемы, способных выполнять инвестиционные функции.

- ориентацию банковской системы на обслуживание реального сектора экономики. Доступность инвестиционных ресурсов, является определяющим критерием в восстановлении платежеспособности хозяйствующего субъекта. Особенностью подобного рода инвестиций является долгосрочность, а также повышенный риск. Формирование финансовых институтов способных осуществлять подобного рода инвестиции, является важнейшей составляющей системы банкротства.

- формирование реального фондового рынка, способного служить инструментом корпоративного контроля. По выражению Колина Мейра, фактически только угроза поглощения, посредством механизмов фондового рынка является реальным механизмом способным обеспечить деятельность менеджмента в интересах акционеров¹³.

Следовательно основные отличительные черты процессов несостоятельности в России:

1. Процессы несостоятельности, проходящие в экономике России, носят массовый характер, отличающийся от текущей формы несостоятельности не только масштабностью явления, но и системностью. В этих условиях, преодоление хозяйствующим субъектом текущей несостоятельности осложняется общими для всей экономики факторами. Потери от банкротства, уже не в состоянии «растворяться» в экономике, а оказывают на неё существенное негативное воздействие.

2. Банкротство хозяйствующих субъектов следует рассматривать как систему, включающую в себя ряд элементов, необходимых для обеспечения макроэкономического равновесия, перераспределения ресурсов и капитала. Система банкротств, включает в себя: создание спроса на активы хозяйствующих субъектов, через формирование эффективного собственника; формирование рынка поглощений или «рынка корпоративного контроля»; наличие и относительную доступность инвестиционных ресурсов.

3. В условиях отсутствия или недостаточно эффективной работы вышеперечисленных элементов, проведение процедур массового банкротства не только неспособно решить вопросы структурной перестройки и макроэкономического равновесия, но и может нанести существенный ущерб промышленному потенциалу России. Необходимость проведения процедур

¹³ Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. М.: Джон Уайли энд Санз, 1996. С.6.

банкротства, избавление от многих неэффективных производств несомненно, но эта работа должна идти одновременно с формированием самой системы банкротства.

2.3. Причины кризисного состояния предприятия и их содержание

Предприятия как объект рыночных связей взаимодействует и испытывает внешнее воздействие со стороны кредиторов и акционеров. Эти контрагенты рассчитывают на вознаграждение, соответствующее рыночным условиям в виде процентных ставок, дивидендов по облигациям и акциям. Очевидно, что размер вознаграждения напрямую зависит от наличия прибыли от деятельности хозяйствующего субъекта. Средневзвешенные ожидаемые платежи в процентах к акционерному капиталу и являются «стоимостью капитала»¹⁴, а так как ожидание акционерами вознаграждения обеспечивается фактической прибылью организации, прибылью от использования активов, то основным признаком несостоятельности организации будет падение прибыльности предприятия ниже критического уровня.

Падение прибыльности может быть вызвано причинами, отличными от несостоятельности. Так, например, агрессивная ценовая стратегия, направленная на захват новых товарных рынков, или попытки расширения сегмента рынка, сопровождается снижением прибыльности или даже её полным отсутствием и убытками у хозяйствующего субъекта. Исходя из этого, по-видимому, целесообразно будет считать снижение прибыльности основным признаком несостоятельности, только при условии продолжения этой тенденции во времени. Длительность процессов несостоятельности определяет и различные этапы этого явления.

В практике стран Западной Европы и США, по определению Ю. Бриггема выделяются пять этапов текущей несостоятельности организации¹⁵.

1. Экономическая несостоятельность. Несостоятельность в экономическом смысле слова означает, что доходы организации не покрывают ее общих расходов, включая затраты на поддержание её источников. Экономически несостоятельные предприятия могут продолжать действовать до тех пор, пока инвесторы предоставляют им дополнительный капитал, а их владельцы соглашаются на доходность ниже рыночной. Дальнейшие перспективы этой организации будут осложнены тем фактом, что отсутствие

¹⁴ Стратегия выхода предприятия на рынок ценных бумаг: практическое руководство / Под ред. Баранников А. М.: АФПИ, 1997. 220 с. С.14.

¹⁵ Бриггем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. СПб.: Экономическая школа, 1997. С.277.

новых финансовых вливаний повлечет за собой невозместимый износ активов.

2. Деловая несостоятельность, (business failure) используется компанией "Dun & Bradstreet", являющейся крупнейшим агентством по статистике банкротств, как характеристика такого вида бизнеса, который прекратил операции принеся убытки своим кредиторам. Таким образом, бизнес определяется несостоятельным, даже если он не прошел формальную процедуру банкротства.

3. Техническая неплатежеспособность. Организация рассматривается как технически неплатежеспособная (technically insolvency), если она не может удовлетворить требования кредиторов, по текущим платежам, срок которых наступает. Техническая неплатежеспособность может указывать на временную нехватку ликвидных средств. Тем не менее, получив отсрочку платежей технически неплатежеспособная организация, возможно, увеличит денежные доходы, рассчитается по обязательствам и выживет. С другой стороны, если техническая неплатежеспособность является ранним признаком экономической, она может быть только первым шагом к финансовому краху.

4. Неплатежеспособность в преддверии банкротства (insolvency in bankruptcy). Организация является неплатежеспособной в преддверии банкротства, если балансовая оценка её совокупной кредиторской задолженности превышает реальную рыночную стоимость её активов. Это более серьезное состояние, чем техническая неплатежеспособность, потому что в общем случае оно является признаком экономической несостоятельности и нередко ведет к ликвидации бизнеса.

5. Легальное банкротство. Организация не находится в состоянии легального банкротства (legal bankruptcy), пока этот факт не зарегистрирован в соответствии с федеральным законом.

Таким образом, банкротство хозяйствующего субъекта не одномоментное событие и имеет протяженность во времени. Несостоятельность хозяйствующих субъектов в её текущей форме обусловлена, прежде всего, цикличностью развития конкурентного преимущества предприятия. Конкурентное преимущество предприятия — ключевой фактор обеспечения её стабильного существования. Управление этим фактором, поддержание его, на высоком уровне, обеспечение возможностей для его развития, является основной целью управления. Конечность конкурентного преимущества обусловлена изменением конъюнктуры рынка, параметров спроса, факторов производства, моральным и физическим старением элементов стратегического потенциала организации.

Несостоятельность хозяйствующего субъекта сводится к пониманию долгосрочной убыточности, то есть несоответствию получаемых предпри-

ятием доходов и понесенных затрат, связанных с осуществлением хозяйственной деятельности. В то же время, ставить знак равенства между убыточностью и несостоятельностью не всегда верно. Бесспорно, что безубыточность организации является одним из основных условий успешного функционирования субъекта экономических связей, но при этом, ряд факторов как внешнего, так и внутреннего характера, могут обусловить снижение рентабельности ниже среднеотраслевого уровня, в соответствии со стратегией развития предприятия, например, снижение цены для захвата или удержания позиций на рынке. Вследствие этого субъект недополучает необходимый размер прибыли и уменьшает свои возможности развития в соответствии со своей стратегией развития.

В связи с этим, существует необходимость разграничения убыточности по стадиям в зависимости от влияния на формирование несостоятельности хозяйствующего субъекта:

1. Первая стадия убыточности характеризуется наличием прибыли на уровне или выше среднеотраслевого, однако сопровождается её отрицательной динамикой. Эта ситуация может отражать неспособность организации оптимизировать потребление ресурсов производства и снижать на этой основе текущие издержки. На данной стадии могут появиться лишь предпосылки возникновения несостоятельности;

2. Вторая стадия убыточности сопровождается снижением уровня прибыли ниже среднеотраслевого значения, в то же время бухгалтерская прибыль как таковая все ещё имеет место. Данная фаза является закономерным продолжением первой. Неспособность хозяйствующего субъекта оптимизировать потребление ресурсов, снижение способности адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, приводит к снижению потенциала развития в сравнении с другими субъектами отрасли.

Момент получения прибыли на уровне ниже среднеотраслевого, является сигналом начала развития процессов несостоятельности хозяйствующего субъекта. Данная тенденция информирует собственников о существующих проблемах функционирования. Причины данной ситуации могут быть различны, но особую опасность представляет отсутствие компенсации снижения возможностей финансирования, из внешних источников, мобилизацией внутренних ресурсов организации. В этом случае убыточность принимает хронический характер;

3. Третья стадия убыточности характеризуется появлением убытков отраженных в бухгалтерской отчетности. Именно данная стадия адекватна общепринятому пониманию несостоятельности. Факт убыточности организации осознается как собственниками, менеджерами, так и кредиторами организации должника и прочими экономическим контрагентами. Хозяйствующий субъект теряет привлекательность как объект инвестирования.

Привлечение внешних финансовых ресурсов становится невозможным или весьма дорогостоящим.

Ряд авторов¹⁶, рассматривая процессы развития несостоятельности хозяйствующего субъекта, через призму категории убыточности, формулируют вывод о том, что как экономическая категория, несостоятельность может быть свойственна далеко не всем субъектам экономических связей. Данный вывод делается на основании того, что конкурентный рынок предусматривает свободный выход предприятия из отрасли и отсутствие каких-либо трудностей прекращения операций на рынке.

Преодоление краткосрочной убыточности, в условиях перечисленных выше, осуществляется посредством регулирования объемов производства, либо выхода из отрасли. Иначе говоря, убыточность в долгосрочной перспективе, согласно теории перелива капитала невозможна. В связи с этим, «в теоретическом плане, несостоятельность не может быть связана с чисто конкурентными рынками и необходим анализ деятельности предприятий на рынках отличных от конкурентного, при этом интерес представляют ... рынки монопольной конкуренции, олигополистические и монопольные»¹⁷.

В данном представлении, для перелива капитала не существует ни каких условий, кроме выгоды перехода из одной отрасли в другую. Такая ситуация может иметь место только в одном случае, когда весь капитал хозяйствующего субъекта является оборотным, в этом случае прекращение деятельности в данной отрасли равнозначно высвобождению капитала, после чего он может быть вложен в другую отрасль.

В современных условиях развития общественного производства использование этой предпосылки не представляется возможным. Так, как по выражению И.А. Загоруйко «прекращение деятельности предприятия не ведет к автоматическому высвобождению капитала. Чтобы его изъять, необходимо продать предприятие. Таким образом, перемещение стоимости капитала ... представляет собой не один, а два акта — изъятие капитала из одной отрасли и его вложение в другую»¹⁸.

Таким образом, возможности перемещения капитала у лидера и у отстающего хозяйствующего субъекта, находящегося на стадии убыточности

¹⁶ Антикризисное управление / Под ред. Э.С. Минаева. М.: Приор, 1998.

Шевченко В.А. Несостоятельность производства: предпосылки и механизмы оздоровления: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экон. наук.:08.00.01. СПб., 1997. 159 с.

¹⁷ Шевченко В.А. Несостоятельность производства: предпосылки и механизмы оздоровления: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экон. наук.:08.00.01. СПб., 1997. С.23.

¹⁸ Загоруйко И. А. Механизм и последствия межотраслевого движения капитала // Вестник МГУ Серия 6. 1992. №1 г. СП-14. С.13.

будут различны. Очевидно, что лидирующему субъекту достаточно принять решение о перемещении, и оно состоится.

В случае хозяйствующего субъекта, находящегося в кризисной ситуации, осуществление такого перемещения будет крайне затруднено. Для покупателя данная сделка крайне невыгодна и рискованна, даже в случае продажи по заниженной стоимости. Для продавца, продажа в данных условиях, означает потерю части капитала.

Вследствие этого, вероятность перемещения капитальной стоимости хозяйствующего субъекта испытывающего угрозу несостоятельности невысока. В результате, особую важность приобретает тот факт, что при прочих равных условиях, норма прибыли каждого субъекта экономических связей тем выше, чем ниже его издержки. В свою очередь уровень издержек в значительной мере зависит от уровня управления хозяйствующим субъектом. В связи с этим, перелив капитала с наименьшими потерями возможен только у субъектов, со средним и высоким уровнем рентабельности производства.

Исходя из вышеизложенного, несостоятельность в разрезе долгосрочной убыточности возможна и на рынках совершенной конкуренции. Вследствие этого можно сделать вывод, что при протекании процессов несостоятельности происходит перераспределение ресурсов, а перераспределение капитала, крайне ограничено и принимает форму утраты владельцем части такового в случае продажи, или полной утраты в случае ликвидации организации.

Суммируя выше сказанное, следует заметить, что именно текущая форма несостоятельности представляет собой инструментарий, способный решить проблему эффективного потребления ресурсов, мотивации деятельности организации, поддержания общеэкономического уровня эффективности национальной экономики.

Несостоятельность, в условиях описанного выше развития конкурентного преимущества предприятия является объективным процессом рыночной экономики. В этом случае, несостоятельность хозяйствующего субъекта носит текущий характер, по отношению к общему развитию экономики, и рассматривается как частный случай, так как завершение продуктовых и технико-технологических циклов для разных предприятий практически не совпадают. Несмотря на то, что текущая несостоятельность способна принимать большие масштабы, она практически не распространяется на всю экономику в целом, а локализуется в отдельных секторах экономики.

Таким образом, именно на такие условия рассчитано большинство зарубежных методик. Проблема несостоятельности в этом случае не поднимается выше микроуровня и не влияет коренным образом на стабильность и безопасность национальной экономики. В этих условиях, основная масса

факторов несостоятельности находится именно во внешней среде хозяйствующего субъекта, концентрируясь в сфере управления.

В условиях российской экономики данные процессы протекают от-лично не только от практики стран Западной Европы и США, но и стран бывшего «социалистического лагеря», данная специфика в первую очередь объясняется массовым характером процессов несостоятельности.

Причинами развития кризисного состояния предприятия являются:

1. Ухудшения ритмичности работы. Следствием этого может являть-ся снижение оборачиваемости товарно-материальных запасов. Решение этой проблемы находится в области оперативного управления и реализуется, как правило, через оперативное вмешательство в производственный цикл предприятия.

2. Снижение оборачиваемости оборотных средств по сравнению со среднеотраслевыми показателями и показателями предыдущих периодов, наступающее в результате снижения оборачиваемости запасов. Следстви-ем этого является финансовое ухудшение положения предприятия, капитал работает не в полном объеме, появляется, так называемая «упущенная вы-года». Решение данной проблемы лежит в области стратегического управ-ления (пересмотр стратегии развития предприятия, его реструктуризация).

3. Увеличение заемных средств, непропорциональное объему произ-водственной деятельности. Это происходит в результате снижения оборо-чиваемости оборотных средств. Предприятие, не получая достаточных до-ходов с каждого оборота, вынуждено обращаться к заемным средствам для поддержания работоспособности: задерживать зарплату, не платить нало-ги, брать кредиты для ускорения оборачиваемости с помощью вливания «живых» денег. Следствием этого является увеличение зависимости от за-емного капитала, неизбежность возврата этого капитала с процентами. По-является фактор нестабильности и неуверенности в завтрашнем дне рабо-ты предприятия. Решение этой проблемы лежит в области стратегического управления (выделение первостепенных принципов развития предприятия: сиюминутная выгода или стабильность развития).

4. Уменьшение текущей ликвидности предприятия. Текущая ликвид-ность показывает в какой степени текущие обязательства покрываются те-кущими активами. Увеличение кредиторской задолженности для поддер-жания работоспособности предприятия приводит к невозможности распла-титься по долгам в короткий срок, т. е. уменьшается текущая ликвидность предприятия ниже определенного значения. На этой стадии возможно об-ращение в арбитражный суд со стороны кредиторов с требованиями о воз-врате причитающегося долга. Решение данной проблемы находится в об-ласти кризисного управления и реализуется через оперативное вмеша-тельство в систему управления предприятием со стороны либо владельцев

предприятия (замена менеджеров высшего уровня), либо со стороны арбитражного управляющего.

5. В зависимости от вида отрасли на эффективность деятельности предприятия может оказывать влияние соотношение основных и оборотных средств. Отрасли, связанные с производством продукции, в большей степени не могут без определенного количества оборудования и его отсутствие может негативно сказаться на их работоспособности. Данная причина тесно связана с предыдущей, поскольку чем меньше становится ликвидность, меньше становится доля оборотных средств, тем больше становится доля основных средств. В свою очередь это приводит к очередному снижению оборачиваемости оборотных средств. Решение этой проблемы находится через оперативное вмешательство в имущественную структуру предприятия со стороны руководства предприятия или со стороны арбитражного управляющего.

Глава 3. Государственное регулирование антикризисного управления предприятия

Рыночная экономика является саморегулирующейся системой. Задача государства заключается в создании условий, при которых свободная предпринимательская деятельность каждого хозяйствующего субъекта не ущемляет интересов иных хозяйствующих субъектов и обеспечивает функционирование и развитие всех элементов системы государства. В этих целях государством устанавливаются внешние условия и ограничения, в пределах которых предприниматели действуют на свой риск. Ретроспективный анализ результатов хозяйственных отношений является основой для внесения изменений в действующие нормативные и законодательные акты и для разработки новых законов.

Предприятия, находящиеся в финансовом кризисе, представляют для системы хозяйствования серьезную опасность. Их неплатежеспособность проявляется в недостатке средств для своевременных расчетов с бюджетом и партнерами по бизнесу. Несвоевременные расчеты приводят к недостатку средств в бюджете государства и субъектов федерации, а на предпринимательском уровне — к созданию финансового напряжения у его кредиторов. Неплатежеспособность одного предприятия порождает цепочку неплатежей всех последовательно связанных хозяйствующих субъектов. Поэтому ликвидация неэффективных собственников является профилактикой банкротства их партнеров. Прекращение деятельности предприятий-должников можно также отнести к системе антикризисного управления, как и восстановление платежеспособности проблемных предприятий.

Неплатежеспособные предприятия наряду с задолженностью по внешним обязательствам часто имеют значительный просроченный внут-

ренный долг — задолженность перед персоналом по заработной плате. Эта задолженность имеет не только финансовые последствия на предприятии, но может породить и социальную напряженность в регионе.

В условиях рыночной экономики государственное антикризисное регулирование осуществляется системой, включающей:

- разработку законодательной, нормативной и методологической базы, регулирующей отношения между хозяйствующими субъектами;
- создание органов, осуществляющих надзор и контроль деятельности предприятий, обеспечение восстановления нарушенных прав хозяйствующих субъектов, восстановление платежеспособности предприятий, профилактику банкротств и прекращение деятельности незаконных и неэффективных предприятий.

3.1. Содержание нормативно-законодательной базы о несостоятельности

Система государственного регулирования антикризисного управления предприятием находится в стадии становления. Разработан ряд законов и нормативных актов, разрабатываются новые законы, вносятся поправки в действующие законодательные и нормативные акты.

Основой всех Законов в области гражданских отношений, частью которых являются отношения в сфере предпринимательства и хозяйственной деятельности, является **Гражданский Кодекс от 30.11.94 № 51-03**. Он служит законодательной базой для всех законов, устанавливающих права, обязанности и порядок взаимодействия всех юридических и физических лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность. Понятие «Кодекс» означает «свод законов». Кодекс обладает более высоким правовым статусом, чем отдельный Закон. В случае выявления противоречий между некоторым Законом и Кодексом — суды принимают решения, исходя из положений, установленных Кодексом.

Глава 4 Гражданского Кодекса рассматривает все организационно-правовые формы хозяйствующих субъектов (закрытые и открытые акционерные общества, товарищества, казенные предприятия и др.), отличительные особенности и условия их создания, реорганизации и ликвидации.

Защищая интересы кредиторов с целью предотвращения их банкротства ст. 60 Гражданского Кодекса предписывает обязательное оповещение кредиторов юридического лица, если акционерами (собственниками) принято решение о его ликвидации или реорганизации. Кредиторы не могут воспрепятствовать реализации принятого собственниками решения, но если они его не одобряют, то могут потребовать досрочного исполнения обязательств.

Статья 56 устанавливает ответственность юридических лиц за неисполнение обязательств. В ней указывается, что юридические лица (кроме учреждений) отвечают по своим обязательствам всем имуществом. При ликвидации юридического лица собственники отвечают по его обязательствам суммой неоплаченного уставного капитала. На собственников или иных лиц, имеющих возможность влиять на деятельность юридического лица, может быть возложена субсидиарная (дополнительная) ответственность, если установлено, что имущества юридического лица недостаточно для полного погашения всех его обязательств, и что несостоятельность наступила в результате исполнения их указаний.

Статьи 57–59 определяют порядок реорганизации юридических лиц, а статьи 61–64 — порядок их ликвидации. Несостоятельность (банкротство) юридических лиц рассматривается в статье 65.

Статья 64 Гражданского Кодекса устанавливает очередность удовлетворения требований кредиторов в случае ликвидации предприятия.

Статья 99 указывает, что гарантией обеспечения прав кредиторов хозяйствующего субъекта (организации) является величина его чистых активов. Акционерному обществу запрещается выплачивать участникам (акционерам) дивиденды, если в результате их выплаты чистые активы станут меньше уставного капитала. Если по состоянию на конец года чистые активы приобрели размер меньший, чем минимальный размер уставного капитала, установленный законом, то общество подлежит ликвидации.

Статья 395 обеспечивает защиту интересов кредитора тем, что обязывает каждого партнера хозяйственных отношений в случаях задержки оплаты увеличивать сумму долга на проценты за пользование чужими средствами, исчисленные по ставке Центрального Банка России за весь период просрочки. Проценты начисляются независимо от условий договора, включаются в сумму основного долга и не признаются финансовыми санкциями.

Налоговый Кодекс — это свод Законов, устанавливающих порядок взаимодействия налогоплательщика с налоговыми органами. Его правовой статус равен статусу Гражданского Кодекса и противоречия между ними разрешаются Высшим Арбитражным судом.

Глава 9 части I Налогового Кодекса (статьи 61—67) устанавливают правила, при которых налогоплательщику может быть предоставлена отсрочка или рассрочка по текущим платежам в бюджет. Такими условиями являются сезонность работы предприятия, значительный ущерб понесенный предприятием в результате стихийных бедствий, возникновение угрозы банкротства в случае единовременной выплаты налога, задержка финансирования или оплаты из бюджета за исполненный государственный заказ.

В целях развития предприятия, при проведении научных исследований, технического перевооружения, выполнения социальных программ и некоторых других целях ему может быть предоставлен на определенных условиях налоговый или инвестиционный налоговый кредит.

Закон о несостоятельности (банкротстве) от 08.01.98 № 6-ФЗ — закон регулирует отношения между должником и кредиторами в процессе рассмотрения дела о банкротстве в арбитражном суде. Банкротство банков регулируется Законом «О банкротстве кредитных организаций». Изданы и введены в действие Федеральные Законы «О банкротстве предприятий топливно-энергетического комплекса» и «О банкротстве естественных монополий». Законы о банкротстве страховых организаций и некоторых других юридических лиц находятся в стадии разработки.

Дело о банкротстве может быть возбуждено должником, кредитором, прокуратурой, или иными лицами, к которым относятся инспекции МНС, органы ФСФО и другие. Условием возбуждения дела о банкротстве является наличие задолженности, превышающей 500 минимальных размеров оплаты труда и просроченной свыше трех месяцев. Должник, в отношении которого в арбитражный суд поступило заявление о признании его банкротом, имеет право его опротестовать в установленные сроки.

Выполнение процедур банкротства арбитражный суд поручает арбитражным управляющим. Арбитражные управляющие — это предприниматели, прошедшие специальную подготовку, получившие аттестат и зарегистрированные в качестве арбитражных управляющих в арбитражном суде.

Процедуры банкротства осуществляются под контролем кредиторов. Арбитражные управляющие отчитываются перед собранием кредиторов и перед арбитражным судом. Деятельность арбитражных управляющих лицензируется. Соответствие действий арбитражного управляющего условиям лицензируемого вида деятельности в выборочном порядке осуществляет ФСФО России и его территориальные органы. Контроль носит выборочный характер.

Законом устанавливаются следующие процедуры в отношении должника: наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство.

Процедура наблюдения вводится с целью определения степени платежеспособности должника и причин ее вызвавших, выявления возможности восстановления платежеспособности должника и наличия признаков фиктивного или преднамеренного банкротства.

Целью процедуры внешнего управления является восстановление платежеспособности должника и сохранение его как хозяйствующего субъекта.

Конкурсное производство означает ликвидацию предприятия-должника, при этом правопреемника его долгов, прав и обязанностей не остается.

На любой стадии дела о банкротстве может быть заключено мировое соглашение между должником и его кредиторами, если к этому времени будут погашены вся просроченная задолженность по возмещению вреда здоровью граждан и заработной плате. Мировое соглашение предполагает рассрочку исполнения всех обязательств на несколько лет. Условия расчетов для всех кредиторов должны быть одинаковыми.

Для осуществления внесудебных процедур в отношении государственных предприятий и предприятий с долей государства в уставном капитале свыше 25,5% были разработаны несколько документов, основными из которых являются три: Указ Президента «О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 22.12.93 № 2264, постановление Правительства «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20.05.94 № 498, Указ Президента РФ «О продаже государственных предприятий-должников» от 02.06.94 № 1114.

Указ Президента «О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 22.12.93 № 2264 — устанавливал права и обязанности нового государственного органа, созданного в 1993 году — Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) (ФУДН) в его отношениях с предприятиями-должниками, арбитражным судом, кредиторами, налоговой и иными государственными службами.

Постановление Правительства «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20.05.94 № 498 — было разработано в развитие Указа Президента от 22.12.93 № 2264. Оно содержит постановляющую часть и три приложения методического характера.

Приложение 1 явилось первым нормативным актом, установившим критерии для определения неплатежеспособности и неудовлетворительной структуры баланса. Система критериев состояла из трех коэффициентов: текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и восстановления платежеспособности. Ее критиковали за то, что она не учитывает отраслевой специфики, что она избыточна, что заключение о будущем делается на основании данных прошедшего периода, что на основании этих критериев 90% всех предприятий России может быть признано банкротами и так далее. Но авторами критических замечаний было упущено то обстоятельство, что система критериев была разработана в целях применения внесудебных процедур в отношении государственных предприятий и

предприятий с долей государственной собственности, превышающей 25,5%, а не в целях возбуждения дел о банкротстве в суде в отношении любых юридических лиц. Подробно система критериев будет рассмотрена в отдельном параграфе.

К признанным неплатежеспособными и имеющими неудовлетворительную структуру баланса на основании критериев, установленных постановлением № 498, в зависимости от степени неплатежеспособности могли быть применены следующие внесудебные процедуры:

- увольнение директора предприятия-должника;
- финансовое оздоровление на основе государственной финансовой поддержки;
- обязательная приватизация предприятия-должника;
- продажа пакета акций, находящегося в государственной собственности на инвестиционном конкурсе, конкурсе, аукционе;
- продажа объектов незавершенного строительства;
- добровольная ликвидация должника;
- продажа предприятия-должника единым юридическим лицом.

Добровольная ликвидация должника или его продажа со статусом юридического лица может происходить только при условии, что выручка от продажи имущества должника или всего предприятия обеспечит полное погашение всей кредиторской задолженности. В противном случае необходимо применение судебной процедуры.

Приложение 2 к постановлению 498 определяет порядок предоставления предприятиям-должникам государственной финансовой поддержки из средств федерального, регионального или местного бюджетов. Это форма внесудебной санации предприятия собственником с целью предотвращения банкротства.

Условия предоставления финансовой поддержки таковы:

- предприятие должно быть признано несостоятельным и имеющим неудовлетворительную структуру баланса;
- доля государственной собственности в уставном капитале должна быть не меньше 25,5%;
- доказано, что восстановление платежеспособности возможно;
- предприятием подготовлен план финансового оздоровления по форме, утвержденной ФУДН;
- план финансового оздоровления прошел все согласования и утверждения, предусмотренные приложением 2 к постановлению 498;
- бюджет обладает необходимым количеством средств.

С инициативой санации должны выступать органы исполнительной власти, Минфин или финансовые органы субъектов Федерации. Государственная финансовая поддержка должна предоставляться на возвратной

основе. Безвозмездная финансовая поддержка выделяется только на содержание объектов социально-культурного назначения, на возмещение убытков планово-убыточным предприятиям, когда условия их хозяйствования жестко задаются законодательством, на финансирования ликвидации процедур при недостатке имущества, на финансирование издержек по восстановлению платежеспособности предприятий, передаваемых на полное бюджетное финансирование.

В связи с отсутствием средств в федеральном бюджете действие постановления 498 в части оказания финансовой поддержки неплатежеспособным предприятиям в 1999 г. было приостановлено.

Приложение 3 к постановлению 498 определяет порядок добровольной ликвидации предприятий-должников по взаимному согласию должника и его кредиторов во внесудебном порядке в целях удовлетворения требований кредиторов и предотвращения негативных социальных последствий, возможных в связи с несостоятельностью предприятия.

Добровольная ликвидация может быть инициирована:

- должником (собственником в лице учредившего его органа) — в этом случае должник обязан уведомить ФУДН, на которое указом Президента № 2264 возложены функции государства как кредитора по долгам в федеральный бюджет и внебюджетные фонды, и представить необходимые документы за 15 дней до собрания кредиторов);
- ФУДН. В этом случае ФУДН исполняет функции государства как собственник. Оно издает соответствующее распоряжение и направляет его руководителю должника.

Руководитель должника, получив распоряжение ФУДН должен издать приказ по предприятию о его ликвидации и организовать собрания кредиторов не позднее, чем через 15 дней со дня получения распоряжения ФУДН. Не позднее, чем за 3 дня до собрания кредиторов должно быть проведено собрание трудового коллектива.

ФУДН участвует в собрании кредиторов и голосует суммой обязательств должника перед федеральным бюджетом с учетом мнения отраслевого министерства и органа исполнительной власти. Кредиторы голосуют суммой обязательств, не обеспеченных залогом, срок исполнения которой наступил до даты собрания. В собрании принимают участие руководитель предприятия и представитель трудового коллектива.

Если руководитель должника не выполнил распоряжение ФУДН или собрание не приняло решения о ликвидации, ФУДН издает распоряжение об обязательном обращении руководителя в арбитражный суд с заявлением должника о признании предприятия банкротом.

Добровольная ликвидация предприятий-должников — внесудебная процедура, проходящая под контролем кредиторов. Для ее осуществления

собранием назначается конкурсный управляющий, который формирует ликвидационную комиссию, разрабатывает и утверждает на собрании кредиторов план ликвидации.

Средства, вырученные от ликвидации имущества должника, поступают на счет ликвидационной комиссии и направляются на удовлетворение требований кредиторов.

После завершения всех продаж конкурсный управляющий созывает собрание кредиторов, которому представляет на утверждение отчет и ликвидационный баланс. Утвержденный собранием кредиторов ликвидационный баланс является основанием для исключения должника из государственного реестра предприятий.

Указ Президента РФ «О продаже государственных предприятий-должников» от 02.06.94 № 1114 — утверждает порядок продажи предприятий-должников, (государственных долей, паев, акций в уставном капитале) признанных в соответствии с постановлением Правительства № 498 неплатежеспособными и имеющими неудовлетворительную структуру баланса предприятий, если они имеют долю государственной собственности в уставном капитале свыше 25,5%.

Положение о продаже государственных предприятий-должников устанавливает порядок продажи предприятий-должников, продажи государственных паев, долей, пакетов акций в уставном капитале предприятий-должников, порядок распределения средств, поступающих от продажи, устанавливает государственные органы, которым может быть поручена продажа.

В соответствии указом Президента № 1114 ФУДН издает распоряжение о продаже, разрабатывает план продажи, готовит пакет документов, необходимых к продаже, из которого покупатели могут составить представление об объекте продажи, устанавливает начальную цену и форму торгов (конкурс, инвестиционный конкурс, аукцион).

Продажа государственного предприятия со статусом юридического лица представляет собой внесудебную процедуру смены неэффективного собственника, то есть является одной из форм приватизации. Новый собственник является правопреемником всех прав и обязанностей, сложившихся до продажи.

При установлении продажной цены ФУДН руководствуется положениями Программы приватизации с той разницей, что учитывает дополнительные расходы покупателя, обусловленные необходимостью в момент оплаты погасить не менее 25% просроченной кредиторской задолженности по заработной плате, в бюджет и внебюджетные фонды. Продажа предприятия-должника с сохранением статуса юридического лица может обременяться дополнительными условиями по сохранению профиля деятель-

ности (для предприятий-монополистов на федеральном, региональном или местном рынках) и сохранению численности работающих (для градообразующих предприятий). Условия устанавливаются в распоряжении ФУДН о продаже.

Стоимость государственных пакетов акций, долей, паев в уставном капитале также устанавливается с учетом условия гашения части кредиторской задолженности, пропорциональной доле в уставном капитале.

Большая часть средств от продажи предприятий-должников направляются в бюджет, а 10% распределяются между органами, подготовившими и осуществившими продажу. Остаток непогашенной кредиторской задолженности новый собственник гасит в общем порядке.

Государственное регулирование в области предотвращения банкротств проявляется в форме **постановлений Правительства о реструктуризации просроченной задолженности в федеральный бюджет**. Постановления правительства о реструктуризации издаются ежегодно с 1997 года с целью побудить предприятия рассчитаться по просроченным долгам фискальной системе (бюджету и внебюджетным фондам), для чего создается льготный режим расчетов. На основании этих постановлений разрабатываются аналогичные постановления на региональном и муниципальном уровнях.

Постановления о реструктуризации каждый год предлагают новые правила, но общим в них являются следующий перечень условий:

- полные и своевременные расчеты по текущей задолженности в федеральный бюджет не менее двух месяцев до подачи заявления на реструктуризации задолженности;
- наличие реальной возможности погашения просроченной задолженности в рассрочку. Для обоснования наличия такой возможности Положения о реструктуризации предлагают методику расчета;
- инспекции МНС должна дать согласие на реструктуризацию просроченной задолженности.

До 2001 г. Федеральная служба по финансовому оздоровлению и банкротству проверяла и анализировала представленные документы и утверждала решение о реструктуризации. С 2001 г. эта функция передана Финансовым управлениям администрации субъекта Федерации.

Действующим законодательством предусмотрена возможность ареста банковских счетов и принудительного изъятия денежных средств из кассы должников фискальными органами. Инспекции МНС часто прибегают к этому способу сбора задолженности. Но в случае отсутствия у должника средств в кассе и на расчетном счете, взыскание может быть наложено и на иное имущество предприятия. Порядок наложения арестов на имущество должника в целях удовлетворения требований кредиторов определен Фе-

деральным Законом «Об исполнительном производстве» от 21 июля 1997 года N 119-ФЗ.

Статья 59 устанавливает порядок наложения ареста на имущество организации-должника и его реализации. В первую очередь — имущества, непосредственно не участвующего в производстве (ценные бумаги, денежные средства на депозитных и иных счетах должника, валютные ценности, легковой автотранспорт, предметы дизайна офисов и иное); во вторую очередь — готовой продукции (товаров), а также иных материальных ценностей, непосредственно не участвующих в производстве и не предназначенных для непосредственного участия в нем; в третью очередь — объектов недвижимого имущества, а также сырья и материалов, станков, оборудования, других основных средств, предназначенных для непосредственного участия в производстве. Арест имущества третьей очереди — основных средств может вызвать прекращение деятельности должника и обусловить его банкротство. В этом случае нарушится очередность удовлетворения требований кредиторов, установленная Гражданским Кодексом (например, арест и продажа имущества в пользу налоговой инспекции или иного кредитора приведет к невозможности расчетов по заработной плате), не будет соблюдена соразмерность удовлетворения требований кредиторов одной очереди (например, будет погашена задолженность в бюджет, но не останется имущества для погашения задолженности внебюджетным фондам и т. п.). Поэтому статьей 60 Закона установлено требование обязательного оповещения Федеральной службы по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО) в случае наложения ареста на внеоборотные активы и оборотные средства, предназначенные для непосредственного участия в основном производстве. И, если по результатам обследования и анализа состояния предприятия ФСФО придет к выводу, что арест вызовет банкротство предприятия или предприятие уже находится в предбанкротном положении, коллегиальным органом при ФСФО принимается решение о возбуждении дела о банкротстве предприятия, а так же и о том, на кого возлагается обязанность по возбуждению дела: на инспекцию МНС, ФСФО или должника. Исполнительное производство и реализация имущества, на которое обращено взыскание, приостанавливаются до завершения дела о банкротстве и могут быть разрешены только в случае, если арест произведен по иску о погашении задолженности по заработной плате или возмещению ущерба здоровью.

Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций), утвержденные приказом Минэкономики РФ от 01.10.97.№ 118 являются методической основой, обеспечивающей реформирование предприятий на внутреннем уровне в целях повышения качества управления и профилактики банкротств.

Методические рекомендации были разработаны во исполнение Постановления Правительства РФ от 28 августа 1997 г. N 1081 "О ходе выполнения и задачах Правительства РФ по реализации Послания Президента РФ Федеральному Собранию "Порядок во власти — порядок в стране (О положении в стране и основных направлениях политики Российской Федерации)" и Программы Правительства РФ "Структурная перестройка и экономический рост в 1997–2000 годах". Методические рекомендации включают следующие разделы:

- I. Типовая (примерная) программа реформы предприятия;
- II. Методические рекомендации по разработке снабженческо-сбытовой политики предприятия;
- III. Методические рекомендации по разработке ценовой политики предприятия;
- IV. Методические рекомендации по разработке финансовой политики предприятия;
- V. Методические рекомендации по разработке инвестиционной политики предприятия;
- VI. Методические рекомендации по разработке кадровой политики предприятия.

Методические рекомендации по реформированию предприятия разработаны для решения следующих задач:

- защиты прав участников (учредителей); разграничения ответственности участников (учредителей) и руководителей предприятий;
- развития механизмов корпоративного управления, обеспечения свободного перераспределения прав участия в капитале акционерного общества и перехода таких прав к лицам, заинтересованным в долгосрочном развитии предприятия (эффективным собственникам);
- создания эффективного механизма управления предприятием;
- обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия;
- создания системы хозяйственно-договорной деятельности предприятия, обеспечивающей соблюдение контрактных обязательств;
- достижения прозрачности финансово-экономического состояния предприятий для их участников (учредителей), инвесторов, кредиторов; использования предприятием рыночных механизмов привлечения финансовых средств;
- повышения квалификации работников предприятия как одного из факторов повышения устойчивости развития предприятия.

В систему государственных органов, осуществляющих антикризисное управление, входят: арбитражный суд, Федеральная служба по финансовому оздоровлению и банкротству, Министерство по налогам и сборам, внебюджетные фонды, органы государственного управления.

Арбитражный суд — рассматривает споры между юридическими лицами по признанию размеров их долга, принудительному взысканию долга через аресты имущества и др. Сторонами могут выступать любые хозяйствующие субъекты и государственные органы: инспекции Министерства по налогам и сборам (ИМНС), внебюджетные фонды (Пенсионный фонд (ПФ), Фонд занятости населения (ФЗ), Фондом медицинского страхования (ФМС), Фондом социального страхования (ФСС)) и органы государственной власти.

В соответствии с Федеральным Законом «О несостоятельности (банкротстве) от 08.01.98 г. № 6-ФЗ арбитражные суды рассматривают дела о банкротстве любых юридических лиц (промышленных предприятий, кооперативов, банков, страховых компаний и др.), а также дела о банкротстве граждан.

Федеральная служба по финансовому оздоровлению и банкротству России (ФСФО России) — осуществляет внесудебные процедуры по предотвращению банкротства особо крупных и социально-значимых предприятий, государственных предприятий, или предприятий, имеющих долю государственной собственности в уставном капитале свыше 25,5%.

Законом «О несостоятельности (банкротстве)» предусмотрено, что ФСФО России и его территориальные органы могут участвовать в арбитражных процессах по делам о банкротстве качестве заявителя, кредитора по задолженности в федеральный бюджет и внебюджетные фонды, эксперта либо как иное лицо, когда это диктуется обстоятельствами дела.

Специалистами ФСФО России по запросам арбитражного суда, прокуратуры или органов государственного управления готовятся экспертные заключения о наличии (отсутствии) признаков преднамеренного или фиктивного банкротства, о планах внешнего управления, о возможности заключения мирового соглашения.

Органы государственного управления — осуществляют контроль деятельности предприятий с позиций их задолженности перед бюджетами соответствующих уровней, сохранения значимого хозяйствующего субъекта для региона, предотвращения социальной напряженности.

Органы государственной власти создают условия для восстановления платежеспособности предприятия, предоставляя ему возможность реструктуризации просроченной задолженности в бюджет и внебюджетные фонды соответствующего уровня. Ими разрабатываются государственные (федеральные, региональные и муниципальные) программы развития отрасли или региона, финансируемые из бюджета, предоставляются предприятиям ссуды на льготных условиях или осуществляется целевое финансирование.

Министерство по налогам и сборам — в соответствии с Налоговым кодексом предоставляет налогоплательщикам возможность отсрочки или рассрочки текущих платежей в бюджет, если внесение платежей в полном объеме в установленные сроки может вызвать неплатежеспособность предприятия.

Реструктуризация просроченной задолженности в бюджет по постановлениям Правительства возможна при наличии разрешения МНС.

Инспекции МНС могут выступать заявителями по делам о банкротстве как кредиторы по задолженности перед государством.

Служба судебных приставов — служба призвана реализовывать права кредиторов на основании Федерального Закона об исполнительном производстве в соответствии с решениями суда о принудительном взыскании кредиторской задолженности. Наложение ареста на имущество, непосредственно участвующее в основном производстве, требует согласования с ФСФО. Согласования не требуется, если арест произведен для взыскания задолженности в целях погашения заработной платы или возмещения ущерба здоровью.

3.2. Задачи, функции, права Федеральной службы по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО)

Федеральная служба была создана постановлением Правительства в 1993 году как Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) (ФУДН) при Комитете по управлению государственным имуществом в целях усиления роли государства по регулированию и управлению процессом банкротства и финансовым оздоровлением. В результате дальнейших преобразований ФУДН приобрело статус самостоятельной государственной службы, было преобразована сначала в Федеральную службу по делам о несостоятельности (банкротстве) Российской Федерации (ФСДН РФ), а затем в Федеральную службу по финансовому оздоровлению и банкротству России (ФСФО России). Частично изменились и функции службы. Теперь ее задачами, главным образом, являются процедуры финансового оздоровления и профилактики банкротств.

До 1999 года региональные отделения ФСФО непосредственно подчинялись ФСФО России. В 1999 году была введена двухзвенная система управления с созданием межрегиональных органов.

На ФСФО России возложено исполнение следующих функций.

Мониторинг и обследование предприятий — перечень предприятий, включенных в мониторинг установлен ФСФО. В перечень включены крупные и особо социально значимые предприятия. К крупным предприятиям относятся предприятия с численностью работающих свыше 1000 человек годовым объемом реализации продукции свыше 100 млн. рублей.

Федеральной службой разработан состав финансовых и экономических показателей по которым на основании квартальной отчетности производится оценка финансового состояния предприятий. Цель мониторинга — своевременно выявлять предбанкротные состояния и применять к таким предприятиям внесудебные процедуры для восстановления платежеспособности.

Проведение заседаний региональной межведомственной балансовой комиссии (РМБК) РМБК оценивает состояние расчетов предприятия с фискальными органами. Перечень предприятий для рассмотрения их на РМБК представляют инспекции МНС и внебюджетные фонды, включая в них предприятия, имеющие длительную или значительную просроченную задолженность. Специалисты ФСФО выполняют финансовый анализ предприятия, в котором устанавливают наличие возможности у предприятия для расчета с бюджетом, устанавливают причины, по которым возникла просроченная задолженность. РМБК принимает решение о том, какие меры должно предпринять предприятие, чтобы ликвидировать просроченные обязательства. Предприятия, у которых размер просроченной задолженности фискальной системе меньше 20 млн. рублей, рассматриваются на региональных РМБК. Предприятия с большей суммой задолженности рассматриваются на заседаниях МБК России.

Проведение заседаний коллегии уполномоченных представителей государства (Коллегии) — задачей Коллегии является принятие решений о возбуждении дела о банкротстве. На заседания Коллегии попадают предприятия, которые несколько раз рассматривались на РМБК, и по результатам рассмотрения было принято решение о невозможности восстановления на этих предприятиях нормальных расчетов фискальной системой. Другие предприятия рассматриваются на Коллегии в связи с произведенным у них арестом средств, участвующих непосредственно в производстве, в целях принудительного погашения кредиторской задолженности фискальной системе или кредиторам по хозяйственным договорам. Если коллегия приходит к выводу, что реализация арестованного имущества приведет к невозможности дальнейшей деятельности предприятия или сделает невозможным удовлетворение требований иных кредиторов в полном объеме — выносится решение о возбуждении дела о банкротстве. Обязанность по возбуждению дела возлагается либо на должника, либо на инспекцию МНС или внебюджетные фонды, или на территориальный орган ФСФО.

Обследование предприятий и подготовка экспертных заключений о платежеспособности предприятий по запросам органов государственного управления выполняются специалистами службы в соответствии с поступившим запросом. Запросы могут поступать в случае участия предприятий в региональных программах, финансируемых и бюджета, участия пред-

приятия в конкурсах и аукционах по размещению квот и государственных заказов, при получении бюджетных ссуд и др.

Подготовка экспертных заключений о возможности реструктуризации задолженности в бюджет и внебюджетные фонды – производится в соответствии постановлениями Правительства по методикам, разработанным совместно ФСФО России, Минфином и Министерством по налогам и сборам при условии предоставления предприятием всех требуемых документов и наличии согласования и разрешения инспекции МНС.

По запросам арбитражного суда, прокуратуры, следственных органов и органов государственного управления по предприятиям, в отношении которых возбуждено дело о банкротстве, специалисты ФСФО готовят:

- экспертные заключения о наличии признаков преднамеренного или фиктивного банкротства;
- экспертные заключения по планам внешнего управления и финансового оздоровления;
- экспертные заключения по отчетам независимых оценщиков имущества и бизнеса;
- экспертные заключения о целесообразности заключения мирового соглашения.

ФСФО совместно с аккредитованным при ФСФО обучающими организациями проводит обучение предпринимателей для приобретения ими квалификации арбитражных управляющих, а затем осуществляет их лицензирование. Положением о лицензировании арбитражных управляющих предусмотрены лицензии трех категорий. Более высокие категории (вторая и третья) даются управляющим, имеющим положительный опыт работы на низшей категории.

В качестве лицензирующего органа ФСФО осуществляет выборочные проверки деятельности арбитражных управляющих и обязательную проверку перед получением им следующей категории, либо продлении имеющейся.

Работа с жалобами на арбитражных управляющих и руководителей предприятий-должников — в случае поступления жалоб специалисты ФСФО запрашивают документы или выезжают на предприятие для проверки фактов, в них изложенных. По результатам проверки к нарушителям принимаются меры. В отношении арбитражного управляющего, ненадлежащим образом выполняющего свои функции может быть открыто надзорное производство с последующим отстранением его от работы и лишением лицензии.

Работа в качестве арбитражных управляющих — в случае необходимости специалисты ФСФО могут быть назначены арбитражными управляющими на предприятия — отсутствующие должники или особо крупные

и социально значимые предприятия, для работы на которых требуется третья категория. Работникам ФСФО не нужно регистрироваться в качестве предпринимателей. На период выполнения функций арбитражного управляющего за ними сохраняется их рабочее место, а назначенное судом вознаграждение поступает на счет ФСФО.

В процессах о банкротстве ФСФО может участвовать как заявитель, как кредитор, как эксперт, как орган надзора за лицензируемой деятельностью; как арбитражный управляющий.

ФСФО России проводит аккредитацию предпринимателей-экспертов и фирм по направлениям:

- экспертиза деятельности антикризисных управляющих;
- экспертиза планов внешнего управления и финансового оздоровления;
- экспертиза финансового состояния предприятий, включая экспертизу наличия признаков преднамеренного или фиктивного банкротства;
- оценка недвижимости, оборудования, бизнеса;
- обучение антикризисных управляющих (для обучающих центров).

3.3. Причины сдерживания реализации закона о несостоятельности

Первый закон о несостоятельности (банкротстве), изданный в период перестройки, вышел в ноябре 1992 года. Доля хозяйствующих объектов, в отношении которых возбуждены дела о банкротстве с момента выхода закона и по сей день в целом по России не превышает 2% от общего числа хозяйствующих субъектов. Эта статистика не отражает реального количества действительно несостоятельных предприятий, нуждающихся в применении процедур банкротства и ликвидации.

Основная причина небольшого количества процессов о банкротстве заключается в слабой мотивации лиц, имеющих право обращаться с заявлениями в суд о признании должника банкротом. В соответствии с Законом обращаться с заявлением о признании предприятия банкротом могут кредитор, прокурор, должник. Представлять интересы государства как кредитора могут инспекции МНС, государственные внебюджетные фонды, ФСФО.

Кредиторы первой и второй очереди (по возмещению ущерба здоровью и по заработной плате) не могут обращаться с заявлениями о признании должника банкротом. Кредиторы третьей очереди могут взыскать задолженность, не прибегая к процедурам банкротства, так как задолженность перед ними обеспечена залогом имущества. Таким образом, возбуждение дела о банкротстве может происходить по инициативе кредиторов по обязательным платежам — фискальных органов (МНС и внебюджетные фонды) и кредиторов по денежным обязательствам — поставщиков, подрядчиков и пр.

Каждый кредитор, возбуждающий дело о банкротстве в отношении должника, должен доказать свои права и наличие оснований для возбуждения дела о банкротстве. Такими основаниями для кредиторов по денежным обязательствам являются договоры. Кредиторам по задолженности перед государством (налоги и отчисления в государственные внебюджетные фонды) также необходимо доказать наличие просроченной более трех месяцев кредиторской задолженности. Кроме того, они должны доказать, что предприняли все предусмотренные законодательством меры к взысканию недоимки: выставляли счета на инкассо, принимали решения об аресте имущества должника в соответствии с ФЗ «Об исполнительном производстве» и т.д. Государственный кредитор должен доказать, что должник не имеет средств на расчетном счете, а реализовать имущество и за его счет погасить задолженность — не представляется возможным. Подготовка пакета документов, прилагаемых к заявлению кредитора по задолженности перед бюджетом, весьма трудоемка, так как внутренний документооборот ИМНС не был сориентирован на решение подобных задач.

Отчасти реализация закона «О несостоятельности (банкротстве)» сдерживалась возможностью применения в целях взыскания недоимки процедур исполнительного производства, более простых в реализации, чем процедуры банкротства. Лишь только в 2000 г. вышли нормативные акты, установившие ограничения на аресты основных средств, занятых непосредственно в производстве, приостановили этот процесс, направив его в русло Федерального Закона «О несостоятельности (банкротстве)».

На кредитора накладывается не только обязанность по доказательству своих прав, но и обязанность участвовать в заседаниях арбитражного суда, собраниях кредиторов, и, кроме того, заявитель, в случае отсутствия средств у должника на осуществление процедуры банкротства, несет расходы по ее осуществлению. Эта обязанность

Другой причиной слабой заинтересованности кредиторов в инициировании судебных процедур банкротства является низкий уровень возврата кредиторской задолженности. Закон «О несостоятельности (банкротстве)» в его последнем виде вышел к тому времени, когда у большинства неплатежеспособных предприятий в кредиторской задолженности доминирует задолженность перед фискальной системой, отягощенная значительными финансовыми санкциями. Вероятность возврата задолженности кредиторам по денежным обязательствам (кредиторы пятой очереди) близка к нулю. Кредитор пятой очереди может возбудить дело о банкротстве должника, если уверен, что задолженность по первым четырем очередям у должника невелика и позволит ему получить свой долг, либо если ему необходимо очистить свой баланс от безнадёжной дебиторской задолженности. Криминальными поводами возбуждения дел о банкротстве со стороны

кредиторов пятой очереди является возбуждение дел о банкротстве в целях борьбы с конкурентами, либо приобретения предприятия-должника или его имущества, попытка помочь должнику уйти от исполнения обязательств.

Кредиторы в большинстве случаев имеют низкую правовую грамотность, не осведомлены о своих правах и обязанностях, не имеют представления о возможностях действующего законодательства. Лишь некоторые из них могут вести свою политику, используя законодательство о банкротстве в целях увеличения своего производственного и финансового потенциала.

Низкая правовая грамотность кредиторов дополняется их слабой подготовкой в области экономики и финансов. Они не в состоянии правильно оценить предлагаемые им на согласование планы проведения процедур и отчеты арбитражных управляющих. Исполнение процедуры недобросовестным управляющим с согласия и одобрения его действий некомпетентными кредиторами сводит к нулю эффект защиты интересов кредиторов: требования кредиторов остаются неудовлетворенными, рождается недоверие к процедурам банкротства.

Некоторые причины сдерживания реализации закона о банкротстве обусловлены особенностью предприятий. Множество неплатежеспособных предприятий неоднородно. Должники различаются:

- масштабом производства (крупные, средние, мелкие) и стоимостью имущественного комплекса, потребительной стоимостью имущества и его ликвидностью (возможностью его продажи);
- отраслевой спецификой (ресурсоемкостью, длительностью производственного цикла, платежеспособностью потребителей, насыщенностью рынка, наличием госзаказа, условиями лицензирования, особенностями налогообложения, экологичностью);
- социальным значением (градо- и поселкообразующие, монополисты, предприятия, имеющие важное экономическое значение для региона, имеющие стратегическое значение для отрасли и страны в целом);
- соотношением стоимости имущества и суммы долгов, периодом просроченной задолженности, степенью неплатежеспособности;
- составом кредиторов;
- экономическим потенциалом.

В отношении особо крупных и крупных предприятий редко возбуждаются дела о банкротстве. Как правило, это предприятия с длительной историей и длительными хозяйственными связями, имеющие важное социальное и экономическое значение для регионов. Уплата ими незначительных в процентном отношении сумм начисленной задолженности может представлять существенные для региона суммы. Такие предприятия явля-

ются надежными партнерами и задержка в расчетах не означает безнадежности долгов. Зачастую такие предприятия — монополисты и для кредиторов являются единственным партнером. Поэтому многие кредиторы мирятся со сложившимся положением.

Но даже при безнадежной ситуации на крупном предприятии проблемы, возникающие при его ликвидации, трудноразрешимы: имущество, как правило, специфично, обладает низкой ликвидностью и его реализация способна обеспечить покрытие обязательств лишь в незначительной мере.

Градообразующие предприятия проходят процедуры банкротства в особом режиме: арбитражному управляющему и местным органам власти приходится решать серьезные социальные проблемы, процедура внешнего управления может быть введена на 10 лет, что отодвигает расчеты с кредиторами за пределы интересов сегодняшнего дня.

Отраслевая специфика также влияет на активность возбуждения дел о банкротстве. Более половины всех дел о банкротстве в Иркутской области возбуждено в отношении леспромхозов. Лесозаготовительная и лесоперерабатывающая промышленность находятся на подъеме, и неплатежеспособные предприятия обладают значимым скрытым финансовым потенциалом, делающим их привлекательными для захвата. В других отраслях подъема не наблюдается, поэтому и должники этих отраслей пока не представляют интереса.

Более всего нуждаются в ликвидации «отсутствующие должники»: предприятия, которые не платят налоги и не сдают бухгалтерские отчеты в налоговую инспекцию в течение нескольких лет, местонахождение руководителей которых — неизвестно. К таким предприятиям применяются упрощенные, ускоренные процедуры банкротства. Но ликвидация таких должников затруднена в связи с отсутствием средств на осуществление процедуры банкротства. Местонахождение имущества должника неизвестно, и его нельзя привлечь для реализации. Случаи, когда арбитражным управляющим удастся разыскать руководителя должника и вернуть имущество — редки. Зачастую все затраты по ликвидации отсутствующего должника арбитражные управляющие вынуждены оплачивать из своих средств. Поэтому до создания фонда ликвидации отсутствующих должников возбуждение дел о банкротстве в отношении них будет редким явлением.

Руководители предприятий-должников редко обращаются в арбитражный суд с заявлениями должника. В силу недостаточной осведомленности, процедуры банкротства руководителями часто воспринимаются только, как процедуры ликвидации и недооценивают возможность восстановления платежеспособности в ходе процедур внешнего управления вози

мирового соглашения. Сдерживают обращение в суд сомнения в компетентности и добросовестности арбитражных управляющих.

Обращения в суд руководителей должников было бы менее редким явлением, если бы работала статья 9 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» о субсидиарной ответственности руководителей предприятий-должников в случае неисполнения ими обязанности по обращению в арбитражный суд с заявлением должника после установления невозможности удовлетворения требований всех кредиторов в полном объеме. Применение статьи затруднено тем, что Закон не устанавливает критериев момента возникновения неплатежеспособности и какие именно обстоятельства можно считать фактом вины руководителя.

Глава 4. Основы законодательства о банкротстве

4.1. Развитие законодательства о банкротстве в России

Институт несостоятельности (банкротств) является неотъемлемым атрибутом торговли и кредитных отношений. Уже в древних памятниках законодательства России — Постановления Русской Правды (XIII век), Судебниках Ивана III и Ивана IV (XV и XVI века) рассматривались правила взыскания долгов с должника. Закон ограждал должника от кредиторов, если утрата его платежеспособности (товара) происходила в результате стихийных бедствий (“по воле Бога”). Такому должнику предоставлялась рассрочка для выплаты долгов. Но если купец утрачивал товар по своей вине, то он должен был отработать долг, поступив в рабство к кредитору. Если кредиторов оказывалось несколько, то должника продавали на торгах, а вырученную сумму распределяли между кредиторами.

Средневековый закон устанавливал следующую очередность удовлетворения требований кредиторов: сначала возмещался полностью долг князю, затем — иностранным и иногородним купцам, а затем соразмерно удовлетворялись требования местных кредиторов.

В постановлениях XVIII столетия были введены три признака банкротства: неисправность в платежах, потеря имущества, скрывание должника.

В 1880 году был принят «Устав о банкротах». Одна часть «Устава» рассматривала торговую (купеческую) несостоятельность. Вторая часть устава была посвящена несостоятельности дворян. Банкротом признавался тот, чье имущество которого не хватало для покрытия всех обязательств.

Устав рассматривал варианты открытия банкротства: банкрот мог сам сделать признание в суде или вне суда; мог скрываться от предъявленного к нему иска, мог явиться в суд, но при этом не мог совершить сделок, которые позволили бы ему погасить все обязательства в течение месяца.

Устав уточнял: «банкрота не должно разуметь бесчестным человеком, ибо честь и бесчестие не в звании банкрота состоит, но единственно в поступках, которые привели человека к банкротству». В нем разделялись три вида несостоятельности: происходящей от несчастья, от небрежения, от пороков или подлога. Последствиями «несчастной» несостоятельности было признание неисполненных обязательств исполненными и запрет предъявления требований по ним в будущем должнику или его семье.

«Неосторожные» и тем более «Злостные» банкроты от обязательств не освобождались. Должник заключался под стражу, из-под которой кредиторы могли выпустить его под залог. Имущество должника передавалось в распоряжение кредиторам, которым предписывалось выдавать средства из имущества должника на содержание его семьи по их разумению.

Уставом был введен закон об администрациях по торговым делам. Цель администрации состояла в восстановлении дел должника, в приведении торгового предприятия в такое состояние, при котором он мог бы не только ответить по всем уже сложившимся обязательствам, но и продолжить деятельность в дальнейшем. На период оздоровления должнику представлялась отсрочка платежей, руководитель должника отстранялся от управления хозяйственными делами. Управление переходило в руки опытных администраторов. Когда цель оказывалась достигнутой — платежеспособность восстановленной — предприятие снова переходило в управление прежнему руководству. Если восстановление платежеспособности оказывалось недостижимым, переходили к конкурсу — ликвидации предприятия-должника.

Введение администрации допускалось только к коммерческим или торговым предприятиям, имевшим важное значение для города. При этом сам город должен был быть портовым или иметь биржу. Введение администрации было возможным, если предприятие оставляло надежду на возможность восстановления его платежеспособности. Критерием этого был дефицит баланса, не превышающий 50% (то есть не менее половины долгов предприятие могло погасить за счет своих активов). Отсутствие дефицита не служило препятствием для введения администрации. Г.Ф. Шершеневич писал: «при проверке актив превышает пассив, но предприятие не платит, очевидно, причина кроется в неумелом управлении, и так как цель администрации поправить ошибки управления, то учреждение администрации в данном случае вполне уместно»¹⁹.

Переход к рыночной экономике с конца 80-х годов привел к необходимости восстановления института банкротств. В марте 1993 г. был введен

¹⁹ Шершеневич Г.Ф. Конкурсный процесс М.: “Статут”, 2000.

в действие первый в постсоветский период Закон о несостоятельности (банкротстве).

Законом рассматривались процедуры внесудебной санации, судебной санации (внешнего управления) и конкурсного производства и мировое соглашение. Признаком банкротства являлась недостаточность имущества должника для погашения внешних обязательств. Обязанность доказательства недостаточности имущества лежала на заявителе, которым мог быть сам должник, кредиторы, прокурор. Это обстоятельство служило серьезным препятствием для применения Закона. Кредиторы практически не имели доступа к информации, из которой они могли бы вывести доказательства неплатежеспособности должника. А должник имел возможность создавать и поддерживать искусственно нужный уровень соотношения активов и пассивов.

Рассматривая как необходимый признак банкротства крайнюю степень неплатежеспособности — несостоятельность, выражавшуюся в недостаточности имущества для погашения кредиторской задолженности, закон ограничивал возможности его использования в целях предотвращения банкротства.

В Законе не содержались положения, обеспечивающие его реализацию.

Этими причинами объяснялось небольшое количество дел о банкротстве, открытых в 1993–1997 г.г.

4.2. Основы действующего закона о несостоятельности (банкротстве)

Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 08 января 1998 г. (далее — Закон о банкротстве) призван решить на практике одну из главных проблем современной экономики России — реального ее реформирования путем финансового оздоровления предприятия при сохранении собственника либо путем замены неэффективного собственника эффективным.

Закон о банкротстве открывается главой, в которой приведены используемые в нем термины и определения.

Несостоятельность (банкротство) — 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.

Должник — гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо, неспособные удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного настоящим Федеральным законом (более трех месяцев).

Денежное обязательство — обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовому договору и по иным основаниям, предусмотренным Гражданским кодексом Российской Федерации. К денежным обязательствам приравниваются и обязательства по поставке товаров.

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

Обязательные платежи — налоги, сборы и иные обязательные взносы в бюджет соответствующего уровня и во внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством Российской Федерации (иначе — задолженность перед фискальной системой).

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

Арбитражный управляющий (временный управляющий, внешний управляющий, конкурсный управляющий) — лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства и осуществления иных полномочий, установленных Законом о банкротстве.

Признаками банкротства юридического лица считается неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения.

Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают должник, кредитор по денежным обязательствам, кредитор по обязательным платежам (налоговые органы и др.), прокурор и уполномоченные лица, к которым относится Федеральная служба по финансовому оздоровлению и банкротству. При этом период просрочки платежей должен превышать три месяца, а сумма долга должна быть не менее 500 установленных законом минимальных размеров оплаты труда.

Закон устанавливает право возбуждать дело о банкротстве, а так же субсидиарную ответственность руководителя должника по долгам предприятия, возникшим с момента установления неплатежеспособности, если в течение месяца руководитель не обратился в арбитражный суд с заявлением должника.

Руководитель должника, его собственник или иные лица, имеющие право давать обязательные к исполнению должником указания, несут суб-

сидиарную ответственность по долгам предприятия, если будет установлено, что их указания вызвали банкротство предприятия.

Сторонами в деле о банкротстве являются: должник, его конкурсные кредиторы и кредиторы по обязательным платежам.

Руководитель должника, собственник или его представители, представители трудового коллектива должника сторонами в деле не являются. Они могут участвовать в собраниях кредиторов, но без права голоса. Их отсутствие на собрании кредиторов или на заседаниях арбитражного суда не является причиной для приостановления судебного разбирательства.

Должники могут иметь особенности, в соответствии с которыми будут иметь особенности и применяемые к ним процедуры банкротства. К некоторым категориям должников применяются специальные законы о банкротстве, некоторые должники не подлежат банкротству совсем (рис. 4.1).

Статьей 64 Гражданского Кодекса Российской Федерации и статьей 106 Закона о банкротстве устанавливаются очередность удовлетворения требований кредиторов в случае ликвидации хозяйствующих субъектов. В соответствии с указанными статьями кредиторы **распределяются по очередям** следующим образом:

первая очередь — граждане, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью;

вторая очередь — лица, работавшие по трудовому договору, в том числе по контракту, перед которыми у должника существует по выплате выходных пособий и оплате труда или по выплате вознаграждений по авторским договорам;

третья очередь — кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника. Это, как правило, банки и иные кредитные организации;

четвертая очередь — налоговые органы и территориальные отделения внебюджетных фондов. С введением единого социального налога налоговые органы стали единственным кредитором по обязательным платежам. В задолженность по четвертой очереди включается только сумма основного долга, то есть непосредственно недоимки по налогам. Пени и штрафы (иначе — финансовые санкции) относятся к пятой очереди;

пятая очередь — она подразделяется на две части: *первую часть пятой очереди* составляют кредиторы по денежным обязательствам. Учитывается сумма основного долга (без пени и штрафов). *Вторую часть пятой очереди* составляют финансовые санкции конкурсных кредиторов и кредиторов по обязательным платежам.

Статьей 365 Гражданского Кодекса предусмотрено начисление процентов за пользование чужими средствами в случае нарушения сроков

расчетов, предусмотренных договором. Начисление процентов не зависит от того, какие финансовые санкции предусмотрены договором между кредитором и должником. Проценты, начисленные в соответствии с данной статьей ГК РФ, финансовыми санкциями не признаются и включаются в сумму основного долга. При установлении моратория на удовлетворения требований кредиторов в процедурах банкротства прекращается начисление пени, но начисляются проценты на сумму основного долга в течение всего периода моратория.

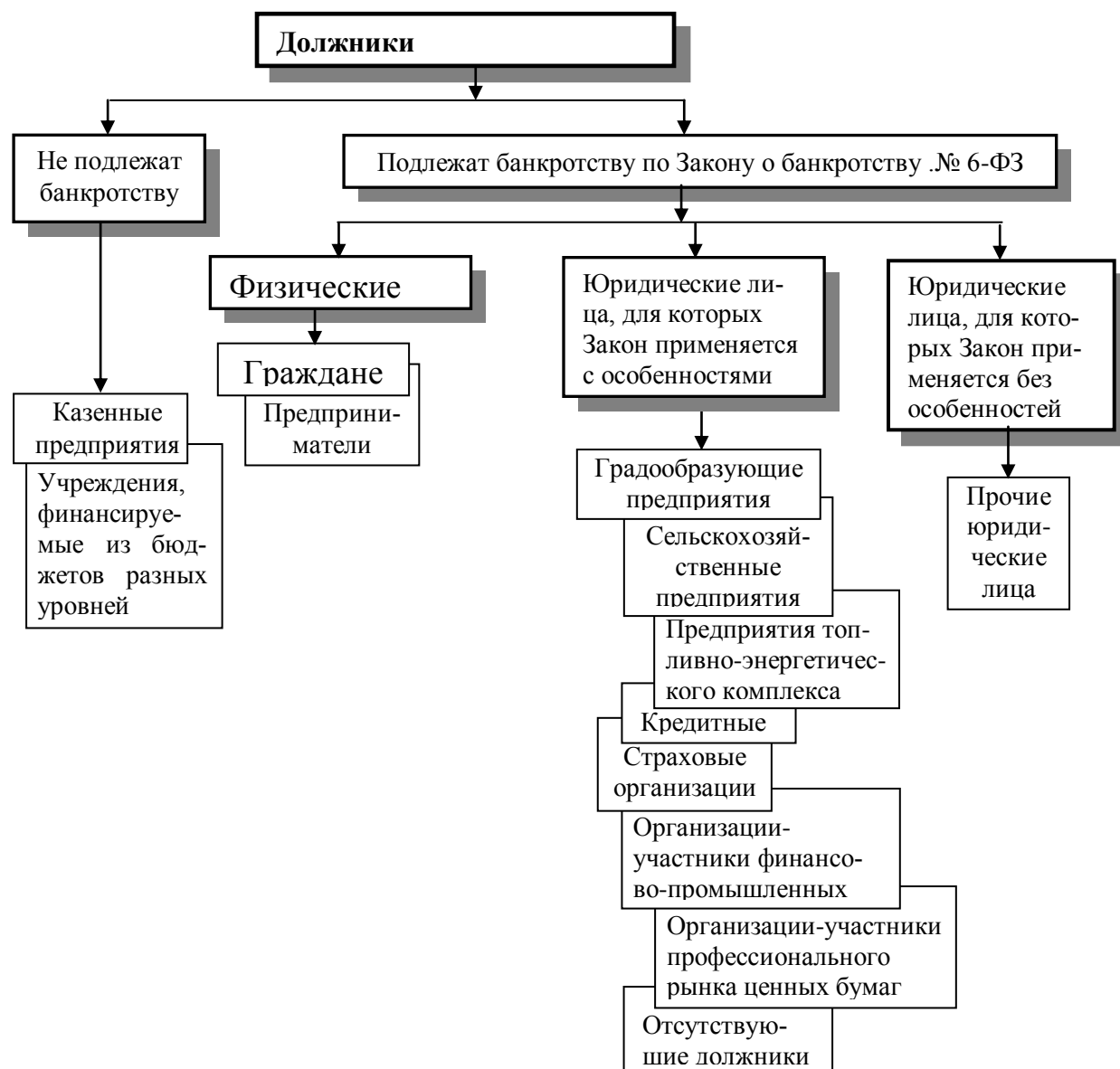


Рис. 4.1. Классификация должников

Разделение общей задолженности на основной долг и финансовые санкции имеет серьезные юридические последствия. Только сумма основ-

ного долга учитывается при возбуждении дела о банкротстве и составляет число голосов при голосовании на собраниях кредиторов.

Кредиторы выбирают процедуру банкротства и осуществляют контроль за ее исполнением. Они устанавливают периодичность отчетов арбитражного управляющего перед ними, утверждают отчеты арбитражного управляющего, планы внешнего управления или конкурсного производства, устанавливают сумму вознаграждения арбитражному управляющему и сметы на осуществление процедур.

Кредиторы несут ответственность перед судом: кредитор, по заявлению которого возбуждено дело о банкротстве, обязан присутствовать на всех заседаниях арбитражного суда в течение процедуры наблюдения, в противном случае дело о банкротстве будет прекращено, а возмещение всех издержек, включая вознаграждение арбитражного управляющего, будут возложены на заявителя.

Кредиторы, проголосовавшие за введение процедуры внешнего управления, несут субсидиарную ответственность перед неголосовавшими кредиторами по долгам предприятия-должника, возникшим в период внешнего управления, в том случае, если платежеспособность должника в результате внешнего управления восстановлена не будет.

Законом о банкротстве вводится понятие **внеочередных расходов**. Эта категория расходов возникает с введением судебной процедуры на предприятии-должнике. Сюда относятся расходы, связанные с выплатой вознаграждения арбитражному управляющему, расходы, связанные с осуществлением судебной процедуры (публикация объявлений, оплата аудиторских проверок, оценки имущества независимыми оценщиками и др.), и расходов, обусловленных текущей деятельностью должника: коммунальные и эксплуатационные платежи, возникающие в ходе наблюдения, внешнего управления и конкурсного производства, расходы, связанные с основной текущей деятельностью.

Судебные процедуры банкротства подведомственны арбитражному суду.

Арбитражный суд выполняет функции:

- возбуждает дело путем принятия заявления;
- утверждает решения, принятые собраниями кредиторов;
- разрешает споры между кредиторами и арбитражным управляющим;
- разрешает споры между арбитражным управляющим и иными лицами, возникающими в процессе банкротства (например, отмену неправомερных арестов имущества и банковских счетов внешнего управления или конкурсного производства).

Функциями ФСФО России в соответствии с Законом о банкротстве являются:

- организация обучения, лицензирование и разработка требований к арбитражным управляющим;
- разработка методических материалов для реализации процедур банкротства;
- осуществление надзора за соблюдением арбитражными управляющими правил и условий лицензируемого вида деятельности;
- создание специализированного фонда для обеспечения арбитражным управляющим получения минимального вознаграждения в случае выполнения ими процедур ликвидации отсутствующих должников;
- подготовка по запросу заключений о наличии признаков фиктивного или преднамеренного банкротства.

Арбитражный управляющий — частный предприниматель, получивший подготовку и аттестат арбитражного управляющего, зарегистрированный в арбитражном суде. В зависимости от процедуры банкротства, на исполнение которой он назначен, арбитражный управляющий может называться временный управляющий (процедура наблюдения), внешний управляющий (внешнее управление), конкурсный управляющий (конкурсное производство).

Законом предусмотрены следующие процедуры банкротства:

- наблюдение;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение;
- упрощенные процедуры банкротства.

Наблюдение — эта процедура вводится на срок от двух до трех (а в отдельных случаях — до пяти) месяцев по отношению ко всем категориям должников, за исключением отсутствующего должника, должника-гражданина и некоторых особых случаев банкротств.

Основными задачами процедуры наблюдения являются:

- обеспечение сохранности имущества должника;
- установление реального состава активов;
- проведение анализа финансового состояния должника;
- установление наличия (отсутствия) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства;
- составление реестра требований кредиторов;
- проведение первого собрания кредиторов.

Особенностью проведения этой процедуры является то, что руководитель должника не отстраняется от исполнения своих обязанностей, пред-

приятие продолжает работать. Но в целях обеспечения *сохранности имущества должника* законом запрещается совершение сделок, связанных с отторжением имущества должника, превышающих 20% от стоимости активов без согласования с временным управляющим. Запрещаются все виды реорганизации предприятия и реструктуризации его капитала.

В течение трех дней с момента назначения временный управляющий должен приступить к *инвентаризации имущества* предприятия. Это позволит уточнить состав его активов и получить более точные результаты анализа финансового состояния предприятия.

Анализ финансового состояния должника имеет своей целью определение причин, обусловивших несостоятельность предприятия, выявление возможности восстановления платежеспособности должника или ее отсутствие и обоснование применения процедуры внешнего управления или конкурсного производства.

Причинами несостоятельности предприятия могут быть: изменение рыночной конъюнктуры, утрата конкурентоспособности продукцией, утрата платежеспособности потребителями продукции, изменение налогообложения, падение курса национальной валюты и другие внешние факторы. Неплатежеспособность может быть вызвана и внутренними для предприятия причинами, такими, как неудовлетворительный производственный менеджмент, устаревшие технологии, неквалифицированное или недобросовестное управление финансами, кадрами и др. Временный управляющий должен не только рассмотреть финансовые документы, но и изучить рыночные условия, в которых находится предприятие, чтобы определить перспективы его дальнейшей деятельности. Временный управляющий должен оценить динамику финансовых показателей с точки зрения *наличия (отсутствия) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства*, исследовать сделки предприятия с точки зрения их целесообразности и законности. Законодательство позволяет опротестовывать в суде и расторгать незаконные и наносящие ущерб должнику сделки, совершенные даже за десять лет до возбуждения дела о банкротстве.

Весьма ответственной задачей временного управляющего является *составление реестра* требований кредиторов. На основании перечня кредиторов, подготовленного представителем должника, арбитражный управляющий рассылает всем выявленным кредиторам уведомления о необходимости заявления требований о возмещении задолженности. Кредиторы должны представить данные не только о сумме долга, но и доказательства законности своих требований. Временный управляющий не должен включать в реестр требований кредиторскую задолженность, по которой требования кредиторами не были выставлены, либо были предъявлены, но не подтверждены договорами.

В реестре требований кредиторов отдельно отражаются суммы основного долга и финансовых санкций. Сумма основного долга кредитора составляет количество его голосов, когда принимаются решения на собрании кредиторов.

За две недели до окончания процедуры наблюдения временный управляющий должен провести *первое собрание кредиторов*. Первое собрание кредиторов — это собрание с особым статусом. На нем утверждается первый реестр кредиторов, отчет временного управляющего о проведении процедуры наблюдения. Только на этом собрании законом разрешается присутствие без права голоса представителя должника (руководителя или собственника).

Только на первом собрании кредиторов правом голоса обладают кредиторы четвертой очереди — налоговая служба и представители внебюджетных фондов.

На первом собрании кредиторов принимаются такие важные для должника решения о выборе процедуры банкротства, кандидатуры арбитражного управляющего для ее выполнения и сумма его ежемесячного вознаграждения.

Внешнее управление — процедура банкротства, предназначенная для восстановления платежеспособности предприятия-должника.

Процедура вводится на год и может быть продлена на шесть месяцев. С момента введения процедуры руководитель должника отстраняется от выполнения своих обязанностей и руководство предприятием осуществляется внешним управляющим. Его задачей является восстановление платежеспособности должника. Это означает, что должник должен перейти в режим регулярной оплаты текущих платежей в полном объеме, а так же на момент завершения процедуры погасить всю просроченную кредиторскую задолженность.

Кредиторская задолженность, выявленная на дату введения процедуры внешнего управления, подпадает под мораторий. Кредиторы не имеют права требовать ее погашения до окончания процедуры внешнего управления. Пени во время внешнего управления не начисляются, но начисляется процент за пользование чужими средствами по ставке Банка России. Сумма основного долга прирастает на величину начисленных процентов.

На кредиторскую задолженность первой и второй очередей мораторий не устанавливается.

Восстановление платежеспособности ведется в соответствии с планом внешнего управления, который должен быть разработан внешним управляющим не позднее, чем через месяц после назначения. Кредиторы рассматривают и утверждают план внешнего управления. Если процесс внесения поправок в план внешнего управления и его утверждения затянется

более, чем на шесть месяцев с момента введения процедуры внешнего управления, арбитражный суд вводит процедуру конкурсного производства.

План внешнего управления по своей сути является бизнес-планом предприятия. В отличие от обычного бизнес-плана план внешнего управления должен обеспечить не только рентабельную работу предприятия, но и получение чистой прибыли в объеме, достаточном для погашения к моменту окончания процедуры просроченной кредиторской задолженности, находящейся под мораторием. Поэтому в него обязательно включается специфический раздел «График погашения просроченной кредиторской задолженности».

Еще одной отличительной чертой бизнес-плана во внешнем управлении является необходимость учета не только затрат на производство и реализацию продукции, но и затрат на осуществление судебной процедуры, которые складываются из вознаграждения арбитражного управляющего, оплаты расходов на проведение собраний кредиторов, поездок на заседания арбитражного суда (для предприятий из отдаленных районов области это весьма существенные затраты) и т. п.

Восстановление платежеспособности в соответствии со ст. 85 Закона о банкротстве может достигаться такими мерами, как:

- реперофилитрование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- ликвидация дебиторской задолженности;
- продажа части имущества должника;
- уступка прав требования должника;
- исполнение обязательств должника собственником имущества должника — унитарного предприятия или третьим лицом (третьими лицами);
- продажа предприятия (бизнеса) должника;
- иные способы восстановления платежеспособности должника.

Продажа части имущества должника служит источником средств для пополнения оборотного капитала должника.

Продажа бизнеса предприятия-должника не означает его ликвидации, предприятие продолжает функционировать, но меняется собственник. При продаже бизнеса продается имущественный комплекс с объектами недвижимости, движимым имуществом, правами и другими нематериальными активами. Если деятельность предприятия-должника требует лицензирования, то покупатель бизнеса получает преимущественное право приобретения необходимых лицензий.

При продаже бизнеса все трудовые договоры (контракты), действующие на момент продажи предприятия, сохраняют силу, при этом права и обязанности работодателя переходят к покупателю предприятия.

Предприятие-должник может быть разбито на несколько отдельных бизнесов. Продажа может осуществляться на открытых торгах, если иное не предусмотрено планом внешнего управления. Внешний управляющий не может вносить изменения в план внешнего управления, если они не согласованы с кредиторами.

Средства, вырученные от продажи бизнеса направляются на расчеты с кредиторами по текущим и подмораторным задолженностям.

Если средств от продажи предприятия достаточно для погашения всей кредиторской задолженности, производство по делу о банкротстве прекращается. При недостаточности средств внешний управляющий предлагает кредиторам заключить мировое соглашение. Если кредиторы не согласны с предложением о мировом соглашении, вводится процедура конкурсного производства.

Если на предприятии работает более пяти тысяч человек или численность работающих на предприятии с членами их семей составляет половину численности населения населенного пункта, такое предприятие признается градообразующим. Для градообразующих предприятий длительность процедуры внешнего управления может быть продлена до десяти лет.

Внешнее управление сельскохозяйственной организацией вводится на срок до окончания соответствующего периода сельскохозяйственных работ с учетом времени, необходимого для реализации выращенной (произведенной, произведенной и переработанной) сельскохозяйственной продукции. Указанный срок не может превышать сроки, установленные для обычных предприятий, более чем на три месяца.

В случае, если в течение срока внешнего управления имели место спад и ухудшение финансового состояния сельскохозяйственной организации в связи со стихийными бедствиями, с эпизоотиями и другими крайне неблагоприятными условиями, срок внешнего управления может быть продлен на один год.

Конкурсное производство — процедура ликвидации предприятия-должника в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов в соответствии с очередностью, предусмотренной Законом о банкротстве и Гражданским Кодексом.

Задачами арбитражного управляющего в процедуре конкурсного производства являются: формирование реестра требований кредиторов, проведение инвентаризации имущества должника и его рыночная оценка, увольнение работников должника в соответствии с действующим законодательством о труде, продажа имущества должника, расчеты с кредитора-

ми, передача документов должника в архив, исключение ликвидированного должника из государственного реестра предприятий и организаций.

Конкурсный управляющий заново рассылает уведомления всем известным кредиторам о необходимости заявить и подтвердить свои требования. На основании обоснованных требований кредиторов формируется реестр требований, на который устанавливается мораторий, действующий до того момента, как *реестр требований кредиторов будет закрыт* и будет сформирована *конкурсная масса*.

Закрытие реестра кредиторов происходит через два месяца после опубликования в установленных Законом о банкротстве изданиях объявлений о ликвидации предприятия-должника. Все требования кредиторов, поступившие после даты закрытия реестра кредиторов, будут удовлетворяться после требований, включенных в реестр, если останутся средства. Это распространяется и на все текущие платежи, включая налоги.

Требования кредиторов удовлетворяются за счет средств, вырученных от продажи имущества должника. Конкурсный управляющий делает рыночную оценку ликвидационной (продажной) стоимости имущества, которая и составляет стоимость *конкурсной массы*. Рыночная ликвидационная стоимость имущества и данные о кредиторской задолженности после закрытия реестра требований кредиторов закладываются в промежуточный ликвидационный баланс.

С момента утверждения собранием кредиторов промежуточного ликвидационного баланса начинается собственно процедура ликвидации предприятия: продажа имущества должника на открытых или закрытых торгах и удовлетворение требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью. Управляющий не может перейти к расчетам с кредиторами одной очереди, пока не рассчитается полностью с кредиторами предыдущей очереди, в случае недостаточности средств для расчета с кредиторами одной очереди, требования кредиторов удовлетворяются соразмерно их доле в общей сумме задолженности данной очереди. Оставшиеся неудовлетворенными требования кредиторов считаются удовлетворенными надлежащим образом.

Если после удовлетворения требований всех кредиторов остается имущество должника или денежные средства, они передаются собственнику.

Мировое соглашение может быть заключено кредиторами на любой стадии процесса о банкротстве. Условием при котором возникает такая возможность является полное погашение задолженности кредиторам первой и второй очереди.

Мировое соглашение может содержать условия:

об отсрочке или о рассрочке исполнения обязательств должника;

об уступке прав требования должника;
об исполнении обязательств должника третьими лицами;
о скидке с долга;
об обмене требований на акции;
об удовлетворении требований кредиторов иными способами, не противоречащими федеральным законам и иным правовым актам.

Условия мирового соглашения для конкурсных кредиторов, не принимавших участия в голосовании по вопросу о заключении мирового соглашения, а также голосовавших против его заключения, не могут быть хуже, чем для конкурсных кредиторов той же очереди, голосовавших за его заключение.

Мировое соглашение – хороший выход для должника, если предприятие может восстановить свою платежеспособность, но предусмотренных законом сроков для этого недостаточно. С точки зрения конкурсных кредиторов заключение мирового соглашения целесообразно, так как уравниваются условия погашения задолженности четвертой и пятой очередей.

Упрощенные процедуры банкротства применяются для *отсутствующих должников* и при *ликвидации должников* ликвидационными комиссиями.

Собственник предприятия или его руководитель могут принять решение о ликвидации предприятия во внесудебном порядке. Для этих целей на предприятии создается ликвидационная комиссия, которая распродает имущество предприятия и гасит кредиторскую задолженность. Если на некотором этапе добровольной ликвидации предприятия выясняется, что имущества недостаточно для погашения задолженности в полном объеме, собственник или председатель ликвидационной комиссии обязан обратиться в суд с заявлением должника.

Отсутствующими должниками признаются предприятия, прекратившие свою деятельность, бухгалтерские отчеты которыми не сдаются в течение нескольких отчетных периодов, местонахождения руководителей которых неизвестно. В отношении таких должников дело о банкротстве возбуждается независимо от суммы задолженности перед кредиторами.

В упрощенной процедуре банкротства не применяется процедура наблюдения, арбитражным судом сразу вводится процедура конкурсного производства. Кредиторы могут подать свои требования управляющему в течение одного месяца после опубликования объявления о банкротстве отсутствующего должника. Эти меры позволяют значительно сократить срок исполнения судебной процедуры банкротства.

Глава 5. Экономический механизм возникновения кризисного состояния предприятия

5.1. Методические приемы установления причин кризисного состояния предприятия

Методический аппарат исследования происхождения и развития кризиса предприятия призван обеспечить логическую стройность и обоснованность диагностики его деятельности. Благодаря этому поиск причин кризисного состояния предприятия приобретает комплексность и структурированность, а выводы — аргументированность и практичность.

Методика исследования кризисных процессов на предприятии опирается на современные приемы познания, способы описания и объяснения поведения социально-экономических систем. Прежде всего, необходимо иметь в виду, что продуктивность поисковой работы зависит от накопленного материала по кризису и отражает определенную степень в развитии инструментария исследовательской и конструкторской деятельности. В силу этого наше знание о кризисных процессах на предприятии будет в известной степени неполным, а располагаемые средства исследования — ограниченными, т. к. они обусловлены рамками интеллектуальных способностей аналитиков и возможностей привлекаемого ими формального языка.

Принимая во внимание относительность получаемых результатов, следует решить сложную задачу: с одной стороны, осмыслить в целом многообразное проявление кризиса, а с другой, сосредоточить внимание на корнях и основных чертах негативного развития предприятия. Вот почему важно, чтобы от взгляда исследователя не ускользнули «детали» развертывания кризиса, но вместе с тем они должны не заслонить, а, наоборот, «оттенить» действие доминирующих факторов деградации предприятия.

Раскрыть природу и характер кризиса позволяет диалектика, обязывающая рассматривать функционирование предприятия в непрерывно меняющемся и противоречивом единстве его аспектов и, прежде всего логическом и историческом. Ввиду этого в фокусе исследования становятся структура ресурсов предприятия и ее динамичность, специфика и взаимозависимость протекания кризисных явлений на нем. Логика и историзм пронизывают и смыкают этапы работы аналитика — поиск, выявление, объяснение и предупреждение тенденций кризисного развития предприятия.

Законы диалектики дают ключ к проникновению в суть этих процессов и обнаружению источника зарождения и движущих сил нарастания и компенсирования угроз предприятию. Диалектическая взаимосвязь причины и следствия, формы и содержания помогает за внешним проявлением

кризиса распознать внутренние дестабилизаторы деятельности предприятия.

Методические способы диагностики причин кризисного состояния предприятия включают такие принципы исследования, как индукция и дедукция, анализ и синтез, аналогия, моделирование.

Индуктивный метод состоит в переходе от отдельных и разрозненных фактов о состоянии предприятия к их обобщению и созданию целостной картины его кризисного развития. Так, рассмотрение материально-технического, экономического, финансового и т.д. положения предприятия проясняет происхождение кризиса и приводит к многостороннему охвату процессов упадка предприятия.

Вместе с индукцией дедукция расширяет наше знание о кризисном развитии предприятия благодаря тому, что в результате накопления и толкования материала о его поведении выводит из полученных фактов следствие, которое может быть достаточно новым. Речь может идти, например, о характере изменения в тех сферах деятельности предприятия, которые не допускают прямого наблюдения или оказались за рамками проводимого исследования.

Методы анализа и синтеза служат для получения дополнительных сведений и осмысления кризиса с помощью приемов расчленения целого на составные компоненты и последующего воссоединения их.

Поскольку предприятие является многоэлементной и сильносвязанной системой, описать сразу строение и функционирование предприятия весьма трудно. На этом основании исследователи вынуждены проводить декомпозицию (разложение) изучаемой системы на части и лишь потом заниматься выяснением структуры и поведения каждой из них. Такой анализ позволяет углубить представление о внутренней структуре предприятия и взаимодействиях его частей, ввести для них параметры и определить существующие между ними зависимости.

Подобный подход к исследованию предприятия выполняют в поэтапном, пространственном и временном разрезе.

Поэлементный анализ концентрирует внимание на структурных компонентах (ячейках) управляемой и управляющей подсистем предприятия. В первой подсистеме рассмотрению подлежат сырье, материалы, комплектующие (если они используются в производственном процессе), рабочие места, профессиональный состав работников и технологические операции, совершаемые в ходе изготовления изделий или оказания услуг. Во второй подсистеме проводится изучение элементов служб управления: квалификации персонала, информационных потоков, баз данных, алгоритмов, программных продуктов, технических и других средств разработки управленческих решений.

Пространственный разрез предприятия представляет собой его структуру, которая охватывает и смыкает анализируемые элементы для реализации тех или иных функций. Структура управляемой подсистемы находит выражение в технологическом процессе производства изделий или услуг, т.е. способе выполнения операций, их очередности, затратах ресурсов на них и т.д. Аналогично в отношении управляющей подсистемы ее структура раскрывается в технологии управления, связывающей информационное, алгоритмическое, программное, техническое и другое обеспечение в единый технологический комплекс.

Временной аспект проявляет себя в протекании производственных и управленческих процессов на предприятии, в ходе которых осуществляется последовательный ряд взаимосвязанных во времени действий. Среди них в управляемой подсистеме — организация изготовления изделий и оказания услуг (движение сырья, полуфабрикатов, готовых изделий и др., интенсивность ресурсных потоков и т.д.), в управляющей подсистеме — порядок и содержание операций получения необходимой информации, ее передачи, хранения, разработки и принятия управленческих решений, доведения их до исполнителей, фиксации результата реализации решений и др. Специальное внимание уделяется динамике трудовых, экономических, финансовых и иных показателей деятельности системы, тенденции их изменения и устойчивости.

По завершении анализа частей предприятия становится возможным воссоздание целостной картины его строения и функционирования, для чего прибегают к обратному исследовательскому методу — синтезу. С его помощью фрагменты приобретенных знаний о предприятии сводятся, «стыкуются» друг с другом и обобщаются в единую модель. Воспроизводя поведение всего предприятия, модели способны продуцировать качественно новые выводы, которые трудно извлечь из суммы сведений о частях предприятия.

Применение моделей опирается на метод аналогии, признающего модель гомоморфным отображением исследуемой системы, т. е. сходной ей по кругу коренных свойств. Благодаря проводимой между системой и построенной моделью аналогии правомерно перенести полученные при моделировании суждения на изучаемую систему. Тем самым удастся раскрыть и обосновать присущие кризисным процессам предприятия те или иные свойства.

Моделирование позволяет не только описать формальным языком функционирование предприятия, но и глубже познать механизм возникновения и развития кризиса. Модельный эксперимент дает возможность «проиграть» различные сценарии поведения предприятия в подвижной внешней и внутренней среде. Исследуя зависимость параметров предпри-

ятия от условий его деятельности, можно прогнозировать изменение режима работы и обнаружить источники риска в ресурсном обеспечении предприятия.

Логические методы исследования кризиса органично переплетаются с историческим подходом: протекающим на предприятии процессам присуща своя хронология, ввиду чего кризис проходит последовательный ряд этапов и характеризуется динамикой показателей деятельности предприятия. Обработка динамического ряда приводит к выявлению тенденции поведения предприятия, анализ которой и дает ответ на вопросы о том, какова продолжительность и глубина кризиса, его своеобразие и устойчивость.

Обсуждаемые методические средства не исчерпывают всей совокупности познавательных способов изучения кризиса и лишь раскрывают фундаментальные принципы научного мышления. В ходе поиска причин и объяснения природы негативных процессов находят применение и специальные приемы, которые вместе с рассмотренными выше образуют методический аппарат исследования кризиса предприятия.

Исследуя деятельность любого предприятия, прежде всего приступают к рассмотрению его внутреннего строения. Для этого проводят доскональное изучение подразделений предприятия, которые затем «сшивают» в целостную структуру и организацию.

В частности, поэлементный анализ промышленного предприятия дает возможность раскрыть состав рабочих мест и оборудования, помещений для приема и хранения сырья, производственных, вспомогательных, обслуживающих и иных подразделений. Определяют характеристики материальных (в том числе сырья, полуфабрикатов и покупных товаров, их виды, объемы поставок, цены на них и т.д.) и товарных (ассортимент и количество изготовленных для продажи изделий, полуфабрикатов, оказанных услуг, их цены) потоков. Собирают сведения о видах и параметрах оборудования цехов и участков, служебных (помещений для дирекции и управленческого персонала), технических (ремонтных, энергетических, транспортных и др.) и иных помещений. Рассматривают технологические операции обработки сырья и изготовления изделий, их последовательность и нормы (времени, расхода ресурсов и др.). Оценивают обеспеченность предприятия производственными и управленческими кадрами, их профессионально-квалификационный уровень и соответствие выполняемым функциям. Проводят анализ применяемых средств вычислительной техники, информационных технологий и процедур разработки управленческих решений.

Пространственный аспект исследования предприятия предполагает выстраивание структуры предприятия, в процессе которого сырьевые, товарные, информационные и другие потоки образуют связи между изученными элементами.

Обмен информацией на предприятии происходит между дирекцией и производственными звеньями, с одной стороны, и между этими звеньями, с другой. Внимания заслуживает маршрут прохождения информации от источника до пользователя ее, накопление, обработка и доведение информации до получателя. Обзор информационного обеспечения проводят в комплексе с анализом используемых алгоритмов, программных продуктов и вычислительной техники.

Исследование предприятия во временном разрезе приводит в движение («оживляет») сформированную структуру, что придает ей характер реального функционирования и позволяет изучить существующую организацию предприятия. Сырьевые, товарные, информационные и другие потоки, оказание услуг потребителям рассматриваются в динамике, в процессе изменения своих состояний во времени. Поэтому усилия исследователей сосредотачиваются на анализе их динамических параметров: скорости перемещения потоков, периодичности поставок и выдачи сырья, колебании уровня запаса и загрузки звеньев, складов в течение суток, недели, месяца и т.д. Вместе с тем изучают режимы разработки и принятия решений по поддержанию запасов сырья, планированию производства и реализации изделий и услуг, ритмичность и синхронность управленческих решений по отношению к поведению склада и производственных звеньев.

В обобщенном виде изменение в пространстве и во времени параметров деятельности предприятия выражается в динамике его экономических (объеме товарной и реализованной продукции, производительности, оборачиваемости, рентабельности и др.) и финансовых (валовом доходе, прибыли и др.) показателей за календарный период. Вот почему на заключительном этапе исследования предприятия необходимо скрупулезно проанализировать характер и факторы поведения этих показателей, выявить их зависимость от внешних и внутренних условий хозяйствования предприятия и устойчивость.

5.2. Источники и характер кризисного развития предприятия.

Обоснование путей выхода из кризиса

Свою деятельность предприятие осуществляет в рамках хозяйственного комплекса страны, который задает для него экономические, экологические, социальные, правовые и иные условия функционирования. Испытывая влияние внешней среды и оказывая обратное воздействие на нее, предприятие связано со своим окружением каналами входных и выходных потоков ресурсов. По входным каналам на предприятие поступают материально-технические, энергетические, трудовые, финансовые, информационные и другие ресурсы, по выходным каналам предприятие передает во внешнюю среду реализуемую продукцию (работы, услуги), финансовые средства, информацию и другие ресурсы. В этом отношении предприятие представляет собой преобразователь накопленных и поступающих ресурсов, благодаря чему оно имеет возможность вести производственно-сбытовую деятельность и поддерживать свой ресурсный потенциал.

Вместе с тем движение ресурсов является динамическим процессом и чувствительно к влиянию внешних и внутренних возмущений. Первые исходят из окружения предприятия, вторые возникают в ходе функционирования самого предприятия. Среди внешних возмущающих факторов — срывы в снабжении ресурсами и неплатежи партнеров, снижение платежеспособного спроса потребителей и рост инфляции, обострение конкуренции и др., внутренних возмущающих факторов — рассогласованность в поведении подразделений, отказы оборудования, брак продукции, отступление от технологической и исполнительской дисциплины и др. Из-за дей-

ствия этих факторов появляются помехи в работе предприятия, что ведет к нарушению движения ресурсов и обеспечения ими предприятия.

Принимая во внимание, что перемещение ресурсов происходит за пределами и внутри предприятия, резонно проследить, какой отпечаток накладывают возмущения на потоки ресурсов во внешнем и внутреннем контурах.

Влияние негативных факторов во *внешнем* контуре движения ресурсов сказывается на стабильности потоков: возмущения сковывают или вообще прерывают перемещение ресурсов. Так, неисполнение договорных обязательств по поставкам сырья, материалов, комплектующих, топлива, энергии может повлечь за собой изменение хода производства, из-за чего возрастают потери и сокращается объем товарных потоков — изготовленной продукции (работ, услуг). Замедление или прекращение платежей за приобретенную продукцию ведет к уменьшению финансов предприятия, что сжимает его денежный ресурс и потоки финансовых средств между предприятиями, организациями и учреждениями.

Спорадическое пульсирование ресурсов разбивает сложившуюся сеть их потоков, что вызывает перебои в ресурсообмене предприятия со средой. С одной стороны, предприятие недополучает от партнеров необходимые для производства ресурсы, а с другой, сокращает свои поставки предприятиям-смежникам. Поэтому с течением времени ухудшаются пополнение и структура ресурсов в производстве, вследствие чего оно теряет прежний темп.

Подверженное внешним возмущениям, предприятие отвечает на их действие маневрированием своих ресурсов. Повинуясь рефлексу самосохранения, оно вынуждено адаптировать свое производство и финансы к поведению среды, чтобы ослабить влияние ее колебаний. В противном случае возрастание внутренней нестабильности обнаружит себя расстройством ресурсопотоков на предприятии и приведет к дополнительным финансовым издержкам.

Трудности материально-энергетического и финансового обеспечения усугубляются разряжением информационного пространства, отчего высока неопределенность в сети ресурсообмена между предприятиями. Динамизм внешних факторов лишает возможности получать, накапливать и обрабатывать необходимые сведения о состоянии среды, что оборачивается потерей полноты и точности располагаемой информации. Тем самым будущая ситуация становится для предприятия достаточно «туманной» и мало предсказуемой.

Такая неопределенность относительно поставщиков ресурсов и потребителей продукции ухудшает условия прогноза их поведения (предполагаемые цены на сырье, материалы, комплектующие, топливо, энергию,

величина спроса на продукцию и др.), сковывает действия управленческого персонала в анализе и принятии адекватных хозяйственных решений и чревато перебоями в движении входных и выходных потоков. В итоге предприятия несут большие потери, что влечет за собой уменьшение выручки от реализации продукции и снижение деловой активности.

Подобная угроза ставит предприятие перед необходимостью наращивания объемов недостающих ресурсов. Но чем жестче состояние внешней среды, тем больше их резервируется «про запас» обычно в ущерб другим ресурсам, прежде всего финансовым. Вследствие этого происходит излишний расход денежных средств, сужение диапазона хозяйственного маневрирования предприятий и убывание ресурсных потоков между ними.

Хроническая нехватка финансовых ресурсов тормозит структурную перестройку работы предприятия, в связи, с чем ухудшаются экономические показатели его работы, и сокращается величина получаемой прибыли. Поэтому страдает производство и растет задолженность предприятия перед партнерами, бюджетными и внебюджетными фондами и другими кредиторами. В результате уменьшается интенсивность движения ресурсов, и для ее поддержания приходится вновь обращаться за займами, ввиду чего рост задолженности может продолжаться и дальше.

Кризисное развитие и падение платежеспособности предприятия бьет по престижу и подрывает его репутацию в деловых кругах. Возможное банкротство предприятия вызывает желание обойти его стороной, чтобы избежать себя от риска негативных последствий в случае признания предприятия несостоятельным. По этой причине становится проблематичной перспектива оживления производства и финансового оздоровления предприятия благодаря инвестициям в него, кредитованию, предоставлению отсрочки по уплате обязательных платежей, налоговых льгот и других мер восстановления ресурсообеспечения и устойчивой работы предприятия.

Между тем незатухающий обмен ресурсами означает бесперебойность их перемещения и во *внутреннем* контуре движения, обеспечивающем процесс преобразования входных потоков предприятия в выходные. Но если первые питают производство и определяют его темп, то вторые возмещают понесенные затраты и протекают в границах колебаний спроса и ресурсов. Противодействуя им, предприятие для стабилизации своей работы мобилизует имеющиеся у него ресурсы и тем пытается свести к минимуму свертывание производства и снижение устойчивости.

«Камнем преткновения» в предупреждении кризиса может стать отсутствие резервных мощностей, технологическая сложность перехода на выпуск выгодной продукции взамен убыточной, что позволило бы избежать резких перепадов в доходах предприятия и сгладить неравномерность объемов реализации продукции. Вместе с тем экономика предприятия мо-

жет быть обременена непомерными затратами из-за громоздкого и инертного руководящего аппарата, устаревших методов и средств управления, слабой профессиональной квалификации персонала, сдерживающих приспособление предприятия к внешним условиям и продвижение своей продукции на рынок.

Сопrotивляемость предприятий возмущениям среды заметно утрачивается по мере углубления и наложения кризисных явлений в производственно-сбытовом цикле. Снижение объемов выпуска в данном случае продолжается одновременно с ростом доли нереализованной готовой продукции в ресурсах предприятий. Вследствие этого происходит сокращение выходных ресурсопотоков, что усиливает отрицательную динамику их протекания между предприятиями. Аритмия производственно-сбытовой деятельности в свою очередь обмеляет финансовые потоки между предприятиями и вызывает накопление неплатежей.

В результате в структуре имущества предприятий соотношение между собственными и заемными средствами претерпевает симптоматичные изменения. «Отягощенная» займами, траектория роста собственных средств часто отстает от восходящей траектории приращения имущества, что говорит об осложнении финансового состояния. Перегруженность балансов заемными средствами делает призрачными шансы предприятий погасить свою краткосрочную задолженность мобильными оборотными средствами. Убывание финансовых ресурсов лишает производственные фонды предприятия инвестиционного вливания и влечет за собой их деградацию.

Наряду с этим кризис дестабилизирует и воспроизводственный процесс предприятия, поскольку отвлечение и без того скудных денежных средств на погашение займов накладывает ограничение на модернизацию основных и пополнение оборотных фондов. В ходе развития кризисного процесса они остаются без необходимого финансирования и истощаются.

Отсутствие необходимых собственных оборотных средств приводит к замиранию материальных и денежных потоков на предприятии и нарушает его производственно-финансовый ритм. Ощущается острая нехватка собственных оборотных средств предприятий. Не может не вызывать тревогу и проедание основных фондов, что таит в себе опасность не только срыва хода производства, но и аварии при эксплуатации стареющего оборудования.

Совокупное влияние возмущений расстраивает технологические связи между подразделениями предприятия и организацию производства в целом. Дефицит сырья, материалов, комплектующих становится причиной перебоев в снабжении ими участков и цехов, вносит неразбериху в работу производственных звеньев и по технологической цепи лихорадит деятельность всего предприятия. Невозможность поддержания запаса ресурсов из-

за мизерного финансирования может не только парализовать производство, но и привести к прекращению работы и закрытию предприятия.

Безденежьем страдают и социальная сфера предприятия, расчеты с его работниками, вследствие чего нарастает психологическое напряжение в трудовом коллективе, повышается текучесть кадров (преимущественно перспективных) и происходит старение коллектива работников. Вместе с тем сходит на нет процесс повышения квалификации и переподготовки кадров и утрачиваются профессиональные качества трудовых ресурсов предприятия. Все это отрицательно сказывается на технологичности и качестве производственных процессов.

Поражая структуру предприятия, кризис охватывает не только производство, но и организацию работы его руководящего аппарата. Внешние и внутренние возмущения «расшатывают» структуру управления, поскольку службы вынуждены работать в экстремальном режиме и реже выдерживают согласованное функционирование. Поэтому возникает разлад в их деятельности, нарушается координация, порядок разработки и осуществления принятых решений.

Исполнение управленческим и производственным персоналом своих обязанностей в такой обстановке чревато появлением ошибочных действий, влекущих за собой обострение отношений среди людей и усиление беспорядочности в протекании производственных процессов.

В свою очередь возрастание хаоса в производстве усиливает шум в каналах передачи информации: передаваемые сведения содержат помехи, искажающие действительную картину процессов (ошибки в регистрации, передаче и обработке данных, «засорение» полезной информации ненужными сведениями, фальсификация ее и т. п.), и потому теряют свою достоверность. Тем самым ухудшается качество информационных ресурсов, а значит, и возможность руководства анализировать реальный ход производственных процессов и управлять ими.

Преградой для подавления шума могут стать ограниченные ресурсы предприятия в отношении пропускной способности каналов передачи, мощности переработки информации, запаздывание с разработкой и принятием управленческих решений, их малая отдача, недостаточная настойчивость персонала в выполнении решений и др. Для снижения уровня помех требуется ввод соответствующего объема полезной информации, что предполагает развитость системы управления и, в частности, ее средств кадрового, информационного, алгоритмического, программного, технического и иного обеспечения.

Между тем с нехваткой финансов слабеет инвестиционная подпитка системы управления, что негативно влияет на точность и надежность вычислительных процедур, нуждающихся наряду с другими элементами этой

системы в поддержании и обновлении. Без надлежащего сопровождения и подстройки (в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды предприятия) управляющие процедуры станут производить расчеты с непопустительной погрешностью и в конечном итоге окажутся бесполезными в практическом пользовании. Кроме того, технические средства связи и обработки информации (ПЭВМ, устройства, кабели магистралей и др.) по прошествии времени требуют модернизации и ремонта, пренебрежение которыми может повлечь частые сбои и выход из строя аппаратуры.

Отмеченные аномалии в функционировании системы управления предприятием, с одной стороны, порождают беспорядок в ней и разрушают структуру системы, а с другой, приводят к снижению организованности и управляемости производственной деятельностью предприятия. В результате возмущенные управленческие и производственные процессы на предприятии могут «выйти из под контроля» руководства и принять необратимый характер.

Комплексное действие внешних и внутренних помех выливается в разложение ресурсных потоков и снижение устойчивости производственно-финансовой деятельности предприятия. Из-за этого увеличивается нагрузка на денежные ресурсы предприятия, недостаток которых покрывается за счет средств отложенных обязательных платежей и денежных обязательств перед кредиторами. С разрастанием кризиса накопленная задолженность может стать соизмеримой по величине с мобильными средствами (а то и превалировать над ними), что вызывает дисбаланс в ресурсообеспечении предприятия и сжатие материально-технических, информационных, денежных и других потоков. Закрепощение их стесняет производственную активность предприятий, а следовательно, сокращает и приток возмещающих затраты финансовых средств. Резкое уменьшение наиболее ликвидных денежных поступлений еще сильнее деформирует структуру имущества предприятия, замыкая «порочный круг» связывающих и лимитирующих друг друга ресурсных потоков и обуславливая кризисное развитие предприятий.

Обеспечение устойчивости предприятий предполагает методологическую проработку всех этапов антикризисного управления — от предупреждения и диагностики ослабления устойчивости предприятия до ее восстановления и поддержания. В этой связи появляется потребность в структуризации кризисных процессов и систематизации свойственных им факторов, признаков и упреждающих мер. Многоаспектный анализ их позволяет раскрыть истоки и характер протекания кризиса и разработать действенную программу его преодоления и укрепления устойчивости предприятия.

В рамках исследования кризисного развития предприятия необходимо обратить внимание на внутренние факторы, которые отрицательно влияют на его производственную деятельность. При жестких внешних условиях они могут породить и интенсифицировать распад ресурсов, нарушить требуемые пропорции между ними и подорвать устойчивость предприятия. Подобные рискованные факторы создают тревожный фон для ее обеспечения и в известном смысле могут быть разделены на следующие группы.

1. Организационные факторы:

1.1. Узкоспециализированный профиль предприятия, который может стать препятствием при переходе на производство новых видов продукции (работ, услуг и т.д.).

1.2. Нехватка свободных мощностей (оборудования, производственного персонала и др.) для наращивания объема производства выгодных видов продукции (работ, услуг и т. д.).

1.3. Слабоориентированная на решение возникающих проблем структура аппарата управления предприятия, ее консервативность и неспособность адаптироваться к рыночной ситуации.

1.4. Чрезмерная централизация руководящей структуры, что может лишить работников управления среднего и низового звена инициативы, ответственности и возможности влиять на принимаемые дирекцией решения.

1.5. Высокая децентрализация структуры руководящего органа, вследствие чего может произойти «автономизация» служб предприятия и потеря управляемости им.

1.6. Низкая оперативность и надежность работы персонала управления, из-за чего снижается его влияние на процессы обеспечения ресурсами и координации производственной деятельности предприятия.

1.7. Значительный уровень потерь, вызванных дефектами в организации производства на предприятии.

1.8. Отсутствие в структуре предприятия маркетинговой службы, что ухудшает качество мониторинга конъюнктуры рынка и конкурентов.

2. Информационные факторы:

2.1. Слабая насыщенность информационного фонда предприятия, вследствие чего управленческий персонал может ощущать дефицит сведений о потенциальных поставщиках исходных ресурсов, конкурентах и возможных потребителях производимой продукции (работ, услуг и т. д.).

2.2. Низкая достоверность используемой информации, что ведет к высокой погрешности расчетов при разработке управленческих решений и утративанию их пригодности в реальных условиях работы предприятия.

2.3. Недостаточная информированность руководства о фактическом состоянии производства, в связи с чем принимаемые решения могут не отвечать действительному поведению подразделений предприятия.

2.4. Несоответствие объема вводимой в производственные подразделения управляющей информации и интенсивности влияния помех в них, что уменьшает эффект функционирования предприятия.

2.5. Низкая надежность системы информационного обеспечения, в результате чего возможны частые сбои при приеме, обработке, хранении и передаче данных и как результат — аритмия процессов управления.

3. Управленческие факторы:

3.1. Отсутствие обоснованной стратегии деятельности предприятия.

3.2. Формирование мнимых (недостижимых) целевых установок в работе предприятия.

3.3. Следование в повседневной деятельности тактическим целям в ущерб стратегическим.

3.4. Склонность руководителей к традиционному стилю управления, тогда как обстановка диктует необходимость рисковать и принимать нестандартные решения.

3.5. Поверхностное знание конъюнктуры рынка и тенденции изменения покупательских предпочтений (динамики цен, объемов, параметров продукции и др.) из-за неэффективности выполнения маркетинговых функций.

3.6. Неадекватность применяемых на предприятии процедур разработки и принятия управленческих решений характеру реальной ситуации.

3.7. Отсутствие необходимых резервов для компенсации возникающих перебоев с поступлением сырья, материалов, полуфабрикатов, финансовых средств и других ресурсов.

3.8. Нарушения в технологии управления (отказы программного, технического и другого обеспечения), вследствие чего страдает качество управленческих процессов на предприятии.

3.9. Упущения в налоговом планировании, в связи с чем предприятие не использует всех предоставленных законодательством возможностей льготного налогообложения.

3.10. Пренебрежение рекламной деятельностью и созданием привлекательного имиджа предприятия.

3.11. Отсутствие надлежащих мер по защите коммерческих тайн предприятия.

4. Трудовые факторы:

4.1. Низкий профессионально-квалификационный уровень персонала производственных подразделений и руководящих служб.

4.2. Отсутствие необходимых знаний и навыков работы персонала в экстремальных условиях.

4.3. Снижение технологической и исполнительской дисциплины работников.

4.4. Недостаточное повышение квалификации и переобучение кадров.

4.5. Слабая правовая и экономическая культура руководителей.

5. Экономические факторы:

5.1. Низкая конкурентоспособность продукции (работ, услуг и т.д.), которая может лишить предприятие рынка сбыта или его доли и тем самым создать проблему с возмещением понесенных затрат и получением прибыли.

5.2. Отсталость технической базы предприятия, в частности, высокий моральный и физический износ оборудования, транспортных средств, ветхость зданий и сооружений, запущенность инженерных сетей и т.д.

5.3. Применение ресурсоемких технологических процессов на предприятии.

5.4. Низкая рентабельность продукции вследствие высокой затратности производства.

5.5. Ухудшение показателей эффективности использования ресурсов предприятия (фондоотдачи, оборачиваемости и др.).

6. Финансовые факторы:

6.1. Диспропорции в структуре имущества предприятия, и прежде всего, в составе его финансовых ресурсов (соотношении между собственными и заемными, основными и оборотными средствами).

6.2. Тенденция уменьшения получаемой прибыли от реализации произведенной продукции или оказанных услуг.

6.3. Нарастание непокрытых убытков в балансе предприятия.

6.4. Недостаток финансовых средств для инвестирования в развитие предприятия.

6.5. Увеличение доли низколиквидных средств в имуществе предприятия.

6.6. Обременительность для финансов предприятия содержания жилищного фонда социального использования, детских дошкольных учреждений и объектов коммунальной инфраструктуры.

7. Социально-психологические факторы:

7.1. Слабая мотивация и стимулирование труда работников.

7.2. Потеря доверия и уважения к руководству предприятия со стороны производственного и управленческого персонала.

7.3. Склонность работников в напряженной ситуации к конфликтам, а не поиску рационального компромисса и согласованным действиям.

7.4. Ухудшение морально-психологического климата в коллективе работников предприятия.

7.5. Потеря престижа предприятия в глазах партнеров, потребителей, органов власти и управления.

Не исчерпывая всего перечня рисков факторов, приведенная условная группировка их указывает на широкий спектр внутрипроизводственных причин, способных спровоцировать возникновение и развитие кризиса предприятия. Очевидно, следующим шагом становится содержательный анализ этих факторов и оценка их влияния на устойчивость интересующих показателей деятельности предприятия.

Зарождение и углубление кризиса на предприятии можно заметить по типичным симптомам, которые служат сигналами тревожной тенденции утрачивания ресурсов и нарастающей их диспропорциональности в имуществе предприятия. Такими признаками служат следующие отклонения от нормальной производственно-финансовой деятельности предприятия:

В финансовом аспекте:

1. Прекращение платежей по текущим обязательствам предприятия. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» рассматривает признаком банкротства неспособность юридического лица удовлетворить требование кредиторов по денежным обязательствам или уплатить обязательные платежи (в бюджет и внебюджетные фонды), если они не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты платежа.

2. Накопление кредиторской задолженности вследствие вынужденного заимствования денежных средств и невозможности произвести налоговые отчисления в бюджет и внебюджетные фонды.

3. Увеличение дебиторской задолженности предприятия, вызванного сложностями потребителей осуществить платежи за приобретенные продукцию (работы, услуги и т.д.).

4. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской, что свидетельствует о прогрессирующем дефиците денежных средств.

5. Значительное уменьшение денежных ресурсов предприятия в связи с замедлением оборота финансовых средств из-за трудностей с реализацией продукции (работ, услуг и т.д.).

6. Уменьшение доли мобильных оборотных средств в активах предприятия из-за сокращения притока финансовых средств на счета предприятия.

7. Сокращение доли собственных оборотных средств в общей массе текущих активов, обусловленное относительным уменьшением доли всех собственных средств в имуществе предприятия.

8. Опережающее увеличение доли заемных средств по сравнению с собственными средствами как следствие снижения экономической эффек-

тивности деятельности предприятия, с одной стороны, и роста займов и отложенных платежей, с другой.

В экономическом аспекте:

1. Нарастающая убыточность и снижение прибыльности производства, вызванные нерентабельностью производимой продукции (работ, услуг и т. д.) и падением объема их реализации.

2. Высокий уровень затрат и производственных потерь из-за неполной загрузки мощностей подразделений предприятия.

3. Снижение объема продаж, обусловленного сокращением массы изготавливаемой продукции (работ, услуг и т.д.).

4. Изнашивание основных и истощение оборотных фондов ввиду недостаточности или отвлечения финансовых средств на погашение задолженности и другие нужды.

5. Продолжительное отсутствие инвестиций в развитие материально-технической базы предприятия, повышение квалификации и переобучение работников.

В организационно-управленческом аспекте:

1. Потеря управляемости предприятием вследствие нарастания кризисных процессов и дефицита ресурсов для их ослабления и нейтрализации.

2. Аритмия производственной деятельности как результат разрыва хозяйственных связей с партнерами и перебоев со снабжением сырьем, материалами, полуфабрикатами, энергией, финансами и другими ресурсами.

3. Усиление степени централизации управления (единоначалия), обусловленное стремлением сосредоточить в одних руках принятие управленческих (вплоть до оперативных) решений и тем самым добиться их согласованности и подчинения одной цели.

4. Резкая и масштабная реорганизация аппарата управления предприятием, вызванная желанием повысить его действенность и сократить управленческие расходы.

В трудовом аспекте:

1. Сокращение численности кадров и введение неполной рабочей недели для уменьшения расходов по фонду оплаты труда.

2. Повышение текучести кадров в ответ на снижение заработной платы и хроническую задержку с ее выплатой из-за нехватки денежных средств.

3. Постарение персонала предприятия в связи с увольнением и переходом на другую работу молодых кадров.

4. Несоответствие квалификации работников и занимаемых ими должностей ввиду необходимости замещения освободившихся вакансий.

Системность и комплексность нарушения устойчивости предприятия проявляют себя тем, что в его работе нарастают переплетающиеся между собой негативные процессы, которые вкупе еще сильнее подрывают ресурсообеспечение предприятия и могут принять необратимый характер.

В зависимости от причин и интенсивности этих процессов, состояния и рыночной стоимости имущества предприятия и других факторов могут быть обоснованы различные мероприятия преодоления негативных последствий кризиса и выхода из него предприятия.

1. Управленческие:

1.1. Рационализация существующих или внедрение прогрессивных форм управления с целью улучшения работы руководящих звеньев и их адаптации к рыночной ситуации.

1.2. Совершенствование налогового планирования, направленного на применение действующего законодательства, устанавливающего льготное налогообложение предприятий.

1.3. Эффективное проведение маркетинговой стратегии и на основе этого расширение рынков сбыта изготавливаемой продукции (работ, услуг и т. д.).

1.4. Использование современных информационных технологий для разработки управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

2. Организационные:

2.1. Реструктуризация предприятия (разделение, соединение, ликвидация, присоединение и организация новых подразделений).

2.2. Перепрофилирование (конверсия, диверсификация) производственной деятельности и переход на выпуск выгодной продукции (работ, услуг и т.д.).

2.3. Адаптация структуры управления к условиям среды предприятия: изменение в составе руководящих служб (упразднение одних и создание других служб, слияние их и т.д.), перестроение схемы их подчинения и другие организационные нововведения.

2.4. Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии, заключающийся в анализе и полном перепроектировании их для повышения эффективности и адаптируемости этих процессов.

2.5. Предоставление в аренду незанятых производственных площадей предприятия.

2.6. Остановка капитального строительства на предприятии.

2.7. Передача жилищного фонда социального использования, детских дошкольных учреждений и объектов коммунальной инфраструктуры соответствующему муниципальному образованию.

3. Экономические:

3.1. Меры, направленные на снижение затрат на производство продукции (работ, услуг и т.д.) и повышение ее качества.

3.2. Уменьшение накладных расходов и сокращение аппарата управления предприятия.

3.3. Свертывание производства убыточных и наращивание выпуска высокорентабельных видов продукции (работ, услуг и т.д.).

3.4. Освоение новых ресурсосберегающих и высоких технологий.

4. Финансовые:

4.1. Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия (отсрочка, рассрочка, зачет взаимных требований, обмен задолженности на акции и др.).

4.2. Исполнение обязательств должника собственником имущества должника (унитарного предприятия) или третьими лицами.

4.3. Привлечение источников финансирования со стороны заинтересованных предприятий, банков, государственных и муниципальных учреждений и других организаций.

4.4. Конверсия долгов путем преобразования краткосрочных обязательств в долгосрочные.

4.5. Сокращение и ликвидация дебиторской задолженности.

4.6. Удовлетворение требований кредиторов благодаря продаже незавершенного производства, излишнего оборудования, материалов и т.д. вплоть до предприятия (бизнеса) должника.

4.7. Уступка прав требований предприятия (выставление имеющихся у него требований к третьим лицам на открытые торги или возмездная передача их, т.е. цессия).

Не охватывая всех возможных мероприятий, приведенный набор их дает представление о многообразии путей финансового оздоровления и достижения платежеспособности предприятия. Разумеется, для каждого мероприятия существуют свои благоприятные условия применения и выбор каждого из них должен отвечать ожидаемому эффекту.

Для перелома негативной тенденции в деятельности предприятия и предупреждения его банкротства должна быть разработана антикризисная программа, содержащая экономически обоснованную и практически осуществимую стратегию и тактику по восстановлению и поддержанию устойчивости предприятия. В программе должны найти отражение миссия и цели предприятия, увязанные друг с другом и его ресурсным потенциалом.

Предпринимаемые руководством предприятия действия могут иметь «внешнее» и «внутреннее» направление: первые связаны с налаживанием отношений со сторонними предприятиями и учреждениями, вторые — с разработкой и принятием решений, которые ведут к изменению организации и деятельности самого должника. К тому же одни меры могут быть

реализованы в достаточно короткие сроки и без весомых вложений, другие требуют длительного времени и значительных затрат ресурсов.

Меры *внешнего* характера вызваны стремлением облегчить долговое бремя и изыскать возможности финансовой помощи для нормализации работы предприятия. Необходимость выживания предприятия и ограниченность его ресурсов (времени, финансов, квалифицированного персонала и др.) определяют приоритетность финансовых мер и диктуют неотложность вступления в переговоры с кредиторами. Последние часто склонны к компромиссам и могут смягчить свои требования в отношении сроков уплаты и размера задолженности, поскольку в противном случае (при доведении предприятия до банкротства и продаже его имущества) они могут потерять значительно больше. Ведь удовлетворение обязательств предприятия перед кредиторами — юридическими лицами за исключением тех, чьи требования обеспечены залогом имущества должника или связаны с платежами в бюджет и во внебюджетные фонды, наступает лишь в пятую очередь, когда полностью погашена задолженность перед всеми кредиторами предыдущих очередей.

В интересах населения региональные органы исполнительной власти и самоуправления могут согласиться с отсрочкой или рассрочкой налоговых платежей в образуемый ими бюджет с тем, чтобы предотвратить банкротство крупного предприятия и не лишить горожан рабочих мест, с одной стороны, и дать возможность оживить производство и сохранить перспективного налогоплательщика, с другой.

Финансовый резерв кроется и в дебиторской задолженности перед предприятием, взыскание которой может быть использовано для расчета с кредиторами и тем самым снять остроту во взаимоотношениях с ними.

Наряду с этим должник может рассчитывать и на предоставление финансовой помощи от его учредителей, собственника имущества должника (унитарного предприятия), федеральных и региональных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления. По закону «О несостоятельности (банкротстве)» они обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций. Среди этих мер может быть рассмотрено, в частности, размещение на предприятии федеральных (изготовление продукции по договорам с министерствами и другими государственными учреждениями) или муниципальных (ремонт жилья, дорожной сети, муниципального транспорта и др.) заказов.

Нельзя исключать и возможность вложения средств со стороны инвесторов, чьи интересы связаны с восстановлением устойчивой работы предприятия. Такого рода помощь может быть оказана должнику финансово-промышленными группами, компаниями и другими предприятиями и учреждениями.

В возобновлении нормальной работы предприятия ключевая роль принадлежит поддержанию выгодных отношений с его партнерами: поставщиками ресурсов и потребителями изготавливаемой продукции (работ, услуг и т. д.). Ввиду этого резонно обратить внимание на положения заключаемых с ними договоров под углом зрения обеспечения необходимых для предприятия условий снабжения сырьем, материалами, полуфабрикатами, энергией и другими ресурсами и сбыта произведенной продукции.

Принимаемые одновременно с этим меры *внутреннего* характера имеют своей целью адаптировать предприятие к новой ситуации и должны быть сконцентрированы на снижении затрат и наращивании прибыльной деятельности должника. Для этого могут быть предусмотрены организационные решения по сокращению и упорядочиванию работы аппарата управления предприятия, отказу от убыточных производств, передаче в аренду неиспользуемых помещений, реализации излишнего оборудования и другого имущества предприятия.

В более длительной перспективе антикризисная программа предприятия должна включать меры по модернизации его организационно-управленческой деятельности: оптимизацию структуры производственных и руководящих звеньев, комплектование их квалифицированными кадрами и овладение персоналом современными техническими, программными и иными средствами. В практике западного менеджмента получил распространение реинжиниринг бизнес-процессов, подразумевающий радикальный пересмотр деятельности предприятий вплоть до полного отказа от существующей организационной структуры и замены ее на совершенно новый проект. Такой подход зарекомендовал себя особенно в критические для предприятий ситуации, хотя потребность в управлении изменениями в бизнесе осознана и требует к себе постоянного внимания на протяжении всей работы предприятия.

Повышение эффективности хозяйствования предприятия предполагает экономический анализ использования располагаемых ресурсов. С точки зрения производительного применения их обоснованы перевод предприятия на изготовление рентабельной продукции (работ, услуг и т. д.), перепрофилирование и внедрение прогрессивных технологий. В развитие этих мер следует отнести и придание деятельности предприятия «маркетинго-ориентированного» характера, т. е. подчинение производства потребностям рынка и активное продвижение своей продукции покупателям.

Предпосылкой устойчивой работы предприятия служат компетентность и динамичность структуры его управленческого аппарата. Реорганизация руководящих служб и выбор применяемых ими методов и средств управления должны отвечать стратегическим целям предприятия, его ресурсным возможностям и экономическому окружению (платежеспособно-

му спросу на продукцию, уровню инфляции, налоговым ставкам, банковскому проценту, политике конкурентов и др.). Благодаря этому принимаемые персоналом решения будут полнее соответствовать целям предприятия и реальной среде, что создает условия для адаптации предприятия к сложившейся ситуации и вывода его из кризиса.

Успешное противодействие внешним и внутренним возмущениям и возвращение предприятия в режим устойчивого функционирования зависит от наполнения его подразделений полезной информацией. Последняя поступает по каналам прямой связи в форме управленческих решений и по каналам обратной связи в виде фактических сведений о результатах их выполнения и поведении подразделений. Поэтому объем и качество циркулируемой полезной информации должны быть достаточными для нейтрализации возникающих помех и удержания предприятия на намеченной траектории движения.

На основании этого обуздание кризисного развития и достижение управляемости предприятия опирается на «интеллектуализацию» управленческих процессов, т. е. высокий профессионализм кадров, оснащенных необходимыми системами поддержки принятия решений (совокупностью взаимосвязанных информационной, моделирующей, экспертной подсистем). Построение и освоение таких систем на практике позволяет накапливать, перерабатывать и осмысливать большие объемы числовой и плохо формализуемой эвристической информации о внешней и внутренней среде предприятия, прогнозировать будущие события и разрабатывать выверенные решения. Тем самым антикризисная программа предприятия не может обходить стороной вопросы преобразования в перспективе содержания функций и инструментальных средств управления.

Вместе с тем претворение принятых решений и повышение их отдачи выдвигают в ряд приоритетных задачу сплочения коллектива работников, вселения в него уверенности и стремления к «прорыву» из кризиса, мотивирования и стимулирования персонала за своевременное и качественное выполнение заданий. Для этого в программе должны быть заложены меры по психологическому обеспечению предлагаемых мер, моральному и материальному сопровождению их реализации.

Осуществление антикризисной программы в комплексе должно в тактическом плане принести оздоровление сфер (и прежде всего финансовой) деятельности предприятия и отвести угрозу его банкротства, а в стратегическом — наращивание конкурентных преимуществ и адаптивных свойств предприятия для сохранения устойчивости в подвижной рыночной среде.

Глава 6. Показатели оценки и анализа деятельности неплатежеспособного предприятия

Раскрытый выше механизм зарождения и развития кризиса деятельности предприятия, следствием которого становятся нарушения в сети его ресурсных потоков и утрачивание платежеспособности, дает возможность обосновать индикаторы неблагоприятной тенденции в работе предприятия. Протекание негативных процессов на предприятии оценивается посредством мониторинга системы показателей, характеризующих динамику этих процессов и позволяющих вести непрерывный анализ интенсивности кризисного развития предприятия.

Методологическими ориентирами в ходе построения и проведения мониторинга деятельности неплатежеспособного предприятия выступают следующие принципы.

1. *Системность.* Поддержание устойчивой работы предприятия в жесткой среде исходит из необходимости адаптации к ней, благодаря чему оно удовлетворяет собственные и общественные потребности и проводит саморегуляцию своей деятельности. Следуя намеченным целям, предприятие осуществляет ресурсное взаимодействие со своим окружением, которое задает ему условия работы и может (наряду или вместе с внутренними причинами) поколебать устойчивость и вызвать кризисное развитие предприятия.

2. *Функциональность.* Поскольку корни кризиса лежат в плоскости ресурсной самодостаточности (снабжении сырьем, материалами, полуфабрикатами, энергией, кадрами, информацией, финансами и др.) предприятия, на передний план выходят функции обеспечения движения этих ресурсов из окружающей среды на предприятие и обратно во внешнее окружение. Тем самым происходит наблюдение за ресурсными потоками по фазам их перемещения «поставщик — предприятие — потребитель». Причем, в фокусе мониторинга не только показатели их снабжения (на «входе» предприятия) и сбыта (на «выходе» предприятия), но и преобразования ресурсов в ходе деятельности предприятия, в том числе, пропорции ресурсного потенциала и уровень его использования.

3. *Комплексность.* Общее заключение об истоках и специфике кризисного развития предприятия можно получить, лишь принимая во внимание многоаспектность его деятельности. Поэтому последствия негативных процессов мониторинг оценивает в организационно-управленческом, трудовом, экономическом, финансовом разрезе. Только в охвате и органическом единстве этих и других аспектов картина кризиса на предприятии предстает полной и достоверной.

4. *Динамичность.* История кризисного развития, его этапы и глубина могут быть осмыслены при отслеживании траектории движения предпри-

ятия. Вот почему разбор тенденции его деятельности требует оценивания не отдельных моментных значений показателей, а последовательного временного ряда их, т.е. в динамике изменения показателей за обозреваемый период.

5. *Анализ и синтез.* Познание причин и характера кризисных явлений диктует необходимость применения дополняющих друг друга исследовательских приемов: аналитического и синтетического. Если первый ведет к разложению сложного процесса на элементарные и изучению их в отдельности, то второй – к «воссоединению» их для образования целостного процесса и обобщению полученных сведений о нем. Тем самым мониторинг фиксирует как частные, так и результирующие показатели работы предприятия, при этом благодаря факторному анализу удается определить вид и меру зависимости результирующего показателя от частных. Обработывая динамический ряд этих показателей, выносят суждение о причинных факторах и их влиянии на развитие кризиса предприятия.

6. *Информационная полнота.* Набор оцениваемых показателей должен быть представительным с точки зрения задачи проводимого анализа и в то же время лишенным избыточности, т.е. не дублировать уже включенные в набор показатели.

7. *Моделирование.* Поиск и исследование математических зависимостей между показателями дает возможность глубже проникнуть в сущность наблюдаемых процессов и их свойств. Модели позволяют «проигрывать» сценарии поведения предприятия при различной комбинации внешних и внутренних факторов, прогнозировать вероятные последствия и исходы принятия тех или иных антикризисных решений.

Настоящие подходы подводят под мониторинг работы предприятия логическую основу, что придает ему стройность и обоснованность.

С этих позиций система показателей может быть представлена в двух ракурсах: функциональном и аспектном. Предметные области оценки и анализа деятельности предприятия приведены в табл. 6.1.

Организационно-управленческий аспект деятельности предприятия раскрывается показателями динамики его ресурсной обеспеченности, производственного процесса и сбыта изготовленной продукции (работ, услуг и т. д.). Поскольку организация и управление предприятием направлены на поддержание намеченного режима функционирования вопреки действию внешних и внутренних возмущений, следует прежде всего оценить колебания уровня запасов исходных ресурсов и готовой продукции, загрузки

Таблица 6.1.

Предметные области оценки и анализа деятельности предприятия

Аспекты деятельности предприятия	Функции управления движением ресурсов		
	Снабжение (входные потоки)	Преобразование (производство)	Реализация (выходные потоки)
Организационно-управленческий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспеченность запасами исходных ресурсов 2. Структура и надежность сферы снабжения исходными ресурсами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Характер и объем выпуска продукции 2. Профиль и гибкость предприятия 3. Незавершенное производство 4. Загрузка мощностей предприятия 5. Ресурсоемкость продукции 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запас готовой продукции на складе 2. Структура и надежность сферы потребления готовой продукции
Трудовой	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поступление на работу новых кадров 2. Профессиональная подготовка поступающих кадров 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укомплектованность и квалификация кадров 2. Мотивация и стимулирование труда 3. Социально-психологические качества персонала 	Увольнение кадров
Экономический	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цены на ресурсы 2. Транспортные тарифы на доставку ресурсов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Себестоимость продукции 2. Эффективность производства 3. Экономический потенциал предприятия 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентоспособность продукции 2. Реализация продукции 3. Эффективность продаж 4. Доля на рынке
Финансовый	<ol style="list-style-type: none"> 1. Платежи потребителей продукции 2. Дебиторская задолженность 3. Финансовые вложения сторонних предприятий и учреждений 4. Бюджетные ссуды 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Структура финансовых ресурсов (основных и оборотных, собственных и заемных средств) 2. Стоимость и ликвидность имущества предприятия 3. Содержание социальной сферы 4. Инвестиции в развитие производства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кредиторская задолженность 2. Налоговые платежи

производственных мощностей, ритмичность выпуска и ресурсоемкость продукции. Тем самым необходимо сосредоточить внимание на следующих показателях движения ресурсов:

1. Уровне запасов сырья, материалов и незавершенного производства на предприятии.
2. Уровне запасов готовой продукции на предприятии.
3. Оборачиваемости готовой продукции
4. Структуры и надежности функционирования сферы снабжения исходными ресурсами и сбыта изготовленной продукции (работ, услуг и т.д.), т. е. состава предприятий-партнеров и бесперебойности каналов поступления сырья, материалов и реализации произведенной продукции (работ, услуг).

Для анализа процесса производства продукции внимание переводят на показатели хода его протекания:

1. Уровень загрузки мощностей и величину простоев оборудования.
2. Ресурсоемкость продукции: материалоемкость, энергоемкость и т. д. в натуральных единицах измерения.

Обзор отмеченных показателей должен выявить картину их поведения и способность существующей организации и управления предприятием реагировать на запредельные колебания показателей и нормализовать производственную деятельность.

Наряду с этим для оценки адаптивных свойств предприятия и перспектив восстановления или сохранения его устойчивой работы заслуживают изучения показатели:

1. Характера и объема выпуска продукции, среди которых широта номенклатуры изготавливаемой продукции, степень ее производственной общности, количество выпускаемой продукции в течение определенного периода времени, длительность цикла ее изготовления и др.

2. Профиля и гибкости предприятия, т. е. формы и уровня его специализации и технологической прогрессивности применяемого оборудования. В зависимости от них складываются и возможности «перестроения» технологии и освоения производства сходной или иной продукции, отвечающей потребностям рынка.

Трудовой аспект деятельности предприятия связан с движением и накоплением на нем человеческих ресурсов. Анализ их призван дать представление о динамике приема на работу и увольнения кадров и укомплектованности ими предприятия. Поэтому предстоит оценить структуру персонала в профессионально-квалификационном и половозрастном отношении, социально-психологическую подготовленность кадров к преодолению кризиса и овладению новыми специальностями при изменении профиля работы предприятия.

Экономический аспект деятельности предприятия находит выражение в эффективном использовании располагаемых ресурсов, ориентирующем на извлечение достаточной для его устойчивого функционирования прибыли от продажи произведенной продукции (работ, услуг). Ввиду этого необходимо оценить ресурсные затраты на изготовление и сбыт продукции по сравнению с ценовой конъюнктурой на нее на рынке. Тем самым анализу подлежат издержки, которые несет предприятие по всему маршруту перемещения и преобразования ресурсов (от снабжения до производства и реализации), степень их отдачи и окупаемости.

С этой целью изучаются ценовые условия поставщиков исходных ресурсов, сопровождающие их доставку транспортные издержки, ответственность сторон за ненадлежащее исполнение (или отказ от исполнения) договоров о поставке ресурсов и т. п. Наряду с этим оценивается структура себестоимости продукции и эффективность производственного процесса (производительность труда, фондоотдача, фондовооруженность, экономия сырья, материалов, энергии и т. п.).

Поскольку продажа продукции служит предпосылкой возмещения затрат и получения прибыли, проводится анализ конкурентоспособности производимой продукции, ее ценовых и потребительских качеств. В дополнение к этому рассматриваются показатели выручки и прибыли от реализации продукции, доли предприятия на рынке и достигнутой эффективности продаж (рентабельности продукции и ресурсов предприятия).

С позиций ресурсоотдачи лучше оценивается реальный экономический потенциал предприятия — состояние и возможности его основных и оборотных фондов, и прежде всего степень износа оборудования. Оснащенность предприятия высокотехнологичным оборудованием дает ему преимущество в конкурентной борьбе на рынке, тогда как морально и физически устаревший парк оборудования сводит к минимуму его шансы на успешный выход из кризиса. Правильное определение сильных и слабых сторон экономического потенциала предприятия обеспечивает разработку продуктивной стратегии его оздоровления.

Финансовый аспект деятельности предприятия воплощается в движении и структуре его финансовых ресурсов, строении актива и пассива баланса предприятия, его способности своевременно и полностью осуществлять платежи и развиваться в дальнейшем. Обслуживая производственно-сбытовой цикл работы предприятия, финансовые средства совершают кругооборот от сторонних организаций и лиц (покупателей, банков и др.) к предприятию и от него вновь к внешним организациям и учреждениям (поставщикам ресурсов, банкам, в бюджетные и внебюджетные фонды и др.). В результате финансовые средства не только поступают на предпри-

ятие и вливаются в его имущество, но и расходуются на проведение налоговых отчислений и расчета с другими предприятиями и организациями.

Исходя из этого, требует оценки интенсивность входных (платежи потребителей продукции, возврат дебиторской задолженности, финансовые вложения других предприятий и организаций, бюджетные ссуды и др.) и выходных (погашение кредиторской задолженности, налоговые платежи и др.) потоков финансовых ресурсов. Сравнение их уровня по календарным периодам даст возможность раскрыть предысторию и причины ухудшения финансового обеспечения предприятия.

Вместе с тем прерывание и затухание финансовых потоков с течением времени может привести к структурной деформации финансов предприятия, накоплению заемных средств и утрачиванию платежеспособности предприятия. Поэтому в фокусе анализа должны оставаться показатели, измеряющие сложившиеся пропорции в финансовых ресурсах предприятия: доля собственных средств в имуществе предприятия (коэффициент автономии), соотношение текущих активов и краткосрочных обязательств (коэффициент текущей ликвидности), доля собственных оборотных средств в общей массе текущих активов (коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами), доля оборотных средств в имуществе предприятия и др. Динамика значений этих показателей сообщает о характере и глубине кризиса предприятия.

Для предотвращения деградации предприятия важно изыскать и оценить его инвестиционные ресурсы, для чего требует разбора проводимая в последние годы руководством политика по техническому перевооружению предприятия, обновлению парка оборудования, оснащению современными средствами управления и др. Требуемые на эти меры средства могут быть получены не только от заинтересованных инвесторов, но и благодаря экономии на непомерных затратах.

Вот почему в ходе финансового анализа предприятия следует обратить внимание на наиболее «тяжелые» статьи его баланса, среди которых расходы на содержание социальной сферы предприятия, аппарата управления им и др. Необходимо взвесить возможности предприятия по сокращению финансирования их за счет передачи объектов социальной инфраструктуры (жилищного фонда, детских дошкольных учреждений, коммунального хозяйства и др.) муниципальному образованию, реорганизации руководящих служб и т. д. Высвобождаемые в результате этого средства могут быть направлены на уменьшение кредиторской задолженности и развертывание работы предприятия.

Кроме того, изучению должны подвергнуться стоимость и структура имущества предприятия с точки зрения ее ликвидности, поскольку слагаемые основных и оборотных фондов обладают различной способностью

превращаться в денежную форму. А это обстоятельство является существенным, поскольку продажа имущества предприятия рассматривается как средство погашения накопленной им задолженности и расчета с кредиторами.

Комплексный анализ истоков и кризисного развития предприятия позволит обнаружить тенденцию негативных процессов, провести ее осмысление и подготовить целесообразную программу стратегических и тактических действий по восстановлению устойчивой деятельности предприятия.

6.1. Оценка рыночной устойчивости предприятия

По определению, устойчивость системы представляет собой свойство поддерживать намеченный режим ее функционирования при действии внешних и внутренних возмущений. Последние, как известно, могут наложить на деятельность предприятия негативный отпечаток и привести к нарушению движения ресурсов. В результате в зависимости от характера и интенсивности помех предприятие может испытывать различные изменения в ходе снабжения ресурсами, их преобразования (производственном процессе) и реализации продукции потребителям.

Подобные сдвиги в работе предприятия могут иметь нежелательные для него последствия и вызвать ухудшение показателей хозяйствования предприятия. Однако, если значения показателей при этом изменяются в пределах допустимого диапазона, влияние возмущений не создаст угрозы для деятельности предприятия. К тому же благодаря маневрированию ресурсами предприятие может ослабить или нейтрализовать действие вредных помех и сохранить приемлемый режим работы, что будет свидетельствовать о его рыночной устойчивости.

Но нельзя исключать и более тяжелые последствия влияния возмущений, при которых произойдет опасный перелом в снабжении ресурсами предприятия, их структура претерпит деформацию и производство потеряет присущий ему ритм. Тогда уже динамика показателей деятельности предприятия будет «размашистой»: выход их значений за границы диапазона станет хроническим и болезненным для предприятия. В этом случае возмущения могут породить неустойчивый режим работы предприятия, вследствие чего оно может утратить платежеспособность и при необратимости кризисного развития ему не избежать банкротства.

В свете изложенного оценивание устойчивости показателей требует корректного определения границ допустимого изменения их величины, в пределах которых деятельность предприятия не подвергается большому риску. Несмотря на динамику значений показателей, если они при этом остаются в зоне допуска, ресурсы предприятия «справляются» с возмуще-

ниями среды, тогда как «зашкаливание» значений за границы диапазона служит тревожным симптомом для предприятия. Такие границы обычно задают с помощью пороговых значений, которые фиксируют точки минимума и (или) максимума величины показателя с позиций обеспечения безопасного режима работы предприятия.

Очевидно, слабые возмущения не причинят деятельности предприятия непоправимого ущерба, оно выдержит их вмешательство и сохранит свою рыночную устойчивость, тогда как сильнодействующие помехи могут внести хаос в работу предприятия и поколебать его устойчивость. Поэтому учитывая важность поддержания достаточного ресурсообеспечения для бесперебойного ведения хозяйственной деятельности предприятия, его устойчивость будет зависеть от класса допустимых («безвредных») внешних и внутренних возмущений. Вместе с тем рыночная устойчивость предприятия коренится в организации, управлении ресурсами и эффективности их использования, определяющими предельные возможности адаптации располагаемых ресурсов предприятия к подвижной среде для погашения возникающих помех.

Конструктивность организационно-управленческой и экономической деятельности по предупреждению и обузданию кризиса находит свое выражение в структуре имущества и пропорциях в финансовых ресурсах предприятия. По сдвигам в них можно судить о характере, глубине и продолжительности охвативших предприятие негативных процессов. Ввиду этого рыночная устойчивость предприятия предполагает поддержание рационального соотношения в составе его финансов, что является обязательным условием надежности обеспечения ресурсами и платежеспособности предприятия.

Обилие **привлекаемых** ресурсов (материально-технических, трудовых, информационных, финансовых и др.) диктует необходимость проведения мониторинга за трудно обозримым множеством показателей, оценивающих динамику движения и преобразования ресурсов. С помощью мониторинга происходит наблюдение и исследование тенденции изменения показателей и своевременное реагирование на тревожные ситуации благодаря разработке и принятию антикризисных решений. Однако, учитывая громадную информативность и алгоритмическую сложность такой процедуры, на практике обычно ограничиваются анализом экономических и финансовых индикаторов как обобщающих показателей деятельности предприятия.

Среди них внимания заслуживают, прежде всего, те, которые оценивают изменение структуры имущества предприятия, поскольку затухание ресурсных потоков влечет за собой нарушение пропорций в финансах предприятия. Примечательной тенденцией такого процесса является срав-

нительное нарастание в имуществе предприятия заемного капитала за счет уменьшения доли собственных средств. Поэтому сигнальными индикаторами кризисного развития предприятия служат коэффициенты, прямо или косвенно соизмеряющие собственный и заемный капиталы предприятия:

1. Доля собственных средств в имуществе предприятия, которая представляет собой относительную величину и называется коэффициентом автономии (реже финансовой независимости, общей платежеспособности, концентрации собственных средств). Очевидно, чем выше эта доля, тем больше у предприятия запас своих финансовых средств, а, следовательно, и более устойчиво хозяйствование предприятия.

Однако преобладание собственных средств над заемными еще не гарантирует предприятию бесперебойного функционирования: состав и ликвидность («превращаемость» в денежную форму) этих средств могут оказаться далекими от требуемых для нормальной работы. Вместе с тем сам факт такого превалирования собственных средств в имуществе предприятия вселяет уверенность, что при необходимости задолженность его перед кредиторами может быть погашена.

Для структурного анализа финансовых ресурсов необходимо располагать пороговым значением коэффициента автономии, имея в виду, что ниже этого уровня опускаться уже опасно с точки зрения поддержания рыночной устойчивости предприятия. Наши специалисты по финансовому менеджменту в большинстве своем рекомендуют принять таким значением величину 0,5. Другими словами, в имуществе предприятия собственных средств должно быть не меньше половины (50%).

В зарубежной практике можно встретить различные оценки по пороговому значению коэффициента автономии²⁰. Так, в Японии его величина в среднем на 50% ниже, чем в США (доля заемного капитала около 80%). Аналитики находят причину такого расхождения в источниках заемного капитала. В Японии таковым является банковский капитал, в США - средства населения. Поэтому весомая доля заемного капитала японской фирмы говорит о доверии банков и ее надежности. Население, наоборот, воспринимает уменьшение доли собственных средств как признак возрастания риска.

Между тем ясно, что единую норму этого коэффициента определить нельзя из-за разнообразия национальных, отраслевых, производственных и других особенностей предприятий. Он должен быть дифференцированным для различных отраслей и учитывать длительность цикла изготовления продукции, оборачиваемость средств и другие черты работы предприятий.

²⁰ Финансовое управление фирмой / Под ред. В.И. Терехина. М., 1998. С.7.

2. Соотношение оборотных и внеоборотных средств, раскрывающее сложившуюся на предприятии структуру его имущества. Если предыдущий показатель характеризует строение пассивов предприятия, то этот — его активов. Данное соотношение оценивает, какая часть имущества предприятия обладает мобильностью и свойствами широкого применения в отличие от иммобилизованных внеоборотных активов: низкое значение показателя может стать «камнем преткновения» для реализации антикризисных решений и укрепления рыночной устойчивости предприятия.

Величина описываемого соотношения зависит от сферы деятельности и сложность ее регламентации связана с большим разнообразием условий функционирования предприятий.

Два рассмотренных показателя дают информацию о составе и пропорциях среди ресурсов предприятия, но недостаточны для суждения о его возможностях по ликвидации накопленной задолженности. Так, выше уже отмечалось, что коэффициент автономии отражает лишь принципиальную платежеспособность предприятия и не «застраховывает» его от финансовых проблем. Вследствие этого обсуждаемые коэффициенты должны быть дополнены другими и, в частности, оценивающим реальную перспективу предприятия покрыть свои текущие долги мобильными активами.

3. Соотношение оборотных средств и краткосрочных обязательств предприятия, именуемое коэффициентом покрытия. Он показывает, в какой мере обеспечена задолженность предприятия массой тех средств (оборотных), которые достаточно ликвидны и потому в действительности могут быть использованы для погашения его текущих обязательств.

Пороговое значение этого коэффициента также лишено строгого обоснования и со ссылкой на западный опыт чаще всего принимается равным 2,0. Тем самым предполагается, что хотя бы половина оборотных средств предприятия может быть направлена для расчета с кредиторами. По мнению многих отечественных аналитиков, такое пороговое значение коэффициента покрытия является завышенным и не отражает специфики российских условий хозяйствования.

Оборотный капитал предприятия может иметь как собственные, так и заемные источники образования. Оценка его структуры в этом разрезе представляет интерес для анализа рыночной устойчивости предприятия: чем больше оборотного капитала сформировано за счет собственных средств, тем выше и устойчивость предприятия, и наоборот. Вот почему резонно обратить внимание на показатель, который отражает структуру оборотного капитала в аспекте источников его образования.

4. Доля собственных оборотных средств в общей массе оборотных активов предприятия, получившая название коэффициента обеспеченности собственных оборотных средств. Этот показатель оценивает относитель-

ную величину тех оборотных активов, которые по источнику формирования являются своими и не подлежат возмещению кредиторам. В публикациях по финансовому менеджменту пороговое значение этого коэффициента предлагается на уровне 0,1. Иными словами, доля собственных оборотных средств во всех оборотных активах предприятия должна быть не меньше 10%.

Такой порог коэффициента, допускающий образование остальных 90% мобильных оборотных средств за счет займов, вытекает из нормативных актов о несостоятельности предприятий и нуждается в содержательном и формальном анализе в комплексе с другими показателями.

Вместе с тем собственный капитал предприятия по определению включает не только оборотные, но и основные средства. Для нормального функционирования предприятия между ними должно постоянно поддерживаться рациональное соотношение. Поэтому появляется необходимость в измерении того, какую часть собственного капитала предприятия образуют оборотные средства.

5. Доля собственных оборотных средств в составе всего собственного капитала предприятия, известная под названием коэффициента маневренности собственных оборотных средств. Чем выше величина этого коэффициента, тем относительно больше мобильных средств среди собственного капитала предприятия. Благодаря этому у него повышается ресурсная гибкость, что позволяет предприятию лавировать оборотным капиталом и улучшает его возможности по налаживанию производства и сохранению рыночной устойчивости.

В литературе по финансовому анализу обычно без аргументации приводится усредненный ориентир 0,5 для оптимального значения этого коэффициента²¹. Отсюда вытекает вывод, что при формировании собственного капитала предприятия следует стремиться к равенству в нем основных и оборотных средств.

Наряду с этими показателями применяют и другие, которые углубляют анализ ресурсобеспечения предприятия и получили широкое распространение в менеджменте. Привлекая их для исследования рыночной устойчивости предприятия, нельзя забывать о существующей взаимосвязи между ними и их пороговыми значениями. Только тогда изучение поведения предприятия позволит раскрыть природу и закономерности поразившего предприятие кризиса.

В продолжение обсуждаемого коэффициентного анализа целесообразно перевести внимание на рассмотрение степени обеспеченности запасов предприятия источниками формирования. В зависимости от того, име-

²¹ См., напр.: Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. М., 1999. С.160.

ет ли предприятие излишек или недостаток этих источников, обосновывается вывод о степени его финансовой устойчивости: абсолютная или нормальная устойчивость, неустойчивое или кризисное финансовое состояние предприятия²².

Абсолютной устойчивости предприятия свойственна полная обеспеченность его запасов массой собственных оборотных средств, которые по стоимости равны или превышают запасы предприятия. В этом случае его функционирование не зависит от внешних заимствований, необходимые запасы предприятие целиком образует за счет своих оборотных активов.

В отличие от нее нормальная устойчивость допускает недостаток собственных оборотных средств для содержания запасов, но при этом последние «дофинансируются» долгосрочными источниками формирования.

Неустойчивость финансового состояния предприятия наступает в то время, когда его запасы не обеспечиваются суммой собственных оборотных средств и долгосрочных источников образования, но возможно привлечение для этого основных источников формирования запасов (краткосрочных кредитов и займов).

Наконец, кризисное финансовое состояние наступает предприятие тогда, когда для образования его запасов уже не достаточно всех приведенных выше источников. В таких условиях предприятие вынуждено пополнять свои запасы за счет кредиторской задолженности, отложенных платежей бюджету, своим работникам по оплате труда и др.

На этом основании улучшение финансового положения предприятия требует, с одной стороны, наращивания собственных источников, а с другой, уменьшения неоправданных затрат и оптимизации величины и структуры запасов.

Таким образом, полное и достоверное заключение о рыночной устойчивости предприятия можно составить лишь по итогам многоаспектного обзора деятельности предприятия, исследования тенденций изменения ключевых показателей и осмысления процессов кризисного развития предприятия.

6.2. Признаки нерационального способа финансирования затрат предприятия

В условиях кризиса дефицит денежных ресурсов предприятия часто сопровождается непомерными затратами, которые усугубляют и без того тяжелое его экономическое положение. Появляется необходимость в анализе текущих издержек с тем, чтобы добиться их минимизации и благодаря этому снизить нагрузку на финансы предприятия. Тем самым кропотли-

²² Там же. С.155-160.

вый разбор затрат служит предпосылкой оздоровления предприятия и должен стать первым шагом на пути вывода предприятия из кризиса.

В экономическом отношении здесь существенно то, что нарастание издержек происходит одновременно со снижением объема реализации продукции предприятия. Оно утрачивает возможность возмещения понесенных затрат и получения прибыли, а это еще больше отягощает финансы предприятия и угрожает его платежеспособности. Ведь с углублением кризиса увеличение издержек принимает циклический и хронический характер, а это влечет за собой свертывание производства, затухание финансовых потоков и реальность перспективы надвигающегося банкротства.

Подобный механизм кризисного развития ведет к ухудшению соотношения оборотных активов и краткосрочных обязательств предприятия, поскольку первые продолжают истощаться, а последние — накапливаться из-за роста обременительных затрат. Вследствие этого в структуре финансов предприятия нарастает перекос в сторону заемных средств, усиливаются диспропорции в его ресурсобеспечении и для предотвращения его несостоятельности необходимы безотлагательные и действенные меры по снижению потерь и экономии затрат. Высвобождаемые в ходе этого средства могут быть направлены на погашение задолженности перед кредиторами или мобилизованы для нормализации деятельности предприятия.

Вот почему приоритетное значение приобретает исследование динамики текущих обязательств предприятия в разрезе отдельных затрат и суммы в целом. Должны быть выявлены и приняты меры к устранению всех непроизводительных и малопродуктивных затрат, для чего анализу подвергаются элементы издержек на изготовление и реализацию выпускаемой продукции. В этой связи следует указать на признаки нерационального способа финансирования затрат предприятия.

1. Производство неконкурентоспособной продукции, уступающей по потребительским качествам аналогичной продукции других предприятий.

2. Чрезмерно широкий ассортимент выпускаемой продукции, тогда как выгоднее сосредоточить ресурсы на изготовлении высокорентабельных видов продукции и отказаться от производства низкоприбыльных.

3. Затянувшееся освоение производства новых видов продукции, что тормозит извлечение прибыли от ее реализации и окупаемость вложенных средств.

4. Применение дорогостоящего сырья, материалов, полуфабрикатов и т.д., которые могут быть заменены более дешевыми без ущерба для конкурентоспособности продукции.

5. Высокие затраты на хранение исходного сырья, материалов, полуфабрикатов и др. вследствие наращивания их запасов в условиях инфляции и дефицита исходных ресурсов.

6. Значительные потери времени из-за перестройки производственных подразделений при смене выпускаемых видов продукции.

7. Существующая структура управления предприятием не отвечает его финансовым возможностям и для преодоления кризиса требует коренной реорганизации (сокращения численности управленческого и иного персонала, упразднения, объединения служб и т. д.).

8. Вынужденные простои рабочих и низкая загрузка производственных мощностей из-за недостатка материально-технических, трудовых и других ресурсов.

9. Дефекты в организации труда и производства, вызванные неопределенностью поставок материально-технических ресурсов, условий реализации продукции потребителям и иными причинами.

10. Нарушение технологической и исполнительской дисциплины в условиях обострения социально-психологической обстановки в коллективе работников предприятия.

11. Применение ресурсоемких и устаревших технологических процессов со свойственными им высокими затратами ресурсов.

12. Затоваривание складов предприятия готовой продукцией, что влечет за собой, с одной стороны, отвлечение средств на их хранение, а с другой, торможение процесса их продажи и окупаемости затрат.

13. Излишние затраты на реализацию продукции из-за расходов на посреднические услуги.

14. Рост затрат на коммунальные услуги, среди которых пользование электро- и теплоэнергией, водой, инженерными сетями и т.п.).

15. Простаивающие производственные и вспомогательные помещения, оборудование, которые могут приносить доход при предоставлении их в аренду или продаже покупателям.

16. Непомерные издержки вследствие содержания жилищного фонда, инженерной инфраструктуры и других объектов социального назначения.

17. Отвлечение средств на незавершенное строительство корпусов, ввод в действие и окупаемость которых ожидается в далекой перспективе.

Настоящие признаки достаточно типичны для неплатежеспособного предприятия и должны побудить руководство провести основательное изучение отражаемых ими затрат для выработки стратегии повышения экономичности хозяйственной деятельности и выживания предприятия.

Исходной информацией для такой аналитической работы служат журналы-ордера по отдельным счетам и формы статистической отчетности предприятий. В приложении к балансу приводятся данные о себестоимости реализации товаров, работ и услуг, а также коммерческие и управленческие расходы. Структурный анализ себестоимости продукции за ряд календарных периодов позволит увидеть и оценить динамику затрат и наметить пути их снижения.

В литературе по антикризисному управлению²³ можно найти описание методов анализа затрат на производство и реализацию продукции и примеры их использования на практике.

Скруплезное изучение затрат проводится под углом зрения достижения двух взаимосвязанных задач: с одной стороны, всемерного сбережения своих ресурсов, а с другой, развертывания прибыльной работы предприятия. Тем самым закладываются контуры стратегии финансового управления, призванной интенсифицировать движение ресурсов, придать ускорение реализации изготовленной продукции и добиться устойчивого хозяйствования предприятия.

6.3. Управление финансами в кризисных условиях

Управление финансами предприятия на фоне кризиса его деятельности преследует цель восстановления и поддержания необходимых пропорций в структуре имущества предприятия, что создаст предпосылки для пополнения недостающих ресурсов, наращивания деловой активности и оживления финансовых потоков. Предприятие получит возможность не только вернуться к нормальному режиму ресурсообеспечения и производства, но и осуществлять текущие платежи и погашать свою задолженность перед кредиторами. Преодолев кризисное развитие, предприятие продемонстрирует устойчивость своего процесса функционирования, выдержавшему, вмешательство внешних и внутренних помех в его деятельность.

Такой оптимистический сценарий разрешения кризиса становится реальным при грамотном финансовом менеджменте руководства и достаточной маневренности располагаемых ресурсов предприятия. Структуру и процесс функционирования системы финансового управления можно представить в следующем виде²⁴ (рис.6.1).

Объектом управления в этой системе являются финансовые ресурсы, режим их получения, перемещения, использования и размещения в имуществе предприятия. Управляющая подсистема в соответствии с характером изменения внешней и внутренней среды и ее возмущений стремится к

²³ См., напр.: Антикризисное управление / Под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. М., 1998.

²⁴ Финансовое управление фирмой / Под ред. В.И. Терехина. М., 1998. С.7.

достижению устойчивости финансовых процессов для реализации намеченного плана предприятия. Поэтому критериями оценки результативности управления служит эффективность хозяйствования предприятия и его продвижение к стратегическим целям.

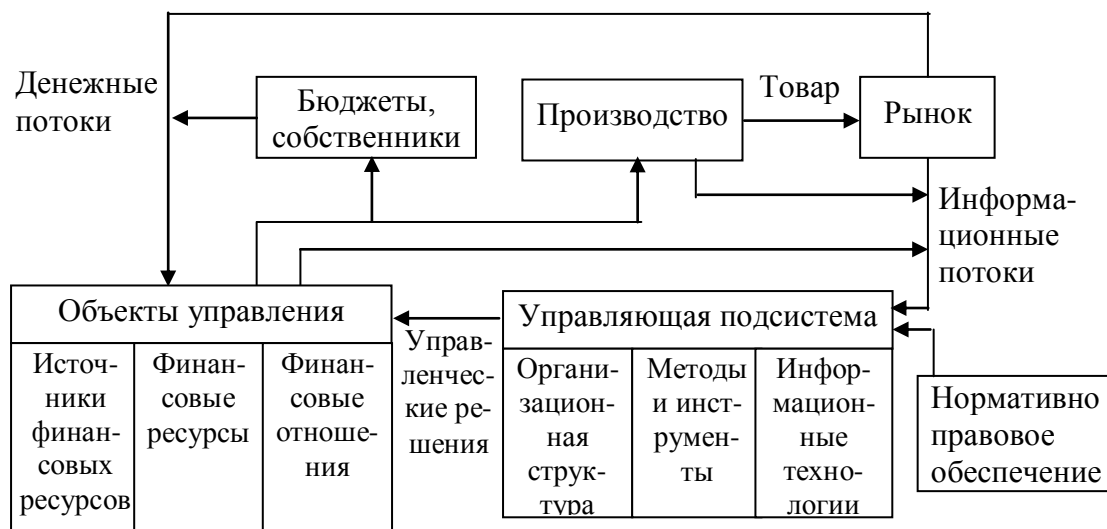


Рис. 6.1. Структура и процесс функционирования системы финансового управления фирмой

В условиях кризиса ключевая задача финансового управления состоит в оптимизации и мобилизации ограниченных финансов предприятия для ослабления и нейтрализации процессов истощения оборотного и деградации основного капитала. Для этого проводится диагностика ресурсообеспечения и выработка финансовой политики предприятия, направленной на поиск источников и пополнение недостающих средств и повышение степени их отдачи. Осуществление принятой политики происходит благодаря разработке и обоснованию управленческих решений в области экономии финансовых ресурсов, заимствования и инвестирования их, приобретения материальных ценностей, эмиссии ценных бумаг, налогового планирования, расчета с кредиторами и др.

Перспектива утратить платежеспособность и подвергнуться процедуре банкротства указывает руководству предприятия на необходимость вступления в переговоры с кредиторами и попытаться найти приемлемое решение по срокам и размеру уплаты долгов. Таковым может стать ком-промиссный вариант, состоящий в отсрочке или рассрочке платежей, что позволит предприятию использовать дополнительные денежные ресурсы на восстановление запаса оборотных средств.

Непосредственным источником наращивания собственных денежных средств, который призван сыграть главную роль в оздоровлении финансового состояния и активизации деятельности предприятия, является прибыль от реализации выпущенной продукции. Поэтому управленческие ре-

шения могут касаться сокращения затрат на изготовление и сбыт продукции, увеличение объема ее производства и реализации, маркетинговых исследований, заключения выгодных контрактов на поставку продукции и т. д.

Резервом роста чистой прибыли является применение в рамках действующего законодательства режима льготного налогообложения предприятия, которое позволяет сократить размер уплачиваемого налога и тем самым увеличить долю оставляемой на предприятии полученной им прибыли.

Стратегия преодоления кризиса и укрепления устойчивости предприятия не может обойти вниманием поиск средств для финансирования инвестиционных проектов (реконструкцию, техническое перевооружение и т. д.), что потребует привлечения ресурсов и может быть обеспечено влиянием капитала со стороны заинтересованных предприятий-партнеров, финансово-промышленных групп, кредитных и других организаций. Воплощение прогрессивных технических идей должно быть направлено на внедрение ресурсосберегающих технологий и освоение производства конкурентоспособной продукции. Тем самым предприятие закрепит свои позиции на рынке и благодаря наращиванию сбыта новой продукции увеличит поток прибыли в свои финансовые ресурсы.

Адаптивность предприятия к факторам внешней и внутренней среды предполагает отказ от непроизводительных затрат и использование всех располагаемых ресурсов для повышения доходности хозяйственной деятельности. В связи с этим могут быть приняты решения о закрытии убыточных производств, замораживании строительства объектов, сдаче в аренду или продаже имущества предприятия (помещений, оборудования и др.). Сэкономленные или вырученные в результате этого средства пополнят финансы предприятия.

Источником восстановления уровня оборотных и поддержания основных средств служит и дебиторская задолженность, которая в случае взыскания ее у должников перед предприятием также увеличит его финансовые возможности.

Спектр управленческих решений в финансовой сфере предприятия достаточно разнообразный и широкий и выбор наиболее выгодного из них определяется ресурсными ограничениями и стратегическими целями предприятия. К тому же финансовое управление может потребовать осуществления комплекса взаимосвязанных решений, что усилит эффект от их совместного осуществления и ускорит вывод предприятия из кризиса.

Отправным пунктом финансового управления служит прогнозирование поведения внешнего окружения и деятельности предприятия, в ходе

которого становится возможным предсказать исход реализации принимаемых антикризисных мер.

6.4. Прогноз финансового состояния предприятия и разработка путей оздоровления

Цель прогнозирования состоит в разработке решений на перспективу с учетом будущих внешних и внутренних условий функционирования предприятия. В процессе обработки информации удастся предвидеть (с той или иной точностью) характер изменения факторов среды и тем самым обосновать предпочтительное решение по итогам анализа возможных результатов их выполнения.

Прогноз финансового состояния предприятия проводится в рамках закономерного поведения принимаемых во внимание показателей при допущении, что тенденция их изменения сохранится и в дальнейшем.

Прогноз финансового положения предприятия складывается под влиянием²⁵:

- характера изменения финансового состояния в прошлом;
- предпринимаемых руководством решений по управлению предприятием;

- внешних факторов функционирования предприятия.

Получаемые по итогам прогнозирования результаты отвечают на вопросы:

- каким следует ожидать финансовое состояние предприятия при бездействии руководства (исследовательское прогнозирование);

- какими должны быть показатели работы предприятия, чтобы достигнуть желаемое финансовое состояние предприятия (нормативное прогнозирование).

Несмотря на высокий динамизм внешней среды (уровня инфляции, платежеспособного спроса, валютного курса рубля, конкуренции и др.) и связанную с этим погрешность прогнозных расчетов, нет весомых причин отвергать этот метод обоснования антикризисных решений. Необходимо лишь ясно видеть границы применения моделей прогноза и учитывать неизбежную в условиях переходной экономики достаточную неточность получаемых оценок.

Принимая во внимание действие случайных факторов, прогноз по своему содержанию имеет вероятностную природу. Очевидно, чем дальше горизонт прогноза, тем сильнее ухудшаются параметры его точности: с удлинением периода прогнозирования среда становится мало предсказуемой и это обстоятельство накладывает на достоверность расчетов.

²⁵ Финансовое управление фирмой / Под ред. В.И. Терехина. М., 1998. С. 90-95.

Вследствие этого расширяется доверительный интервал отклонений и теряется ценность прогноза.

Так, по рис. 6.2. можно увидеть, как формируемый по результатам ретроспективного анализа тренд финансового показателя Y с увеличением периода прогноза становится все менее точным, а значит, и менее практичным в деятельности предприятия.

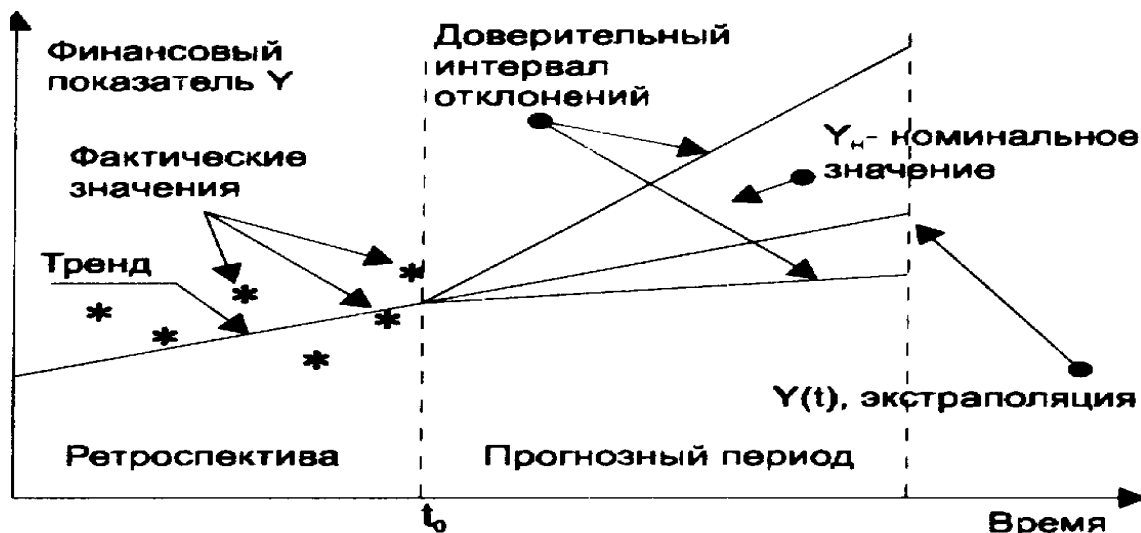


Рис. 6.2. Прогноз финансовых показателей

В финансовом прогнозировании аналитики используют разнообразные специальные методы и приемы, среди которых принято выделять²⁶:

- методы экстраполяции;
- методы экспертных оценок;
- методы математического моделирования.

Метод экстраполяции состоит в продолжении траектории движения показателя из прошлого в будущее. Изучая тенденцию изменения показателя, аналитик выводит вид функции $Y(t)$, благодаря чему рассчитывается показатель на необходимом интервале времени.

Метод экспертных оценок базируется на обработке суждений квалифицированных специалистов, способных использовать свой опыт и интуицию для предположений относительно прогнозируемых показателей.

Наконец, методы математического моделирования основаны на построении и анализе формальных зависимостей между изучаемым показателем и влияющими на него факторными показателями.

Для повышения достоверности прогноза целесообразно применять комплекс методов, что позволяет наращивать точность финансовых показателей и качество антикризисных решений²⁷.

²⁶ Там же. С. 90-95.

²⁷ Там же. С. 90-95.

Глава 7. Риск в антикризисном управлении

7.1. Сущность риска в антикризисном управлении

Категория «неопределенность» играет огромную роль в окружающем нас мире вообще, и в экономических отношениях в частности. Будучи неотъемлемой составной частью условий хозяйственной деятельности, неопределенность лежит в основе массы сложных и важных экономических явлений, взаимодействие с которыми вызывает соответствующее поведение как отдельных экономических агентов, так и общества в целом. Свою концентрированную сущность неопределенность проявляет в риске.

Неопределенность и риск несут противоречие между мнимым и действительным, и в этом смысле являются источником развития. Именно поэтому бизнес невозможен без риска. Увеличение риска — это по сути дела обратная сторона свободы предпринимательства, своеобразная плата за нее. Попытки адаптации экономических агентов в ситуациях с неопределенностью, движения их к равновесным состояниям, влекут осознанное или неосознанное управление риском. В рыночной среде сама жизнь, процессы производства, распределения, обмена, потребления продукции учат правилам поведения при наличии риска, поощряют за их использование и сурово наказывают за их игнорирование.

В процессе предпринимательской деятельности любого хозяйствующего субъекта риск обеспечивает выполнение множества важных и необходимых функций. Выделяют четыре основные функции риска: инновационная, регулятивная, защитная и аналитическая.

Инновационную функцию риск выполняет, стимулируя поиск нетрадиционных решений проблем, стоящих перед предпринимателем. К настоящему времени, в международной хозяйственной практике накопился богатый положительный опыт инновационного рискованного хозяйствования. Большинство предприятий добиваются успеха, становятся конкурентоспособными на основе инновационной экономической деятельности, связанной с повышенным риском. Рисковые решения, рискованный тип хозяйствования приводят к более эффективному производству, от которого выигрывают предприниматели, потребители, и общество в целом.

Регулятивная функция риска имеет противоречивый характер и выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной. Риск предпринимателя, как правило, ориентирован на получение значимых результатов нетрадиционными способами. Тем самым он позволяет преодолевать консерватизм, догматизм, косность, психологические барьеры, препятствующие внедрению перспективных нововведений. В требовании разработки новых методов управления, создания новых экономических институтов, структур и схем проявляется конструктивная форма регулятивной функ-

ции риска. Конструктивная форма регулятивной функции риска заключается и в том, что способность рисковать — это один из путей успешной деятельности предпринимателя.

Однако риск может стать проявлением авантюризма, если решение принимается в условиях неопределенности (недостатка информации), без должного учета закономерностей развития явления. В этом случае риск выступает в качестве дестабилизирующего фактора, который может существенно ухудшить функционирование предприятия и даже уничтожить созданный предпринимателем бизнес. Следовательно, не любые решения целесообразно реализовывать на практике, они должны быть обоснованными, иметь взвешенный, разумный характер.

Защитная функция риска проявляется в том, что если для предпринимателя риск — это естественное состояние, то нормальным должно быть и терпимое отношение к неудачам. Инициативным, предприимчивым хозяйственникам нужна социальная защита, правовые, политические и экономические гарантии, исключающие в случае неудачи наказание и стимулирующие принятие оправданного риска. Чтобы решиться на риск, предприниматель должен быть уверен, что возможная ошибка не может скомпрометировать ни его дело, ни его имидж. Вероятность ошибки следует расценивать как неотъемлемый атрибут самостоятельности, а не как следствие профессиональной несостоятельности. В данном случае, имеется в виду ошибка, которая оказывается таковой вследствие не оправдавшего себя, хотя и рассчитанного риска. Количественная и качественная оценка риска ограждает и предупреждает предпринимателя о возможных негативных ситуациях и их последствиях при принятии чрезмерно большой степени риска.

Аналитическая функция риска связана с тем, что наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов решений. В связи с этим предприниматель в процессе принятия решения анализирует все возможные альтернативные варианты решения, выбирая наиболее рентабельные, наименее рискованные или варианты с оптимальным соотношением прибыльность/риск. В зависимости от конкретного содержания ситуации риска альтернативность обладает различной степенью сложности и разрешается различными способами. В простых ситуациях, например, при заключении договора поставки сырья, предприниматель опирается, как правило, на интуицию и прошлый опыт. Но при оптимальном решении той или иной сложной производственной, финансовой, экономической задачи, например, принятии решения о вложении инвестиций, необходимо использовать специальные методы анализа.

Рассматривая функции риска, необходимо подчеркнуть, что, несмотря на значительный потенциал потерь, который несет в себе риск, он является

и источником возможной прибыли. Поэтому основная задача предпринимателя не отказ от риска вообще, а выборы решений, связанных с риском на основе объективных критериев, а именно: до каких пределов может действовать предприниматель, идя на риск. Таким образом, предприниматель должен определить количественно измеримые допустимые границы степени риска, который может на себя взять данное предприятие в различных ситуациях.

В определенной степени чувствительность к риску у предприятия, имеющего относительно большой капитал или производящего многономенклатурную продукцию, будет меньше, чем у небольшой фирмы. Но, с другой стороны, небольшая коммерческая организация является более гибкой и мобильной при изменении рыночной ситуации. Таким образом, относительная степень риска зависит от соотношения устойчивости и гибкости анализируемого предприятия, а также от вида риска и факторов, которые оказывают влияние на существование и изменение степени данного риска.

7.2. Классификация и содержание факторов, влияющих на степень риска банкротства предприятия

Понятие риска используется в целом ряде наук. В математике, например, определена функция риска. Исследования по анализу рисков можно найти в литературе по психологии, технике, праву, медицине и философии. То есть риск выступает предметом междисциплинарных исследований. Одним из первых понятие риска в качестве функциональной характеристики предпринимательства было выдвинуто в XVII веке французским экономистом шотландского происхождения Р. Кантильоном. Он рассматривал предпринимателя как фигуру, принимающую решения и удовлетворяющую свои интересы в условиях неопределенности.

В современной экономической литературе также существует большое разнообразие определений термина «риск». Каждый из авторов смотрит на данный термин со своей позиции, вкладывает в него свой смысл, и, следовательно, по-разному подходит к определению и оценке степени риска.

В нашем случае риск — это объективное экономическое понятие, отражающее вероятность изменения внутренних и внешних факторов, влияющих на экономический субъект в процессе его хозяйствования, и определяемое как вариация распределения вероятностей всех возможных отклонений анализируемых данных от некоторых принятых их значений. В качестве последних может выступать типичный, средний уровень значений, анализируемых данных или альтернативное значение оцениваемого признака. К числу анализируемых данных можно отнести фактически по-

лученные или прогнозируемые значения показателей, необходимые для определения степени данного риска.

Как видно из определения понятия «риск», видов риска, присущих предприятию в каждый промежуток времени, может быть большое количество. Полную классификацию всех видов риска привести не представляется возможным, поэтому ограничимся открытым классификатором рисков (см. табл. 7.1).

Таблица 7.1

Классификатор рисков

Признак, лежащий в основе классификации	Вид риска
1. По степени сложности	1.1. Простые 1.2. Составные
2. По конечному результату	2.1. Чистые 2.2. Спекулятивные
3. По уровню реализации	3.1. Макроэкономические риски 3.2. Мезоэкономические риски 3.3. Микроэкономические риски
4. По сфере образования	4.1. Производственный риск 4.2. Финансовый (кредитный) риск 4.3. Инвестиционный риск 4.4. Рыночный риск
5. По характеру	5.1. Динамический риск 5.2. Статический риск
6. По охвату экономических субъектов	6.1. Коллективный риск 6.2. Индивидуальный риск
7. По длительности действия	7.1. Краткосрочный риск 7.2. Долгосрочный риск
8. По степени влияния на финансово-хозяйственное положение предприятия	8.1. Безрисковый 8.2. Минимальный 8.3. Повышенный 8.4. Критический 8.5. Кризисный
9. По возможности страхования	9.1. Страхуемый 9.2. Нестрахуемый
10. По природе возникновения	10.1. Хозяйственный 10.2. Связанный с личностью предпринимателя 10.3. Связанный с информационным обеспечением
11. По причине возникновения	11.1. Риск банкротства 11.2. Риск неконкурентоспособности 11.3. Другие

В данном классификаторе каждый риск является составным, то есть он может быть подразделен на ряд более простых рисков, которые в свою

очередь могут быть составными. Для того чтобы назвать тот или иной риск, необходимо охарактеризовать его по каждому признаку классификатора рисков, приведенному выше. Необязательным признаком классификатора рисков является первый — «По степени сложности», так как, если мы называем риск, используя все признаки классификатора рисков, то в результате получаем простой риск; если мы по тем или иным соображениям пропускаем какой-либо признак классификатора рисков, то в результате получаем составной риск.

Предложенный классификатор рисков позволяет максимально точно описать рассматриваемый риск и дает возможность сконцентрировать внимание специалиста на тех признаках классификатора рисков, которые были пропущены. Что является очень важным, так как каждый пропущенный признак классификатора рисков указывает на нехватку необходимой информации (появление неопределенности) для полного анализа данного риска, без которой точный анализ не возможен. В случае ответа на все признаки классификатора рисков, специалист может сразу сосредоточиться на определении факторов, которые влияют на выявленный простой риск.

При анализе любого вида риска предприятия необходимо определить факторы, влияющие на изменение степени данного риска с целью определения возможности воздействия на выявленные факторы. В самом общем виде, все факторы, влияющие на изменение степени риска предприятия можно разделить на две большие группы: объективные и субъективные. В свою очередь, субъективные факторы подразделяются на внешние и внутренние (см. рис. 7.1).

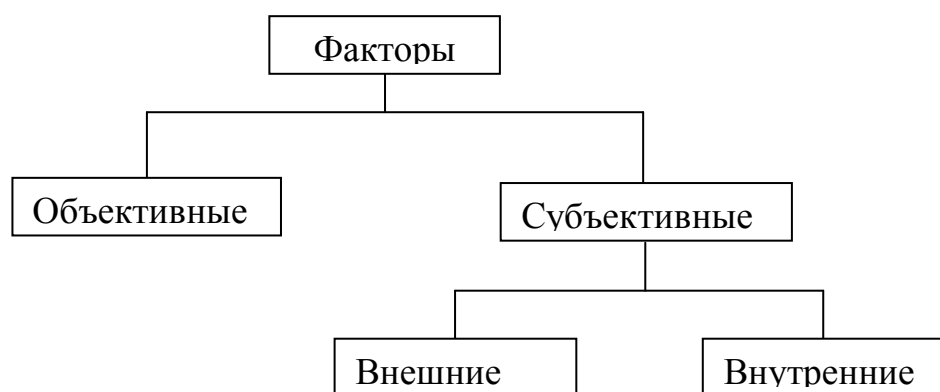


Рисунок 7.1. Факторы, влияющие на степень риска предприятия

Объективные факторы — это факторы, независимые непосредственно от самой фирмы: инфляция, конкуренция, анархия, политические и экономические кризисы, экология, таможенные пошлины, наличие режима наибольшего благоприятствования. В процессе анализа риска влияние объективных факторов необходимо учитывать в обязательном порядке, так как в

результате их воздействия предприятие может оказаться в условиях неопределенности. Положительным моментом является то, что объективные факторы влияют на всех хозяйствующих субъектов в равной мере и практически устанавливают правила «игры» на данном рынке.

Субъективные факторы — это факторы, характеризующие непосредственно данную фирму: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень предметной и технической специализации, организация труда, выбор типа контрактов с инвестором или заказчиком.

Внешние факторы — это субъективные факторы, на которые предприятие не может оказывать прямого влияния, но изменение значения которых можно спрогнозировать или возможно косвенно влиять на их значение: уровень конкуренции, уровень средних цен на рынке. Это одни из самых опасных факторов для любого предприятия, так как один хозяйствующий субъект может оказывать на них косвенное, но легко прогнозируемое влияние, а другой — относит данные факторы к группе объективных. В результате, второй хозяйствующий субъект функционирует уже в ситуации не риска, а неопределенности, так как не может предсказать возможные изменения данных факторов, контролируемых первым хозяйствующим субъектом.

Внутренние факторы — это субъективные факторы, на которые предприятие может оказывать непосредственное влияние: производительность труда, себестоимость продукции, качество продукции, количество работников. При управлении внутренними факторами необходимо помнить, что изменение одного из них требует определенного изменения других. В этом случае можно говорить об оптимизации воздействия всей системы внутренних факторов на хозяйствующий субъект.

На практике в чистом виде выделить воздействие какого-либо одного фактора не удастся, так как все факторы связаны между собой. Наиболее опасным для предприятия является одновременное однонаправленное воздействие подавляющего большинства факторов. Если воздействие объективных факторов избежать практически не возможно, их можно либо принять, либо уйти из данного бизнеса, то внешние и внутренние факторы можно компенсировать друг другом.

Критическая ситуация на предприятии чаще всего складывается в результате одновременного однонаправленного длительного воздействия и внешних, и внутренних факторов. Наступает эффект резонанса и даже очень устойчивая система может быть полностью разрушена. При чем, наиболее сложная ситуация на предприятии складывается в том случае, когда негативное длительное воздействие оказывают внутренние факторы, а внешние факторы оказали даже импульсное негативное воздействие на хозяйствующий субъект. В результате быстрого изменения ситуации и вы-

сокой инерционности экономической системы предприятие оказывается в кризисной или критической ситуации, из которой выйти часто бывает не возможно.

В настоящее время, подобная ситуация сложилась на рынке России. Изношенность основных производственных фондов, технологическая отсталость, нехватка ресурсов приводит к ликвидации предприятия из-за небольших внешних воздействий.

С целью разработки необходимых превентивных мер по управлению риском на предприятиях используются методы по определению и оценке степени данного вида риска, которые позволяют получить как качественную, так и количественную оценку существующего положения дел на хозяйствующем субъекте и спрогнозировать возможные изменения ситуации в будущем.

7.3. Методики определения и оценки степени риска банкротства предприятия

В мире используется большое количество разнообразных методов, моделей и подходов к определению и оценке риска банкротства предприятия. Это вызвано желанием предпринимателя застраховать себя от принятия кризисного риска, который может разрушить весь созданный им бизнес.

Быстро распространяемыми на территории России стали зарубежные модели по определению и оценке степени риска банкротства предприятия. Данный метод основан на расчете двух, пяти или семи (в зависимости от выбранной модели) финансовых показателей и определения численного значения модели. Оценка степени риска производится путем сравнения полученного значения модели со шкалой или таблицей «вероятности банкротства».

Одной из простейших моделей прогнозирования вероятности банкротства фирмы считается двухфакторная модель. Она основывается на расчете двух ключевых показателей, от которых в большей степени зависит вероятность банкротства фирмы. Эти показатели умножаются на весовые коэффициенты, найденные эмпирическим и статистическим путем.

В американской практике используется следующая двухфакторная модель по прогнозированию банкротства (см. формулу 7.1).

$$Z1 = -0,3877 + \text{ПП} * (-1,0736) + \text{УВЗСА} * 0,0579, \quad (7.1)$$

где 0,3877, 1,0736, 0,0579 – весовые коэффициенты;

ПП – показатель покрытия;

УВЗСА – удельный вес заемных средств в активах.

Оценка полученных результатов производится по следующей шкале (см. табл. 7.2).

Таблица 7.2

Шкала оценки значения двухфакторной модели

Значение модели	Интерпретация результата
1. $Z1 < 0$	Вероятность банкротства невелика
2. $Z2 > 0$	Вероятность банкротства высокая

Для увеличения точности прогноза рекомендуется принять во внимание и маржу прибыли. Если $Z1 < 0$ и маржа прибыли высокая, то вероятность банкротства мала.

Для более точного прогнозирования вероятности банкротства была разработана концепция американским профессором Эдвардом Альтманом и независимо от него профессором Ричардом Таффлером, исследователем из Великобритании. Z-модели разработаны на основе статистического анализа большого количества финансовых коэффициентов как «благополучных», так и обанкротившихся компаний. Статистический анализ использовался для определения минимального числа коэффициентов, с помощью которых можно отличить стабильную компанию от потенциального банкрота и расчета степени влияния каждого коэффициента на построение модели и прогнозирование банкротства.

В общем виде, Z-модель выглядит следующим образом (см. формулу 7.2).

$$Z = C1R1 + C2R2 + C3R3 + \dots + CnRn, \quad (7.2)$$

где $R1, R2, R3, \dots, Rn$ — отобранные ключевые коэффициенты, число которых достигает n ;

$C1, C2, C3, \dots, Cn$ — показатели, характеризующие значимость $R1, R2, \dots, Rn$.

Оценка производится по правилу: высокое значение Z говорит о стабильном состоянии, низкое — о потенциальном банкротстве.

В 1968 году для составления своей пятифакторной модели Э. Альтман изучил более 60 предприятий США, половина из которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 годом, а половина продолжала работать успешно. После этого было исследовано более 20 аналитических коэффициентов, которые прогнозируют возможность банкротства фирмы. Из этих показателей было отобрано пять наиболее значимых. В результате дальнейшего анализа была получена следующая модель (см. формулу 7.3).

$$Z2 = 0,012 \cdot X1 + 0,014 \cdot X2 + 0,033 \cdot X3 + 0,006 \cdot X4 + 0,999 \cdot X \quad (7.3)$$

где $Z2$ — показатель Z-счета пятифакторной модели;

$X1, X2, X3, X4, X5$ — показатели, рассчитываемые по формулам 7.4, 7.6, 7.7, 7.8, 7.9.

$$Ч1 = \frac{ОС}{ОА}, \quad (7.4)$$

где ОС — чистые оборотные средства, которые рассчитываются по формуле 3.61;

ОА — объем активов.

$$ОС = ТА - ТО, \quad (7.5)$$

где ТА — текущие активы;

ТО — текущие обязательства.

$$X2 = \frac{НП}{ОА}, \quad (7.6)$$

где НП — нераспределенная прибыль.

$$X3 = \frac{БП}{ОА}, \quad (7.7)$$

где БП — балансовая прибыль;

$$X4 = \frac{СА}{ЗС}, \quad (7.8)$$

где СА — рыночная стоимость акций;

ЗС — объем заемных средств по балансу.

$$X5 = \frac{ВР}{ОА}, \quad (7.9)$$

где ВР — чистая выручка от реализации продукции).

Результаты многочисленных расчетов по модели Э. Альтмана показали, что обобщающий показатель Z2 может принимать значения в пределах $[-14; +22]$, при этом предприятия, у которых $Z2 > 2,99$ попадают в число финансово устойчивых, у которых $Z2 < 1,81$ являются несостоятельными, а интервал $[1,81; 2,99]$ составляет зону неопределенности. После введения ряда допущений и уточнений была разработана следующая шкала для оценки показателя Z2 (см. табл. 7.3).

Таблица 7.3

Шкала оценки показателя Z2

Интервал значений Z2	Интерпретация результата
Менее 1,80	Вероятность банкротства предприятия высокая
1,81–2,70	Вероятность банкротства предприятия средняя
2,71–3,00	Вероятность банкротства предприятия низкая
Более 3,00	Вероятность банкротства предприятия отсутствует

Данная методика дает точность прогноза на один год — 90%; на два года — 70%; на три года — 50%.

В 1983 году Э. Альтман модифицировал формулу Z2, увеличив количество факторов до семи, тем самым, повысив точность оценки.

Методика, предложенная Э. Альтманом, получила широкое распространение. Так как вероятность банкротства выражалась с помощью баллов (score), данный метод расчета получил название «скоринг». Основыва-

ясь на общей модели Э. Альтмана, западные банки начали активно разрабатывать новые показатели и модели по оценке риска банкротства предприятия более адаптированные к их макроэкономическим показателям.

Например, во Франции в 1982 году была предложена следующая методика для прогнозирования риска банкротства предприятия (см. табл. 7.4).

Таблица 7.4

Модель определения риска банкротства предприятия

Обозначение показателя	Наименование показателя	Коэффициент
K1	Отношение стоимости кредита к сумме валовой прибыли	–1,225
K2	Степень покрытия инвестиций собственными средствами	+2,003
K3	Отношение долгосрочной задолженности к чистым активам	–0,824
K4	Норма валовой прибыли	+5,221
K5	Продолжительность кредита поставщиков	–0,689
K6	Отношение добавленной стоимости к оборотам	–1,164
K7	Продолжительность кредитов клиентам	+0,706
K8	Отношение производственных инвестиций к общей сумме инвестиций	+1,408

Сумма произведений каждого показателя на соответствующий коэффициент позволяет оценить уровень риска банкротства анализируемого предприятия с помощью шкалы, приведенной в таблице 7.5.

Таблица 7.5

Шкала оценки риска банкротства предприятия

Значение модели	Оценка риска
меньше –0,25	Высокая степень риска банкротства предприятия
–0,25 до 0,125	Неопределенная степень риска банкротства предприятия
больше 0,125	Минимальная степень риска банкротства предприятия

В мировой практике для определения риска потери платежеспособности фирмы используется коэффициент известного финансового аналитика Уильяма Бивера, который определяется отношением притока денежных средств (сумма прибыли, остающейся в распоряжении предприятия и амортизационных отчислений) к общей сумме задолженности (сумма долгосрочных и краткосрочных обязательств). По международным стандартам рекомендуемое годовое значение данного показателя должно находиться в интервале 0,17–0,4.

Кроме разработанного коэффициента У. Бивер предложил свою систему показателей для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства. У. Бивер рекомендовал исследовать тренды показателей для диагностики банкротства.

Система показателей У. Бивера и их значения для диагностики банкротства представлены в таблице 7.6.

Таблица 7.6

Система показателей У. Бивера для диагностики банкротства

Наименование показателя	Расчет	Значение показателей		
		Норма	за 5 лет	за 1 год
1. Коэффициент Бивера	$\frac{\text{Пр}}{\text{ДО} + \text{КО}}$	0,4–0,45	0,17	–0,15
2. Рентабельность активов, проц.	$\frac{\text{Пр}}{\text{А}} \cdot 100\%$	6–8	4	–22
3. Финансовый левередж, проц.	$\frac{\text{ДО} + \text{КО}}{\text{А}} \cdot 100\%$	≤ 37	≤ 50	≤ 80
4. Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	$\frac{\text{СК} - \text{ВА}}{\text{А}}$	0,4	$\leq 0,3$	$\approx 0,06$
5. Коэффициент покрытия	$\frac{\text{ОА}}{\text{КО}}$	$\leq 3,2$	≤ 2	≤ 1

где Пр — чистая прибыль;

ДО — долгосрочные обязательства;

КО — краткосрочные обязательства;

А — активы;

СК — собственный капитал;

ВА — внеоборотные активы;

ОА — оборотные активы.

«Норма» — это нормальное значение анализируемого показателя для благополучных компаний.

«за 5 лет» — это возможное значение анализируемого показателя за пять лет до наступления несостоятельности компании.

«за 1 год» — это возможное значение анализируемого показателя за один год до наступления несостоятельности компании.

Исследователи Р.С. Сайфулин и Г.Г. Кадыков предложили использовать для экспресс-оценки финансового состояния предприятия рейтинговое число (см. формулу 7.10).

$$R = 2 \cdot K_o + 0,1 \cdot K_{тл} + 0,08 \cdot K_{и} + 0,45 \cdot K_{м} + K_{п} \quad (7.10)$$

где R — рейтинговое число;

K_o — коэффициент обеспеченности собственными средствами ($K_o \geq 0,1$);

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

Ки — интенсивность оборота авансируемого капитала, которая характеризует объем реализованной продукции, приходящийся на один рубль средств, вложенных в деятельность предприятия ($K_i \geq 2,5$);

Км — коэффициент менеджмента, характеризуется отношением прибыли от реализации к величине выручки от реализации;

Кпр — рентабельность собственного капитала по балансовой прибыли ($K_{пр} \geq 0,2$).

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативным уровням рейтинговое число будет равняться единице.

Финансовое состояние предприятия с рейтинговым числом менее единицы характеризуется как неудовлетворительное.

Рейтинговая оценка финансового состояния может применяться в целях классификации предприятий по уровню риска взаимоотношений с ними партнеров.

Диагностика несостоятельности на базе рейтингового числа не позволяет оценить причины попадания предприятия «в зону неплатежеспособности». Кроме этого, нормативные значения коэффициентов, используемых для рейтинговой оценки, также не учитывают отраслевых особенностей предприятия.

Кроме перечисленных выше методик, на практике часто используются различные показатели, которые определяют степень риска банкротства предприятия.

1. Коэффициент прогноза банкротства (см. формулу 7.11).

$$K_{пб} = OA \cdot \frac{VI \text{ РБ} + ПП}{ВБ}, \quad (7.11)$$

где $K_{пб}$ — коэффициент прогноза банкротства;

ОА — оборотные активы;

VI РБ — шестой раздел баланса;

ПП — расчеты и прочие пассивы;

ВБ — валюта баланса.

2. Цена предприятия (см. формулу 7.12)

$$ЦП = \frac{П}{СП}, \quad (7.12)$$

где ЦП — цена предприятия;

П — ожидаемая прибыль до выплаты налогов, процентов по кредитам и дивидендов;

СП — средневзвешенная стоимость пассивов фирмы, то есть средний процент, который необходимо будет выплатить в соответствии со сложившимися на рынке условиями за заемный и акционерный капитал.

Снижение цены предприятия означает снижение его прибыльности либо увеличение средней стоимости обязательств. Прогноз ожидаемого снижения требует анализа перспектив прибыльности и процентных ставок.

Целесообразно рассчитывать цену предприятия на ближайшую и долгосрочную перспективу. Условия будущего снижения цены предприятия формируются в текущий момент и могут быть предугаданы.

3. Начиная с середины 80-х годов исследователи начали включать в модели по определению и оценке риска банкротства предприятия макроэкономические показатели, для учета объективных факторов на хозяйствующий субъект. Наиболее часто используются следующие показатели: индустриальный индекс Доу-Джонса; уровень национальной безработицы; изменения в совокупных инвестициях в реальный сектор экономики и учет периодов глобальных и местных экономических кризисов.

Существуют также экспертные методы по определению и оценке риска банкротства предприятия, к которым относится метод, разработанный Джоном Аргенти, основанный на учете субъективных суждений «А-модель».

Аргенти считает, что причиной банкротства компании является плохое руководство, неэффективная система учета и неспособность компании приспосабливаться к новым условиям рынка.

Согласно данной методики, исследование начинается с трех предположений: во-первых, идет процесс, ведущий к банкротству; во-вторых, процесс этот будет продолжаться несколько лет; в-третьих, процесс может быть разделен на три стадии.

1. Появление недостатков. В компаниях идущих к банкротству увеличивается количество различного рода недостатков, что ведет к ошибкам.
2. Появление ошибок. Вследствие недостатков может быть допущена одна из следующих трех основных ошибок.
 - 2.1. Овертрейдинг (чрезмерная торговая деятельность) — осуществление организацией торговой деятельности сверх ресурсов, обеспечиваемых ее капиталом. Овертрейдинг может породить проблемы с ликвидностью, так как с одной стороны большая часть запасов приобретается за счет кредитных ресурсов, а с другой стороны кредит предоставляется потребителям. В конечном итоге у предприятия может не хватить наличности для уплаты долгов. Выход из данной ситуации — уменьшение объемов реализации или увеличение постоянного капитала предприятия.
 - 2.2. Принятие одного альтернативного крупного проекта, который окажется ошибочным.

2.3. Увеличение значения гиринга до опасного уровня. Гиринг — это отношение заемного капитала к акционерному капиталу или к собственному капиталу предприятия.

3. Появление симптомов. В результате совершения ошибок появляются определенные симптомы спада: ухудшение значений финансовых коэффициентов; использование «творческого подхода» к составлению отчетности для искусственного улучшения деятельности компании; недостаток денежных средств. Симптомы проявляются в последние два–три года процесса, ведущего к банкротству, который растягивается на пять–десять лет.

Согласно модели компания оценивается начислением баллов до максимально допустимого значения по каждому ключевому недостатку, что и является А-системой (см. табл. 7.7). Если сумма превышает определенный уровень (25 баллов), это говорит о высоком уровне вероятности банкротства.

Таблица 7.7

Расчет «А-модели»

Стадия	Балл
1. Недостаток	
1.1. Автократия в высшем руководстве	8
1.2. Председатель правления и исполнительный директор одно и то же лицо	4
1.3. Пассивный совет директоров	2
1.4. Несбалансированный совет директоров	2
1.5. Некомпетентный финансовый директор	2
1.6. Неквалифицированное руководство	1
1.7. Слабый бюджетный контроль	3
1.8. Отсутствие отчетности по движению денежных средств	3
1.9. Отсутствие системы сокращения издержек	5
1.10. Медленная реакция на изменение рыночных условий	15
Итого по недостаткам	43
Проходной балл первой стадии	10
2. Ошибка	
2.1. Высокий уровень коэффициента зависимости	15
2.2. Овертрейдинг	15
2.3. Крупные проекты	15
Итого по ошибкам	45
Проходной балл второй стадии	15
3. Симптом	
3.1. Финансовые признаки спада	4
3.2. “Творческий подход” в бухгалтерском учете	4
3.3. Нефинансовые признаки спада	3
3.4. Окончательные признаки спада	1
Итого по симптомам	12

Стадия	Балл
Проходной балл третьей стадии	0
Максимально возможное количество баллов	100
Итоговый проходной балл	25
Оценка результата	
Успешная компания	5–18
Банкротство возможно в течение пяти лет	более 25
Кризисное состояние компании	35–70

В общем, чем выше значение показателя «А-счета» — тем быстрее произойдет банкротство фирмы.

При использовании любой из вышеперечисленных методик, моделей, показателей или индикаторов необходимо помнить, что использовать можно только механизм их разработки и построения. Сами существующие методики, модели, показатели и индикаторы необходимо адаптировать к условиям функционирования конкретного предприятия. Для их адаптации необходимы статистические данные о результатах работы предприятия за последние несколько лет. При чем, для каждого предприятия статистические данные будут индивидуальны.

Основная цель определения и оценки степени риска заключается в выборе дальнейшей стратегии функционирования бизнеса.

7.4. Направления снижения степени риска в антикризисном управлении

Полностью избежать риска в бизнесе не возможно. Его можно изменить (один вид риска поменять на другой) или уменьшить до величины, определенных заранее, допустимых границ.

Можно выделить три общие стратегии предпринимателя, связанных с принятием решения в условиях риска.

1. Избегание риска. Данная стратегия приводит к стагнации и, в конечном счете, к ликвидации бизнеса, так как с одной стороны любая сделка связана с определенным уровнем риска, а с другой стороны — окружающая среда постоянно изменяется, а, следовательно, изменяются и условия функционирования фирмы. Существует высказывание: «Кто не идет вперед, тот движется назад».
2. Принятие риска. Данная стратегия приводит к постоянным колебаниям значений показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, так как в этом случае предприниматель оценивает результат по окончании сделки.
3. Управление риском. Предполагает идентификацию, определение, оценку и разработку методов управления риском.

Управление риском включает разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий, на-

правленных на уменьшение исходного уровня риска до приемлемого уровня. Управление риском опирается на результаты оценки риска, технико-технологический и экономический анализ потенциала и среды функционирования предприятия.

Концепция приемлемого риска ориентирует предприятия на решения, обоснованные анализом риска и сопровождаемые комплексом мероприятий по смягчению или нейтрализации последствий проявления данного риска.

В реальных хозяйственных ситуациях, в условиях действия разнообразных факторов риска могут использоваться различные способы управления конечным уровнем риска, воздействующие на те или иные стороны деятельности предприятия. Многообразие применяемых в хозяйственной практике предприятий методов управления риском можно разделить на четыре типа.

Классификация методов управления риском

1. Метод уклонения от риска

Методы уклонения от риска наиболее распространены в хозяйственной практике. Этими методами пользуются предприниматели, предпочитающие действовать наверняка и, практически, не рискуя. К данной группе методов относятся следующие четыре метода уменьшения риска.

- 1.1. Отказ от ненадежных партнеров. Руководители этого типа отказываются от услуг ненадежных или плохо проверенных партнеров, стремятся работать только с убедительно подтвердившими свою надежность контрагентами (потребителями и поставщиками), без необходимости стараются не расширять круг партнеров.
- 1.2. Отказ от рискованных проектов. Руководители этого типа отказываются от инновационных и иных проектов, уверенность в выполнимости или эффективности которых вызывает хотя бы малейшие сомнения.
- 1.3. Страхование хозяйственных рисков. Руководители этого типа стараются перенести риск на какое-нибудь третье лицо. С этой целью прибегают к страхованию своих действий и полностью или частично переключаются на страховые компании свой риск. Но существует ряд операций, которые не страхуются, поэтому выбор действий для управления риском следует начинать с выяснения, является ли данный фактор риска предметом страхования или нет.
- 1.4. Поиск гарантов. Данный метод используется как мелкими, так и крупными предприятиями. Только функции гаранта для них выполняют разные субъекты: мелкие фирмы «просятся под крыло» к крупным компаниям, а крупные фирмы — к органам государственного управления. При этом возникает вопрос, чем можно оплатить приобретаемую защищенность от рискованных ситуаций. Общего ответа не существует, но

принцип равной взаимной полезности должен быть соблюден. Гаранта можно заинтересовать: уникальными услугами, политической поддержкой, благотворительностью и т.д. В этом случае важно сопоставить плату и приобретаемые выгоды, а это требует структуризации и конкретного анализа ситуации, разработки, оценки и сопоставления вариантов обретения надежности функционирования предприятия.

2. Методы локализации риска.

Методы локализации риска используют в тех сравнительно редких случаях, когда удастся достаточно четко идентифицировать источники риска. Выделив наиболее опасный этап или участок деятельности, можно сделать его обособленно контролируемым и таким образом снизить уровень финального риска предприятия. К данной группе методов можно отнести следующие два метода.

- 2.1. Создание венчурных предприятий. Данный метод давно применяют многие крупные фирмы при внедрении инновационных проектов, освоении новых видов продукции, коммерческий успех которых вызывает большие сомнения, а затраты могут оказаться весьма существенными. Для реализации рискованного проекта компания создает дочернее (венчурное) предприятие, которое осуществляет данный проект. С одной стороны, в случае провала фирма рискует только венчурным предприятием, а с другой стороны, в случае необходимости — может помочь дочернему предприятию и что самое приятное, в случае удачи участвует в разделе прибыли данного предприятия.
- 2.2. Создание специальных структурных подразделений для выполнения рискованных проектов. В менее рискованных, затратных и сложных случаях фирма может вместо самостоятельного юридического лица создать в действующей структуре предприятия специальное подразделение с выделенным учетом по балансу.

3. Методы диссипации риска.

Методы диссипации риска представляют собой более гибкие инструменты управления риском. К данной группе методов можно отнести следующие пять методов.

- 3.1. Диверсификация видов деятельности и зон хозяйствования. Другими словами увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции, ориентация на различные социальные группы потребителей.
- 3.2. Диверсификация сбыта и поставок. Другими словами, с одной стороны — это работа на нескольких товарных рынках, когда неудача на одном из них может быть компенсирована успехами на других, распределение поставок между многими потребителями, при этом желательно стремиться к равномерному распределению долей каждого контрагента

в общем объеме выпуска, чтобы отказ нескольких из них не сорвал производственно-сбытовую программу в целом. С другой стороны - предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от них, а при нарушении поставок безболезненно переключиться на работу с другими поставщиками.

- 3.3. Диверсификация инвестиций. Данный метод рекомендует отдавать предпочтение программам реализации нескольких независимых проектов относительно небольшой капиталоемкости перед программами, состоящими из единственного альтернативного инвестиционного проекта, который, поглотив практически все резервы предприятия, не оставит возможности для маневра.
- 3.4. Распределение ответственности между участниками производства. Данный метод рекомендует совместное внедрение крупной инвестиционной программы с несколькими партнерами, распределив между собой риск. В этом случае необходимо четко распределить участки работ и согласовать условия перехода работ и ответственности с одного участника к другому.
- 3.5. Распределение риска по времени. Данный метод рекомендует вести последовательное выполнение каких-либо работ связанных с высоким уровнем риска и большими вложениями. При уменьшении скорости достижения поставленной цели существенно улучшится наблюдаемость и контролируемость процесса реализации проекта и позволит при необходимости по ходу работ легко корректировать свои воздействия, управляя конечным уровнем риска. Также использование данного метода уменьшит вероятность наступления катастрофического риска, так как выполняя последовательно каждый этап работ, чаще всего фирма порционно вкладывает средства. Таким образом, фирма, в худшем случае, рискует только суммой уже освоенных средств.

4. Методы компенсации риска.

По виду воздействия методы компенсации риска относят к упреждающим методам управления и являются более трудоемкими и требуют обширной предварительной аналитической работы, от полноты и тщательности которой зависит эффективность их применения. К данной группе методов можно отнести следующие пять метода.

- 4.1. Стратегическое планирование деятельности предприятия. Использование данного метода дает эффект в том случае, если процесс разработки стратегии пронизывает все сферы деятельности предприятия. Полномасштабные работы по стратегическому планированию могут снять большую часть неопределенности, позволяют предугадать появление узких мест, упредить ослабление позиций предприятия в своем секторе рынка.

- 4.2. Прогнозирование внешней обстановки. Суть данного метода заключается в периодической разработке сценариев развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования для данного предприятия, в прогнозировании поведения партнеров или действий конкурентов.
- 4.3. Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды. Суть данного метода заключается в приобретении актуализированных компьютерных систем нормативно-справочной информации, подключение к сетям коммерческой информации, проведении собственных исследований и заказе соответствующих услуг консультационным центрами. Полученные в результате данные позволяют уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, заблаговременно подготовиться к нормативным новшествам, предусмотреть необходимые меры для компенсации потерь от изменения правил ведения хозяйственной деятельности и преждевременно скорректировать тактические и стратегические планы.
- 4.4. Создание системы резервов. Данный метод близок к страхованию, но сосредоточенному внутри самого предприятия. В этом случае на предприятии создаются страховые запасы материальных и денежных средств, формируются планы их развертывания в кризисных ситуациях.
- 4.5. Активный целенаправленный маркетинг. Данный метод заключается в интенсивном формировании долгосрочного и стабильного спроса на свою продукцию. Для этого используются различные маркетинговые методы и приемы: сегментация рынка, оценка его емкости, организация уникальных рекламных кампаний (для потребителей, поставщиков, инвесторов, партнеров, конкурентов), анализ поведения конкурентов, выработка стратегии конкурентной борьбы, разработка ценовой политики.

Управление риском включает в себя и уменьшение степени риска. Каждому перечисленному выше стандартному методу управления риском присущи стандартные методы уменьшения степени риска.

1. Создание венчурных (рисковых) компаний

Существует две разновидности «рисковых предприятий»: собственно рисковый бизнес и внутренние рисковые проекты крупных корпораций. Своеобразной промежуточной формой между рисковым бизнесом и внутренними рисковыми проектами является организация совместных предприятий «нового стиля», представляющих собой объединение мелкой наукоёмкой фирмы и крупной корпорации. В рамках такого объединения мелкая фирма ведет разработку нового изделия, а крупная компания оказывает ей поддержку.

Для финансирования выхода на рынок и развития новых компаний или новых разработок предприниматель может обратиться к специальным венчурным компаниям для получения инвестиционных средств. Венчур-

ные компании выделяют кредитные ресурсы под бизнес-проект обоснования целесообразности какого-либо начинания. При чем кредитные ресурсы предоставляются заемщику порционно, после детального отчета о направлениях и эффективности использования предыдущего транша кредита. Венчурные компании кредитуют несколько предприятий рассчитывая на то, что сверхприбыль, полученная от одного внедренного нового проекта перекроет убытки от нескольких неудавшихся проектов.

В рамках собственно рискового бизнеса действует два основных вида хозяйствующих субъектов — независимые малые инновационные фирмы и представляющие им капитал финансовые учреждения. Малые инновационные фирмы основывают ученые, инженеры, изобретатели, стремящиеся с выгодой воплотить в жизнь новейшие достижения науки и техники. Первоначальным капиталом этих фирм могут служить личные сбережения основателя, но их обычно не хватает для реализации имеющихся идей. В таких случаях необходимо обратиться в одну или несколько специализированных финансовых компаний, готовых предоставить «рисковый капитал».

Специфика рискового финансирования весьма значительна. И заключается в следующем:

1. Средства предоставляются на безвозвратной, беспроцентной основе
2. Не требуют обычного при кредитовании обеспечения
3. Переданные в распоряжение «рисковой фирмы» ресурсы не подлежат изъятию в течение всего срока действия договора между нею и финансовым учреждением.
4. Возврат вложенных средств и получение прибыли «рисковых капиталистов» происходит в момент выхода ценных бумаг фирмы на открытый рынок.

Величина прибыли определенная разностью между курсовой стоимостью принадлежащей «рисковому капиталисту» доли акций фирмы-новатора и суммой вложенных в проект средств. Эта доля оговаривается в заключаемом контракте и может достигать до 80%. По существу финансовые учреждения становятся совладельцем фирмы-новатора, а предоставленные средства — взносом в Уставной капитал предприятия.

Важным условием рискового финансирования является ориентация малой фирмы на расширение производства, так как только быстро развивающееся предприятие может рассчитывать на повышение курса своих акций после выхода на биржу и обеспечить нужный доход «рисковым капиталистам».

Особенно охотно «рисковый капитал» предоставляется двум категориям малых фирм. Во-первых, тем, которые выкуплены у владельцев управляющими, способными детально оценить перспективы развития этих предприятий. Во-вторых, новым фирмам, основанным сотрудниками из-

вестных наукоёмких корпораций, намеренных уже в качестве независимых предпринимателей реализовать идеи и разработки, подготовленные ещё в стенах своей прежней фирмы.

Успехи рискованного предпринимательства в разработке научно-технических новшеств заставили крупные промышленные корпорации не только пойти на создание корпоративных фирм «рискованного капитала», но и развернуть поиск новых элементов своей внутренней структуры, позволяющих наиболее полно использовать творческий потенциал научно-технического и управленческого персонала, стимулировать инициативу в деле интенсификации производства. В частности здесь можно отметить внутренние рискованные проекты. Они представляют собой небольшие подразделения, организуемые для разработки и производства новых типов наукоёмкой продукции и наделяемые значительной автономией в рамках крупных корпораций. Отбор и финансирование предложений, поступающих от сотрудников корпорации или независимых изобретателей, ведется специализированными службами. В случае одобрения идеи-проекта ее автор возглавляет «внутренний венчур». Такое подразделение функционирует при минимальном административно-хозяйственном вмешательстве со стороны руководства корпорации. В течение обусловленного срока «внутренний венчур» должен провести разработку новшества и подготовить новый продукт к запуску в массовое производство, причем обычно этот продукт не традиционный в данной компании. Внутренний рискованный проект должен служить изысканию новых рынков. Если продукт оказался успешным, то подразделение может быть реорганизовано для массового выпуска изделия, поручено другим подразделениям в рамках той же корпорации или продано другой фирме.

2. Залоговые операции.

Залог — это способ обеспечения обязательств, при котором кредитор-залогодержатель приобретает право в случае не исполнения должником обязательства собственности над залогом. В гражданском праве под способом обеспечения исполнения обязательств понимаются предусмотренные законодательством или договором специальные меры имущественного характера, стимулирующие надлежащее исполнение обязательств должниками путем установления дополнительных гарантий удовлетворения требований кредиторов. Но кредитор всегда идет на риск, так как стоимость имущества должника может оказаться ниже ценности обязательства или имуществу может быть предъявлено одновременно несколько требований. Поэтому кредитор предпочитает выбрать из всего имущества должника определенную вещь, соответствующую по ценности сумме долга, которая и будет являться залогом.

Существует несколько видов залогов. В частности, договором может быть предусмотрено, что заложенное имущество остается у залогодателя либо передается во владение залогодержателю (заклад). Залог же товаров может осуществляться путем передачи залогодержателю товарораспорядительного документа, являющегося ценной бумагой. Заложенные ценные бумаги могут быть переданы на депозит нотариальной конторе или банку.

На первый взгляд это довольно выгодный и простой вид сделки, но это далеко не так. Для залогодателя, полученная сумма кредита будет всегда меньше, чем стоимость залога (как минимум на 20–30%). Для залогодержателя возникают сложности с реализацией предмета залога (оформление документов права собственности и проведение аукциона) и определением части залога, так как из-за высокой стоимости предмета залога должник может заложить одно и то же имущество нескольким кредиторам одновременно; предмет залога может быть подвержен инфляции или моральному и физическому износу.

3. Ипотека.

Ипотека — это залог недвижимого имущества (недвижимости), ценных именных бумаг или прав для обеспечения денежного требования кредитора-залогодержателя к должнику. Недвижимость — это земельный участок, строения и сооружения, которые не могут быть отделены от земли без существенного ущерба.

Ипотека имеет ряд особенностей. В случае ипотеки предприятия или иного имущественного комплекса в целом право залога распространяется на все входящее в его состав имущество, движимое и недвижимое, включая права требования и исключительные права, в том числе приобретенные в период ипотеки. Исключение из этого правила может быть установлено договором. При ипотеке здания или сооружения одновременно происходит ипотека земельного участка, на котором находится это здание или сооружение, либо части этого участка, функционально обеспечивающего объект залога, либо принадлежащего залогодателя права аренды этого участка или его соответствующей части. При ипотеке земельного участка право залога предусматривается только на тот участок, не затрагивая те здания или сооружения, которые расположены на этом участке.

Преимуществом ипотеки является, во-первых, защита объекта залога от инфляции и быстрого морального или физического износа, во-вторых, сумма полученного кредита может быть равна стоимости залога, так как цены на недвижимость постоянно растут, что ведет даже к спекулятивным сделкам с недвижимостью, в-третьих, тот факт, что объект залога остается у залогодателя.

4. Лизинг.

Лизинг представляет собой особую сферу предпринимательской деятельности, которая заключается в предоставлении права на пользование имуществом путем передачи его во владение на определенный или неопределенный срок за периодически выплачиваемую компенсацию. При увеличении значения «гиринга» трудно переоценить значение лизинговых операций, так как лизинг представляет собой дополнительное средство обычного инвестиционного финансирования. В этом случае, если у компании мало собственных средств для инвестирования проекта и она не может рассчитывать на получение кредита в банке, то наиболее выгодной формой финансирования будет та, которая предоставляет в распоряжение компании сравнительно больше средств. Обычный инвестиционный кредит позволяет покрыть максимум 70% расходов по возведению или приобретению инвестиционного объекта, а лизинг, предоставляя возможность инвестору приобрести объект полностью, оказывается более выгодным.

Лизинг представляет собой, как правило, трехсторонний комплекс отношений, в которых лизинговая компания по просьбе и указанию потребителя приобретает у изготовителя оборудование, а затем сдает его во временное пользование потребителю. По истечению срока действия договора арендатор может: вернуть объект аренды лизинговой компании; заключить новый договор на аренду данного имущества; выкупить объект лизинга по остаточной стоимости.

В настоящее время в хозяйственной практике развитых стран применяются различные виды лизинга, каждая из которых характеризуется своими специфическими особенностями. Наиболее распространенными являются: операционный (сервисный) лизинг (operating lease); финансовый (капитальный) лизинг (Financial lease); возвратный лизинг (sale and lease back); долевого лизинга (с участием третьей стороны) (leveraged lease); прямой лизинг (direct lease); сублизинг (sub-lease). Все существующие виды подобных соглашений являются разновидностями двух базовых форм лизинга — оперативного либо финансового.

Финансовый лизинг — это вид лизинга, при котором лизингодатель обязуется приобрести в собственность указанное лизингополучателем имущество у определенного продавца и передать лизингополучателю данное имущество в качестве предмета лизинга за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование. При этом срок, на который предмет лизинга передается лизингополучателю, соизмерим по продолжительности со сроком полной амортизации предмета лизинга или превышает его. Предмет лизинга переходит в собственность лизингополучателя по истечении срока действия договора лизинга или до его истечения при условии выплаты лизингопо-

лучателем полной суммы, предусмотренной договором лизинга, если иное не предусмотрено договором лизинга.

Финансовый лизинг напоминает покупку товара в длительную рассрочку и характеризуется длительным сроком договора (в среднем 5–10 лет, иногда до 20 лет). Финансовый лизинг также часто называется чистым лизингом с полной выплатой. Это связано с тем, что в идеальном варианте арендодатель должен получить в течение базового срока всю сумму средств, вложенных в арендуемую собственность, а также издержки, связанные с финансированием. Следовательно, выручка арендодателя составляет арендные выплаты, оценочную стоимость налоговых льгот, а также оценочную остаточную стоимость активов к моменту истечения основного срока лизинга, либо остаточную стоимость, гарантированную арендатором или третьей стороной. Размеры выплат в течение основного срока договора должны покрыть расходы лизинговой компании по приобретению и установке оборудования и обеспечить достаточный процент на вложенный капитал и прибыль.

Оперативный лизинг — это вид лизинга, при котором лизингодатель закупает на свой страх и риск имущество и передает его лизингополучателю в качестве предмета лизинга за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях во временное владение и в пользование. Срок, на который имущество передается в лизинг, устанавливается на основании договора лизинга. По истечении срока действия договора лизинга и при условии выплаты лизингополучателем полной суммы, предусмотренной договором лизинга, предмет лизинга возвращается лизингодателю, при этом лизингополучатель не имеет права требовать перехода права собственности на предмет лизинга. При оперативном лизинге предмет лизинга может быть передан в лизинг неоднократно в течение полного срока амортизации предмета лизинга.

Оперативный лизинг напоминает ссуду, которая может быть аннулирована в любой момент времени и позволяет арендатору кратковременно использовать арендованные машины и оборудование. Наиболее типичен оперативный лизинг для сделок с населением, например, IBM широко использует эту форму для обслуживания клиентов. Договор лизинга заключается не более чем на пять лет, и может быть расторгнут арендатором в любое время, благодаря чему арендатор может быстро перейти на более совершенное оборудование. В отличие от финансового лизинга, где арендатор несет ответственность за получение, страховку, ремонт имущества, выплату налогов и амортизационных отчислений, при оперативном лизинге эти обязанности лежат на арендодателе.

Причиной широкого распространения лизинга является большой ряд преимуществ, как перед арендой, так и кредитом. Во-первых, лизинг пред-

полагает сто процентное кредитование и не требует немедленного начала платежей. Таким образом, предприятие может не замораживать свои средства в приобретаемом имуществе и оплачивать ренту после доставки, монтажа и наладки оборудования. Во-вторых, многие лизинговые компании не требуют никаких дополнительных гарантий, так как обеспечением сделки служит само имущество. В-третьих, лизинговое соглашение гибкое, так как ставка платежа может быть фиксированной и плавающей, что позволяет повысить эффективность управления финансовыми средствами. В-четвертых, риск морального устаревания оборудования ложится на арендодателя, а арендатор имеет возможность постоянно обновлять свой парк оборудования.

Используя лизинг предприятие уменьшает степень большого количества рисков, путем их передачи лизинговой компании, что компенсируется следующим: арендатор ничего не получает от изменения остаточной стоимости оборудования, при моральном устаревании имущества платежи не прекращаются до истечения срока договора, сравнительно высокая стоимость лизинга.

5. Трастовые операции или траст-операции.

Трастовые операции или траст-операции — представляют собой доверительные операции финансовых компаний по управлению имуществом клиента и выполнению других услуг в интересах и по поручению клиента на правах доверенного лица. Траст-компании выступают в роли независимых опекунов, берут мелкие компании и доводят его до высоких уровней эффективности функционирования. Траст-компания управляет и финансирует страховые общества, пенсионные и инвестиционные фонды, заключает договоры на управление финансовыми средствами как с фиксированной процентной ставкой (клиент знает, что по окончании срока он получит конкретную сумму), так и без фиксированного процента (клиент получает всю прибыль от управления имуществом за вычетом определенного вознаграждения траст-компании).

Траст компании оказывают следующие основные виды услуг.

1. Услуги трасти и прочие финансовые услуги
 - 1.1. Хранение имущества
 - 1.2. Обслуживание схем, предусматривающих отсрочку уплаты.
 - 1.3. Управление имуществом
 - 1.4. Реализация фондов
 - 1.5. Портфельный менеджмент
 - 1.6. Инвестиционные услуги
 - 1.7. Обслуживание корпораций
 - 1.8. Услуги регистратора

1.9. Консультационные и управленческие услуги, связанные с проектированием

2. Финансово-посреднические услуги

2.1. Прием вкладов и открытие счетов

2.2. Предоставление персональных сейфов

2.3. Продажа инвестиционных сертификатов

2.4. Посреднические услуги на рынке финансовых инструментов

2.5. Компьютерные услуги

2.6. Валютный дилинг

2.7. Работа (купля/продажа) с драгоценными металлами

2.8. Коммерческое кредитование

2.9. Закладное кредитование

2.10. Брокерские услуги на рынке недвижимости

2.11. Финансовый лизинг

2.12. Реализация кредитных карточек

6. Дилинг

Стремительный рост числа финансово-кредитных учреждений желающих работать на международных валютных рынках породил в России новый активно развивающийся вид бизнеса — дилинговые услуги. Под дилингом в широком смысле понимаются краткосрочные операции банков и других финансовых институтов по управлению своими активами, в том числе и кредитно-депозитные операции. В более узком смысле под дилингом подразумеваются операции на мировом валютном рынке.

Валютный дилинг, как правило, основывается на двух принципах получения прибыли. Во-первых, за счет роста котировок той валюты, на которую игрок сделал ставку. Например, сумма долларов инвестируется в немецкие марки по определенному курсу, если с течением времени марка усиливает свои позиции, то, обращая марки в доллары, игрок получает прибыль. Эта схема носит ярко выраженный временной характер. Во-вторых, успешная игра может вестись и через кросс-курсы. Эта игра разворачивается в пространстве: обыгрываются различия в котировках нескольких банков. Описанные схемы, конечно, незамысловаты. Реально же банковские дилеры используют комбинированные схемы пространственно-временного характера, которые, однако, построены на изложенных выше приемах.

Цели дилинга следует рассматривать с позиции банка и с точки зрения клиента дилингового центра. Для банка смысл предоставления дилинговых услуг заключается в том, что, во-первых, находящиеся на счете клиента реальные деньги он пускает в оборот. Во-вторых, за конвертацию он взимает комиссию. Поэтому ему выгодно, чтобы клиент санкционировал как можно больше операций, исправно уплачивая с каждой из них комис-

сионное вознаграждение, независимо от результата операции. В-третьих, очень часто банк сам выставляет котировки на покупку и продажу валюты, по которым и совершаются сделки с клиентами. Поэтому здесь имеют место и «скрытые» комиссионные, заключающиеся в увеличении для клиента разницы между котировками на покупку и продажу, по сравнению с теми, которые получает сам банк.

Мелким инвесторам, несмотря на высокую плату за каждую сделку выгоднее работать на МВР (Мировой Валютный Рынок) через дилинговый центр. Во-первых, потому что дилинговый центр из большого потока заявок, поступающих от мелких игроков, по мере возможности формируют более или менее крупные лоты, с которыми уже можно оперировать на МВР. А во-вторых, дилинговые центры предоставляют кредитное плечо, позволяющее в десятки раз увеличивать сумму дохода.

Для клиента дилингового центра дилинг имеет свои плюсы. Во-первых, инвестировав часть средств инвестиционного портфеля на МВР можно его диверсифицировать: динамика курсов мировых валют пока практически никак не связана с конъюнктурой российского финансового рынка. Во-вторых, на МВР можно получить дополнительные доходы. Обычно амплитуда колебаний котировок валют незначительна — доли процента. Однако кредитное плечо позволяет эффект этих колебаний усилить в десятки раз. В-третьих, конъюнктура мировых валютных рынков не подвержена силовому и волевому воздействию, характерному для российского рынка, то есть эти рынки более спокойны и прогнозируемы.

7. Транстинг.

Сущность и содержание транстинга проявляются в совершении следующих операций.

1. Собираются деньги с граждан.
2. На собранный капитал создается предприятие.
3. За счет прибыли, полученной от деятельности учрежденного предприятия, для совладельцев фирмы приобретаются ценные бумаги преуспевающих компаний. При этом в целях уменьшения финансового риска обычно приобретаются акции разных хозяйствующих субъектов. Таким образом, гражданин получает за свой денежный вклад следующие доходы: часть прибыли от деятельности предприятия, ценные бумаги и доходы по ним.

8. Фрэнчайзинг.

Фрэнчайзинг — это система передачи или продажи лицензий на технологию и товарный знак. Сущность фрэнчайзинга заключается в том, что фирма (фрэнчайзор), имеющая высокий имидж на рынке, передает не известной потребителям фирме (фрэнчайзиату) право или лицензию (фрэнчайз), на деятельность по своей технологии и под своим товарным знаком,

получая за это определенный доход. Основным принцип фрэнчайзинга — сочетание ноу-хау фрэнчайзора с капиталом фрэнчайзиата.

Основным преимуществом фрэнчайзинга для фрэнчайзиата является уменьшение риска неконкурентоспособности на рынке, а для фрэнчайзора — расширение рынка сбыта продукции и получение дохода без вложения денежных средств.

9. Эккаутинг.

Эккаутинг — сфера предпринимательства, связанная со сбором, обработкой, классификацией, анализом, оформлением и хранением различных видов финансовой информации. Фирма занимающаяся эккаутингом оказывает услуги в области бизнес-информации и предоставлении бизнес-справок, которые содержат необходимую информацию для принятия оперативного финансово-коммерческого решения в условиях неопределенности. Данные фирмы позволяют свести к минимуму неопределенность, следовательно, уменьшить риск от принятия управленческого решения.

В настоящее время существует большое количество компании, ассоциаций и агентств, которые на коммерческой основе предоставляют различного рода информацию и аналитические обзоры. Список крупнейших и наиболее известных фирм, занимающихся данной деятельностью приведен в приложении настоящего учебного пособия (см. приложение).

10. Селенг.

Селенг — это специфическая форма обязательства, регламентируемая договором имущественного найма и состоящая в передаче собственником своих прав по пользованию и распоряжению его имуществом селенг-компания за определенную плату. При этом собственник остается владельцем своего имущества и может по первому требованию возвратить его. В качестве имущества могут выступать различные объекты права собственности: деньги, ценные бумаги, земельные участки, здания, оборудование и так далее.

Различия между деньгами, взятыми в займы (кредит), и между деньгами, взятыми в наем, следующие.

1. При кредите происходит смена прав собственности. При селенге владелец денег, сдаваемых внаем, не теряет своего права на них.
2. Если хозяйствующий субъект, получивший деньги внаем разорился, то по закону о банкротстве из его имущества сперва возвращается истинным владельцам все то, что ему не принадлежит, остальное имущество делится между кредиторами. Поэтому банки для покрытия риска от невозврата кредита должны создавать резервные фонды, в которых омертвляется значительная часть капитала.
3. При передаче денег в наем налогом облагается только прибыль, полученная от операции, а не вся полученная сумма, как в случае с кредитом.

Использование селенга целесообразно при глубоком кризисе системы хозяйствования, так как он является эффективным инструментом финансирования различных сфер предпринимательства в условиях риска.

11. Оффшорный бизнес.

Оффшорная компания — это термин, характеризующий особый организационно-юридический статус предприятия, который обеспечивает ему максимальное снижение налоговых потерь. Данный статус присваивается предприятиям, ведущим дела за пределами юрисдикции, где данная компания официально зарегистрирована. Законодательство обычно предписывает, чтобы учреждение функционирующего офиса и управление компанией также осуществлялось вне территории регистрации.

С юридической точки зрения оффшорная компания принципиально ничем не отличается от других компаний. Она является полноправным субъектом хозяйственных правоотношений и может осуществлять сделки наравне с другими юридическими лицами. Нерезидентный статус компании является её основным отличием от остальных компаний. Это значит, что центр управления и контроля оффшорной фирмы находится за рубежом. Достаточно всего нескольких формальных атрибутов для нормального функционирования компании: владельцев, директоров, устава, банковского счёта и комплекта регистрационных документов.

Следует учесть, что законодательство юрисдикций, дающих возможность открытия оффшорных компаний, нередко предусматривает требование наличия на их территории зарегистрированного офиса и секретаря (агента) компании. Зарегистрированный офис — это адрес, по которому власти или иные лица могут вступать в контакт с представителем или агентом компании. Из этого офиса не может производиться управление компанией. Даже заключение контрактов на территории юрисдикции может послужить поводом для лишения компании оффшорного статуса. Оффшорная компания может иметь как резидентные представительства, так и филиалы за рубежом.

Местная администрация оффшорных зон регулярно получает доходы от регистрационных сборов, ежегодных пошлин и платежей, местных налогов, взимаемых по льготным ставкам. Причем доходы эти увеличиваются пропорционально увеличению числа создаваемых кампаний. Местное население получает возможность работать в офисах иностранных фирм, в службах связи, гостиницах, на транспортных предприятиях. Для дополнительного стимулирования иностранных инвесторов на территориях ряда оффшорных стран созданы еще и свободные экспортные зоны.

Многие страны Европы предоставляют возможность регистрации оффшорных фирм, причём законодательство некоторых позволяет иметь даже реально функционирующий офис. К примеру, в Швейцарии, опреде-

ленным фирмам в некоторых кантонах разрешается проводить оффшорные операции даже в том случае, если фирмы имеют офис и персонал. Разумеется, при этом налоговые потери не устраняются полностью, но уменьшаются во много раз.

Таким образом, оффшорная компания не только помогает снизить (порой практически полностью) налоговые потери, но и предоставляет право подписи и заключения сделок от имени собственной иностранной компании, и возможность получения доступа к недорогим кредитным ресурсам иностранных банков, и средство управления многими видами риска путем размещения средств в первоклассных зарубежных банках,

12. Факторинг.

Факторинг — это разновидность торгово-комиссионной операции, связанной с кредитованием оборотных средств. Факторинг предусматривает обслуживание продавца, цель которого - получить денежные средства от существующей дебиторской задолженности. В результате заключенного договора продавец не зависит от платежеспособности покупателя, так как факторинговая компания уплачивает деньги за право последующего взыскания всей причитающейся суммы дебиторской задолженности.

Взаимоотношения факторинговой компании и продавца регулируются договором. Механизм факторинга следующий: факторинговая фирма приобретает у продавца право на взыскание дебиторской задолженности покупателя продукции и в течение нескольких дней перечисляет продавцу 70-90% от стоимости товара в момент ее предъявления. После получения средств от покупателя факторинговая компания перечисляет на счет продавца оставшиеся 30-10% стоимости товаров за вычетом процентов и комиссионного вознаграждения.

Размер комиссионного вознаграждения зависит от объема сделки, характера клиента, сферы деятельности предприятия. Вся сумма пени при несвоевременном расчете покупателя также является доходом факторинговой компании.

Данная операция позволяет повысить устойчивость фирм и получить необходимые средства для пополнения оборотных средств, что снижает риск банкротства предприятия и отчасти разрывает узел неплатежей между предприятиями.

Одним из видов факторинга является экспортный факторинг, который представляет собой передачу права на требование торговых долгов факторинговой компании, которая берет на себя взыскание долговых обязательств и гарантирует благополучное завершение операции.

Экспортер уступает факторинговой компании либо все будущие долговые обязательства по своим продажам в конкретной стране, либо такие в течение определенного времени (обычно на один финансовый год).

Факторинг осуществляется только для тех экспортных операций, торговый кредит по которым не достигает 180 дней.

Факторинговая компания поддерживает связь с компанией-корреспондентом в стране должника и следит за поступлением счетов.

В общем, факторинг предоставляет предприятиям следующие преимущества:

1. Факторинговая компания берет на себя покрытие политических и кредитных рисков.
2. Факторинг позволяет уменьшить расходы по управлению дебиторскими задолженностями. Это особенно интересно малым и средним предприятиям, где нет специализированного отдела по управлению каждой группой денежных ресурсов.
3. Факторинг выгоден предприятиям, имеющим проблемы с потоком наличности, так как позволяет быстро получить наличные средства, то есть он превращает торговую сделку с отсрочкой платежа в сделку за наличные.
4. Факторинг позволяет иметь точное представление о финансовых поступлениях, что облегчает прогнозирование движения денежных потоков.
5. Факторинг повышает деловой имидж предприятия, так как увеличивает ликвидность баланса.

13. Форфейтинг.

Форфейтинг — покупка долговых обязательств, свидетельствующих о поставке товара или предоставлении услуг. Покупатель или “форфейтер”, полностью отказывается от своего права регресса к импортеру в пользу индоссанта. Передача обязательств осуществляется путем простого индоссамента векселя с пометкой “без регресса”. Данный способ применяется для финансирования экспорта оборудования, товаров широкого потребления, сырья.

Минимальная сумма, приемлемая для учета при форфейтинге, должна быть не менее 250000\$ США. Векселя выписываются в свободно конвертируемой валюте. Первичный рынок документов при форфейтинге осуществляется путем их учета между факторинговой компанией и экспортером. Вторичный рынок — это специализированные фондовые биржи и финансовые учреждения, например, в Цюрихе, Люксембурге, Лондоне и Париже.

Форфейтинг представляет собой определенный вид специализированного факторинга, но есть и различия. Во-первых, форфейтинг касается существующих обязательств, а факторинг используется для будущих, еще не полностью определенных платежных обязательств. Во-вторых, форфейтинг используется по более долгосрочным долгам (несколько лет), чем факторинг. В-третьих, при форфейтинге необходимо, чтобы долги были материализованы в виде векселей. В-пятых, форфейтинг предоставляет бо-

лее широкое покрытие рисков: риска неплатежа, риска перевода и валютных рисков.

Для достижения максимального эффекта необходимо использовать стандартные методы уменьшения степени риска комплексно. Кроме стандартных методов уменьшения степени риска могут быть использованы специфические методы, разрабатываемые в каждом конкретном случае для предприятия индивидуально.

Глава 8. Инвестиционная политика в антикризисном управлении

8.1. Инвестиционная стратегия как часть стратегического плана антикризисного управления

Среди причин, вызвавших резкий спад производства, сокращение поступлений от экспорта, рост неплатежей и т. д. следует указать на неэффективность системы управления предприятиями, когда часть механизмов управления оказались не востребованными, в том числе инвестиционная стратегия.

Для обеспечения успеха антикризисной инвестиционной стратегии важно обеспечить связь между стратегическими и тактическими решениями в области инвестиций²⁸.

Тактические инвестиционные решения обычно оперируют относительно небольшими суммами средств и не означают решительного отхода от ранее проводимой инвестиционной политики. Стратегические инвестиционные решения оперируют более крупными суммами финансовых средств и могут привести к решительному отказу от ранее проводимой финансовой и инвестиционной политики, повлечь существенное изменение ожидаемых доходов и повышение финансовых рисков.

Разработка инвестиционной стратегии затрагивает три основные области принятия решений: инвестиции, финансирование и производственная деятельность.

Только комплексное решение взаимосвязанных проблем — эффективная производственная деятельность, основанная на оптимальном использовании производственных ресурсов, эффективное финансирование, предполагающее тщательный выбор и осторожное использование источников финансирования, эффективное инвестирование, основанное на тщательном расчете и оценке инвестиционных решений и сопутствующих им

²⁸ Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева М.: Юнити, 1996.

рисков, — может привести к финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий.

Эффективная производственная деятельность предполагает тщательный анализ рыночной ситуации и предполагаемого объема продаж, цены реализации товара, постоянных и переменных издержек по производству товара.

Эффективное финансирование предполагает анализ собственного капитала и дивидендов по привлеченному капиталу; заемного капитала и стоимости обслуживания долгосрочной задолженности; прибыли от производственной деятельности и возможности капитализации прибыли.

Эффективное инвестирование основано на анализе инвестиционной базы, оценке новых инвестиций и возможных изъятий вложений.

Разработка антикризисной инвестиционной стратегии требует четкого обозначения сущности проблемы, определения целей инвестиционной стратегии, выработки приоритетов и строгого соблюдения основ принятия решений по инвестициям.

Базовыми правилами принятия инвестиционных решений определяются:

- проблемы инвестирования;
- природа инвестиций;
- оценка будущих затрат и выгод;
- дополнительные денежные потоки;
- необратимые затраты;
- дисконтирование будущих денежных потоков.

Определение проблемы инвестирования непосредственно связано с оценкой альтернативных вариантов, определением упущенных возможностей. Возможные варианты определения проблемы инвестиций отражены на рис. 8.1²⁹.

Для оценки альтернативных инвестиционных решений необходимо рассчитать следующие показатели:

предельные капиталовложения (дополнительные капиталовложения, необходимые для прироста дополнительной единицы продукции);

предельные издержки (дополнительные затраты, необходимые для производства каждой дополнительной единицы продукции);

предельную норму окупаемости (чистый прирост дохода в результате капиталовложений, выражаемый в процентах на денежную единицу инвестиций);

²⁹ Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева М.: Юнити, 1996. С.241.

предельную полезность (дополнительный доход, связанный с осуществлением еще одной единицы деятельности);

предельную чистую полезность (разность между предельным выигрышем и предельными затратами, связанными с добавочной единицей продукции);

предельную чистую окупаемость инвестиций (разность между предельной окупаемостью инвестиций и ставкой ссудного процента);

предельный доход (прирост дохода в результате продажи дополнительной единицы продукции).

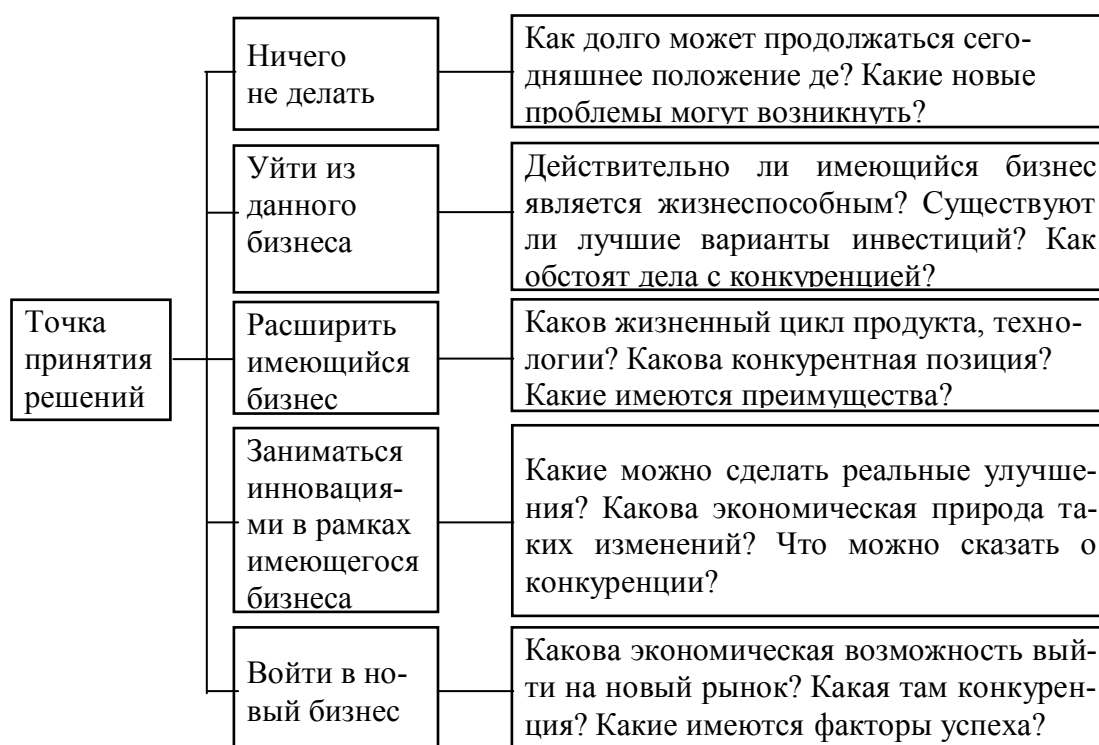


Рис. 8.1. Альтернативы для принятия решений об инвестициях.

Определение природы инвестиций предполагает прежде всего классификацию инвестиций.

Инвестиции можно классифицировать с нескольких точек зрения.

По способу влияния других возможных инвестиций на доходы от данного проекта. Различают зависимые и независимые инвестиции. *Инвестиции независимые* — если денежные потоки (или, в общем случае, затраты и доходы), ожидаемые от первого инвестиционного проекта, не изменятся независимо от того, будет ли осуществлен второй проект. Экономически независимые инвестиции предполагают, что:

- осуществление инвестиций технически возможно вне зависимости от решений по другим инвестициям;

- на денежные потоки, ожидаемые от данных инвестиций, не влияет отказ от принятия других инвестиций.

Экономически зависимые инвестиции могут быть дополняющими и взаимоисключающими.

Д о п о л н я ю щ и е экономически зависимые инвестиции связаны с синергическим эффектом, т. е. осуществление второго инвестиционного проекта оказывает положительное влияние на поток денежных доходов от первых инвестиций, и сумма денежных доходов по данным совместно осуществленным инвестициям значительно превышает денежные доходы от каждого из проектов, осуществленных вне связи друг с другом.

В з а и м о и с к л ю ч а ю щ и е инвестиционные проекты связаны с технической невозможностью осуществления обоих проектов или же осуществление одного из них уменьшит возможные денежные доходы от другого или полностью сведет их к нулю.

Две экономически независимые инвестиции могут быть статически зависимыми. Статическая зависимость возникает, если денежные доходы от двух экономически независимых инвестиций зависят от какого-то внешнего события, имеющего вероятностный характер. Например, развитие бизнеса в, казалось бы, независимых сферах (производство мебели и одежды) определяется уровнем дохода населения или возможными законодательными изменениями в налогообложении.

По отраслям. Данная классификация необходима при разработке антикризисной инвестиционной стратегии, поскольку для совершенствования структуры производства требуются инвестиции прежде всего в отрасли, определяющие развитие технического прогресса, выделение «ключевых», наукоемких технологий, оказывающих революционизирующее воздействие на экономическое развитие.

По степени обязательности осуществления инвестиций. Некоторые инвестиции являются обязательными, так как если их не предпринять, то может остановиться вся производственная деятельность. Другие инвестиции могут осуществляться или не осуществляться поскольку они не оказывают решающего влияния на выход предприятия из кризиса и на повышение эффективности экономики. В России в этом плане обязательными являются инвестиции, которые приведут к смягчению социального напряжения, к повышению политической и социально-экономической устойчивости. Решение этих проблем является ключевым, так как оно приостановило бы бегство капитала из страны и создало хорошие условия для привлечения иностранного капитала.

По сроку окупаемости и жизненному циклу. Период окупаемости — время, в течение которого доходы от инвестиций достигли первоначального капиталовложения в данный проект.

При разработке антикризисной инвестиционной стратегии целесообразно установить определенный срок окупаемости инвестиций, направленных на повышение технологического уровня средств производства и структурную перестройку, подобно тому, как установлены сроки для окупаемости тактических инвестиционных решений³⁰.

Жизненный цикл инвестиций определяется периодом времени, в течение которого инвестиции приносят доход. Очевидно, что инвестиционный проект с более длинным жизненным циклом более привлекателен.

Оценка будущих затрат и доходов в условиях экономического спада непосредственно связана с расчетом номинальных и реальных денежных поступлений, номинальной и реальной ставки по банковским процентам и т. д., т. е. с проблемами непосредственно связанными с темпами инфляции.

Оценка будущих затрат и выгод основана на чистой текущей стоимости, для определения которой требуется:

- выбрать подходящую ставку дисконтирования будущих денежных доходов и расходов, которая отражала бы ожидаемую инвестором доходность от инвестиционных решений и степень риска инвестирования;
- определить текущую стоимость ожидаемых от инвестиционного проекта денежных доходов;
- вычислить текущую стоимость требуемых для инвестиционного проекта денежных расходов (капиталовложений);
- из текущей стоимости ожидаемых доходов вычесть текущую стоимость ожидаемых расходов. Полученная сумма составляет *чистую текущую стоимость инвестиционного проекта*.

В мировой практике существует правило — одобрять все независимые инвестиции с чистой текущей стоимостью, большей нуля или равной нулю, и отклонять все инвестиционные проекты с чистой инвестиционной стоимостью, меньшей нуля.

Денежные потоки (притоки и оттоки) можно рассматривать как:

- *традиционные инвестиции*, которые характеризуются оттоком в нулевом периоде (капиталовложениями) и притоками в течение жизненного цикла инвестиционного проекта;
- *заемный денежный поток* (приток в нулевом цикле и последующие оттоки по обслуживанию заемного капитала);
- *нетрадиционные инвестиции*, для которых характерна смена периодов капиталовложений и доходов более одного раза.

³⁰ Краткосрочная финансовая поддержка предоставляется предприятиям на срок, не выходящий за пределы текущего финансового года. См. Указ Президента РФ “О порядке предоставления финансовой поддержки предприятиям за счет средств федерального бюджета” 8 июля 1994 г. № 1484.

При финансировании инвестиций за счет заемного капитала необходимо, чтобы текущая стоимость будущих денежных доходов от инвестиций позволяла погасить сумму долговых обязательств, проценты по обслуживанию долга и обеспечивала получение положительной чистой текущей стоимости.

При финансировании инвестиционных решений за счет собственных средств доходность капитальных вложений следует сравнивать с внешними возможностями получения дохода, иначе предприятие может инвестировать капитал внутри фирмы на менее выгодных условиях, чем это можно было бы сделать вне предприятия.

При оценке будущих затрат и доходов возможно использовать показатель *стратегической чистой текущей стоимости* — вариант чистой текущей стоимости, который позволяет учитывать возможность выбирать время для начала инвестирования, возможность продления сроков инвестирования в рамках ожидаемого срока жизненного цикла инвестиций; влияние данного инвестиционного проекта на другие, последующие инвестиционные решения фирмы; оценивать риск с использованием рыночных измерителей.

Необратимые затраты (невозвратные издержки) возникают вследствие большой неопределенности при принятии инвестиционных решений. Это затраты, понесенные предприятием в прошлом, которые невозможно возместить ни в настоящем, ни в будущем. Например, при неудачном капиталовложении в машины, производственное оборудование предприятие поставлено перед выбором — осуществлять значительные затраты на капитальный ремонт оборудования или, по возможности, реализовать оборудование по ценам ниже его первоначальной стоимости и принять решение о новых инвестициях. Возникает ситуация, аналогичная примеру, приведенному Питером Самуэльсоном: "Если куплен бутерброд с тухлой рыбой, съесть его и долго лечиться со всеми вытекающими отсюда затратами или выбросить и купить новый, более качественный?"

Дисконтирование будущих денежных потоков — обязательный этап принятия решений по инвестициям. Но с методами дисконтирования, особенно при разработке антикризисной инвестиционной стратегии, необходимо обращаться крайне осторожно, особенно в период гиперинфляции.

8.2. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов и инвестиции иностранного капитала

Источниками финансирования инвестиционного процесса являются:

- собственные финансовые средства (прибыль, амортизационные отчисления, суммы, выплачиваемые страховыми органами в виде возмещения ущерба, и т. д.);
- продажа основных фондов, земельных участков и других видов активов;
- привлеченные средства от продажи акций, средства, выделяемые финансово-промышленными группами на безвозмездной основе, благотворительные и иные взносы;
- ассигнования из федерального бюджета, бюджетов субъектов Федерации и местных бюджетов;
- иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового или иного участия в уставном капитале совместных предприятий, а также в форме прямых вложений (в денежной форме) международных организаций и финансовых институтов, государств, предприятий различных форм собственности и частных лиц;
- различные формы заемных средств, в том числе кредиты, предоставляемые государством на возвратной основе, кредиты иностранных инвесторов, облигационные займы, векселя, кредиты банков и других институциональных инвесторов.

Для того чтобы выполнить содержательный анализ источников инвестиционных ресурсов, выделяют в их составе четыре группы:

- 1) бюджетное финансирование (из бюджетов всех уровней);
- 2) собственные накопления предприятий и организаций;
- 3) иностранные инвестиции;
- 4) сбережения населения.

При определении роли каждой группы в качестве основного принципа воспользуемся оценкой возможного прироста вложений в инвестиции за счет каждого из них в современных условиях.

1. Использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ является весьма проблематичным.

2. Реального накопления собственных ресурсов предприятий по существу не происходит. Одной из главных причин является высокий уровень инфляции, который обусловил обесценение амортизационных фондов и оборотных средств предприятий. У многих предприятий не хватает финансовых ресурсов даже на поддержание объемов производства, а тем более на техническое перевооружение или увеличение выпуска продукции. В свою очередь падение производства приводит к уменьшению прибыли, необходимой для накопления Инвестиционных ресурсов. Сегодня оборотные средства предприятия почти на 80% обеспечиваются кредитами коммерческих банков. Это приводит к тому, что большая часть прибыли уходит на выплату банковских процентов. Для российских предприятий характерны

высокие издержки и низкая рентабельность производства, значительный уровень износа и устаревания оборудования, потеря достаточно весомой части высококвалифицированного персонала, рост дебиторской и кредиторской задолженности, что не может не приводить к сокращению реальной базы для накопления и инвестиций. Результаты проводимых Госкомстатом России ежемесячных выборочных обследований деловой активности в промышленности Показывают устойчивое преобладание доли руководителей предприятий, ежемесячно отмечающих снижение обеспеченности финансовыми средствами это Сравнению с предыдущими периодами.

3. Многие политики и экономисты связывают возможность оживить инвестиционные процессы с активным привлечением иностранных инвестиций. Однако практика свидетельствует об обратном. Доля иностранных инвестиций, в общем их объеме, составляет менее 10 %.

Наиболее привлекательными для иностранных инвесторов остаются промышленность, торговля и общественное питание, хотя и наблюдается снижение доли иностранных инвестиций в промышленность, при этом заметно увеличивается доля вложений в финансовую сферу.

Следует также учесть, что большая часть иностранных инвестиций носит рисковый и относительно краткосрочный характер. Кроме того, поведение иностранных инвесторов чрезмерно подвержено влиянию многих экономических, политических и психологических факторов.

4. Размер сбережений населения оценивается различными авторами до 20–30 млрд. дол. и даже более. Однако большая часть сбережений находится в наличной форме у населения, а готовность его доверить свои сбережения какому-либо финансовому учреждению предполагает уверенность в финансовой честности этого учреждения. В рыночной экономике банковская система играет важнейшую роль в концентрации денежных накоплений в обществе и обеспечении их наиболее эффективного инвестирования. Именно поэтому банки должны убедить население, что оно не только должно иметь стимул копить, но и может доверять тому механизму, который заставит эти сбережения эффективно работать. Вера населения в надежность банковской системы в каждом обществе имеет существенное значение, а в сегодняшней ситуации в России она становится ключевым фактором мобилизации финансовых ресурсов для обеспечения развития экономики.

Таким образом, в сложившейся ситуации в России необходимо на всех уровнях принимать управленческие решения, стимулирующие процесс накопления, а реальный рост инвестиций возможен главным образом за счет внутренних источников — накоплений предприятий и мобилизации средств населения.

К весьма специфичным условиям управления инвестиционной деятельности в России, следует отнести возможность отстранения прямого инвестора от управления предприятием. На многих, в том числе крупнейших, предприятиях России существует так называемое «теневое» правление, а также достаточно развита борьба за власть между разными группировками в руководстве предприятия. Чаще всего «не везет» инвесторам, чьи вложения оказались действительно эффективными и прибыльными.

Причем в современных условиях даже владение контрольным пакетом акций предприятия не гарантирует инвестору право участия в управлении предприятием. Во многом это связано с тем, что понятие акции предприятия как совокупности прав, включающей в себя право на участие в управлении предприятием закреплено только во вновь созданном законодательстве страны. Также это связано и с тем, что на начальном этапе приватизации руководство предприятий в массовом порядке скупало сильно недооцененные акции, не имея ресурсов для инвестиций не только в развитие предприятия, но и для поддержания активов в работоспособном состоянии.

Затем потребность в ресурсах вынудила руководство предприятия к привлечению инвестиций и, соответственно, инвестора. После чего у руководства остается лишь одна задача — отстранить инвестора от управления предприятием, присвоив себе прибыль от вложенного инвестором капитала. Ситуация усугубляется еще и низкой квалификацией российского менеджмента, что гарантирует во многих случаях резкое снижение эффективности инвестиционного проекта после отстранения инвестора от управления предприятием. В результате можно говорить лишь о временной эффективности инвестиционного проекта.

Катастрофически снижается эффективность в случае ухода корпоративного инвестора. Чаще всего это бывает связано с перекрытием доступа предприятия к ранее освоенным рынкам сбыта, не говоря уже о прекращении поставок качественных комплектующих для производства продукции. Последствия отстранения инвестора от управления предприятием усугубляются также и тем, что известность подобного факта в среде прямых инвесторов делает невозможным в течение длительного периода времени в будущем привлечь прямые инвестиции на данное предприятие, какие бы оно эффективные проекты не разрабатывало.

Чаще всего после отстранения инвестора от управления на самом предприятии начинается борьба за власть между разными группировками в руководстве предприятия (благо, что опыт отстранения от управления уже имеется), что не способствует созданию имиджа предприятия как надежного заемщика кредитных ресурсов. Иногда подобная борьба за власть на предприятии заканчивается залогом контрольного пакета акций предприятия под невозвращаемый кредит коммерческого банка в интересах одной

из группировок в руководстве предприятия; после чего предприятие «благополучно» переходит в финансово-промышленную группу банка, что во многом решает проблему кредитования оборотных средств предприятия и, в некоторой степени, проблему управляемости предприятия. Однако, оценить влияние ущемления интересов инвестора в управлении предприятием на привлекательность инвестирования (для самого инвестора, разумеется), а также на уровень эффективности инвестиционного проекта, затруднительно, по крайней мере, без предварительной попытки классификации возможных инвесторов и их целей.

Следует также особо отметить противоречие, возникающее между интересами бюджета и предприятия, выражающееся через сокрытие налогооблагаемой прибыли. Данный конфликт интересов приводит к возникновению риска «непрозрачности» финансовых потоков предприятия. Руководство предприятия под предлогом ухода от непомерных налогов выводит прибыль за пределы предприятия; а во-вторых, выведя прибыль за предприятие, оно получает возможность перераспределять ее по своему усмотрению и в свою пользу (часто в ущерб интересам инвесторов и работников предприятия). Достаточно сложно определить реальные цены поставки сырья и комплектующих, а также сбыта продукции, если эти операции проводятся через фирмы, связанные с руководством предприятия, и тем более заложить какие-то показатели для расчета привлекательности инвестиционного проекта. Во многих случаях ситуация осложняется еще и тем, что горизонты планирования развития предприятия прямо зависят от тех сроков, которые для себя определило руководство предприятия как конкретный субъективный участник управления предприятием. Если подобные сроки весьма ограничены конкретными субъектами, то достичь финансовой «прозрачности» предприятия фактически невозможно.

Серьезными последствиями грозит недоучет целей и типов инвесторов, который может отразиться не только на привлекательности инвестиционного проекта, но и вообще на условиях деятельности предприятия. В этом случае можно сказать, что мы подвергаем предприятие следующим видам риска:

- остановка предприятия, выпускающего продукцию конкурирующую с продукцией, выпускаемой корпоративным инвестором, через инвестирование ресурсов инвестора в приобретение контрольного пакета акций предприятия;
- вывод прибыли контролируемого предприятия в интересах инвестора после приобретения контрольного пакета акций;
- декапитализация предприятия через игру на понижение курса его акций с целью обесценивания активов предприятия либо для затруднения

привлечения ресурсов предприятием, либо для его последующего приобретения;

- блокирование портфельными инвесторами привлечения прямых или корпоративных инвестиций. Часто портфельные инвесторы, ранее купившие акции предприятия по заниженной цене, зная о реальной стоимости активов предприятия, приходящейся на одну акцию, препятствуют проведению дополнительных эмиссий акций, которые могут снизить эту стоимость и, таким образом, не дают возможности предприятию привлечь прямые инвестиции. Стали типичными случаи, когда портфельные инвесторы требуют предложения им по номиналу акций новой эмиссии, что не позволяет достичь высокой курсовой стоимости акций (эффективно привлечь инвестиции) при продаже их прямому или корпоративному инвестору. Из этого следует несложный вывод, что предприятиям с низкой рыночной капитализацией, прежде чем привлекать портфельные инвестиции, следует провести активный поиск прямого, а лучше корпоративного инвестора;

- привлечение прямого инвестора, целью которого является повышение курсовой стоимости акций предприятия (через участие в управлении предприятием) с целью последующей продажи приобретенного ранее пакета акций предприятия корпоративному инвестору, имеющему вполне определенные цели по дальнейшему развитию предприятия. Соответственно, подход подобного типа инвестора к оценке привлекательности инвестиционного проекта имеет свою специфику.

Россия создала новую экономическую систему, формирующую достаточно структурированные условия и риски осуществления инвестиционной деятельности, основным из которых является слабость законодательства, защищающего права инвестора, в частности права владельца акций на участие в управлении предприятием, что, конечно, не может не сказаться на привлекательности проекта для инвестора. Фактически права акционера, отраженные в уставе акционерного общества не подкреплены ответственностью за их нарушение в административном, уголовном и гражданском законодательстве страны, не говоря уже об общем несоответствии этого законодательства требованиям правового регулирования рыночной экономики.

8.3. Особенности инвестиционной политики как элемента антикризисного управления

Целью инвестиционной политики в рамках антикризисного управления Должны стать ресурсная достаточность и оптимальная (наименее затратная) и предельно гибкая структура ресурсов организации; эта цель достигается через инструментарий диверсификации деятельности организации (понимаемой в наиболее широком смысле).

Более точно генеральную цель инвестирования в рамках процедур антикризисного управления можно сформулировать как обеспечение прогнозируемого, эволюционного, долгосрочного развития организации в качестве цели поддержки на основе:

1. Выбора наиболее эффективных и перспективных направлений деятельности в зависимости от фазы протекания кризиса. Переход к практике сокращения средневзвешенного инвестиционного периода по мере приближения к пику кризиса и переход к практике увеличения инвестиционного периода по мере удаления от него;
2. Выявления и отсекация взаимоисключающих инвестиционных направлений;
3. Выбора направлений долгосрочного, реального инвестирования как возможных направлений в рамках диверсификации деятельности организации;
4. Выбора направлений долгосрочного, реального инвестирования как следствия стремления к максимизации прибыли;
5. Выбора инструментов для финансового инвестирования. Если не существует специальной цели изменения направления деятельности организации, то этот выбор необходимо осуществлять в качестве действий по обеспечению цели максимизация прибыли;
6. Формирования внутренне сбалансированного инвестиционного портфеля, который существовал бы на основе предельно возможного применения внутрипортфельного самофинансирования с учетом реальных возможностей притока внешних (по отношению к портфелю) средств организации. Доходные потоки от инвестиций в первую очередь идут на поддержание направлений, обеспечивающих достижение максимальной прибыли;
7. Обеспечения максимально возможного уровня диверсификации инвестиционного портфеля с приоритетом в пользу направлений и инструментов-субститутов;
8. Стремления к минимизации суммарных собственных рисков инвестиционного портфеля;
9. Вовлечения новых заинтересованных групп, либо отдельных организаций, в процедуры финансирования инвестиционной деятельности;
10. Обеспечения приоритетного направления внешних ресурсов в инвестиционные направления, обладающие более высокой внутренней нормой доходности по сравнению с нормой платежей за пользование ресурсами с учетом необходимости соблюдения сроков возврата ресурсов. Последнее может осуществляться за счет доходных потоков, обеспечиваемых иными инвестиционными направлениями и, прежде всего, финансовыми инвестиционными направлениями;

11. Переход к политике долгосрочного инвестирования при использовании финансовых инструментов, если направление бизнеса лица, эмитировавшего их, перспективно, прибыльно и связано с низким риском, а имеющегося объема ресурсов организации недостаточно для перехода к этому направлению бизнеса.

Выбор наиболее эффективных и перспективных направлений деятельности в зависимости от фазы протекания кризиса организации. В общем смысле подобная задача на самом деле представляет собой двуединый механизм. С одной стороны, в текущий период времени самые перспективные направления в любом случае рассматриваются как обладающие более значительными уровнями индивидуальных рисков по сравнению с традиционными и привычными направлениями деятельности организации. Еще больший риск соответствует направлениям, имеющим революционный характер. При этом лишь некоторые из них позволят осуществить качественный рывок в развитии предприятия, обеспечат ему существенные преимущества перед другими, а иные приведут к безвозвратной потере ресурсов предприятия и еще более ухудшат его состояние.

Таким образом, круг оцениваемых альтернативных решений в рамках инвестирования при реализации (или подготовке) задач антикризисного управления существенно сужается по сравнению с набором альтернатив в принятии решения о стратегическом развитии организации. Конечно, тезис о том, что направления, обладающие наибольшим значением характеристики неопределенности, должны исключаться из спектра оцениваемых альтернатив при принятии решения об инвестировании в рамках достижения целей антикризисного управления, не обладает эффектом универсальности. Тем не менее, он представляется весьма работоспособным именно в силу того, что конечные цели антикризисного управления не могут быть нечеткими по определению и, следовательно, им (подобно инвестиционным решениям) присущ эффект существенной количественной определенности.

Выявление и отсеечение взаимоисключающих инвестиционных направлений. В общем случае подобная задача решается в рамках традиционной модели принятия инвестиционного решения. В связи с наличием определенной специфики антикризисных мероприятий определяются лишь основные шаги подобной деятельности.

Выбор направлений долгосрочного, реального инвестирования как возможных направлений в рамках диверсификации деятельности предприятия. В рамках разработки антикризисных мероприятий необходимо постоянно иметь в виду, что в случае успеха политика диверсификации является ничем иным как инструментом активного снижения интегральных рисков бизнеса организации. Более того, если продолжать основываться на

принципе продолжения развития предприятия как конечной цели антикризисного управления, то следует привести оценку Жан-Жака Ламбена³¹, который отмечает, что в центре любой стратегии развития лежат цели расширения, диверсификации и инновации. В быстро изменяющейся среде любая фирма должна постоянно оценивать структуру своей деятельности, принимая решение прекратить выпуск тех или иных товаров, модифицировать их и начать производство новых товаров и др., а последнее невозможно без активной инвестиционной стратегии.

При этом очевидно, что даже развитая структура традиционной деятельности организации не должна рассматриваться как достаточная с точки зрения антикризисной диверсификации, поскольку факт вступления предприятия в кризис либо полученные реальные прогнозы подобного развития в общем случае имеют в качестве одной из наиболее важных причин именно наличие подобной структуры деятельности. Независимо от того, является ли причиной общего кризиса предприятия кризис одного направления деятельности, связан ли общий кризис с кризисом структуры ресурсных потоков между отдельными направлениями деятельности либо причиной кризиса является неспособность менеджеров управлять подобной структурой направлений деятельности — в рамках глобальной антикризисной программы очевидной реакцией системы должно стать изменение традиционной структуры деятельности, т. е. ее активная диверсификация.

Выбор направлений долгосрочного, реального инвестирования как следствия стремления к максимизации прибыли. Объективным условием долговременной деятельности предприятия является достаточность финансовых потоков, оптимальность их структуры, низкие затраты на их образование, текущего обслуживания и будущей модификации и др. Таким образом, эта задача в конечном итоге уверенно коррелирует с проблематикой анализа безубыточности деятельности предприятия. Традиционно подобный анализ используется при:

- введении в производство нового продукта;
- модернизации производственных мощностей;
- изменениях в производственной или административной деятельности предприятия;
- создании нового предприятия либо производственного сектора и др.

Выбор инструментов для финансового инвестирования. С точки зрения стратегической диверсификации деятельности, финансовые инвести-

³¹ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический менеджмент: Европейская перспектива: Пер. с фр. СПб.: Наука, 1996.

ции должны рассматриваться именно как инструмент, позволяющий значительно сократить средний срок инвестирования ресурсов организации и, что не менее важно, средний период окупаемости инвестиций. Чрезмерная увлеченность реальным инвестированием может оказаться причиной возникновения кризиса в организации, а при уже существующем кризисе — в конечном итоге губительной. Причина подобного эффекта ясна — длительный срок окупаемости реальных инвестиций, который явно превышает либо соответствует продолжительности возможных мероприятий по выводу предприятия из текущего кризиса. Моменты начала генерирования реализованными проектами значительных ресурсов достаточно отстают от момента начала инвестиций.

Кроме того, еще одной способностью финансовых инвестиций является предельная простота выхода из самого процесса инвестирования. Если уже после начала инвестирования становится ясна бесперспективность направления либо невозможность продолжения его поддержки из-за изменившихся условий деятельности организации, то остановка инвестиционного процесса является весьма сложной проблемой. Как минимум, необходимо говорить о безвозвратной потере уже затраченных ресурсов, которую в подавляющем большинстве случаев невозможно компенсировать за счет глобальной реализации ресурсов инвестиционного проекта.

Процесс выбора объектов финансового инвестирования является самостоятельной задачей, рассмотрение которой следует проводить особо. Наиболее сильное влияние на принятие решения о выборе оказывают не только текущая специфика деятельности организации, но и состояние макроэкономической среды.

Формирование внутренне сбалансированного инвестиционного портфеля, который существовал бы на основе предельно возможного применения внутрипортфельного самофинансирования с учетом реальных возможностей притока внешних (по отношению к портфелю) средств предприятия. Стремление к организации внутрипортфельного самофинансирования очевидно. Известная ограниченность ресурсов предприятия в различных фазах кризиса, объективная невозможность мгновенного изменения направлений традиционного бизнеса, с которыми в той или иной степени связан текущий кризис, наличие в том числе и временных затрат на реализацию программы стратегической диверсификации и иное приводят к тому, что деятельность предприятия на традиционных направлениях, как минимум, должна продолжаться некоторое время, которое, в свою очередь, определяется:

— корректностью составления прогнозов при разработке стратегии диверсификации,

— корректностью планирования будущих ресурсозатратных потоков, связанных с ее реализацией;

— корректностью оценки способности новых направлений деятельности создавать дополнительные ресурсные потоки и др.

Очевидно, что поддержание традиционных направлений деятельности (в оптимальной ситуации — на основе реализации принципа минимальной достаточности) — это объективно необходимое условие реализации антикризисной программы, и прежде всего на начальных стадиях. Но такая деятельность всегда связана с продолжением потребления уменьшающихся ресурсов организации. Более того, для каждого предприятия существует специфический, минимально допустимый уровень потребления ресурсов для поддержания традиционных направлений деятельности, при несоблюдении которого потенциал организации, продолжающий формироваться за счет этих направлений, уменьшается прогрессирующе, что, в конечном итоге может свести на нет любые, сколь угодно удачные, программы диверсификации.

Обеспечение максимально возможного уровня диверсификации инвестиционного портфеля с приоритетом в пользу направлений и инструментов-субститутов. Проблематика возможного уровня диверсификации включает в себя решение двух, в общем случае, противоположных задач. С одной стороны, как было показано выше, расширение направлений деятельности способствует снижению собственного риска интегрального бизнеса. С другой стороны, ни одна организация не может позволить себе заниматься всем сразу — на такую деятельность попросту не хватит ограниченных ресурсов организации, тем более, если она проходит различные фазы кризиса. Существует объективный предел в способности организации поддерживать диверсифицирующие направления, который, прежде всего, связан с этапом развития организации. Сказанное фактически означает достаточную предопределенность уровня и границ собственного риска деятельности предприятия на различных этапах развития его бизнеса. В этом случае существует два принципиальных пути.

1. Осуществляемая диверсификация ощутимо не затрагивает основного направления либо структуры основных направлений. При этом диверсификация позволяет снизить уровень прежде всего собственного риска интегрального бизнеса в пределах границ. В конечном итоге уменьшение уровня собственного риска интегральной деятельности будет следствием развития организации — минимальные значения его будут достигаться в период наивысшего расцвета организации и объективно увеличиваться по мере удаления от него.

2. Осуществляемая диверсификация существенно меняет структуру бизнеса предприятия. В этом случае возникает иная структура рисков, в

общем, не схожая с существовавшей. Вклад рисков новых направлений бизнеса при этом начинает коррелировать с уровнями рисков таких направлений во внешней среде прежде всего через представление о жизненном цикле направления.

Вовлечение новых заинтересованных групп, либо отдельных организаций, в процедуры финансирования инвестиционной деятельности. Подобная деятельность в любом случае может иметь превентивный антикризисный характер, использоваться в рамках конкретной антикризисной программы (например, программы оздоровления³²), а также может применяться самостоятельно. В конечном итоге такие решения относятся к категории управления рисками инвестиционного проекта. При этом необходимо иметь в виду, что привлечение новых заинтересованных организаций уменьшает финансовое бремя для уже привлеченных ранее, а это способствует снижению их собственных рисков. Кроме того, следует избегать рассмотрения только материальных ресурсов в качестве ресурсов инвестиционного проекта. Например, простое наличие гарантий возврата привлеченных материальных ресурсов со стороны мощных, но сторонних, независимых от проекта организаций, резко усиливает ресурсооруженность проекта, в том числе и через критерии усиления кредитоспособности лица, реализующего проект. Более того, в результате достижения оптимума зависимости эффективности инвестиций для лица, реализующего проект, от изменения объема его собственных ресурсов, используемых в проекте, в связи с вовлечением в процессы финансирования новых организаций, уменьшаются собственные риски инвестиционного проекта, которые фактически при этом оказываются распределенными между всеми участниками проекта. Подобный эффект особенно важен для долгосрочных инвестиционных решений.

Самыми характерными из заинтересованных групп предприятия являются долгосрочные и краткосрочные кредиторы, а также совладельцы и участники. В целом интересы групп различаются, поскольку по определению различны их зоны ответственности и влияния, выражающиеся через доступ к ресурсным потокам организации. Это должно сказаться на их готовности вступать в процессы инвестирования в рамках антикризисных мероприятий.

1. *Краткосрочные кредиторы.* В общем случае любые кредиторы прямо не участвуют в прибылях предприятия (поскольку речь идет о долговой форме предоставления капитала), они участвуют в потоках, опреде-

³² см. Кирсанов К.А., Попов С.А. Антикризисное управление: Учеб. пос. М.: МАЭК; ИИК «Калита»; Собрание, 1999.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 8 января 1998 г. № 6-ФЗ.

ляемых валовыми доходами. В связи с этим краткосрочный кредитор оценивает достаточность объемов реализации продукции и услуг (текущую платежеспособность), надежность лица, реализующего проект.

2. *Долгосрочные кредиторы.* В целом основные цели анализа в данном случае совпадают с целями предыдущей группы. Однако задача долгосрочных кредиторов дополнительно усложнена тем обстоятельством, что им необходимо оценить и спрогнозировать величину будущего риска, причем следует учесть, что влияние фактора времени является определяющим по отношению к динамике текущего состояния предприятия. Показатели краткосрочной ликвидности и платежеспособности могут рассматриваться как «показатели к сведению». Кроме того, будущая платежеспособность и надежность лица, реализующего проект, неотделима от текущей его доходности, качественных и количественных показателей политики распределения чистой прибыли как факторов, определяющих уровень самофинансирования собственной деятельности.

3. *Совладельцы (участники и акционеры).* Позиция этой группы наиболее сложна. С одной стороны, представляя собственный капитал для деятельности предприятия, они надеются, что полученные в результате доходы (например, в форме дивидендов или курсовых разниц), разумеется, оцененные с помощью процедур дисконтирования финансовых потоков, превысят величину исходно предоставленного капитала. Таким образом, показатели доходности должны рассматриваться как наиболее значимые для подобной категории. С другой стороны, следует помнить о том, что капитал представляется в долевой форме. Это означает, что удовлетворение интересов этой категории в ситуациях, когда единственным способом защиты прав заинтересованных групп является внешнее регулирование деятельности (например, процедуры банкротства), происходит в последнюю очередь, т. е. после удовлетворения требований иных групп к предприятию. Даже если не использовать пример такой критической ситуации, следует помнить, что дивидендные потоки (или платежи участникам) формируются из чистой прибыли организации, которая остается после уплаты налогов, долговых выплат и выплат владельцам привилегированных акций. Лицо, пытающееся за счет участия в принятии решений обеспечить высокие выплаты текущих доходов собственникам, снижает объемы рефинансирования деятельности организации за счет прибыли, что ухудшает долгосрочные перспективы его же участия в деятельности организации. Все перечисленное совместно означает, что совладельцы заинтересованы и в применении категорийного аппарата оценки надежности (подобно долгосрочным кредиторам). Но поскольку именно получение доходов является целью совладельца, то аппарат оценки надежности прежде всего используется как способ прогнозирования риска.

Обеспечение приоритетного направления внешних ресурсов в инвестиционные направления, обладающие более высокой внутренней нормой доходности по сравнению с нормой платежей за пользование ресурсами с учетом необходимости соблюдения сроков возврата ресурсов. Очевидно, что кризисное состояние организации наиболее очевидно выражается в недостаточных объемах доходных финансовых потоков и в их неудовлетворительной структуре. Количественно указанная проблема коррелирует с проблематикой эффективного использования финансового рычага, оценки стоимости обслуживания капитала организации и общей эффективностью ее деятельности.

Платежи не являются единственной формой инвестированного долевым способом капитала. Гораздо большую роль могут сыграть доходы в виде курсовых разниц.

Стремясь получить доступ к достоинствам долевого привлечения ресурсов, организация фактически «сигнализирует» о своей готовности посредством исполнения выплат в пользу собственников. Таким образом, стремление к равномерности поступления этих ресурсов оборачивается для нее увеличением платежей и их равномерностью. Что касается деятельности в кризисные периоды, подобная форма привлечения ресурсов оказывается малопривлекательной для владельцев ресурсов исходящих, прежде всего, из негарантированности платежей в их пользу и местом этих владельцев в распределении ресурсов предприятия в случаях, когда программа антикризисного управления потерпела неудачу и внешняя среда обратилась к регулированию деятельности организации посредством процедур, предусмотренных законами о банкротстве³³.

В условиях кризисных периодов достоинства и недостатки долгового привлечения ресурсов, которое по определению предполагает наличие обязательств по исполнению платежей и возврату исходно переданных ресурсов в определенные сроки, оказываются гораздо более существенными. Но большая, по сравнению с долевой, определенность в структуре и объемах финансовых потоков организации на некоторую временную перспективу делает подобную форму более выгодной и владельцам ресурсов и собственно организации. При этом следует иметь в виду, что предприятие особо нуждается в привлечении внешних ресурсов именно в кризисные периоды своей деятельности. В этих ситуациях формируется структура капитала организации, которая становится одним из главных факторов, определяющих эффективность антикризисных мероприятий, связанных с

³³ Кирсанов К.А., Попов С.А. Антикризисное управление: Учеб. пос. М.: МАЭК; ИИК «Калита»; Собрание, 1999.

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 8 января 1998 г. № 6-ФЗ.

продолжением деятельности организации, и базирующаяся на применении следующих принципов:

1) только безусловное исполнение обязательств перед владельцами капитала, привлеченного в долговой форме, гарантирует готовность внешней среды к предоставлению новых ресурсных потоков;

2) собственники предприятия должны предпочесть отказ от текущих выплат в их пользу как форму, увеличивающую уровень самофинансирования организации на основе практической «бесплатности» долевых ресурсов на период выхода организации из состояния кризиса.

В подобных ситуациях объективной становится необходимость использования платных ресурсов на инвестиционных направлениях, обладающих наибольшей доходностью.

Таким образом, сбалансированные инвестиционные решения, основанные на полноценном учете перечисленных выше обстоятельств, позволяют заложить основы успешной программы антикризисных мероприятий.

Глава 9. Стратегия и тактика антикризисного выживания предприятия

9.1. Цель и особенности стратегии антикризисного управления

Процесс антикризисного управления — это система последовательных, взаимозависимых элементов. Она нацелена на восстановление баланса между средой, характером и результатами деятельности. Характер деятельности предприятия должен соответствовать среде, то есть определенному рынку (выпуск и реализация товара с необходимыми рынку техническими, экономическими и другими параметрами), а результат деятельности — плановым ожиданиям руководства. Если эти условия выполняются, то управленческая функция и потенциал предприятия (совокупность производственных, научно-технических, технологических, снабженческих, кадровых и прочих возможностей) находятся в равновесии, баланс устойчив. Нарушение баланса приводит к кризису.

Устранение кризиса начинается с установления целей — начального этапа разработки стратегии антикризисного выживания.

Цели устанавливаются на основе предвидений и знаний управляющих. Предвидения определяют ограничения в хозяйственной деятельности, а знания дают возможность осуществить выбор в их границах. Если предвидение носит неопределенный характер, то цель учитывает возможность и реальность конкретного события. Предвидение позволяет получить ясное представление о возможности постановки целей. Ограничением при постановке целей выступают средства, которыми располагает предприятие: одни цели могут быть осуществлены за счет других, но они не могут

быть реализованы одновременно. Таким образом формулирование целей представляет собой встречный процесс: предвидение в отношении среды предприятия и анализ внутренних ресурсов. **Цели** будут эффективными только в том случае, если они достаточно детализированы. Для этого они **должны носить характер простого положения, содержащего описание результатов, которые достигаются за определенный период.**

Особо важную роль в кризисной ситуации приобретает **общая цель**. Она **должна отражать** причины сохранения предприятия **и состоять из трех составных элементов**: общей задачи, значения и миссии.

Общая задача формулируется в экономических категориях, например выживаемость и рост прибыльности в интересах собственников; служащих или кредиторов.

Миссия обозначает масштаб деятельности, вид продукции, тип рынка, технологическую систему производства. В кризисных ситуациях не обязательно придерживаться правила: миссия соотносится со структурой предприятия. По своей сути миссия — это путь, с помощью которого будет достигаться общая задача. Поскольку полная деятельность предприятия связана с продуктом, рынком для реализации и технологической системой производства, то эти элементы должны содержаться в миссии.

Значение данного производства и его польза для местного сообщества, сотрудников приобретает особую роль в период кризиса. Каждый служащий должен чувствовать ответственность за выживание предприятия. Высшему руководству необходимо заручиться поддержкой местных органов исполнительной власти путем доказательства вклада предприятия в общественное производство, его социальной роли в месте нахождения (город, село, район).

Процесс установления целей может осуществляться двумя путями. Во-первых, на основе запроса функциональных подразделений предприятия о предвидениях, относящихся к их области деятельности. Тогда на высшее руководство возлагается роль координатора различных предвидений.

Во-вторых, путем определения целей на уровне высшего руководства с учетом замечаний руководителей подразделений, после их оглашения.

Каждый путь имеет свои недостатки и преимущества. Первый путь обеспечивает участие подразделений, работников в разработке целей. Это способствует стремлению к их достижению коллективом. Недостатки данного варианта сводятся к: предвидения различных служб могут значительно отличаться друг от друга и их сложно координировать; предвидения делаются теми, кто будет отвечать за исполнение, поэтому возможно занижение целей для формирования резерва — страховки.

Второй путь является единственно возможным при радикальном изменении внешней и внутренней среды предприятия, при необходимости внутренней реорганизации предприятия. Но использование данного пути может приводить к внутренним сопротивлениям в организации, особенно когда поставленные цели кажутся подразделениям трудными или нецелесообразными.

Установленные цели не должны часто пересматриваться. В рамках общей цели предприятия необходимо выделить возможные стратегии в зависимости от гипотез поведения внешней среды (изменение экономических, технологических, политико-правовых, социально-культурных, физико-экологических факторов) и выбрать определенную стратегию предприятия.

По своему характеру **кризисы не однородны**. Поэтому не может быть единой общей цели и стратегии антикризисного выживания.

Кризисные ситуации можно разделить на три условных группы. В-первых, *кризис неплатежеспособности*. Большей частью возникает из-за невозможности продать произведенную предприятием продукцию. Общая цель антикризисного выживания должна формулироваться исходя из необходимости налаживания денежных потоков и укрепления финансов. Например: "Получение дополнительных оборотных средств в течение 6-ти месяцев путем усиления системы продаж и продвижения продукции на рынок (или продажи скопившихся излишних запасов и продукции)" или "Установление рабочих отношений с поставщиками, смежниками и потребителями в течение 3-х месяцев".

Отклонения фактических результатов от плановых по таким показателям как продажи, денежные поступления, рентабельность, прибыль, затраты свидетельствуют о начале *кризиса бизнеса*. Причины кризиса связаны с неэффективным исполнением одной из функций предприятия — маркетинга, НИОКР, производства, кадровой политики и др. Общая цель предприятия может базироваться как на проблеме эффективного использования уже имеющихся ресурсов, так и на поиске новых возможностей для их использования.

Признаками *стратегического кризиса* являются неудовлетворительная реализация ранее принятых стратегий предприятия, приводящая со временем к ослаблению конкурентных позиций. Данный вид кризиса наиболее опасен, так как на конкретный момент времени может быть не ощущаем. Формулировка общей цели антикризисного управления при данной ситуации может включать: поиск новых рынков; внедрение технологических инноваций; изменение организации производственных процессов; формирование новой культуры предприятия; создание системы социаль-

ной вовлеченности служащих в производственный процесс; изменение отношений собственности и др.

Кризисы неплатежеспособности и кризисы бизнеса **могут вызываться** как текущими **причинами**, так и стратегическими. К *текущим причинам* можно отнести те, которые влияют на снижение экономичности изготовления продукции и продвижение ее на рынок. Это: плохая организация рекламы; недостаточное использование производственных мощностей; снижение качества вследствие внутренних проблем предприятия и др. К *стратегическим* причинам относятся те, которые влияют на достижение общей цели предприятия. Это могут быть ошибки в определении объема спроса, характеристик товара, времени выхода товара на рынок, действий конкурентов и т.п.³⁴ Стратегические кризисы вызываются только стратегическими причинами.

В зависимости от **причин**, вызвавших кризис, их **устранение** возможно либо в процессе оперативного управления (текущие причины), либо в процессе стратегического управления (стратегические причины). Они отличаются по многим параметрам. Наиболее важные из них для антикризисного менеджера: информация, необходимая для принятия решений; возможности, из которых следует исходить при принятии решений; возможное поле для действий; задачи, которые необходимо решить.

При *оперативном управлении* следует руководствоваться сложившимися тенденциями спроса для решения назревших проблем, при этом ориентироваться на уже закрепленные предприятием стратегические позиции и использовать при этом имеющиеся мощности, технологии, процедуры принятия решений, культуру и нормы организации. Антикризисный управляющий в рамках оперативного управления отвечает за определение общих оперативных задач; создание системы вознаграждения за исполнением обязанностей; координацию работ и контроль в рамках выполнения задач.

Проблемы и возможности внешней среды — информация для принятия решений при возникновении *стратегических проблем*. Действия антикризисного управляющего направлены на обеспечение будущих стратегических позиций. Они ограничены отношением к изменениям и риску; профессиональным мастерством сотрудников; умением решать стратегические проблемы. При этом управляющий отвечает за решение таких задач как: определение и проведение стратегических изменений; создание системы мотивации, ориентированной на участие в стратегической деятельности; создание архитектуры* для проведения изменений; формирование группы работников, способных к проведению стратегических изменений.

³⁴ Уткин Э.А. Курс менеджмента. М.: Издательство "Зерцало", 1998.

(*Архитектоника — общая картина строения, особенность взаимосвязей его частей³⁵).

К одной и той же цели можно двигаться различными способами. Так, можно увеличить прибыль либо снижая себестоимость продукции, либо улучшая ее качество при неизменных ценах. Выбор решения определяется исходя из возможностей предприятия.

Существует множество авторских предложений по определению сути стратегии. Общим для всех авторов является одно: **«Стратегия — средство достижения цели»**.

Если цель определяет, к *чему* предприятие будет стремиться, а план действий отвечает на вопрос: «*Что* делать?», — то формирование стратегии определяет, *каким* из возможных способов и *как* предприятие будет идти к достижению цели.

Практика бизнеса показывает, что не существует единой стратегии для всех. Каждое предприятие уникально по-своему, поэтому и процесс выработки стратегии уникален для каждого субъекта рынка. Тем не менее, к настоящему времени сложились два подхода к формированию стратегии.³⁶

Первый подход базируется на *точном определении конечного состояния*, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Действия осуществляются в соответствии с планом, разработанным на несколько лет, год, квартал.

Данный подход основывается на том, что все изменения предсказуемы, происходящие во внешней среде процессы детерминированы и поддаются контролю и управлению. Примером такой стратегии может служить следующая формулировка: «Увеличить производство продукции "А" на двадцать процентов к концу ** года».

Второй подход рассматривает стратегию как *направление развития*. Он исключает детерминизм в поведении предприятия, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. «Увеличить долю продукции на рынке по виду "А" до двадцати процентов», — это пример формулирования стратегии второго типа. В данном случае учитывается, что если рынок будет расти, то, во-первых, необходимо не отставать от общего темпа роста, а во-вторых, увеличивать при этом рыночную долю. Если же спрос на рынке будет падать, то, соответственно, следует уменьшать и объем производства, но в таком размере, чтобы доля предприятия на рынке соответствовала двадцати процентам.

³⁵ Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

³⁶ Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 1998.

Практика бизнеса подводит к следующим выводам.

Во-первых, крупные корпорации, имеющие выход на международный рынок со своей продукцией, опираются на второй подход при формировании стратегии.

Во-вторых, имеются предприятия, которые формируют стратегии по первому типу. Обычно это небольшие по размерам производства и предложения предприятия, работающие только на местном рынке. Но имеются и исключения, когда и крупные концерны, работающие на мировом рынке, основывают стратегии на детерминированном подходе к внешней среде.

Поскольку и предприятия, использующие первый подход к разработке стратегии, и предприятия, применяющие второй, успешно работают в течение многих лет, то напрашивается вывод, что в реальной практике возможно использование обоих подходов.

При этом можно выделить несколько общих правил, приводящих к успешной реализации стратегий и устойчивому положению:

первый подход могут использовать те субъекты рынка, для которых изменения во внешней среде на ближайшие 3-5 лет не будут иметь качественных изменений или потенциал предприятия не позволяет перейти к собственно стратегическому управлению (например, ограничение по имеющимся ресурсам);

второй подход характерен для тех субъектов рынка, которые работают:

- 1) на международном рынке;
- 2) в области современных технологий;
- 3) в нестабильной внешней среде, где прогнозируемы существенные качественные изменения.

Второй подход предполагает такое формулирование стратегии, которое связано не с внутренним потенциалом предприятия, а с возможностями и потребностями покупателей и конкурентов. Он может быть реализован только в рамках систем стратегического управления, поскольку стратегическое управление предполагает не только действия на запросы потребителей, но и изменения внутри организации.

Чтобы **стратегия** была эффективным элементом антикризисного управления, она **должна отвечать** следующим **требованиям**:

1. опираться на прогноз поведения внешней среды;
2. ориентироваться на долгосрочные перспективы;
3. адаптироваться к изменениям внешней среды;
4. предусматривать альтернативные пути развития предприятия на основе прогнозов, опыта и интуиции специалистов;
5. иметь способность к мобилизации ресурсов фирмы и направлению их на достижение поставленной цели.

Примером адаптации к внешней среде своей стратегии может служить фирма XEROX. До середины 1997 г. фирма заключала дистрибьюторские соглашения с теми российскими компаниями, которые продавали только технику XEROX. Причина изменения стратегии — повышение экономической и политической нестабильности в России, которая привела к преобладанию многопрофильных продавцов. Поэтому с 1997 г. в России фирма XEROX наряду со старой партнерской сетью формирует и новую. («Инфо-Бизнес», №5, 1998).

Стратегия имеет ряд особенностей.

Во-первых, процесс выработки стратегии завершается установлением общих направлений, а не действий, так как он заканчивается построением дерева целей, набором действий, обеспечивающих развитие и укрепление позиций предприятия.

Во-вторых, стратегия является основой для разработки бизнес-проектов, стратегических планов и помогает сосредоточить внимание на определенных возможностях и участках и отбросить все остальные при поиске альтернатив.

В-третьих, в процессе разработки стратегии из-за неполной информации об альтернативах нельзя предвидеть всех возможностей, которые выявляются при составлении проекта конкретных мероприятий.

В-четвертых, успешное использование стратегии должно базироваться на обратной связи, так как при формулировании стратегии чаще всего приходится использовать обобщенную неполную информацию об альтернативах развития. Более точная информация при поиске альтернатив может поставить под сомнение первоначальную стратегию.

В-пятых, необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет предприятие на желательные события.

Любая стратегия должна включать в себя четыре составляющих.³⁷

Первая составляющая представляет собой ориентиры и задания, т.е. правила, используемые при оценке результатов деятельности в настоящем и в перспективе. Ориентир представляет собой качественную сторону критериев оценки, а задание — количественную.

Вторая составляющая — стратегия бизнеса. Это правила, по которым складываются отношения предприятия с внешней средой и определяют структуру продукции, используемые технологии, рынки сбыта, инструменты превосходства в конкурентной борьбе.

Третья составляющая предполагает наличие организационной концепции, то есть правил, регулирующих отношения и процедуры внутри организации и их изменения.

³⁷ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999.

Четвертая составляющая — оперативные приемы: правила ведения повседневных дел.

Следует учитывать, что ориентир и стратегия не являются тождественными понятиями. Ориентир — это цель, к которой стремится предприятие, а стратегия — средство для достижения цели. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры фирмы изменятся. Но в то же время ориентир и стратегия взаимосвязаны как во времени, так и на различных уровнях. Например, доля рынка в один момент времени будет служить ориентиром, а в другой станет стратегией. В результате же иерархической структуры организации стратегия верхних уровней управления превращается в ориентир для нижних уровней.

9.2. Определение типа поведения предприятия

За успехами предприятий всегда можно различить ту или иную оригинальную стратегию. Хотя эти стратегии в большинстве случаев видны, обычно их стараются не обнаруживать. Они существуют либо как идеи, не подлежащие огласке и известные лишь узкому кругу руководителей, либо как размытое представление общей цели, разделяемое всеми, но, как правило, далекое от четкой формулировки. Такой подход к формулированию стратегии базируется на принципе: стратегию, дающую преимущества предприятию в конкурентной борьбе, следует держать в секрете. Но существует и другая точка зрения: стратегия должна быть открыто сформулирована, чтобы она стала делом не только высших управляющих, но и делом многочисленных работников, так или иначе причастных к ней.

Таким образом можно выделить следующие **формы** возможных **стратегий** предприятия: по степени открытости для внешней среды — открытые и внешне не обнаруживаемые стратегии; по степени формализации — формальные и неформальные.

На многих предприятиях процесс принятия предварительных решений находится в полной зависимости от структуры власти. Стратегия же может нарушать сложившийся тип взаимоотношений и может подорвать политику руководства. Поэтому и требуется формализация стратегии и доведение ее до подчиненных, чтобы не было борьбы между новыми направлениями и традиционными. В таком случае стратегия — это документ в форме графиков, таблиц, описаний. Для неформальной стратегии характерно ее присутствие на предприятии в форме принятого суждения.

Практике известны случаи успешной реализации и открытых, и внешне не обнаруживаемых стратегий. Многие предприятия добились и добиваются высоких результатов без помощи открыто провозглашенной стратегии, тогда как пока численно небольшая, но постоянно растущая группа предприятий процветает именно потому, что она сознательно делает свою

стратегию открытой. Так, например, российская фирма «Партия» открыто заявила на пресс-конференции об изменении своей стратегии. Если раньше через розничную сеть они продвигали только легкую («коробочную») технику, то с 1998 г. через эти же каналы будет продаваться и тяжелая (техника, предназначенная не для персонального, а для корпоративного и профессионального использования).

В настоящее время выявлены следующие закономерности, которые можно использовать при выборе формы стратегии предприятия.

1. Неформальная внешне не обнаруживаемая форма стратегии эффективна при следующих условиях:

- 1) предприятие работает на растущем рынке;
- 2) структура спроса меняется медленно;
- 3) используемые технологии стабильны.

Координация по реализации стратегии достигается путем постепенной адаптации управления, его структуры, навыков в работе.

2. Открытая форма формальной стратегии эффективна, если:

- 1) предприятие работает на нестабильном рынке;
- 2) структура спроса меняется быстро;
- 3) предприятие имеет крупную сложную систему своей организации, которую целесообразно изменить.

3. Формальная форма внешне не обнаруживаемой стратегии используется, если:

- 1) развитие рынка подчинено развитию научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

4. Неформальная открытая форма стратегии применима в случае:

высоких требований со стороны общества к фирме в области охраны окружающей среды, увеличения количества рабочих мест.³⁸

На крупных предприятиях решения по вопросам методов управления новыми направлениями развития принимаются корпоративным руководством, руководителями хозяйственных подразделений, главами крупных функциональных отделов или подразделений (производство, маркетинг, финансы, кадры), менеджерами филиалов, региональными торговыми представителями, менеджерами среднего звена управления. В результате, **стратегии** могут разрабатываться **на** четырех различных **уровнях**: корпоративная стратегия, предпринимательская, функциональная, операционная. Для небольших однопрофильных предприятий характерны только три уровня разработки стратегии: корпоративная стратегия совпадает с предпринимательской (конкурентной).

³⁸ Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.

Корпоративная стратегия является общим планом управления и распространяется на все предприятие. Она определяет объем и характер деловой активности, в которой проявляет себя предприятие; тип организации, к которой она стремится (экономический или социальный).

К настоящему времени из практики известны следующие виды корпоративных стратегий.

Стратегия стабилизации применяется на зрелых предприятиях, прочно стоящих на ногах. Обычно руководство и акционеры подобных предприятий удовлетворены существующим положением. В таком случае руководству предприятия достаточно придерживаться ранее применяемой стратегии: с минимальным риском устанавливаются цели от достигнутого.

Стратегия роста предполагает постоянное повышение уровня показателей предыдущего периода. Она применяется на динамично развивающихся предприятиях с быстро изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним: внутренний рост происходит путем расширения ассортимента, увеличения объема производства; внешний рост заключается в слиянии компаний. Стратегия роста часто приводит к созданию конгломератов (холдингов).

Примером внешнего роста может служить приобретение Digital Equipment компанией Compaq Computer. За данную стратегию голосовали держатели акций Digital (11 июня 1998 г.). В результате, каждый акционер получил 30 долларов и 0,945 акции Compaq Computer за акцию своей компании. Легендарная (теперь уже в прошлом) Digital создавала уникальные технологии, но не могла в последнее время их эффективно продавать: объемы продаж и прибыли стали падать. В результате высшее руководство пришло к выводу о необходимости стратегии поворота — ликвидации. Compaq же является крупным производителем персональных компьютеров (а не технологий, то есть по своей сути это фирма-сборщик) в США. Приобретение Digital автоматически означало и покупку новых технологий и сервисной сети этой компании. Таким образом, благодаря стратегии внешнего роста Compaq из поставщика компьютеров превращается в компанию с передовыми технологиями, обширной консультационной и сервисной сетью, исследовательскими подразделениями.

Стратегия поворота преследует установление целей ниже достигнутого, это означает, что руководство предприятия прибегает к сокращению. Возможны следующие варианты сокращения: ликвидация предприятия (полная распродажа материальных запасов и активов предприятия); отсечение лишнего (прекращение некоторых видов деятельности); сокращение и переориентация (сокращение части хозяйственной деятельности).

Следует отметить, что стратегию сокращения, отсечения лишнего используют даже в том случае, когда все показатели хозяйственной деятель-

ности являются удовлетворительными, но интуиция подсказывает: опасно браться за новые сферы бизнеса, но еще опаснее — остаться.

Так, крупнейший концерн Kemira (Финляндия), занимая в конце 90-х годов первое место в Европе по продаже агрохимических средств, принял стратегию: «сокращение данного вида деятельности». После вхождения Финляндии в ЕС сельскохозяйственная продукция страны стала неконкурентоспособной по ценовому фактору. Прогнозируется сокращение объемов сельскохозяйственного производства и угодий в целом и уменьшение объемов закупок агрохимических средств в Финляндии. Возможность же компенсировать данное падение ростом доли продаж в других европейских странах путем новой конкурентной стратегии не просматривается.

Комплексная стратегия — совокупность нескольких корпоративных стратегий. Применяется крупными концернами, активно действующими в нескольких отраслях.

Требования среды формируют объективную составляющую стратегии, а потенциал, ценности руководителей и коллектива, история и логика развития предприятия — субъективную. Субъективная и объективная составляющая должны гармонизировать друг с другом.

Сформулированная стратегия начинает устаревать с момента своего принятия из-за изменений окружающей среды и возможностей предприятия. Но непрерывная адаптация стратегии невозможна, так как требуется время на разработку, освоение и принятие коллективом. С этой точки зрения противоречия и несовершенство стратегий очевидно. Изменение корпоративной стратегии производится либо на регулярной основе, либо при серьезных изменениях в окружающей среде, а также функционировании предприятия.

Предпринимательские (конкурентные стратегии) ориентированы на реальные варианты действий, с помощью которых предприятию удастся занять прочное положение на рынке. Эти стратегии помогают защититься от каждой из пяти сил конкуренции: способности покупателей диктовать свои условия; соперничества между конкурентами внутри отрасли; угрозы появления товаров-заменителей; способности поставщиков диктовать свои условия; угрозы появления новых конкурентов.³⁹

Единой классификации предпринимательских стратегий типа поведения предприятия нет. В настоящее время существует **большое количество подходов** в отношении их **разработки**. В рамках одних подходов предлагаются классификации, в других — нет.

³⁹ Портер Майкл Э. Конкуренция. М.: Издательский дом "Вильямс", 2000.

Первый подход. **Стратегия — процесс приведения в соответствие внутренних возможностей предприятия и внешних факторов среды.** Более известен как SWOT-анализ.⁴⁰

Внутренняя среда организации, ее потенциал, тенденции развития изучаются для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны предприятия. Например, к сильным сторонам можно отнести: высокую квалификацию сотрудников; лидерство на рынке; большие финансовые ресурсы или доступ к ним; хорошая репутация у покупателей; защищенность от конкурентного давления; преимущества в области издержек. Слабые стороны: устаревшее оборудование; отставание в области исследований и разработок; конкурентные недостатки; ухудшающаяся конкурентная позиция; слабое представление о рынке.⁴¹

Анализ внешнего окружения проводится для выявления угроз (например, возможность появления новых конкурентов, замедление роста рынка, рост продаж товара-заменителя, изменение спроса) и возможностей (рост рынка, выход на новые рынки, вертикальная интеграция).

После составления списка факторов формируется четыре поля: сила — возможности; сила — угроза; слабость — возможности; слабость — угроза. На каждом из полей рассматриваются все возможные парные комбинации, в отношении которых и формулируются стратегии.

На поле "сила — возможность" стратегия направлена на использование сильных сторон для получения отдачи от открывающихся возможностей внешней среды.

Для поля "слабость — возможность" стратегия направлена на преодоление слабостей предприятия за счет положительных тенденций, которые предоставляет внешняя среда.

Стратегия использования силы предприятия для преодоления негативных тенденций во внешней среде характерна для комбинаций поля "сила — возможности".

Самая сложная стратегия приходится на поле "сила — угроза", так как необходимо избавиться и от слабости и от угрозы со стороны внешней среды.

Поскольку каждое предприятие является уникальным со своими сильными и слабыми сторонами, то классификация стратегий в принципе невозможна: любая разработанная стратегия — уникальный и неповторимый способ достижения целей.

⁴⁰ Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998.

⁴¹ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

Аналогичным образом стратегия считается уникальной и в рамках второго подхода — стратегического планирования. **В основе разработки стратегии лежит стратегический анализ**, строящийся на системном и ситуационном анализе внешней и внутренней среды предприятия. Он выполняет описательную, объяснительную и прогнозную роль. Для этого необходимо использовать информацию о тенденциях и прогнозах развития отрасли, результаты интервью со специалистами в данной сфере деятельности, наблюдения за деятельностью предприятия за несколько лет, показатели производственно-хозяйственной деятельности и потенциала предприятия.

В результате обобщения факторов внешней и внутренней среды определяются альтернативные варианты возможных стратегий. Из нескольких альтернатив в соответствии с одним (несколькими) критерием, устанавливаемым высшим руководством, выбирается одна, которая и будет в последующем реализовываться.⁴²

Большой объем необходимой информации для формулирования стратегий, время, необходимое для проведения ситуационного анализа, затрудняют использование данного подхода в рамках антикризисного управления. Исключение составляет вариант, когда предвидится не изменение окружающей среды, а ее стабильность.

Наибольшее распространение в последнее время получил **подход позиционирования**. На основе сопоставления нескольких параметров предлагается выбрать одну из возможных стратегий. То есть в данном случае стратегия рассматривается как специфически общие рыночные позиции предприятия, которые могут быть идентифицированы.

Одним из самых известных методов в этой группе является *матрица Бостонской консультационной группы*. В основе выбора стратегии лежат два критерия: доля рынка и темп роста рынка.

Если продукт предприятия занимает небольшую долю рынка, но при этом объем рынка имеет тенденцию к росту, то стратегия должна быть направлена на рост доли путем дополнительного вложения средств. Высокий темп роста рынка и большая доля на нем предприятия заставляют придерживаться ранее выбранной стратегии для сохранения занятых позиций. При низком темпе роста рынка, но высокой доле, занятой предприятием следует все полученные средства направлять на развитие прочих продуктов, осуществляя только реинвестирование в рассматриваемый. Следует отказаться от продукта, который занимает небольшую долю на низкорастущем рынке, если нет иных причин его сохранять (например, имидж

⁴² Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999;
Обер – Крие Дж. Управление предприятием. М.: "Сирин", 1997;
Уткин Э.А. Курс менеджмента. М.: Издательство "Зерцало", 1998.

предприятия ассоциирует с данным продуктом, продукт — побочный результат производственного процесса).

В *матрице МакКинзи* ("Дженерал Электрик") принятие решения осуществляется на основе сопоставления таких критериев как привлекательность отрасли и конкурентная позиция.

Привлекательность отрасли является эмпирической характеристикой, определяется путем экспертного опроса в отношении таких показателей как: интенсивность конкуренции; рост отрасли; объем спроса; рентабельность отрасли; технологическая стабильность и др.

Конкурентная позиция, занимаемая предприятием, устанавливается после экспертного опроса в отношении факторов, которые приведут к успеху в отрасли, например, доля рынка, исследовательский потенциал, низкие издержки.

Матрица имеет размерность 3x3 и выделяет три области: привлекательную; среднюю; нерентабельную. Для средней области стратегия предлагается не рискованная с инвестициями только в прибыльный продукт, с усилением конкурентных преимуществ или выделением своей ниши на рынке: при низкой конкурентной позиции — средства вкладываются в их усиление; при низкой привлекательности отрасли — реинвестирование прибыли.

Для нерентабельной области рекомендуется стратегия, направленная на ограничение инвестиций или прекращение их вообще, или стратегия быстрого вмешательства из-за возможных негативных финансовых последствий для всего предприятия.

В отношении продуктов, попавших в привлекательную область, рекомендуется стратегия развития, с осуществлением инвестирования в продукт.

На аналогичных принципах строятся и такие матрицы как *Шелл*, *Хофер/Шендел*, *Литтл*.⁴³

В *модели конкурентного анализа* критерием выбора стратегии являются конкурентные преимущества и масштаб конкуренции. В соответствии с данной моделью различают следующие предпринимательские стратегии: стратегия контроля над затратами, стратегия дифференциации и стратегия фокусирования.

Стратегия контроля над затратами базируется на снижении собственных издержек по сравнению с затратами конкурентов путем обязательного контроля над затратами и/или путем регулирования объема продукции, благодаря чему достигается более высокая эффективность деятельности.

⁴³ Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. М.: Издательство "Финпресс", 1998.

Именно низкие цены служат своего рода барьером для появления новых конкурентов.

Существует много способов снижения себестоимости с одновременным поддержанием среднего по отрасли качества, но основной путь — это экономия на масштабах деятельности и приобретение опыта.

По мере увеличения накопленного объема выпуска находятся более эффективные методы их производства. В основе этих двух эффектов лежит предпосылка — объем реализации. Следовательно, стратегия контроля над затратами подразумевает захват и удержание большой доли рынка. Вследствие этого, когда в конкурентной борьбе участвует несколько предприятий, то этот вид стратегии может в значительной степени подорвать любое преимущество, основанное на низкой себестоимости, если цены снижаются теми предприятиями, которые стремятся к достижению определенных объемов реализации.

Не низкая себестоимость сама по себе является конкурентным преимуществом, а те возможности, которые она предоставляет: возможность проводить при необходимости ценовую конкуренцию; появляется дополнительный источник прибыли, который может быть reinvestирован в улучшение качества; может удержать от ценовой конкуренции конкурентов, если они осведомлены о преимуществах данного предприятия; если поставщики, контрагенты поднимут цены, предприятие с более низкой себестоимостью не будет затронута настолько сильно, как конкуренты.

Однако существует несколько рисков, связанных со стратегией контроля над затратами:

- 1.чрезмерный акцент на эффективность может привести к потере реакции на изменяющиеся требования покупателей. Предоставление товара с низкими издержками предполагает стандартный продукт, поэтому круг потребителей может быть «захвачен» конкурентами, которые подстроятся под изменившиеся потребности;

- 2.если товар предназначен населению, то риск от подобной стратегии значительно увеличивается. Практика показала, что возможен только один лидер по издержкам. Если другие предприятия начинают вести ценовую конкуренцию, то второе или третье место по объемам продаж дают лишь незначительные преимущества;

- 3.пути достижения низкой себестоимости можно скопировать;

- 4.конкуренты способны устанавливать цену на уровне предельной себестоимости, если у них имеются другие, более рентабельные товары, которые покрывают постоянные затраты.

Необходимые условия для выбора данной стратегии:

внешние — большая доля рынка, доступ к дешевым ресурсам, спрос на продукцию эластичен по цене, спрос на продукцию достаточно однороден по структуре;

внутренние — наличие ресурсосберегающих технологий, наличие резервов мощностей для увеличения объемов выпуска продукции, оптовая реализация продукции.

Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы поставить на товар, по своим качествам более привлекательный в глазах потребителя, чем у конкурентов. Эти качества могут содержать элементы: имидж, качество, особые параметры и послепродажное обслуживание и т.п. Стратегия дифференциации — это надежная и долгосрочная стратегия для достижения уровня прибылей выше среднего по отрасли, так как потребители, предпочитающие одну и ту же марку, менее восприимчивы к цене.

Стратегия дифференциации означает не только то, что нужно чем-то отличаться от других. Основным инструментом успеха является уникальность, которая ценится покупателем. Если это покупателем признано, то на данном сегменте рынка он не будет рассматривать товар, предлагаемый другими производителями. Это будет напоминать мини-монополию в определенной подгруппе покупателей. Таким образом, в данной отрасли может быть много успешно действующих предприятий, использующих дифференциацию.

Успешно проводимая стратегия дифференциации уменьшает остроту конкуренции. Покупатели в данном случае мало чувствительны к цене и если поставщики поднимут цены, то конечное повышение цен принимается покупателем как плата за эксклюзивный товар.

Стратегия дифференциации не является без рискованной стратегией. Основные причины:

1. в том случае, если основа дифференциации может быть легко скопирована, другие производители будут восприниматься как предлагающие тот же самый товар;

2. предприятия, ориентирующиеся на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены теми, кто направляет усилия только на один определенный сегмент;

3. если стратегия основывается на процессе постоянного совершенствования продукта (с целью быть всегда на шаг впереди конкурентов), то предприятие рискует оказаться в невыгодном положении, так как будет нести максимальные расходы на исследования рынка и новые разработки, в то время как конкуренты будут просто использовать результаты деятельности в своих интересах;

4. если предприятие будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли.

Необходимые условия:

внешние — спрос на продукцию по цене не эластичен, небольшое количество конкурентов, рынок не стабилен;

внутренние — продуктовая структура управления, наличие гибких не специализированных мощностей.

Фокусирование — это стратегия, при которой предприятие целенаправленно ориентируется на какую-то группу потребителей или на специфический географический рынок.

Стратегия фокусирования подразумевает выбор сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие весь рынок. Стратегия фокусирования может применяться как предприятием, являющимся лидером по себестоимости, которое обслуживает данный сегмент, так и дифференциатором, удовлетворяющим специальные требования сегмента рынка тем способом, который позволяет назначить высокую цену. Так что фирмы могут конкурировать по широкому фронту (обслуживание нескольких сегментов) или сосредотачиваться на узком направлении (целенаправленное действие).

Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми сегментами и остальными сегментами отрасли. Именно эти различия можно назвать причиной образования сегмента, который плохо обслуживается конкурентами, осуществляющими широкомасштабную деятельность и не имеющими возможности приспособиться к специфическим потребностям данного. Предприятие, сфокусированное на себестоимости, может превзойти другие, ориентирующиеся на широкий круг потребителей, за счет своей возможности устранить «излишества», которые не ценятся на данном сегменте.

Широкую дифференциацию и сфокусированную дифференциацию можно спутать. Разница между ними состоит в том, что предприятие, делающее ставку на широкую дифференциацию, основывает свою стратегию на широко ценимых отличительных свойствах, в то время как сфокусированный производитель разыскивает сегмент со специфическими потребностями и удовлетворяет их значительно лучше.

Стратегия фокусирования имеет также определенный уровень риска:

1. целевой сегмент может исчезнуть, сократиться (например, из-за изменения запросов потребителей, переманивания конкурентами, демографических сдвигов);

2. при реализации товара по более высокой цене данный сегмент рынка становится привлекательным для конкурентов;

3. перенос интереса с широкого рынка на ограниченный сегмент обычно означает резкое сокращение объемов продаж. Это может привести к росту цен. Поэтому требуется сокращение накладных расходов.

Необходимые условия для осуществления данной стратегии:

внешние — наличие целевого сегмента, конкуренты предпочитают обслуживать все группы потребителей;

внутренние — близость расположения производства к потребителю, наличие собственной розничной сети.

При выборе предпринимательской стратегии М. Портер предостерегает от возможной ошибки — отсутствие четкого выбора стратегии. Многие предприятия пытаются добиться преимуществ на основе как низкой себестоимости, так и дифференциации, но фактически не получают ничего. Неудовлетворительные результаты деятельности являются следствием того, что лидер по издержкам, дифференциатор или предприятия со сфокусированной стратегией будут иметь лучшее положение на рынке для конкуренции на любом сегменте. Предприятие, застрявшее в середине, будет получать значительную часть прибыли только в том случае, если положение в отрасли чрезвычайно благоприятно, либо если все остальные субъекты находятся в подобном положении. Быстрый рост на ранних стадиях развития жизненного цикла отрасли может не позволить четко сориентированным по стратегии предприятиям получать хорошую отдачу от своих вложений. Но по мере вхождения отрасли в стадию зрелости и по мере того, как конкуренция становится более интенсивной, эти предприятия рискуют быть вытесненными.

Все указанные подходы к выбору стратегии базируются на анализе внутреннем и внешнем и принятии коллективного решения на основе его. В противоположность им существует еще один широко распространенный **подход — предпринимательский**. Он основывается на действиях только одного человека — руководителя. Стратегия в данном случае рассматривается как результат интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта и проницательности и ассоциирует с идеей, интуитивным ощущением направления деятельности. Предприятие целиком и полностью зависит от диктата руководителя. Это позволяет: "... справиться с ситуацией, устоять, когда почва уходит из-под ног фирмы".⁴⁴

Подобное интрапренерство (интра, лат. — внутрь) означает, что управляющий берет на себя весь риск в стратегических инициативах внутри предприятия:

⁴⁴ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб: Издательство "Питер", 2000.

стратегия существует в сознании руководителя/лидера в виде перспективы, а именно интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего предприятия;

процесс формирования стратегии базируется на жизненном опыте и интуиции руководителя;

руководитель продвигает свою концепцию, лично контролируя ее осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс своевременные коррективы;

для стратегии характерна гибкость, так как она является и продуманной лидером и развивающейся, так как детали определяются по ходу ее реализации;

стратегия тяготеет к поиску и защищена от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

Данный подход выдвигает на первый план такие важные аспекты формирования стратегии как упреждающий характер и роль индивидуального руководства и стратегического видения. Такой стиль управления особенно эффективен в период антикризисного выживания, когда необходимы решительные перемены посредством полного изменения предприятия.

Функциональные стратегии. Предпринимательские стратегии являются отправной точкой для формирования стратегий в таких областях деятельности предприятия, как производство, маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, финансово-инвестиционная деятельность, планирование, материально-техническое снабжение, кадры, управление и др. Выбор стратегии в данном случае определяется не только внешними условиями деятельности, но и внутренними особенностями предприятия.

Это объясняет большое разнообразие функциональных стратегий, вызванное тем, что каждое предприятия как система по своей сути уникально. Абсолютно одинаковых систем не существует. Каждое предприятия обладает своим организационным потенциалом и преимуществами (например, сильный отдел маркетинга, готовый самостоятельно принимать решения на региональных рынках сбыта, мощная исследовательская база).

Очень часто встречаются следующие формулировки стратегий.

Функция производства: минимизация затрат; обновление ассортимента; обновление технологии; гибкое использование производственных площадей и оборудования; гибкое изменение состава трудовых ресурсов.

Функция маркетинга: активность в сфере сбыта; адекватная и своевременная реакция на спрос и предложение; адекватная и своевременная реакция на изменение цен; расширение рынка.

Инновационная функция: обновление ассортимента; проектирование смежных продуктов, ориентированных на прибыль; создание новых техно-

логий; реакция на изменения во внешней среде; адаптация новых технологий к условиям предприятия.

Инвестиционная функция: обеспечение дохода (прибыли) от вложенных средств; обеспечение диверсификации вложений; обеспечение платежеспособности предприятия.

Функция планирования: обеспечение рентабельности; обеспечение производительности; баланс портфеля продукции; оптимизация размера прибыли; обеспечение заданного темпа роста прибыли или объема продаж.

Функция персонала: формирование новой кадровой политики; улучшение производственных кадров; повышение производительности; создание системы эффективного стимулирования; стимулирование увольнений.

Роль функциональной стратегии заключается в поддержании корпоративной и предпринимательской стратегий и обеспечении целостности и согласованности функционирования подразделений.

Операционная стратегия относится к конкретным стратегическим инициативам в руководстве оперативными единицами — филиалами, отделами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (например, рекламная компания, закупка сырья, управление запасами, транспортировка).

Несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, операционные стратегии дополняют и завершают общий процесс работы предприятия. Это основание разработки стратегий. Важность данного уровня велика. Так, неудовлетворительная работа одного из производств может снизить показатели всего предприятия.

Операционные стратегии поддерживают стратегии более высокого уровня. Например, сформулирована предпринимательская стратегия — низкие цены и большой объем производства. Ей может соответствовать такая функциональная производственная стратегия, как «рост производительности труда». Тогда в качестве операционных целей могут выступить:

для отдела труда и заработной платы — определение системы вознаграждения и премий с учетом интенсивности труда и результатов;

для отдела кадров — привлечение квалифицированных работников;

для отдела приема заказов — ускорение работы с клиентами.

Реализация данных целей предполагает вариантность. Но ответственность за разработку конкретной операционной стратегии ложится на руководителей среднего звена. Сформулированные ими стратегии должны быть рассмотрены и приняты на вышестоящих уровнях.

9.3. Оценка затрат для реализации стратегии выживания

Качество стратегии предварительно можно оценить по степени соответствия стратегии:

результатам анализа среды — использованию возможностей среды; мерам по нейтрализации факторов риска;
 потенциалу предприятия — имеющимся ресурсам; накопленному опыту;
 сильным сторонам; отношениям внутри коллектива;
 социальным интересам сотрудников и управляющих;
 уровню гибкости;
 долгосрочности создаваемых конкурентных преимуществ.

Но для реализации стратегии необходимы **затраты**, частично или полностью **преобразуемые в эффект**. Соотношение затрат и эффекта отражается экономической эффективностью.

Особенностью оценки эффективности затрат на стратегию выживания является то, что она должна учитывать возможные потери на тот случай, если стратегия не будет реализована. Поэтому в основе оценки должно лежать сопоставление затрат на составление и реализацию стратегии, возможных потерь от отсутствия стратегии для предприятия и вероятности успеха стратегии.

В общем виде оценка может быть представлена следующим образом. Если C — это расходы на создание и реализацию стратегии, U — потери от не реализованной стратегии и $F(r)$ — вероятность того, что данных расходов достаточно для адекватной реакции на действие внешней среды, то сумму расходов целесообразно увеличивать до тех пор, пока величина \mathcal{E} — ожидаемая экономия от затрат на стратегию остается неотрицательной:

$$\mathcal{E} = (U - C) \cdot (1 - F(r)) - C \cdot F(r)$$

Целевая функция, отражающая ожидаемые потери от недостатка или избытка средств, направляемых на стратегию:

$$\mathcal{E} = C \cdot r + U \int_r^{+\infty} (E - r) \cdot f(E) dE,$$

где E — превышение реальной потребности в затратах на стратегию.

Определим, что понимается в данном случае под расходами, что под убытками, а что под потерями в ходе реализации стратегии.

Прежде всего, для реализации стратегии требуются финансовые **расходы**. Эти расходы имеют характер инвестиционных. Инвестиционные затраты включают не только капитальные вложения, но и расходы на проведение рекламной компании, маркетинговые исследования, затраты на патентование и другие, необходимые для практического внедрения стратегии.

Убытки при реализации стратегии связаны с уже понесенными предприятием затратами. Но в последствии они считаются неэффективными: из-за изменений во внешней среде требуется уже другая система корпоративной, предпринимательской, функциональных стратегий. Убытки долж-

ны быть увеличены на сумму финансовых потерь, обусловленных возможностями использования этих средств на других направлениях деятельности предприятия.

Потери представляют собой выгоду упущенных возможностей из-за не реализации стратегии данного вида или ее отсутствии. Они рассчитываются как дополнительные расходы сверх намеченных при неблагоприятной комбинации внешних факторов или в виде упущенной доли рынка, объема продаж, которые удалось захватить конкуренту.

Если формировать стратегию на отдаленное будущее, то издержки и выгоды становятся незначительными по сравнению с издержками и выгодами сегодняшнего дня и даже ближайшего будущего. Поэтому даже в дисконтированном виде затраты и результаты могут оказаться несущественными по сравнению с решениями, принимаемыми в настоящее время. Выгоды, связанные с вновь разрабатываемой технологией могут начать проявляться через 5–10 лет. Такие решения могут оказаться нерациональными с чисто экономической точки зрения. Это противоречие можно разрешить, если необходимые затраты на реализацию стратегии, вероятность ее реализации в будущем приводить в соответствие с критической вероятностью такого события и сравнивать с оценкой возможного изменения внешней среды.

В то же время предприятию не безразлично, когда производить затраты, когда получать продукцию и доход. С одной стороны, любое решение тем выгоднее, чем раньше оно осуществляется. С другой стороны, заманчиво откладывать реализацию стратегии на более поздний срок, когда внешняя среда будет наиболее благоприятна или другое предприятие уже пыталось выходить с подобной стратегией и получены определенные положительные и отрицательные факторы для анализа.

Инвестиции в стратегию могут быть учтены дисконтированием общей суммы по годам вложения к базовому году (год, предшествующий началу реализации стратегии). Поскольку и текущие затраты, связанные с реализацией стратегии — заработная плата специалистов, приобретение необходимых сырья, материалов, комплектующих, затраты на маркетинговые исследования так же начинают окупаться только с момента начала реализации стратегии на рынке при благоприятном сочетании внешних факторов, то и их необходимо дисконтировать. Подлежат дисконтированию и результаты, которые могут быть получены от реализации стратегии, поскольку они возникают даже спустя годы.

Норматив дисконтирования может устанавливаться предприятием самостоятельно. Очень часто при этом за норматив берется средняя ставка процента за кредит, сложившаяся на финансовом рынке страны. Недостатки такого подхода заключаются в том, что:

исключается упущенная возможность, которая могла быть получена при другом использовании данных средств;

преувеличивается возможность получения долгосрочного кредита.

Другая крайность — суммировать среднюю ставку кредита со средней рентабельностью по предприятию для учета упущенных возможностей (с использованием формулы А. Фишера⁴⁵). Это значительно завышает ценность инвестируемых средств, разрешает их одновременное функционирование и в кредитной сфере и в производственной. Поэтому лучше исходить из максимальной ставки из двух рассмотренных.

На практике можно руководствоваться нормативами, предложенными Л. Саммерсом: вынужденная реализация стратегии — требования к норме прибыли минимальные; стратегия сохранения доли на рынке — 0,06; обновление производственного потенциала — 0,12; стратегии, преследующие снижение затрат — 0,15; стратегии, направленные на увеличение доходов — 0,20; рискованные стратегии — 0,25.

Очевидно, что норматив дисконтирования капитальных и текущих затрат должен быть различен. Подобные исследования еще ждут своего часа, но можно рекомендовать для данной цели использовать внутреннюю норму эффективности (средняя рентабельность производства за три последних года) или ставку по краткосрочным депозитам (ссудам).

Общая величина расходов, связанная с реализацией стратегии составит:

$$C = \sum K_t (1 + E_{kt})^{t-t'} + \sum S_r (1 + E_{rt})^{t-t'},$$

где K_t — инвестиции в реализацию стратегии; E_{kt} — норматив дисконтирования инвестиционных затрат в год t ; t' — базовый год; S_r — текущие издержки на реализацию стратегии; E_{rt} — норматив дисконтирования текущих затрат.

Расчет может быть выполнен как на единицу результата стратегии, так и в целом.

Нормативы дисконтирования могут быть различными по годам реализации стратегии, так как риск более высок в первые годы осуществления стратегии и снижается в последующие.

Потери по годам реализации стратегии должны быть так же индексированы. Все потери обусловлены недополучением определенной суммы прибыли. Абсолютная величина потерь может рассчитываться как повышенные инвестиционные затраты на конец расчетного периода из-за неблагоприятного сочетания факторов внешней среды (F_t) или как упущенная выгода из-за несвоевременности в реализации стратегия (Π_r). Первая

⁴⁵ Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. М.: Издательство "Перспектива", 1998.

составляющая потерь ближе к инвестиционным затратам, вторая — к текущим, поэтому для них рекомендуются те же нормы дисконтирования:

$$U = \sum F_t (1+E_{kt})^{t-t} + \sum \Pi_r (1+E_{ct})^{t-t}$$

Принятие решения о реализации стратегии представляется как:

$$F(r) = \frac{U - C}{U}$$

Если расчетная величина меньше критической ($F_{кр}$), то стратегию целесообразно принять и наоборот.

Критическая вероятность реализации стратегии во многом определяется степенью ее новизны, готовностью руководства к риску:

$$F_{кр}(r) = F(r) \cdot (1 - K_p),$$

где K_p — коэффициент, отражающий готовность высшего руководства к риску: до 0,05 — незначительный риск; 0,05–0,1 — малый риск; 0,1–0,2 — средний; 0,2–0,4 — повышенный; более 0,4 — чрезвычайный.

В качестве критических оценок вероятности успеха стратегии можно рекомендовать, предложенные Б. Твиссом: вероятность успеха принципиально новой продукции — 0,05; старой продукции на новом рынке — 0,25; новой взаимозаменяемой — 0,5; вероятность успеха модернизированной продукции приближается к 1.

Например, величина инвестиционных и текущих расходов с учетом их дисконтирования на реализацию стратегии, направленной на создание новой взаимозаменяемой продукции составляет 494 тыс. р., а потери из-за возможного действия конкурента (у него значительная доля рынка и имеются не полностью загруженные мощности) — 681 тыс. р. Тогда:

$$\frac{U - C}{U} = 0,275.$$

Таким образом, вероятность того, что стратегия будет успешной равна 0,725. Это значительно больше, чем вероятность успеха новой взаимозаменяемой продукции (0,5) и приближается к коэффициенту вероятности успеха модернизации продукции. Это говорит о том, что затраты, которые будут задействованы на реализацию стратегии следует признать эффективными.

9.4. Сущность и содержание тактики антикризисного управления

Практика реализация стратегии выживания представляет собой **обобщающую модель** действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия.

В общем **процесс реализации** стратегии сводится к следующим шагам.⁴⁶

- Шаг 1. Сообщение измеримых количественных целей предприятия.
- Шаг 2. Оценка и изменение организационной структуры.
- Шаг 3. Распределение ресурсов по направлениям и подразделениям.
- Шаг 4. Определение ключевых управленческих задач.
- Шаг 5. Постановка задач для отдельных служб или внесение изменений в структуру.
- Шаг 6. Делегирование полномочий и установление методов координации.
- Шаг 7. Определение политики в качестве ориентира для действий.
- Шаг 8. Уточнение целей отдельных подразделений, служб.
- Шаг 9. Определение критериев и методов измерения результатов деятельности.
- Шаг 10. Создание информационной системы для обеспечения адекватных и своевременных данных оценки бизнеса.
- Шаг 11. Формирование системы вознаграждений, обеспечивающей требуемое поведение.
- Шаг 12. Воспитание и подбор руководителей в соответствии с целями.
- Шаг 13. Оценка результатов, определение недостатков и обеспечение обратной связи.

Важным элементом при реализации стратегии является правильное распределение ресурсов между направлениями деятельности. Если предприятие специализируется на выпуске нескольких товаров, – то между их видами, а не службами. Это еще одно важное требование, выполнение которого должно соблюдаться при реализации стратегии.

Проверенным инструментом распределения ресурсов является **составление бюджетов**.

Общий бюджет включает в себя все бюджеты по направлениям деятельности независимо от организационной структуры. В составе общего бюджета выделяют: текущий бюджет и *бюджет развития*. Последний необходим для защиты стратегических интересов предприятия.

Бюджет текущих операций разрабатывается обычно на небольшой отрезок времени (максимум год). Он используется для планирования и контроля за повседневной производственной и сбытовой деятельностью, а также связанных с этим функций. Только после этого определяются планы каждой из функциональных служб. Такой подход к планированию бюдже-

⁴⁶ Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 1997.

та получил название «сверху вниз» и наиболее предпочтителен при антикризисном управлении.

При составлении бюджета «снизу вверх» функциональные службы составляют свой план деятельности, а на его основе — бюджет. Консолидированный бюджет получается после сведения воедино всех функциональных бюджетов с их корректировкой на высшем уровне управления.

Текущий бюджет и бюджет развития имеют различные цели:

бюджет развития — изменение сферы деятельности, комплексное повышение эффективности предприятия (высший уровень); создание нового направления деятельности (средний уровень); изменение структуры деятельности (низший уровень);

текущий бюджет — снижение себестоимости продукции (высший уровень); рост объема производства (средний уровень); поддержание объема производства (низший уровень).

Уровень определяется приоритетами лиц, принимающих решение (владельцы, высшие управляющие, инвесторы). Высшие уровни реализуются только после достижения целей более низкого порядка в рамках каждого бюджета.

Реализация принятых стратегий может осуществляться **двумя путями** — эволюционным и радикальным.

При *эволюционном способе* изменения, предусмотренные стратегий, осуществляются таким образом, что одно решение вытекает из другого. Действия предпринимаются только тогда, когда необходимость изменений становится очевидной. Решения при этом направлены на минимизацию изменений. Альтернативы в способах реализации стратегии ищутся постепенно и принимается первое удовлетворительное решение¹.

Многие менеджеры предпочитают данный путь реализации стратегии. Основной довод в пользу его — невозможно предсказать все события и учесть факторы внешней среды, которые способны оказать существенное влияние на будущее предприятия. Эффективнее двигаться с помощью малых изменений и если допущена ошибка — вернуться к старой стратегии или выбрать другую. Стратегия при этом реализуется поэтапно: каждый этап проводится так, чтобы сотрудники имели возможность освоиться с изменениями, получить новые данные, выдвинуть новые идеи и понять, какие очередные меры могут принести наибольший эффект при реализации стратегии. Это достигается путем включения очередного этапа стратегии в текущий план — документ, определяющий объем и необходимые ресурсы подразделениям, способы решения задач и ответственных за них. На его основе разрабатываются программы подразделениям с указанием характера текущих деловых операций, ориентиров по производительности труда, обеспеченности персоналом, способы поддержки со стороны других

служб и подразделений предприятия (о чем те ставятся в известность и учитывают в своих программах). Общая схема реализации стратегии: «Стратегия — задачи — текущие планы — выполнение подразделениями — контроль за выполнением».

В данной схеме **контроль** за исполнением *носит название оперативного*. Его основная задача — корректировка реализации намеченного плана. Если внешняя среда проявляет тенденцию к усилению нестабильности, то используется *опережающий контроль*: «Стратегия — задачи — текущие планы — выполнение подразделениями — контроль за выполнением стратегии».

Радикальный путь реализации стратегий основан на изменениях, которые не вытекают из предыдущих решений: действия основаны на предвосхищении будущих проблем и возможностей; решения ищутся не исходя из имеющихся мощностей и вне связи с традиционной деятельностью; генерируется несколько альтернативных способов реализации стратегии и выбирается лучший. Причины, побуждающие к такому пути реализации стратегии: нестабильность внешней среды; постоянная зависимость от полезности продукции; изменения становятся единственным источником роста.⁴⁷

Для реализации стратегии разрабатываются программы и создается отдельная система исполнения, построенная на управлении проектами. Отличительная черта программ при данном способе реализации стратегии — они ориентированы на реализацию стратегий, а не на работу подразделений предприятия и создаются на временной, а не на постоянной основе. Период реализации отдельных задач не совпадает с годовым плановым периодом предприятия. Для реализации стратегий составляются отдельные бюджеты. Общая схема реализации стратегии: "Цель — стратегия — задачи — программы — выполнение программ — контроль за достижением целей"

Контроль, используемый в данной схеме носит название *стратегического*. Его задача — определение стратегии в соответствии с требованиями внешней среды.

Для решения стратегических проблем (стратегический кризис) должен использоваться данный способ реализации стратегии, так как он не привязан к традиционной структуре в принятии решений на предприятии и открывает дополнительные возможности, одна из которых — быстрота реализации стратегии.

Любые изменения в фирме затрагивают интересы сотрудников. При изменении структуры управления появляются новые руководители, изме-

⁴⁷ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999.

няется статус "бывших". В роли противников изменений будут выступать те, кого устраивает старый порядок на предприятии, а робкими защитниками будут сотрудники, положение которых при новой организации выглядит привлекательней. Неизбежно возникают проблемы, вызванные **индивидуальным и групповым сопротивлением**.

Индивидуальное сопротивление возникает по следующим причинам:

1. эгоистические интересы. Страх потерять положение, власть, неформальные связи;
2. неправильное понимание происходящих изменений и недоверие лицам, проводящим их;
3. низкий уровень готовности к изменениям. Психология некоторых работников такова, что они негативно относятся к любым изменениям;
4. различные оценки необходимости и последствий изменений. Некоторые работающие могут иметь свою собственную точку зрения на целесообразность изменений, их последствия для предприятия в целом, отличающуюся от декларируемой организаторами изменений.

Групповое сопротивление возникает в случае таких изменений, которые, по мнению групп и коалиций, скажутся на их влиянии и балансе сил.

В настоящее время известны следующие **технологии управления изменениями** в организации.⁴⁸

Поэтапная технология управления изменениями является эволюционной (инкрементальной) формой действий.

Первый этап — создание у субъектов изменений чувства неудовлетворенности путем наглядного сопоставления нынешнего состояния дел и прогнозируемого. Это должно способствовать появлению мотивации к изменениям.

Второй этап — подготовка изменений с вовлечением субъектов изменений в процесс разработки мероприятий на переходный период путем информирования на семинарах, консультациях, планерках и т.д. Это позволит чувствовать сотрудникам, что предстоит реализовывать на практике ими же разработанные идеи.

Третий этап — само изменение. Осуществляется при прямом участии субъектов в процессе изменения. Это позволяет располагать субъектам информацией о ходе процесса изменений и снижает сопротивление самим себе. Но степень вовлеченности должна иметь оптимальное значение, так как активное участие всех субъектов увеличивает вероятность потери контроля над процессом и рост времени его осуществления.

⁴⁸ Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1997.

На четвертом этапе создаются условия для закрепления осуществляемых изменений. Дорабатываются формальные процедуры, которые ранее не могли быть созданы из-за высокой степени неопределенности.

Все изменения планируются в рамках стратегии и реализуются через контрольные цифры, критерии изменения эффективности процесса. При реализации плана, однако, возможно внесение корректив.

Существенный недостаток данной технологии — игнорирование групповых интересов и связей.

Технология организационного развития использует различные процедуры в зависимости от уровня изменений:

- при индивидуальном — наставничество и индивидуальные консультации, определяющие цели самостоятельного обучения сотрудника и его модели поведения; анализ несвойственных ролей, которые должен выполнять сотрудник;

- при групповом — процессное консультирование, создание эффективных команд для проведения изменений;

- при межгрупповом — конфронтационные совещания, согласование ролей;

- при организационном — обследования с обратной связью (анкетирование, интервьюирование), организационное зеркало.

Под процессным консультированием понимается подход выработки решений и достижения консенсуса, базирующихся на предпосылке: люди склонны реализовывать скорее свои идеи, чем чужие.

Организационное зеркало — это процедура, проводимая с целью повышения эффективности межгрупповой работы, при которой группа получает от представителей других групп информацию о том, как она воспринимается и оценивается ими.

Наиболее сложной, но перспективной, является *технология кластерного управления*. Она ориентирована прежде всего на те предприятия, где велика доля интеллектуального труда. Основными предпосылками использования подобной технологии являются: сочетание формальной и неформальной власти у руководителя команды; сокращение иерархических уровней управления путем увеличения норм управляемости; руководитель по отношению к подчиненному является учителем, помощником, лидером; процессное консультирование. Этот вид технологии считается более прогрессивным, так как создает стимулы к созданию «самообучающегося» организационного потенциала.

Для уменьшения сопротивления очень часто антикризисные управляющие прибегают к кардинальным изменениям в кадровой политике. Однако, у данного подхода имеется помимо преимуществ и ряд недостатков.

Преимущества вовлечения в процесс изменений *штатных сотрудников* предприятия сводятся к: возможности профессионального и должностного роста; низким затратам; знанию специфики предприятия; знанию возможностей работника; возможности более быстрого замещения вакантных должностей; освобождению должностей для молодых работников; работники имеют перед глазами примеры реализации возможностей. К недостаткам этого ресурса относят: ограниченную возможность для выбора; достаточно высокие затраты на переподготовку; напряжение отношений в коллективе из-за обстановки соперничества; перемещение на другое рабочее место не всегда решает вопросы численного состава на предприятии; негативное отношение со стороны бывших коллег при повышении в должности.

Привлечение новых сотрудников для проведения изменений имеет такие преимущества как: более широкие возможности для выбора; решение вопроса об удовлетворении потребности в численности; привнесение новых взглядов, идей в коллектив; привнесение опыта и знаний и повышение квалификации собственных работников. Недостатки связаны с: более высокими затратами на привлечение и оплату; ухудшение морального климата среди давно работающих; незнание особенностей предприятия и коллектива; ограничение возможностей продвижения по службе.⁴⁹

Помимо сопротивления проводимым изменениям имеются и другие **причины, тормозящие реализацию стратегий**: отсутствие хорошо отлаженного контроля за внешней средой; неясная постановка целей; низкий уровень организационного потенциала; слабая координация действий; отсутствие увязки стратегических и оперативных планов; ошибки при назначении руководителей; неправильное понимание сути стратегий; низкий уровень контроля.⁵⁰

В целом **эффективность процесса реализации** стратегии зависит от соблюдения следующих **принципов**.

1. Принцип взаимосвязи этапов формирования стратегии с этапом реализации (шаг 1 и шаг 13). Успех реализации стратегии зависит не только от завершающей фазы, но и от качества самой стратегии.

1. Интеграция разработанной стратегии со структурными звеньями, направлениями деятельности.

2. Необходимо иметь активную поддержку руководства и согласие владельцев (акционеров), поскольку стратегия проявляется в первую очередь через структурные изменения и нововведения, которые обречены на не-

⁴⁹ Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: Изд-во "ЭКМОС", 1997.

⁵⁰ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М.: ИФРА - М, 1999.

удачу без поддержки высшего управленческого звена и финансовых вложений.

3. Своевременный сбор и наличие точной информации, адекватной проблемам, решаемым при реализации стратегии. Отсутствие информации является одной из наиболее частых причин слабого управленческого воздействия на процесс реализации стратегии. Деятельность управленческого персонала верхнего уровня в большей степени зависит от содержания, точности и своевременности получаемой информации.

4. Решение проблем индивидуального и группового сопротивления путем использования правильной технологии.

9.5. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия его структура и содержание

Типовая структура бизнес-плана финансового оздоровления предприятия включает девять основных частей, которые в свою очередь могут подразделяться на ряд более мелких разделов. Каждая часть бизнес-проекта должна быть самодостаточна, то есть в ней должна содержаться вся необходимая информация для понимания этой части или раздела. Все разделы бизнес-проекта тесно взаимосвязаны, то есть без частичной разработки одного раздела невозможно написать другой раздел, даже в том случае если они идут не в порядке своей очередности.

Бизнес-проект начинается с титульного листа, который должен быть строго оформленным, лаконичным и привлекательным.

На титульном листе приводится, в произвольном, но в хорошо воспринимаемом порядке, следующая информация:

1. наименование, адрес и средства связи с предприятием, внедряющим бизнес-проект и с руководителем данного предприятия;
2. полное наименование проекта;
3. фамилия и средства связи с разработчиком бизнес-проекта;
4. дата начала реализации проекта;
5. продолжительность проекта;
6. период времени, на который актуальны данные проекта;
7. дата составления проекта.

Первый раздел бизнес-проекта — это общая характеристика предприятия. В данном разделе бизнес-проекта необходимо ответить на следующий перечень вопросов:

1. Полное и сокращенное наименование предприятия.
2. Дата регистрации предприятия, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего предприятие.
3. Почтовый и юридический адрес предприятия.
4. Подчиненность предприятия.

5. Вид деятельности (основной).
6. Организационно-правовая форма предприятия.
7. Форма собственности.
8. Доля государства (субъекта федерации) в уставном капитале предприятия в процентах.
9. Включено ли предприятие в государственный реестр Российской Федерации предприятий-монополистов (федеральный или местный).
10. Банковские реквизиты.
11. Адрес налоговой инспекции, контролирующей предприятие.
12. Организационная структура предприятия, дочерние компании.
13. Ф.И.О. и средства связи с работниками администрации предприятия.
14. Характеристика руководителей, отвечающих за результаты работы предприятия (возраст, образование и квалификация, предыдущие должности и места работы, срок работы в каждой должности, срок работы на предприятии).

Второй раздел бизнес-проекта — краткие сведения по плану финансового оздоровления. В данном разделе бизнес-проекта необходимо ответить на следующий перечень вопросов:

1. Срок реализации плана финансового оздоровления предприятия.
2. Сумма необходимых финансовых средств.
3. Срок погашения финансовой помощи.
4. Основные интегральные показатели коммерческой эффективности бизнес-проекта.

Третий раздел бизнес-проекта посвящен комплексному анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия за последние три года его функционирования. Для этого прорабатываются следующие вопросы.

1. Характеристика учетной политики предприятия, методики отражения отдельных хозяйственных операций, оценки имущества, метода определения выручки, метода исчисления амортизации основных средств, метода начисления износа малоценных и быстроизнашивающихся предметов. Изменение учетной политики по сравнению с предыдущим годом должно быть объяснено.

2. Сводная таблица значений финансовых показателей предприятия. В сводной таблице финансовые показатели приводятся за три последних года, предшествующих наступлению неплатежеспособности предприятия. Финансовые показатели сгруппированы в следующем порядке:

- 2.1. коэффициенты ликвидности;
- 2.2. коэффициенты устойчивости;
- 2.3. коэффициенты деловой активности;
- 2.4. коэффициенты прибыльности.

3. Анализ значений и характера изменения значений показателей финансово-хозяйственной деятельности

4. Формулировка выводов о причинах, приведших предприятие к неплатежеспособности.

Четвертый раздел бизнес-проекта — описание мероприятий по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности. В этом разделе приводится таблица с перечнем мероприятий по восстановлению платежеспособности и организации эффективной хозяйственной деятельности предприятия. В данной таблице приводятся сроки проведения указанных мероприятий и показывается внутренний финансовый резерв предприятия, получаемый от предлагаемых мероприятий, который может быть направлен на восстановление платежеспособности.

Пятый раздел бизнес-проекта — план маркетинга.

План маркетинга состоит из семи подразделов.

1. Первый подраздел плана маркетинга начинается с описания сферы бизнеса, в которой предполагается реализовать предлагаемый бизнес-проект. При этом данная сфера бизнеса, должна быть максимально конкретизирована, включая указание сектора экономики, отрасли, региона страны. Описывается история развития, современное положение и перспективы развития отрасли. Включаются сведения о положении отрасли на международном рынке, ее экспортные возможности, а также производственно-хозяйственные связи с другими отраслями народного хозяйства, для которых может представлять интерес продукция данной отрасли.
2. Второй подраздел плана маркетинга — описание товара. В данном разделе необходимо наглядное и убедительное представление планируемого в проекте товара. Это может быть образец, фотография, рисунок или просто его описание.

В подразделе приводится следующая информация:

1. наименование товара;
2. краткое описание и основные характеристики;
3. назначение, область применения, перспективность выпуска и конкурентоспособность товара;
4. степень готовности товара к производству;
5. наличие и необходимость лицензий, сертификата качества и других документов;
6. безопасность и экологичность товара;
7. упаковка товара;
8. гарантии на товар;
9. особенности налогообложения и наличие различных льгот в процессе производства и реализации товара.

Кроме этого в подразделе приводится позиционирование предлагаемого товара на рынке.

Проводится анализ жизненного цикла товара и оптимизируются его отдельные стадии.

3. Третий подраздел плана маркетинга — рынок потребителя.

В данном разделе определяется реальный рынок сбыта планируемого товара и оценивается способность предприятия реализовать данный товар.

При анализе рынка потребителя необходимо определиться, кто является конечным потребителем вашего товара: юридические или физические лица, а затем приступить к сбору и анализу информации о конкретных потребителях.

В соответствии с тем, кто является конечным потребителем товара и выстраивается дальнейший анализ, который в общем виде состоит из двух основных разделов.

В первом разделе проводится укрупненная сегментация рынка потребителя. Цель которой — определить круг потенциальных потребителей товара, емкость данного рынка и уровень конкуренции в сегменте.

Во втором разделе проводится детальная сегментация рынка потребителя. Цель которой — определить непосредственных потребителей для подписания с ними предварительных договоров о поставке товара.

Кроме этого в разделе анализируются фактические или прогнозируются возможные сезонные изменения величины объемов спроса, колебания цен и предпочтений потребителей. Исходя из вида предлагаемого товара и вида потребителя, сезонные колебания могут учитываться в годовом, квартальном, месячном, недельном, суточном, часовом или ином необходимом разрезе.

В результате анализа должны быть известны как минимум следующие параметры: объем продукции с устойчивым сбытом (заключены договора на поставку товара) на период равный или превышающий срок окупаемости проекта; объем продукции с устойчивым сбытом (заключены договора на поставку товара) на период меньший срока окупаемости проекта; объем продукции, обеспеченный только разовыми приобретениями (прогнозируемое количество непосредственных потребителей, договора на поставку товара с которыми не были заключены); объем продукции, потребитель на которую не определен (прогнозное количество оставшихся потенциальных потребителей). Сумма перечисленных выше прогнозных объемов потребляемой продукции должна быть меньше или равна общей емкости рынка сбыта товара.

Для определения величины прогнозных объемов реализации продукции необходимо оценить величину доли рынка сбыта контролируемую реальными и потенциальными конкурентами.

4. Четвертый подраздел плана маркетинга — рынок конкурентов.

Анализ рынка конкурентов можно разделить на две части: общий анализ и детальный анализ. Общий анализ включает в себя: определение потенциальных конкурентов и оценку уровня конкуренции на предполагаемом к внедрению рынке. Детальный анализ включает в себя: определение и оценку конкурентоспособности основных конкурентов, их сильнее и слабые стороны и разработку основных направлений внедрения разрабатываемого предприятия или продукта на планируемый рынок.

При выборе нового товара или выхода на новый рынок важно обеспечить планируемому предприятию максимально возможную конкурентоспособность.

Среди показателей, рассматриваемых при анализе конкурентоспособности, важно отметить такие, как качество товара, ассортимент, доступность, сервис, гарантии, рекламная деятельность, обслуживание потребителей, уровень профессионализма продавцов. При оценке собранной информации о конкурентах необходимо использовать требования потребителей к товару и их мнения о конкурентах. Для этого рекомендуется провести опрос среди потребителей товаров потенциальных конкурентов.

Определяется и оценивается конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия. На основании результатов оценки конкурентоспособности делается вывод о возможности, правилах, видах и методах ведения конкурентной борьбы на рынке.

Следующим этапом является разработка политики, стратегии и тактики конкурентной борьбы предприятия на рынке. При разработке стратегии конкурентной борьбы можно базироваться как на стандартных стратегиях («пациентная», «эксплерентная», «виолентная», «коммутантная», «лидера», «претендента на лидерство», «последователя», «новичка»), так и на их модификациях, различных сочетаниях или уникальных стратегиях. В ходе разработки методов конкурентной борьбы определяется возможность использования как ценовой, так не ценовой конкуренции.

5. Пятый подраздел плана маркетинга — рынок цен.

Анализ рынка цен начинается с анализа уже сложившихся цен на идентичные, подобные товары или товары заменители (субституты) у конкурентов. Определяются основные границы колебания цен реализации товара у конкурентов на основании чего рассчитываются минимальные, максимальные и средние цены реализации товара. Затем проводится опрос потенциальных потребителей планируемого товара, в результате которого определяются минимальная, максимальная и средняя цена реализации товара. В результате сопоставления полученной информации делаются предварительные выводы об уровне и предельно допустимых колебаниях оптимальных цен на планируемый товар.

В ходе анализа важно знать, что слишком низкие и слишком высокие цены на товар могут существенно сократить рынок сбыта. Объяснение этому феномену довольно простое. В случае если на товар установлены чрезмерно высокие цены, то рынок сбыта сужается до пределов платежеспособного спроса у «снобов» (потребителей готовых платить за товар максимальную цену). В случае если на товар установлены чрезмерно низкие цены, то потребитель задает себе вопрос о качестве данного товара исходя из его цены и начинает сомневаться в правильности приобретения, то есть рынок сужается до пределов платежеспособного спроса у рискованных и малообеспеченных потребителей.

После всестороннего анализа цен на товар у конкурентов, и учитывая пожелания потребителей этого товара, определяется оптимальная цена реализации данного товара.

В результате разработки данного раздела бизнес-проекта необходимо разработать ряд цен являющихся оптимальными при выбранной стратегии маркетинга. Для этого нужно разделить все цены на три большие группы: минимальные цены — при которых потребители будут продолжать приобретать товар не сомневаясь о его качественности; средние цены — при которых максимальное количество потребителей может приобретать товар исходя из соотношения цена/качество и максимальные цены — при которых потребители будут продолжать приобретать товар считая, что качество товара напрямую соответствует его цене.

Каждая приведенная группа цен соответствует определенной стратегии маркетинга. Минимальные цены — быстрый захват свободного рынка сбыта или вытеснение конкурентов с их рынков сбыта; средние цены — ориентиры на большинство среднего потребителя или отказ от ценовой конкуренции; максимальные цены — создание имиджа высококачественного товара или захват специфического рынка снобов.

В целях более свободного маневрирования при разработке политики ценообразования предприятия рекомендуется каждую большую группу оптимальных цен разбить на подгруппы: минимальные цены, средние и максимальные. Это позволит в ходе реализации бизнес-проекта более качественно оценивать результаты и возможности установления цен на продукцию.

Разрабатывается политика, стратегия и тактика ценообразования.

Также необходимо помнить о существовании «метотовара» — это товар, который не существует в действительности, но его стоимость включена в цену приобретаемого реального товара и оплачивается потребителем.

6. Шестой подраздел плана маркетинга — продвижение товара и стимулирование сбыта. В этом подразделе прорабатывают следующие вопросы.

1. Каналы сбыта.

2. Методы сбыта товара.
3. Методы стимулирования спроса и предложения.
4. Методы продвижения товара.
5. Атрибутика товара.

Шестой раздел бизнес-проекта — производственный план.

Стратегические и тактические возможности предприятия неразрывно связаны с показателями его производственной мощности. Поэтому хорошо разработанный и отточенный производственный план является основой благополучного функционирования предприятия.

В данном разделе бизнес-проекта необходимо осветить большой спектр различных вопросов:

1. месторасположение предприятия и развитие инфраструктуры данного региона;
2. обеспеченность земельными площадями;
4. обеспеченность производственными площадями и помещениями;
5. обеспеченность транспортом, связью, энергетическим и инженерным оборудованием;
6. технология, качество и сертификация производства;
7. необходимое оборудование, оснастка, инструмент;
8. необходимые ресурсы;
9. поставщики сырья и материалов;
10. циклограмма производства и реализации продукции;
11. экологичность и безопасность производства.
12. оценивается возможность оптимизации предприятия для производства нового товара: техническое перевооружение, реконструкция, расширение предприятия, новое строительство, консервация.

Определяется стоимость необходимого оборудования, доставки, монтажа, наладки и сервисного обслуживания. Выбираются схемы получения необходимого оборудования: приобретение нового, приобретение старого, аренда и т.д. Рассчитывается величина амортизационных отчислений.

Седьмой раздел бизнес-проекта — организационный план.

Команда, реализующая проект, является основой успеха в бизнесе. Поэтому инвесторы отдают предпочтение сформировавшейся команде руководителей и ключевых специалистов, сочетанию в них технических, управленческих, коммерческих и деловых навыков, их образованию, опыту работы и имеющимся достижениям.

В данном разделе необходимо ответить на ряд вопросов.

1. поддержка и различного вида льготы в организации данного бизнеса;
2. команда управления и ведущие специалисты;
3. основные партнеры по реализации проекта;
4. штатное расписание предприятия;

5. режим работы;
6. оплата труда и стимулирование работников предприятия;
7. контракты, договора и должностные инструкции с работниками.

В начале раздела приводится планируемая организационная структура управления предприятием. В случае если организационная структура за планируемый период времени будет изменена, то необходимо привести следующую организационную структуру или основные направления ее изменения. Проводится анализ информационных потоков, проходящих по предприятию, на основании чего оптимизируется организационная структура предприятия.

Восьмой раздел бизнес-проекта — финансовый план.

В общем виде финансовый план содержит семь основных таблиц и пять показателей эффективности деятельности предприятия.

Первая таблица (см. табл. 9.1.) в финансовом плане показывает, какие валюты будут использованы при расчете бизнес-проекта и каков прогнозируемый уровень их инфляции.

Таблица 9.1.

Валюта расчета и прогноз уровня инфляции

Валюта расчета проекта	Инфляция по периодам		
	2001	2002	200_
1. Основная валюта			
2. Дополнительная валюта			
3. Дополнительная валюта			

Следующая таблица (см. табл. 9.2.) показывает какие были учтены действующие на данной территории налоги и налоговое законодательство (перечень, ставки, налогооблагаемые базы, а также льготы при уплате налогов). В таблице отражаются только уплачиваемые предприятием налоги с учетом льгот. Данная информация устанавливается в соответствии с действующим законодательством России и местных органов власти конкретной территории.

Таблица 9.2.

Налоги и налогообложение

Наименование налога	Ставка, проц.	Налогооблагаемая база	Периодичность выплат
1. На прибыль			
2. НДС			
3. На имущество			
4. Единый социальный			
5. С продаж			
6. На рекламу			
7.			

Следующие таблицы (см. табл. 9.3. и 9.4.) показывают какие затраты должны быть осуществлены предприятием для производства и реализации продукции. Себестоимость продукции может определяться одним из трех основных методов: составление калькуляции себестоимости по калькуляционным статьям затрат (см. табл. 9.3.), составление сметы затрат на производство и реализацию продукции (см. табл. 9.4.) или рассчитывается по формуле (см. формулу 9.1.), аргументы которой должны быть детально расшифрованы и расписаны. Метод определения себестоимости продукции выбирается в зависимости от тех данных, которыми обладает разработчик проекта. При прочих равных условиях целесообразнее рассчитывать калькуляцию себестоимости продукции.

Таблица 9.3.

Калькуляция себестоимости продукции

Статья затрат	На единицу	На годовой объем
1. Сырье, материалы и полуфабрикаты		
2. Топливо и энергия		
3. Возвратные отходы		
4. Транспортно-заготовительные расходы		
5. Оплата труда		
6. Отчисления на социальные нужды		
7. Амортизационные отчисления		
8. Общепроизводственные расходы		
9. Общехозяйственные расходы		
Итого производственная себестоимость		
10. Коммерческие расходы		
Итого полная себестоимость		

Таблица 9.4.

Смета затрат на производство и реализацию продукции

Статья затрат	Сумма на год
1. Сырье, материалы, полуфабрикаты, энергия, топливо	
2. Оплата труда	
3. Отчисления на социальные нужды	
4. Амортизационные отчисления	
5. Арендная плата	
6. Проценты по кредиту	
7. Прочие расходы:	
7.1. Транспортные расходы	
7.2. Реклама	
7.3. Представительские	
7.4. Иные расходы, относимые на себестоимость продукции	
Итого полная себестоимость	

$$CC = \text{ПерР} + \text{ПостР} , \quad (9.1)$$

где СС – себестоимость продукции;

ПерР – переменные расходы;

ПостР – постоянные расходы.

Следующая таблица (см. табл. 9.5.) показывает, каким образом предприятие планирует привлекать и возвращать заемные средства.

Таблица 9.5.

Получение и выплата кредита и процентов по кредиту

	01.10.200_	01.11.200_	01.12.200_	01.01.200_	Итого
Получение кредита					
Тело кредита					
Проценты					
Всего					

В финансовом плане бизнес-проекта приводится конечная (оптимизированная) таблица «Получения и выплаты кредита и процентов по кредиту».

Следующая таблица (см. табл. 9.6.) отражает операционную деятельность предприятия, показывает ее эффективность (покрытие затрат на производство и реализацию продукции доходами от ее реализации) и величину получаемой прибыли.

Таблица 9.6.

Прогноз доходов и расходов фирмы

Наименование показателя	200_	200_	200_
1. Выручка от реализации			
2. Необходимые отчисления с выручки			
3. Чистая выручка	1 – 2		
4. Переменные расходы			
5. Маржинальная прибыль	3 – 4		
6. Постоянные расходы			
7. Прибыль от операций	5 – 6		
8. Проценты за кредит и тело кредита			
9. Амортизационные отчисления			
10. Доходы от прочей реализации			
11. Внереализационные доходы			
12. Валовая прибыль проекта	7 – 8 + 9 ± 10 ± 11		
13. Налоги			
14. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия	12 – 13		
15. Прочие вычеты			
16. Дивиденды, проценты			
17. Нераспределенная прибыль	14 – 15 – 16		

Следующая таблица (см. табл. 9.7.) — это таблица прогноза движения реальных денег (потока реальных денег, движения наличности, Cash Flow)

является завершающей стадией финансовых расчетов по проекту. Таблица показывает обеспеченность финансовыми ресурсами процесса реализации проекта на каждом шаге расчета.

Таблица 9.7.

Прогноз движения реальных денег

Наименование показателя	Расчет
1. Поток реальных денег от инвестиционной деятельности	
1.1. Здания, сооружения	
1.2. Машины и оборудование	
1.3. Итого	$1.3. = 1.1. + 1.2.$
1.4. Издержки подготовительного периода.	
1.5. Доходы/Расходы от инвестиционной деятельности.	$1.5. = 1.3. - 1.4.$
2. Поток реальных денег от операционной деятельности.	
2.1. Выручка	
2.2. Общие издержки	
2.3. Результат от операций	$2.3. = 2.1. - 2.2.$
2.4. Налоги, сборы, отчисления	
2.5. Амортизационные отчисления	
2.6. Чистый приток от операций	$2.6. = 2.3. - 2.4. + 2.5.$
3. Поток реальных денег от финансовой деятельности	
3.1. Собственный капитал	
3.2. Увеличение (уменьшение) кредитных ресурсов	
3.3. Выплата дивидендов	
3.4. Чистый приток от финансовой деятельности	$3.4. = 3.1. + 3.2. - 3.3.$
4. Чистый денежный поток.	$4 = 1.5 + 2.6. + 3.4.$
5. Сальдо накопленных реальных денег	$5(i)=4(i)+5(i-1)$

В следующей таблице (см. табл. 8) приводится прогнозный баланс по шагам расчета. Балансовая ведомость отражает финансовое состояние предприятия в определенный момент времени и показывает, насколько устойчиво финансовое положение предприятия, реализующего проект в каждый момент времени.

Таблица 9.8.

Прогнозный баланс

Наименование статьи	Первоначальное состояние	200_	200_
1. Средства на счете			
2. Счета к получению			
3. Запасы			
4. Предоплаченные расходы			
5. Ценные бумаги			
Итого текущие активы			
6. Земля			
7. Здания и сооружения			
8. Оборудование			

Наименование статьи	Первоначальное состояние	200_	200_
9. Прочие активы			
10. Незавершенное производство			
Итого суммарные активы			
11. Отсроченные налоговые платежи			
12. Счета к оплате			
13. Краткосрочные кредиты			
14. Полученные авансы			
Итого краткосрочные обязательства			
15. Долгосрочные займы			
16. Акционерный капитал			
17. Нераспределенная прибыль			
Итого суммарные пассивы			

Кроме таблиц в финансовом плане обязательно приводятся пять показателей эффективности бизнес-проекта и деятельности предприятия, внедряющего проект.

Первый из них — это расчет точки безубыточности (порог рентабельности, точка окупаемости).

Второй показатель — это рентабельность вложенного (собственного, заемного, перманентного) капитала.

Третий показатель — внутренняя норма доходности (IRR). Это та норма дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям.

Четвертый показатель — чистый приведенный доход (чистая приведенная стоимость, чистая текущая стоимость, NPV). Это приведенная стоимость будущих дисконтированных эффектов, за вычетом приведенной стоимости инвестиционных затрат.

Пятый показатель — индекс прибыльности (индекс доходности). Отношение поступлений от реализации проекта к выплатам по его реализации.

Девятый раздел бизнес-проекта — план риска и страхования.

Для разработки плана управления риском в бизнес-проекте проводится анализ чувствительности, цель которого — определение степени влияния варьируемых факторов на финансовый результат проекта. На основе анализа выявляются факторы, наиболее существенно влияющие на выбранный конечный интегральный показатель результата проекта. В качестве интегральных показателей, характеризующих финансовый результат проекта, наиболее часто используются показатели эффективности инвестиций: внутренняя норма доходности, срок окупаемости проекта, индекс прибыльности, чистый приведенный доход.

После проведения анализа чувствительности и выявления основных факторов, влияющих на реализацию проекта, рекомендуется разработать

минимум три сценария развития событий при внедрении проекта. Первый сценарий — пессимистичный. При его разработке принимаются наихудшие возможные значения основных факторов, влияющих на проект. Второй сценарий — расчетный. При его разработке принимаются планируемые наиболее вероятные значения основных факторов, влияющих на проект. Третий сценарий — оптимистический. При его разработке принимаются наилучшие возможные значения основных факторов, влияющих на проект.

На основе анализа результатов, полученных в ходе разработки оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного сценариев развития событий при внедрении проекта, формируется план действий планируемого предприятия. Цель плана — увеличить эффективность функционирования предприятия при изменении внешних и внутренних факторов, влияющих на реализацию бизнес-проекта.

10. Оценка ликвидационной стоимости предприятия

10.1. Особенности оценки ликвидационной стоимости предприятия

Ситуация банкротства и ликвидации предприятия является чрезвычайной, и вероятность позитивного решения проблемы неплатежей, обычно связанной с этой ситуацией зависит от ценности имущества данного предприятия. И решение не только проблемы неплатежей, но и многих социальных вопросов для работников предприятия в определенной степени зависит от ценности имущества ликвидируемого предприятия.

Оценка стоимости предприятия необходима во многих других случаях:

1. финансировании предприятия-должника;
2. финансировании реорганизации предприятия;
3. санации предприятия без судебного разбирательства;
4. выработке плана погашения долгов предприятия-должника, оказавшегося под угрозой банкротства;
5. анализе и выявлении возможности выделения отдельных производственных мощностей предприятия в экономически самостоятельные организации;
6. оценке заявок на покупку предприятия;
7. экспертизе мошеннических сделок по передаче прав собственности третьим лицам;
8. экспертизе программ реорганизации предприятия

Оценка ликвидационной стоимости предприятия в ситуации банкротства имеет ряд особенностей, обусловленных в основном характером са-

мой чрезвычайной ситуации. Эти особенности должны учитываться экспертом-оценщиком, заказчиком и другими сторонами, заинтересованными в результатах оценки ликвидационной стоимости:

1. Одна из особенностей ликвидационной стоимости — в том, что это *активный вид оценки*, когда на основе результатов оценки многими заинтересованными сторонами принимаются определенные управленческие решения и действия, в отличие от *пассивной оценки*, когда результаты оценки используются для информации или очередной периодической отчетности (например, переоценка основных фондов предприятия). К активным относятся оценки, связанные с совершением конкретных сделок купли-продажи, страхования и пр. В связи с этим данные виды оценки должны быть более аргументированы и обоснованы, чем пассивные.

2. Другая особенность оценки ликвидационной стоимости предприятия — высокая степень зависимости третьих сторон от результатов оценки. В большинстве других случаев оценки пользователем результатов оценки является лишь заказчик, с которым эксперт-оценщик постоянно контактирует, согласовывает цель, задачи, консультируется и т. д.

В ситуации банкротства заказчики и пользователи оценки, как правило, — разные субъекты. Пользователями оценки в этом случае обычно бывают третьи стороны (кредиторы, инвесторы, судебные органы), которые не имели отношения к постановке задач на оценку, и полностью полагаются на результаты оценки при принятии управленческих решений. У них нет постоянного контакта с экспертом-оценщиком и, не зная условий задания на оценку, они могут негативно интерпретировать результаты оценки, выполненные экспертом-оценщиком. Зная это, заинтересованным в оценке сторонам необходимо получить соответствующие разъяснения у заказчика оценки либо у самого эксперта-оценщика по поводу основополагающих слагаемых оценки ликвидационной стоимости предприятий.

Основополагающими слагаемыми оценки стоимости предприятий являются: цель и функция оценки, определение понятия оцениваемой стоимости, предположения оценки, описание имущества предприятия, дата оценки.

Цель оценки — это формулировка основной задачи, которая должна быть решена в результате оценки. Она должна включать: вид оцениваемой стоимости, пакет оцениваемых прав, полное наименование объекта оценки, дату оценки.

Функция оценки — это сфера использования результатов оценки или назначения оценки. Функция оценки указывает также предположительного пользователя результатов оценки.

Одна из основных задач заказчика и эксперта, оценщика — точное определение *вида стоимости*, которую необходимо оценить.

Вид стоимости определяет метод оценки, а, следовательно, и конечный результат оценки. Различают следующие виды стоимости предприятия:

- обоснованная;
- обоснованная рыночная;
- инвестиционная;
- внутренняя (или фундаментальная);
- страховая;
- ликвидационная.

Ликвидационная стоимость, в свою очередь, подразделяется:

- 1) упорядоченную ликвидационную стоимость;
- 2) принудительную ликвидационную стоимость;
- 3) ликвидационную стоимость прекращения существования активов предприятия.

10.2. Понятие и виды ликвидационной стоимости

По мнению ведущего американского оценщика профессора Ш. Пратта, ликвидационная стоимость представляет собой чистую денежную сумму, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и раздельной распродаже его активов.⁵¹

Оценка ликвидационной стоимости предприятия производится в следующих ситуациях:

- оценивается доля собственности, которая способна вызвать продажу активов предприятия;
- прибыль предприятия от производственной деятельности невелика по сравнению со стоимостью его чистых активов (низкая рентабельность или убыточное предприятие);
- предприятие находится в состоянии банкротства.

Различают упорядоченную и принудительную ликвидацию.

- При *упорядоченной ликвидации* распродажа активов осуществляется в течение разумного периода времени с тем, чтобы можно было получить высокие цены активов. Для наименее ликвидной недвижимости предприятия этот период составляет около двух лет. Он включает время подготовки активов к продаже, время доведения информации о продаже до потенциальных покупателей, время на обдумывание решения о покупке, аккумулярование финансовых средств на покупку, собственно покупку,

⁵¹ Пратт Ш. Оценка бизнеса: анализ и оценка компаний закрытого типа / Пер. с англ. Под ред. В.Н. Лаврентьева. – М.: Институт экономического развития Всемирного банка, 1994. Гл. 1–4, 9, 11–15.

перевозку и пр. Упорядоченной ликвидации активов соответствует понятие *«упорядоченная ликвидационная стоимость предприятия»*.

- *Принудительная ликвидация* означает, что активы распродаются настолько быстро, насколько это возможно, часто одновременно и на одном аукционе. Принудительной ликвидации соответствует понятие *«принудительная ликвидационная стоимость предприятия»*.

Специалисты различают также *ликвидационную стоимость прекращения существования активов предприятия*. В этом случае активы предприятия не продаются, а списываются и уничтожаются, а на их месте строится новое прогрессивное предприятие, дающее значительный экономический или социальный эффект. В данном случае стоимость предприятия представляет собой отрицательную величину, так как требует от его владельца определенных затрат на ликвидацию активов.

При расчете ликвидационной стоимости необходимо определить и вычесть из полной восстановительной стоимости активов предприятия все затраты, связанные с ликвидацией предприятия. Эти затраты включают в себя комиссионные риэлторов, оценщиков и юристов, административные издержки по поддержанию работы предприятия вплоть до завершения его ликвидации, выходные пособия и выплаты, расходы на перевозку проданных активов и пр.

При расчете ликвидационной стоимости вырученная от продажи активов денежная сумма, очищенная от сопутствующих затрат, дисконтируется на дату оценки по ставке дисконта, учитывающей связанный с этой продажей риск.

По мнению профессора Пратта, ликвидационная стоимость предприятия как целого обычно меньше, чем сумма выручки, полученная от раздельной распродажи его активов.

Технологическая последовательность работ по расчету упорядоченной ликвидационной стоимости предприятия, т.е. стоимости, которую можно получить при упорядоченной ликвидации предприятия, включает следующие этапы:

- разработку календарного графика ликвидации активов предприятия;
- расчет текущей стоимости активов с учетом затрат на их ликвидацию;
- определение величины обязательств предприятия;
- вычитание из текущей (откорректированной) стоимости активов величины обязательств предприятия.

Разработка календарного графика ликвидации активов предприятия осуществляется с целью максимизировать, насколько возможно, выручку

от продажи активов с тем, чтобы погасить имеющуюся за предприятием задолженность.

Предполагается, что производственная деятельность предприятия прекращается и осуществляется лишь процесс ликвидации предприятия.

Продажа различных видов активов предприятия может быть произведена в различные сроки.

Одним из вариантов может быть следующий календарный график продажи активов предприятия (в месяцах): недвижимость (земля, здания, сооружения и пр.) — 20, оборудование, машины и механизмы — 10, нематериальные активы — 6, производственные запасы, готовая продукция — 3, ценные бумаги других предприятий — 2.

Продажу активов должна осуществлять специально созданная для этого группа, в которую наряду с работниками предприятия включаются эксперты — специалисты по антикризисному управлению, риэлторы, оценщики и юристы.

10.3. Определение затрат, связанных с ликвидацией предприятия и расчет ликвидационной стоимости предприятия

Расчет текущей стоимости активов предприятия осуществляется по *методу накопления активов*.

Для расчета текущей стоимости активов используются данные баланса предприятия на дату оценки (либо на последнюю отчетную дату). Проверка и корректировка счетов баланса производится одновременно с инвентаризацией имущества предприятия на дату оценки.

В состав затрат, связанных с ликвидацией предприятия, входят, например, затраты по налогообложению, страхованию и охране активов до их продажи, выходные пособия и выплаты работникам предприятия, управленческие расходы (в том числе консалтинговые услуги, например юриста, оценщика и т. д.).

Затраты, связанные с налогообложением, страхованием и охраной активов предприятия, дисконтируются по повышенной ставке. Способ расчета представлен в табл. 11.1.

Срок дисконтирования соответствующих затрат определяется по графику продажи активов предприятия. Величина этих затрат за месяц определяется расчетным путем, исходя из фактических данных за предыдущий период. Коэффициент дисконтирования рассчитывается исходя из повышенной ставки. Например, если ставка дисконтирования 40%, то текущая стоимость аннуитета при месячном начислении для запасов составит 2,81; для оборудования, машин и механизмов — 8,39; для объектов недвижимости — 14,43.

Таблица 11.1.

Способ расчета ликвидационной стоимости.

№ n/n	Затраты на	Срок дисконтирования, месяц	Величина затрат в месяц	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость затрат
1	Сохранение запасов готовой продукции и незавершенного производства	3	3712	2,81	10431
2	Сохранение оборудования, машин и механизмов	10	5767	8,39	48385
3	Сохранение объектов недвижимости	20	8117	14,43	117128

Выходные пособия и выплаты работникам предприятия определяются расчетным путем (без дисконтирования).

Управленческие расходы дисконтируются по повышенной ставке (например, 40%) исходя из максимального периода ликвидации предприятия (например, 24 месяца) и их ежемесячных затрат

Расчет ликвидационной стоимости предприятия осуществляется после определения всех затрат, связанных с ликвидацией предприятия. Затем производится уменьшение скорректированной стоимости всех активов баланса на сумму текущих затрат, связанных с ликвидацией предприятия, а также на величину всех обязательств предприятия. Таким образом получается величина ликвидационной стоимости предприятия.

При формулировании окончательного вывода о ликвидационной стоимости предприятия необходимо проанализировать факторы, присущие собственно имуществу, и факторы, определяющие уровень управления предприятием. Если ситуация банкротства предприятия обусловлена низким уровнем управления, то это обстоятельство не должно негативно отразиться на ликвидационной стоимости предприятия. Если же причиной банкротства является местоположение предприятия или значительный износ основных фондов, то эти факторы существенно снизят уровень ликвидационной стоимости предприятия. Таким образом, при оценке ликвидационной стоимости предприятия эксперт-оценщик должен разобраться в причинах банкротства прежде чем делать окончательное заключение по оценке.

Структура и содержание отчета по оценке ликвидационной стоимости предприятия регламентированы профессиональными стандартами оценки. Эксперт оценщик обязан следовать этим регламентам в своей практической оценочной деятельности.

Итак, отчет по оценке ликвидационной стоимости предприятия должен включать следующие разделы.

1. Введение

Задание на оценку (цель, функции, вид стоимости, который оценивается, предположения).

Описание предприятия (юридическое, общее и физическое).

Определение ликвидационной стоимости.

Предположения оценки (подробное описание)

Источники информации.

Подходы к оценке и заключение.

2. Состояние и перспективы экономического развития отрасли и региона.

Краткий экономический обзор развития экономики Российской Федерации.

Состояние и перспективы развития отрасли, в которой функционирует оцениваемое предприятие.

Характеристика сектора рынка продукции.

3. Финансово-экономическое состояние предприятия.

Предыстория развития. Текущая деятельность.

Техническое состояние основных фондов.

Финансово-экономическое состояние предприятия Анализ задолженности. Поставщики. Потребители. Конкуренция.

4. Разработка календарного графика ликвидации активов предприятия.

5. Расчет текущей стоимости активов предприятия. Определение рыночной стоимости земельного участка.

Определение восстановительной стоимости объектов недвижимости.

Расчет износа объектов недвижимости.

Определение остаточной восстановительной стоимости объектов недвижимости.

Определение общей стоимости объектов недвижимости и земельного участка.

Оценка оборудования, машин и механизмов.

Оценка нематериальных активов.

Оценка производственных запасов.

Оценка инвестиций.

Оценка денежных средств.

6. Корректировка активов баланса предприятия при расчете ликвидационной стоимости предприятия.

Корректировка оценочной стоимости объектов недвижимости, оборудования машин и механизмов, нематериальных активов, запасов, готовой продукции, инвестиций.

7. Корректировка пассивной части баланса предприятия.

8. Определение затрат, связанных с ликвидацией предприятия.

9. Расчет ликвидационной стоимости предприятия.

10. Личная подпись, квалификационный аттестат, реквизиты эксперта-оценщика.

Приложение

Ограничительные условия и предположения оценки ликвидационной стоимости предприятия.

Справочные материалы.

Литература.

Литература

1. Гражданский кодекс от 30.11.94 № 51-03.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. Н.: НПК Модус, ТОО ЮКЭА, 1996.
3. Закон о несостоятельности (банкротстве) от 08.01.98 № 6-ФЗ
4. Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)» // Российская газета, 20 января 1998.
5. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций), утвержденные приказом Минэкономики РФ от 01.10.97. № 118
6. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. М.: «Проспект», 2001.
7. Постановление Правительства «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20.05.94 № 498
8. Постановление Правительства РФ от 28 августа 1997 г. N 1081 "О ходе выполнения и задачах Правительства РФ по реализации Послания Президента РФ Федеральному Собранию "Порядок во власти — порядок в стране (О положении в стране и основных направлениях политики Российской Федерации)" и Программы Правительства РФ "Структурная перестройка и экономический рост в 1997–2000 годах".
9. Указ Президента «О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 22.12.93 № 2264
10. Указ Президента РФ «О продаже государственных предприятий-должников» от 02.06.94 № 1114
11. Федеральный Закон «Об исполнительном производстве» от 21 июля 1997 года N 119-ФЗ.
12. Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)»: постатейный комментарий / Под ред. Витрянского В.В. М.: Изд-во Статус, 1998.
13. Алексеев Н. Управление предприятием в кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. 1997. №6.
14. Андреева И., Калиниченко Н. Новые правила хождения по канату // Эксперт. 1998. №5.
15. Ансофф И. Стратегическое управление М.: Прогресс, 1987.
16. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999.
18. Антикризисный менеджмент / Под ред. Грязновой А.Г. М.: ТАН-ДЕМ, 1999.
19. Антикризисное управление: Учебное пособие / Моск. гос. авиационный ин-т; Под ред. Минаева Э.С., Панагушина В.П. М.: ПРИОР, 1998.

20. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Иванов Г.П., Беляев С.Г., Кошкин В.И. и др.; Под ред. Иванова Г.П. М.: Закон и право, 1995.
21. Антикризисное управление: 17-ти модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации" / Гос. ун-т у правления, Национальный фонд подготовки кадров; Авт. коллектив: В.И. Кошкин и др.; Под / ред. Зобова А.М. М.: ИНФРА-М. Модуль 11. 1999.
22. Антикризисное управление: Учебник / Гос. ун-т управления; Под ред. Короткова Э.М. М.: ИНФРА-М, 2000.
23. Антикризисное управление: Учебник / Э.М. Коротков \ (ред.). А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др.; Гос. ун-т Управления. М.: ИНФРА-М, 2001.
24. Антикризисное управление. Общие основы и особенности России: Учебное пособие / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Т. Алиев, Т.Р. Тиммербулатов; Под ред. И.К. Ларионова. М.: Изд. Дом "Дашков и К", 2001.
25. Аракалов В. Риск можно рассчитать // торговля. 1993. №7.
26. Арбитражное управление предприятием: Практ. пособие / Г.К. Таль, В.В. Григорьев, Г.Б. Юни др.; Отв. ред.: Г.К. Таль, Г.Б. Юн. М.: Дело, 2000.
27. Артеменко В.Г. Финансовый анализ. М.: Дис, 1997.
28. Аукционек С.П. Теория перехода к рынку. М.: SVR-Аргус, 1995.
29. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. М.: Финансы и статистика, 1994.
30. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996.
31. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1994.
32. Банкротство: Стратегии и тактика выживания: в3-х ч./ Под ред. Г.П. Иванова, В.А. Кашина. М.: СПМли, 1993.
33. Барнгольц С.Б. Предварительная оценка платежеспособности и финансовой устойчивости ссудозаемщика // Деньги и кредит. 1992. №2.
34. Беликов А.Ю. Диагностика риска банкротства предприятия (на примере предприятий торговли): Диссертация на соискание ученой степени кандидата экон. наук.: 08.00.05. Иркутск, 1998.
35. Белых В.С. Концепция банкротства: законодательная модель // Российский юридический журнал. 1995. №3.
36. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. Пер. с англ. М., 1995.
37. Бизнес-план инвестиционного проекта / Под ред. Попова В.М. М.: Финансы и статистика, 1997.

38. Бизнес-план фирмы / Под ред. Акуленок Д.Н. –М.: Гном-Пресс, 1998.
39. Бизнес-план / Под ред. Питателев В.А. М.: Дека, 1993.
40. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера. Киев: Ника-Центр, Эльга, 1998.
41. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. Киев: Ника-Центр, Эльга. –Т.1. –2000.
42. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. Киев: Ника-Центр, Эльга. –Т.2. –2000.
43. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 1999.
44. Бочаров В.В. Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятий. М.: Финансы и статистика, 1998.
45. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. СПб.: Экономическая школа, 1997.
46. Бузгалин А.В. Переходная экономика: курс лекций по политической экономике. М.: Таурис, Просперус, 1994.
47. Бурков Н.А. Антикризисное управление. Благовещенск: Изд-во Сельскохозяйственной академии, 1999.
48. Буров В.П. Бизнес-план: Методика составления. –М.: ЦИПКК АП, 1995.
49. Банкротство предприятия / Ред.: Рысина Д.Ф., Бейлина С.В. М.: ПРИОР, 2000.
50. Бизнес-планирование: Учебник для вузов / Попов В.М., Ляпунов С.И., Муртузалиева С.Ю. и др.; Под ред. Попова В.М., Ляпунова С.И. М.: Финансы и статистика, 2000.
51. Бизнес-планирование: Учебник для вузов / Попов В.М., Ляпунов С.И., Муртузалиева С.Ю. и др.; Под ред. Попова В.М., Ляпунова С.И. М.: Финансы и статистика, 2001.
52. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и инноваций. М.: Филинь, 1997.
53. Варьяш И.Ю. Банковский мониторинг предприятий // Деньги и кредит. 1996. №10.
54. Введение в специальность "Антикризисное управление": Учеб. пособие / Б.В. Новоселов, В.И. Романчин, А.С. Таранов, Г.А. Харламов; Акад. народного хоз-ва при Правительстве РФ. М.: Дело, 2001.
55. Весенева Н. О некоторых вопросах практики применения закона о несостоятельности. // Право и экономика. 1998. №7.
56. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
57. Витрянский В. Новый взгляд на банкротство// Экономика и жизнь. 1997. март №11

58. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарика, 1998.
59. Владение акциями компаний и корпоративное управление//Эко. 1996. №12.
60. Владимирова Т.А., Соколов В.Т. Как оценить финансовое состояние фирмы: элементы методики. Новосибирск, 1994.
61. Водянов А. Ржавая пружина//Эксперт. 1999. №22.
62. Волков И.М. Проектный анализ. М.: Банки и биржи, 1998.
63. Волков А., Гурова Т., Титов В. Санитары и мародеры // Эксперт. 1999. №8.
64. Воронцовский А.В. Инвестиции и финансирование: методы оценки и обоснование. СПб., 1998.
65. Газман М. Лизинг: Теория. Практика. Комментарии. М.: Фонд культуры, 1997.
66. Гайгер Л.Т. Макроэкономическая теория и переходная экономика М.: Инфра-М, 1996.
67. Глазьев С. Основа обеспечения экономической безопасности страны -альтернативный реформаторский курс// Российский экономический журнал. 1997. №2.
68. Голдстайн А. Бизнес-доктор: Уроки профессионала, который спас от банкротства более 1000 «проблемных» фирм. Самара: Корпорация "Федоров", 1997.
69. Горелов А.О российской специфике института банкротства // РЦБ. №19–20.
70. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. М.: Филин, 1999.
71. Горохов М.Ю. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. М.: Филин, 1998.
72. Грачева И. Банкротство предприятий // Финансовый бизнес. 1995. №9.
73. Грибалев Н.П. Бизнес-план: Практическое руководство по составлению. СПб.: Белл, 1994.
74. Григорьев В.В. Оценка и переоценка основных фондов М.: Инфра-М, 1997.
75. Грушенко В. И. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. 1997. №2.
76. Дегтеренко В.Н. Оценка эффективности инвестиционных проектов. М.: Экспертное бюро-М, 1997.
77. Делягин М. Экономика неплатежей: как и почему мы будем жить завтра. М.: ОАО Оригинал, 1997.
78. Доклад «О причинах низкой собираемости налогов»././Эксперт, 1998. №8.

79. Дубовик Л.И. Предотвращение банкротств предприятий текстильной и легкой промышленности // Кож-обувная промышленность. 1995. № 8.
80. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. М.: Издательство "Финпресс", 1998.
81. Жуков Е.Ф. Инвестиционные институты. М.: Банки и биржи, 1998.
82. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. М.: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1997.
83. Загоруйко И. А. Механизм и последствия межотраслевого движения капитала // Вестник МГУ Серия 6. 1992. №1 г. СП-14.
84. Зайцева В. Несостоятельность и банкротства в современном российском праве. // Право и экономика. 1999. №5.
85. Иванникова И. Бизнес-план инвестиционного проекта. М.: Экспертное бюро-М, 1997.
86. Инвестиционное проектирование: практическое руководство по обоснованию инвестиционных проектов / Ред. Шумилин С.И. М.: Финстатинформ, 1995.
87. Инновационный менеджмент: справочное пособие / Под ред. Завлина П.Н. СПб.: Наука. 1997.
88. Карп М.В. Финансовый лизинг на предприятии. –М.: Финансы, 1998.
89. Карташева С. Контуры перемен // Экономика и жизнь. 1995. №25.
90. Кирин А. Банкротство и рынок ценных бумаг в России// Экономика и жизнь. 1995. №26.
91. Кирсанов К. А. и др. Инвестиции и антикризисное управление: Учебное пособие / К.А. Кирсанов, А.В. Малявина, С.А. Попов; Моск. акад. экономики и права. –М.: МАЭП: Калита, 2000.
92. Кирсанов К.А. Антикризисное управление: Учебное пособие / К.А.
93. Кирсанов, С.А. Попов Моск. акад. экономики и права. М.: Собрание, 1999.
94. Кирсанов К.А., Малявина А.В., Попов С.А. Инвестиции и антикризисное управление: Учебное пособие. М.: МАЭП; ИИК «Калита», 2000.
95. Клейнер Г.Б. «Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность» М.: ОАО Экономика, 1997.
96. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика, 1998.
97. Ковелло Д.А. Бизнес-план. М.: Изд-во Бином, 1998.
98. Кокорев А. Перераспределение собственности в частном бизнесе // Вопросы экономики. 1997. №6.
99. Концепция программы финансовой стабилизации Иркутской области Иркутск: Восточно-Сибирское издательство, 1998.

100. Корнай Я. Трансформационный спад // Вопросы экономики. 1994. №3.
101. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.
102. Крамер И. Критерии банкротства предприятий // Россия-Азия. 1996. №4.
103. Краснова В. Реформ бояться – в бизнес не ходить // Эксперт. 1998. №4.
104. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия М.: Приор, 1998.
105. Куликов А.Г. Кредиты. Инвестиции. М.: Приор, 1995.
106. Курс переходной экономики / Под ред. Абалкина Л.И. М.: Финстатинформ, 1997.
107. Леонтьев С. Доступное средство от банкротства: Ключевые проблемы и направления совершенствования структуры управления // Экономика и жизнь. 1997. №5.
108. Липсиц И.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа. М.: Бек, 1996.
109. Лободенко Н.В. Аудит и диагностика банкротства // Финансы. 1997. №2.
110. Лунев Н. Бизнес-план для получения инвестиций. М.: Внешсигма, 1995.
111. Львов Д., Гребенников В., Зотов В. Как лучше распорядиться собственностью // Вопросы экономики. 1995. №9.
112. Любос Г. Факторы успеха санирования предприятия // Bank. Koln. 1995. №5.
113. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 1999.
114. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб: Издательство "Питер", 2000.
115. Макаревич Л.М. Бизнес-план для иностранного инвестора. М: Финпресс, 1998.
116. Малышев К.И. Исторический очерк конкурсного производства. СПб. 1871.
117. Маркетинг / Под ред. Романова А.Н. М.: Банки и биржи, 1996.
118. Маркова В.Д. Бизнес-планирование: Практическое пособие. Новосибирск: Экор, 1994.
119. Медынский В.Г. Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. М.: Юнити, 1999.
120. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования: Официальное издание. М.: 1997.

121. Никитина О. Конкурсное производство // Бизнес-адвокат. 1998. №15.
122. Обер-Крие Дж. Управление предприятием. М.: "Сирин", 1997.
123. Обзор экономики России. Основные тенденции развития // Рабочий центр экономических реформ при правительстве РФ, Российско-Европейский центр экономической политики. 1998. №2.
124. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках/Под ред. Б.В. Прыкина. М.: Банки и биржи, 1998.
125. Общий курс экономической теории / Под ред. А.И. Добрынина СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.
126. Основы социального управления: Учебное пособие для вузов / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев, А.Г. Гладышев и др.; Под ред. В.Н. Иванова. М.: Высш. шк., 2001.
127. Основы инновационного менеджмента: теория и практика: Учеб. пособие / Л.С. Барютин, С.В. Валдайцев, А.В. Васильев и др.; Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. М.: Экономика, 2000.
128. Оценка машин и оборудования / Под ред. Назарова О.С. М.: Дело, 1998.
129. Панагушин В.П. Диагностика банкротства: возможна ли оценка платежеспособности по двум показателям // Финансы. 1995. №7.
130. Пелих. А.С. Бизнес-план: Анализ. Методика. Практикум. М.: Ось-89, 1999.
131. Пивоваров С.Э. Инвестиционная стратегия фирмы. СПб: Изд-во СПб. ун-та экономики и финансов, 1996.
132. Погосов И.А. Инвестиционный подход к выходу из экономического кризиса. // Проблемы прогнозирования. 1996. №1.
133. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / Под ред. Щетинина В.Д. М.: Международные отношения, 1993.
134. Портер Майкл Э. Конкуренция. М.: Издательский дом "Вильямс", 2000.
135. Практика применения процедур банкротства, предусмотренных федеральным законом «О Несостоятельности (банкротстве)» // вестник Федеральной службы по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. 1999. №2.
136. Пратт Ш. Оценка бизнеса: анализ и оценка компаний закрытого типа / Пер. с англ. Под ред. В.Н. Лаврентьева. М.: Институт экономического развития Всемирного банка, 1994.
137. Предприятие – банкрот: Сб. Документов: Процедура признания. Санация и реорганизация. Продажа предприятия. М.: Приор, 1998.

138. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 1997.
139. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт. / Под ред. Ирикова В.А. М.: Приор, 1998.
140. Ри Р.У. Оперативная реструктуризация предприятий в условиях повышенного риска несостоятельности. Иркутск, 1999. Деп. в ИНИОН РАН 4.02.1999 за №54294.
141. Ри Р.У. Особенности антикризисного управления предприятиями. Иркутск, 1999, Деп. в ИНИОН РАН 4.02.1999 за №54295.
142. Ри Р.У. Промышленные предприятия России в условиях трансформационного спада. Материалы 2-й региональной научно-практической конференции. Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 1998.
143. Ри Р.У. Риск несостоятельности в условиях экономических и социальных реформ в России. Тезисы докладов научной конференции 2 окт. 1998 г. Экономические и социально-политические реформы в России: состояние, проблемы и перспективы.
144. Ри Р.У. Управление хозяйствующим субъектом в условиях несостоятельности: Диссертация на соискание степени кандидата эконом. наук / ИГЭА; Науч. руководит. Шуплецов А.Ф. Иркутск, 1999.
145. Ри Р.У. Управление хозяйствующим субъектом в условиях несостоятельности: Автореферат диссертации на соискание степени кандидата эконом. наук / ИГЭА; Науч. руководит – Шуплецов А.Ф. Иркутск, 1999.
146. Ригер Ф. Реструктурирование предприятий в условиях кризисных ситуаций // Финансовый бизнес. 1997. №3.
147. Россия в цифрах 1998 г.: краткий статистический сборник. / Госкомстат России-Изд. Официальное. М., 1998.
148. Рыбалкин В.Е. Анализ экономики. М.: Межд. отношения, 1998.
149. Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками. М.: Инфра-М, 1996.
150. Сабуров Е. М. Масштабное лицо российского капитализма // Сего дня. 1996. 26.1.
151. Савчук А. Анализ и разработка инвестиционных проектов. Киев: Абсолют-В, 1999.
152. Сакс Д. Рыночная экономика России. –М.: Прогресс-Академия, 1994.
153. Самаруха В.И. Антикризисное управление: Учеб. пособие / В.И. Самаруха, Н.С. Пермякова; ИГЭА. Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2000.
154. Сборник кейсов по российскому бизнес-менеджменту = Cases in Russian Business Management / Под ред. П. Милдена. Иркутск, 1999.

155. Сборник кейсов по российскому бизнес-менеджменту = Cases in Russian Business Management: Instructor's Manual: Руководство для преподавателей / Под ред. П. Милдена. –Иркутск, 1999.
156. Свит Ю. Восстановительные процедуры – способ предотвращения банкротства // Российская юстиция. 1998. №3.
157. Семь нот менеджмента. М.: Дедал-Арт, 1996.
158. Смирнов А.П. Организация финансирования инвестиционных проектов / ред. Полетаева Ю. М.: Консалтбанкир, 1993.
159. Соколин Б. Кризисная экономика России: рубеж тысячелетий. СПб.: Лики России, 1999.
160. Составление бизнес-плана М.: Дион Уайли энд Санз, 1995.
161. Справочник по страховому бизнесу / Под ред. Уткина Э.А. –М: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1999.
162. Справочник банкира / Под ред. Уткина Э.А. –М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1998.
163. Справочник кризисного управляющего / Под ред. Уткина Э.А. –М. ТАНДЕМ; ЭКМОС, 1999.
164. Степанов В.В. Несостоятельность (банкротство в России, Франции, Англии, Германии). М.: Статут, 1999.
165. Стратегия выхода предприятия на рынок ценных бумаг: практическое руководство / Под ред. Баранников А. М.: АФПИ, 1997.
166. Стратегия и тактика антикризисного управления / Под ред. Градова А.П. СПб. Специальная литература, 1996.
167. Студенцов В. Корпоративное управление в России: по ком звонит колокол. // МэиМО. 1996. №12.
168. Сфера услуг и проблемы подготовки специалистов. Материалы городской науч.-практ. конф. (27 апр 1999 г. /ИГЭА; Ред. кол. В.М. Левченко, И.С. Кородюк, Т.Д. Бурменко и др. Иркутск: Изд-во ИГЭА, 1999.
169. Телюкина М.В. Акционирование долга, обмен долга на доли участия и продажа бизнеса предприятия находящегося в процессе производства по делу о несостоятельности // Юридический мир. 1998. №3–4.
170. Телюкина М.В. Акционирование долга, обмен долга на доли участия. // Юридический мир. 1998. №3.
171. Телюкина М.В. Полномочия конкурсного управляющего и теоретические проблемы определения его статуса // Юридический мир. 1999. №1–2.
172. Телюкина М.В. Проблемы возникающие на стадии возбуждения производства по делу о несостоятельности // Юрист. 1998. №3.
173. Телюкина М.В. Проблемы определения признаков банкротства // Адвокат. 1998. №10.

174. Телюкина М.В. Соотношение понятий «несостоятельность» и «банкротство» в дореволюционном и современном праве. // Юрист. 1997. №12.
175. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева М.: Юнити, 1996.
176. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: закон и право; ЮНИТИ, 1996.
177. Томпсон А.А.. Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
178. Тренев Н.Н. Управление финансами: Учебное пособие. М.: Финансы статистика, 1999.
179. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат, 1996.
180. Улюкаев А. Переход // Вопросы экономики. 1996. №10.
181. Универсальный экономический словарь. Ростов-на-Дону: Феникс, 1996.
182. Уткин Э.А. Антикризисное управление. М.: Изд-во "ЭКМОС", 1997.
183. Уткин Э.А. Антикризисное управление: Учебник. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 1997.
184. Уткин Э.А. Арбитражное управление / Э.А. Уткина, В.В. Панов. Ассоциация авторов и издателей «Тандем», М.: ЭКМОС, 2000.
185. Уткин Э.А. Консалтинг М.: Эксмос, 1998.
186. Уткин Э.А. Курс менеджмента. М.: Издательство "Зерцало", 1998.
187. Уткин Э.А. Риск менеджмент Учебник М.: Тандем; ЭКМОС, 1998.
188. Уткин Э.А. Стратегическое планирование. М.: ЭКМОС, 1998.
189. Ушакова А.А. Экономическая оценка привлекательности инвестиционного проекта: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экон. наук.: 08.00.05. Иркутск, 2000.
190. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. –М.: Бизнес-Школа, 1997.
191. Федоров А.Ф. Курс торгового права. –Одесса, 1914.
192. Финансовая экономика фирмы: Учебное пособие / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, С.Н. Вдовин и др.; Под общ. ред. С.Д. Ильенковой. М.: Компания спутник+, 2000.
193. Финансовое управление фирмой / Под ред. В.И. Терехина. М., 1998.
194. Финансовый анализ деятельности фирмы. М.: Ист-сервис. 1994.
195. Финансовый менеджмент / ред. Бездудный М.А. М.: Перспектива, 1993.

196. Финансы / Под ред. Ковалевой А.М. М.: Финансы и статистика, 1996.
197. Францева Е.Ф. Лизинг. М.: Приор, 1998.
198. Хан Д. Планирование и контроль. М.: Финансы и статистика, 1997.
199. Хоскинг А. Курс предпринимательства. М: МО, 1993.
200. Цай Т.Н. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. М.: Изд-во Алане, 1997.
201. Циганков И.В. методические аспекты антикризисного (антибанкротного) управления (на примере автотранспортных предприятий). Диссертация на соискание ученой степени кандидата экон. наук.: 08.00.05. СПб, 1996.
202. Чернецов Г. Возможности применения методов управления проектами при подготовке программы реструктуризации предприятия// Менеджмент в России и за рубежом. №3. 1999.
203. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска. М.: Финансы и статистика, 1998.
204. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / В.А. Чернов; Под ред. М.И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 2001.
205. Четвернина Т. Как управлять предприятием банкротом // Проблемы теории и практики управления. 1996. №6.
206. Шарп У.Ф. инвестиции. –М.: Инфра-М, 1997.
207. Шаршукова Л. Кто становится банкротом // Риск. 1997. №5.
208. Шевченко В.А. Несостоятельность производства: предпосылки и механизмы оздоровления: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экон. наук.:08.00.01. СПб., 1997.
209. Шершеневич Г.Ф. Курс торгового права М., 1912.
210. Шершеневич Г.Ф. Конкурсный процесс. М.: “Статут”, 2000.
211. Шим Д.К., Сагель Д.Г. Финансовый менеджмент М.: Филинь, 1996.
212. Шишкина Н.Э. Институт муниципальных банкротств // Сибирский юридический Вестник. 1998. №1.
213. Шуплецов А.Ф. Бизнес-планирование в современных условиях. Иркутск: изд-во ИГЭА, 1998.
214. Экономика переходного периода / Под ред. Радаева В.В., Бузгалина А.В. М.: Изд-во МГУ, 1995.
215. Экономика предприятий / Под ред. Сафронова Н.А. М.: Юрист, 1998.
216. Aukutsionek S. et al. Survey Statistics // Russian Economic Barometr. 1998 №2.
217. Brigham Eugene F. Fundamentals of Financial Management. Sixth Edition.-N.-Y.: The Driden Press, 1992, 950p.

218. Broverman S.A. Mathematics of Investment and Credit.-W.-A., ACTEX Pub.Inc., 1991, 360p.
219. Chandra Prasanna. Financial Management. Theory and Practice. Third Edition.-New Delhi:Tata McGraw- Hill Publishing Company Limited, 1993, 936p.
220. Frank Robert H. Microeconomics and behavior / Cornell University - New York: McGraw-Hill, 1991,694p.
221. Gurkov I., Asselbergs G. Ownership and Control in Russian privatised Companies // Communist Economies and Economic Transformation. June 1995, N2, P. 202.
222. Helfert Erich A. Tehniques of Financial Analasys. Seventh Edition.- Boston: Richard D. Irwin, IN C., 1991, 512p.
223. Kerzner H. Project Management: A. Systems Approach to Planning, Schedul-hng and Controlling, 4-th ed., New York, Van Noatrad Renhold, 1992, 640p.
224. Osius Margaret E., Putnam Bluford H. Banking and financial risk management. Training Handbook / EDL of the World Bank; Ed. Farugis.- Washington, 1992 -127p.

Учебное издание

Давыдова Галина Васильевна
Беликов Александр Юрьевич
Лемешко Татьяна Алексеевна
Новицкая Елена Моисеевна
Чупров Сергей Витальевич

Экономические кризисы и антикризисное управление

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 19.01.04 Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 15,3. Уч.-изд. л. 13,6. Тираж 100 экз. Заказ 2762.

Издательство Байкальского государственного
университета экономики и права.
664003, Иркутск, ул. Ленина, 11.
Отпечатано в ИПО БГУЭП.