

Э. И. Цыбульская

**ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ
ПО КУРСУ
«АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРЕДПРИЯТИЕМ»**

Цыбульская Элеонора Ивановна

В опорном конспекте лекций рассмотрены основные темы курса, посвященные системе антикризисного управления на предприятиях Украины. Представлена и проанализирована современная нормативно-правовая база антикризисного менеджмента, раскрыта сущность такого явления как банкротство предприятий, с точки зрения цикличности в экономике, обобщенно и систематизированно излагаются важнейшие проблемы и методики диагностики и мониторинга состояния отечественных предприятий, определяются основные пути и методы кризисного регулирования и финансового оздоровления предприятий-банкротов. Пособие поможет в организации самостоятельной работы студентов.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Развитие предпринимательской деятельности в Украине связано с коренным преобразованием экономических и социальных отношений на пути к рынку.

Однако эти перемены происходят в условиях отсутствия опыта в приложении капитала, в ведении бизнеса. Болезненно и мучительно протекает процесс становления новых социальных слоев, осложняемый борьбой капиталов, лоббированием интересов, несовершенной конкуренцией, коррупцией, рэкетом, взяточничеством. Незаконным обладанием собственностью. Процветает сектор теневой экономики. Очевидно, что борьба за власть превалирует над экономическими проблемами. Все более привычным становится в нашей жизни понятие «банкротство». Неофициально свыше 60% хозяйствующих субъектов Украины являются несостоятельными. В сложившихся условиях опасность представляет идея «цеховых интересов», т.е. стремление «банкротить» вокруг себя все подряд.

Для осуществления радикальных перемен требуется адекватный механизм управления, с помощью которого можно было бы на базе рыночных отношений и новых морально-этических норм резко повысить эффективность украинского производства. необходима сложная и многогранная система управления как экономикой в целом, так и каждым предприятием в отдельности с учетом его специфики. Речь идет об антикризисном управлении.

В настоящее время закладываются основы этой новой профессиональной формации, заявившей о себе как о серьезной созидательной силе. Основная ее функция видится в адаптации украинских предприятий к новым условиям хозяйствования посредством рационального и эффективного применения к ним профилактических и оздоровительных мер, будь то реструктуризация, формирование новых организационных структур, внедрение прогрессивных коммуникаций в управлении и т.д. Антикризисный менеджмент представляет собой эффективный инструмент структурной перестройки экономики, обеспечения благоприятного инвестиционного климата и качественного реформирования предприятий.

В поисках путей решения проблемы обозначены и представлены системы антикризисного управления и регулирования деятельностью предприятий, рассмотрена технология их функционирования.

Учебные цели курса «Антикризисный менеджмент» заключаются в следующем:

-дать представление о закономерностях и конкретных причинах возникновения кризисных ситуаций на предприятиях;

- выявить специфические причины несостоятельности и банкротства украинских предприятий в современных условиях;
- познакомить с современными подходами к антикризисному управлению и показать его составные компоненты (подсистемы);
- продемонстрировать последовательность мер антикризисного управления – от диагностики экономического состояния предприятия до осуществления конкретных мер, направленных на восстановление его нормального функционирования и платежеспособности;
- добиться твердых знаний и глубокого понимания обучающимися основных положений законодательства о несостоятельности (банкротстве), других нормативно-правовых актов, обеспечивающих процедуры реабилитации и ликвидации неплатежеспособных предприятий-должников;
- научить правильно понимать установленный законом круг обязанностей и прав арбитражных управляющих применительно к конкретным процедурам банкротства, наблюдения, внешнего управления, конкурсного производства;
- ввести обучаемого в сферу сложных отношений между участниками арбитражного процесса по делу о банкротстве, привить понимание равнозначности перед законом интересов всех сторон этого процесса при приоритете принципа справедливости;
- показать роль и возможности использования компромиссных мер (досудебной санации и мирового соглашения) во взаимоотношениях между должниками и кредиторами.

Курс «Антикризисный менеджмент» тесно связан с такими дисциплинами как: «Менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Управление проектом», «Финансовый анализ», «Стратегическое управление», «Маркетинг», «Контроллинг», «Управление персоналом», «Финансы предприятия».

В результате изучения курса **слушатели должны знать:**

- закономерности возникновения кризисных ситуаций на предприятиях;
- роль государства в предупреждении кризисных явлений на предприятиях и преодолении их последствий;
- фундаментальные положения нормативно-правовой базы по вопросам несостоятельности (банкротства) отечественных предприятий;

- основы управления производством, персоналом, финансами на предприятии в кризисных ситуациях
- арсенал профилактических мер, способствующих предотвращению банкротства, совокупность мер по выходу из кризисного состояния.

В результате изучения **курса слушатели должны уметь:**

- диагностировать предприятие на предмет несостоятельности;
- оценивать стоимость позиций имущественного комплекса и перспективного бизнеса;
- разрабатывать и реализовывать планы по оздоровлению предприятия;
- решать социальные проблемы трудового коллектива в условиях кризиса;
- овладеть навыками специфического поведения руководителей в условиях антикризисного управления.

ЛЕКЦИЯ №1 ВВЕДЕНИЕ В АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

1. Введение в антикризисное управление
2. Особенности кризисного состояния отечественных предприятий.
3. Концепция реформирования законодательства о несостоятельности (банкротстве)

Цель лекции – ознакомление с ролью, местом, предметом, задачами и нормативно-правовой базой курса «Антикризисное управление предприятием».

1. Введение в антикризисное управление

До сих пор в украинской деловой и политической среде нет единого понимания цели и задач антикризисного управления – этого важнейшего рычага предпринимательской активности, стимулирующего хозяйствующие субъекты к постоянному поиску, постоянному совершенствованию производственного и финансового состояния предприятия. Часть специалистов сводит антикризисное управление к чисто финансовому процессу, связанному с ликвидацией задолженностей предприятия. Другие фактически сводят антикризисное управление к деятельности менеджеров предприятия в условиях банкротства. Более правильно рассматривать **антикризисное управление как комплексный, многоплановый процесс применения к предприятию совокупности экономических и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности.** При этом согласно некоторым сложившимся подходам в Украине антикризисное управление – это функция или, точнее, обязательная составляющая банкротства. Необходимо учитывать, что именно банкротство наиболее полно описано в соответствующих нормативных и законодательных документах. Поэтому большое внимание необходимо уделять понятию и механизму банкротства.

Проблематика банкротства связана с кризисом на предприятии и, в какой бы фазе кризисного состояния предприятия ни разворачивалась процедура банкротства, решающую роль должны играть антикризисные меры.

Особенно актуальны теория и практика антикризисных мер или антикризисного управления в Украине, где в силу сложившегося устойчивого кризиса платежей абсолютное большинство предприятий легко подпадают под критерии признания их банкротами.

Роль антикризисного менеджмента:

- 1) выступает средством выживания в трудный период;
- 2) снижает риск банкротства;
- 3) координирует деятельность предприятия в целом;
- 4) способствует мобилизации, рациональному распределению и использованию ресурсов;
- 5) помогает преодолеть неопределенность рыночной среды и перескочить предприятию на новый «виток» развития

Цель антикризисного управления – минимизация риска банкротства и ликвидации предприятия.

Объект антикризисного менеджмента – все элементы деятельности предприятия: средства производства, рабочая сила, организация производства и труда, управление, финансы, инвестиции, внешняя и внутренняя среда.

Предмет антикризисного менеджмента – профилактические и оздоровительные меры

Задачи антикризисного управления:

- 1) разработка профилактических мер по предотвращению банкротства;
- 2) разработка комплекса мер по преодолению банкротства;
- 3) подготовка к кризису и минимизация его последствий;
- 4) минимизация потерь в условиях кризиса;
- 5) управление процессом выхода из кризиса.

2. Особенности кризисного состояния отечественных предприятий

Особенности кризисного состояния отечественных предприятий обусловлены специфическими чертами экономической системы Украины. Среди которых нужно выделить следующие:

1) деньги не являются всеобщим и главным платежным средством. Уровень монетизации (отношение денежной массы к ВВП) колеблется в пределах 15-25%, а должен быть как минимум 40%. Для сравнения в развитых странах он составляет 100%;

2) свободная конкуренция отсутствует;

3) прибыль не является целью компаний. Многие фирмы принадлежат анонимным финансовым холдингам, не интересующихся производственным менеджментом, снижением издержек, уровнем дивидендов и рентабельностью. Их цель – монополизация денежных потоков и амортизационных фондов т.е. присвоение стоимости приобретенных ранее за бесценок государственных активов;

4) важнейшие виды ресурсов (земля, вода, лес, недвижимость) не имеют реальной рыночной стоимости;

5) не действует система экономической ответственности рыночных субъектов за неисполнение контрактов, возврат долгов и наносимый ущерб;

6) низкая профессиональная и территориальная мобильность кадров и как следствие не действует рынок рабочей силы;

7) денежная выручка недостаточна для уплаты налогов и оплаты труда (дефицит бюджета);

8) до 40% ВВП – теневая экономика;

9) качественное снижение наукоемкости производства и интеллектуального потенциала нации.

Все это предопределило предрасположенность многих украинских предприятий к кризису и предбанкротному состоянию.

Особенную роль в углублении кризиса сыграло то, что большинство отечественных предприятий разных отраслей энергоемки и имеют на своем балансе чрезвычайно сложную производственную и социальную инфраструктуру. Производство базируется на достижении больших объемов, а не качества продукции; процент отходов достаточно большой, а схем его переработки нет. Предприятия часто имеют излишки активов – неиспользованные постройки, транспортные средства, машины и оборудование. Кроме этого, на них недостаточно автоматизированы как производственные, так и управленческие процессы.

Про это свидетельствуют данные Международного центра перспективных исследований, в которых указано, что среди внутренних факторов, которые ограничивают увеличение производства, основное место занимают: недостаток оборотных средств, недостаточные объемы реализации, отсталая технология, недостаток квалифицированных работников и производственных мощностей [1].

Однако наряду с комплексом объективных причин в несостоятельности и кризисном состоянии многих отечественных предприятий виновата недостаточная компетентность высшего руководства самих предприятий [3]. Четверть руководителей предприятий не знает, какие меры необходимо применить для преодоления кризисного состояния, а почти 4% опрошенных не собираются использовать их. Среди способов, которые планируют использовать или используют предприятия, самым распространенным есть повышение отпускных цен (30,3%), переориентация на другие рынки сбыта (30,3%), изменения в организации управления предприятием (27,7%). Около трети предприятий имеют намерение применять меры, связанные с сокращением количества занятых или увольнение работников (18,8%), или отправка их в принудительные отпуска (18,3%). Наиболее характерна такая позиция для предприятий тяже-

лой промышленности, где цифры составляют соответственно 38,1 и 19,0%.

Среди прочих мер преодоления кризисного состояния руководители предприятий используют уменьшение объемов производства (14,8%), увеличение объемов кредиторской задолженности (7,2%), задолженности по заработной плате (4,5%), смена вида деятельности (4,1%), временная остановка производства (3,8%), уменьшение цен (3,8%), закрытие предприятия (1%).

Все это свидетельствует о том, что руководители предприятий не готовы адекватно реагировать на кризис.

На нынешнем этапе следует выделить две основные особенности кризисного состояния предприятий Украины: высокая себестоимость продукции и отсутствие спроса на нее, увеличение объемов кредиторской и дебиторской задолженностей, почти половина из которых просрочена.

Основные проблемы предприятий связаны с их неплатежеспособностью, несовершенной системой управления, неэффективным использованием средств. В результате значительная часть предприятий очутилась на грани банкротства.

Наибольшее число исков (около 50%) при признании предприятия-должника банкротом подается против предприятий, основанных физическими лицами, и лишь 1% - против предприятий государственной формы собственности. Таковы особенности кризисного состояния отечественных предприятий.

Для осуществления регулирования кризисного состояния предприятий в Украине Указом Президента от 17.06.1996г. №435/96 создано Агентство по вопросам предупреждения банкротства предприятий и организаций.

В целях организационного обеспечения проектов реструктуризации Правительством создан Украинский Центр реструктуризации предприятий и развития частного сектора. Его функция заключается в разработке и осуществлении финансового оздоровления и реструктуризации предприятий, привлечении иностранных и отечественных инвестиций для выполнения различных программ выхода из кризиса.

3. Концепция реформирования законодательства о несостоятельности (банкротстве)

В Украине вопросы несостоятельности и банкротства регулируются следующими нормативно-правовыми актами:

1) Закон Украины «О предпринимательстве» от 07.02.1992г. (регулирует процедуры ликвидации);

2) Закон Украины «О предприятиях в Украине» от 27.03.1991г. (регулирует процедуры ликвидации);

3) Закон Украины «О хозяйственных обществах» от 19.09.1991г.

4) Положение о порядке проведения санации государственных предприятий, утвержденное постановлением Кабинета Министров Украины от 08.02.1994г. №67;

5) Методические указания по проведению реструктуризации государственных предприятий, утвержденные приказом Министерства экономики Украины от 23.01.1998г. №9;

6) Методика разработки планов реструктуризации государственных предприятий и организаций, утвержденная приказом Агентства по вопросам предупреждения банкротства предприятий и организаций №73 от 02.06.1997г.

7) Закон Украины «О возобновлении платежеспособности должника или признании его банкротом», принят 30.06.1999 г. №784-XIV.

Новый закон о банкротстве стал по своей сути грунтовочной основой законодательства Украины о неплатежеспособности. В этом законе прописан новый механизм ликвидации банкротства. В новом законе имеется ряд положений, существенно отличающих его от предыдущего закона Украины «О банкротстве» от 14.05.1992г.:

1) упор сделан на «лечение» несостоятельных предприятий, а не на их ликвидацию. Отношения несостоятельности возникают в следствии неплатежеспособности хозяйствующего субъекта через неудовлетворительные результаты его деятельности. Лечение предприятия проводится с помощью реабилитационных процедур - санации и мирового соглашения. Цель реабилитационных мер - возобновить платежеспособность хозяйствующего субъекта. Санация – это система мер по восстановлению платежеспособности должника путем замены неэффективного собственника, реорганизации предприятия, реструктуризации Уставного фонда, внесения изменений в Устав должника. Все эти мероприятия осуществляет не собственник имущества, а управляющий санацией по специальному плану санации – публично-правовому договору. Мировое соглашение как вторая реабилитационная процедура «снимает» с банкрота часть кредитного долга и тем самым способствует восстановлению его платежеспособности. Мировое соглашение является глобальным комплексным хозяйственным договором, который отражает общий интерес всех участников отношений неплатеже-

способности хозяйствующего субъекта. Мировое соглашение не является договором взаимных уступок кредиторов и должника, поскольку в этом договоре только кредиторы отказываются от своих требований полностью или частично, должник же ничего не теряет.

2) в новом законе радикально расширился круг субъектов банкротства. Помимо юридических лиц банкротами могут быть признаны и физические лица.

3) Главный признак субъекта банкротства – осуществление им предпринимательской деятельности. Поэтому из круга потенциальных банкротов исключены казенные предприятия; предприятия, являющиеся объектами коммунальной собственности, если по ним на пленарном заседании органов местного самоуправления принято соответствующее решение; обособленные подразделения юридических лиц (филиалы, представительства, отделения).

4) Затрагиваются интересы собственности не только должника, но и третьих лиц, например, обмен долгов на акции как форма оздоровления должника. Против воли акционеров все их имущество переходит в собственность других лиц. При этом правом распоряжения владеют не они сами, а управляющий санацией – третье лицо.

Новый Закон о банкротстве лишь положил начало соединению норм права с нормами других отраслей в области несостоятельности. Но чтобы данный Закон эффективно заработал, нужно кардинально реформировать отечественное законодательство. Оно нуждается в дополнении нормами о несостоятельности Хозяйственного процессуального кодекса, трудового и гражданского права. Необходимо также провести кодификацию законов о несостоятельности и создать Кодекс несостоятельности, внести в Конституцию Украины новую статью о несостоятельности (банкротстве).

Выводы по лекции:

1. Антикризисное управление является комплексным, многоплановым процесс применения к предприятию совокупности экономических и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности.

2. Роль антикризисного менеджмента заключается в том, что оно выступает средством выживания в трудный период, снижает риск банкротства; координирует деятельность предприятия в целом; способствует мобилизации, рациональному распределению и использованию ресурсов; помогает преодолеть неопределенность рыночной среды и перескочить предприятию на новый «виток» развития.

3. На нынешнем этапе следует выделить две основные особенности кризисного состояния предприятий Украины: высокая себестоимость продукции и отсутствие спроса на нее, увеличение объемов кредиторской и дебиторской задолженностей, почти половина из которых просрочена.

4. Украинское законодательство в области несостоятельности (банкротстве) нуждается в существенном реформировании. Необходимо дополнении нормами о несостоятельности Хозяйственный процессуальный кодекс, трудовое и гражданское право, провести кодификацию законов о несостоятельности и создать Кодекс несостоятельности, внести в Конституцию Украины новую статью о несостоятельности (банкротстве).

Список основной литературы

1.Радионова Н.В. Антикризисный менеджмент. Учеб. пособ. для вузов/ Н.В.Радионова. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001.-223с.

Список рекомендованной литературы

2.Великий М.Ю. Особливості кризового стану вітчизняних підприємств і методів його оцінки /М.Ю.Великий //Фінанси України. – 2002. - №10. – с.29-34.

3.Мараховська К.А.Основи концепції антикризового керування підприємствами в Україні /К.А.Мараховська // Фінансова консультація. – 2001. - №15/16 (Спец. вип.: Формування ринкових відносин в Україні). – с.37-40.

4.Поляков Б.Про концепцію реформування законодавства про неспроможність (банкрутство) /Б.Поляков //Право України. –2002. - №7. – с.59-63.

5.Про внесення змін до закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”: Закон України від 03.04.2003р. №672 – IV // Урядовий кур’єр. –200. – 30 квітня (№80/81). – с.18. Відом. Верхов. Ради України. – 2003. – 11 лип. (№28). – ст.210.

6.Пташенко Л.О.Шляхи вдосконалення законодавства про приватизацію та банкрутство / Л.О.Пташенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. - №7. – С.21-23.

ЛЕКЦИЯ №2 СУЩНОСТЬ ЯВЛЕНИЯ БАНКРОТСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.Виды несостоятельности предприятий

2. Подходы к определению несостоятельности

3. Характерные признаки банкротства предприятий Украины

Цель лекции рассмотреть сущность банкротства и его характерные признаки.

1. Виды несостоятельности предприятий

Ключевая проблема: как распознать состояние банкротства у предприятия?

Ключевые понятия: предприятие-должник, несостоятельное предприятие, неплатежеспособное предприятие, предприятие-банкрот, простая и злостная несостоятельность, преднамеренное и фиктивное банкротство, социальное и цепное банкротство.

Явление финансовой несостоятельности предприятий присутствует в экономике любой страны с рыночной ориентацией отношений. Не ново оно и для отечественных предприятий.

Сегодня банкротство в Украине вновь актуально. Чтобы выработать иммунитет у украинских предприятий к кризисам в сложившихся условиях, необходимо прежде всего уяснить сущность банкротства.

Поскольку различное толкование терминов ведет к некорректному применению норм законодательства, необходимо дать точное определение основным институтам банкротства, которые используются в судебной практике. Это очень важно еще и потому, что в правовой системе определения не просто толкуют понятия, но являются ключом к пониманию соответствующей нормы права.

Институт несостоятельности (банкротства) был включен в украинское право в 1992г. (Закон Украины «О банкротстве» от 14.05.1992г. №2343-XII). Выступление любого предпринимателя в гражданском обороте связано с производением расчетов между экономическими партнерами, а значит с риском невыполнения обязательств по ним в срок. Законодательство о банкротстве предусматривает необходимые меры, направленные на то, чтобы риск кредиторов оказался наименьшим. В правовых актах различают предприятие-должника, несостоятельное предприятие, неплатежеспособное предприятие и предприятие-банкрота, выделяя при этом простую и злостную несостоятельность.

Предприятие-должник – это такой субъект хозяйственных отношений, который взял у кого-либо или должен кому-нибудь что-либо. Между термином «должник» и «несостоятельность» есть юридическая разница. Так, в законодательстве США несостоятельность является квалифицирующим признаком субъекта процесса по

банкротству, но не всякое несостоятельное лицо обязано проходить по такому процессу.

Среди должников принято различать обычных и несостоятельных (рис.2.1).

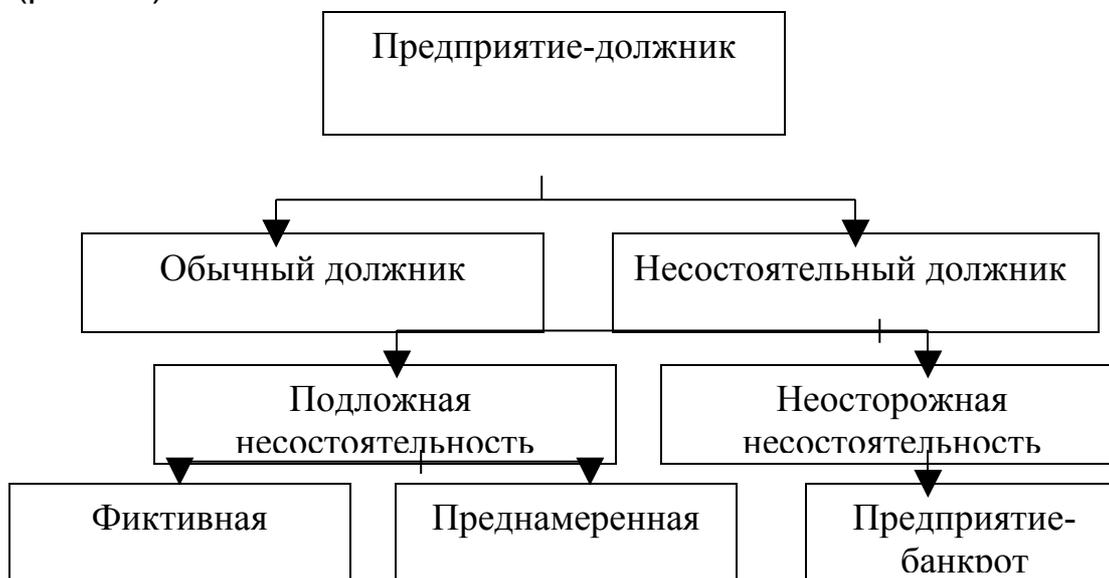


Рис.2.1 Виды несостоятельности предприятий

Для первых характерна **практическая (временная) неплатежеспособность**, которая вызвана отсутствием или недостатком денежных средств для расчетов с кредиторами на момент наступления сроков платежей, из-за того что должник, будучи кредитором в других правоотношениях, не получает удовлетворения своим требованиям. В этом случае обычному должнику его дебиторы должны больше, чем должен он сам. И поэтому он не может погасить кредиторскую задолженность и вынужден допускать просрочку своих платежей. Часто обычных должников именуют **временно неплатежеспособными предприятиями**, а экономическое явление несостоятельности – **цепным банкротством**. В этом случае на дебитора должника может быть возложена субсидированная ответственность по обязательствам предприятия-банкрота.

Для несостоятельных должников присуща **абсолютная (хроническая) неплатежеспособность**. Когда при обычном ведении дела они не могут погасить срочные обязательства по причине недостатка имущества в своих активах.

2. Подходы к определению несостоятельности

Ключевая проблема: как различить разновидности предприятий-должников?

Ключевые понятия: банкротство, сознательно (подложное) банкротство, неумышленное (неосторожное) банкротство, простое банкротство, злостное банкротство.

Все существующие в законодательствах различных стран подходы к определению простой несостоятельности должника можно свести к двум вариантам, когда в основе признания должника банкротом предусматривается:

1) принцип неплатежеспособности – исходя из анализа встречных денежных потоков;

2) принцип неоплатности – исходя из соотношения активов и пассивов в балансе должника.

Например, в американском законодательстве несостоятельность означает такое финансовое положение предприятия, когда *сумма долгов предприятия превышает стоимость всей его собственности. Это так называемый бухгалтерский признак банкротства*. В данном случае предприятие является несостоятельным, если сумма долгов превышает стоимостное выражение всех активов плюс стоимость имущества каждого из партнеров за вычетом личных долгов каждого из них. При этом несостоятельность предприятия еще не является основанием для принудительного объявления его должником в рамках процедуры банкротства.

Иногда оба принципа могут сочетаться. Так, в германском законодательстве критерием несостоятельности должника наряду с неплатежеспособностью признается сверхзадолженность, т.е. недостаточность имущества должника для покрытия всех его обязательств. Однако последний применяется дополнительно к критерию неплатежеспособности и служит основанием для выбора процедуры, применяемой к неплатежеспособному должнику: ликвидационной или реабилитационной.

Новый закон Украины «О возобновлении платежеспособности должника или признании его банкротом» от 30.06.1999 г. в качестве критерия несостоятельности предприятия предусматривает неплатежеспособность должника. При этом во внимание принимаются лишь денежные обязательства должника и его обязанности по уплате обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды. А величина соотношения общей суммы его кредиторской задолженности и стоимости имущества является свидетельством реальной возможности либо невозможности восстановить его платежеспособность.

Таким образом, действующее законодательство предусматривает разграничение всех должников на обычных и несостоятельных.

Вместе с тем есть еще одна существенная особенность в употреблении термина несостоятельность. В США он понимается исключительно как признак хозяйствующего субъекта, тогда как в Украине несостоятельность подразделяется на несостоятельность-признак и несостоятельность-институт.

Не всякий несостоятельный должник именуется **банкротом**. К таковым относятся тех, кто отказывается платить своим кредиторам вследствие разорения. **Отсюда суть явления банкротства (от нем. – Bankrott) можно определить как несостоятельность, сопровождающуюся прекращением платежей по долговым обязательствам.**

Однако существуют различия в употреблении этого понятия в разных странах. Так, в США объявление лица несостоятельным приравнивается по смыслу к объявлению лица банкротом, против которого возбуждается дело в соответствии с законодательством о банкротстве. В Великобритании понятие «несостоятельность» применяется в отношении юридических лиц, а «банкротство» - в отношении физических лиц. В большинстве стран банкротство понимается как частный случай несостоятельности, ее криминальный вид, когда неплатежеспособный должник совершает уголовно-наказуемые деяния, наносящие ущерб интересам кредиторов.

Следовательно, банкротство – уголовно-правовая сторона несостоятельности.

Вместе с тем в большинстве стран нормы, регулирующие уголовно-правовые вопросы, исключены из законодательства о несостоятельности и инкорпорированы в уголовные кодексы. Поэтому очень часто термин «несостоятельность» и «банкротство» употребляются как синонимы, в том числе и в украинском законодательстве.

В зависимости от причин несостоятельности различают **сознательное (подложное) и неумышленное (неосторожное) банкротство**. Неосторожная несостоятельность именуется **простым банкротством**, а подложная - **злостным**.

Злостное банкротство возникает в условиях чрезмерной обремененности долгами, когда руководитель прячет, уничтожает составные части имущества, заключает рискованные спекулятивные и явно убыточные сделки, продает товары по заниженным ценам, скрывает права других лиц или признает заведомо вымышленные права. Иногда, как например в германском законодательстве. В злостном банкротстве выделяют особо тяжкое. В последнем случае признаются действия виновного лица в корыстных интересах или сознательное создание для многих лиц угрозы разорения.

Различают следующие разновидности злостного банкротства:

а) фиктивное банкротство – заведомо ложное объявление руководителем или собственником предприятия, а равно и индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся им платежей или скидки с долгов. А равно и неуплаты долгов, если это деяние причинило крупный ущерб; в этом случае должник несет перед кредиторами ответственность за ущерб, причиненный подачей заявления о банкротстве;

б) преднамеренное банкротство – умышленное создание или увеличение неплатежеспособности предприятия, совершенное его руководителем или собственником, а равно и индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц, причинившее крупный ущерб либо тяжкие последствия путем заключения заведомо невыгодных сделок, некомпетентного ведения дел, принятия на себя чужих долгов в качестве поручителя и иных действий, ведущих к невозможности удовлетворить требования кредиторов; в этом случае при недостаточности имущества для удовлетворения требований кредиторов на учредителя должника или иных виновных лиц может возлагаться субсидиарная ответственность по обязательствам должника, а руководитель может быть привлечен к уголовной ответственности и (или) дисквалифицирован.

При простом банкротстве должник по собственной небрежности не предполагает о приближении банкротства и легкомысленно вызывает его своими действиями. Такое состояние наступает, как

правило, постепенно: вследствие сложившихся обстоятельств, некомпетентного управления руководства и неэффективной работы персонала.

В Законе Украины «О возобновлении платежеспособности должника или признании его банкротом» ***под банкротством (несостоятельностью) предприятия понимается признанная хозяйственным судом несостоятельность должника восстановить свою платежеспособность и удовлетворить признанные судом требования кредиторов не иначе как через применение ликвидационной процедуры.*** Со дня официального объявления банкротом должник теряет право самостоятельно управлять и распоряжаться своим имуществом. В законе в соответствии с принципом неплатежеспособности определены следующие два внешних признака неумышленной несостоятельности:

- срок неисполнения денежных обязательств или обязанности по уплате обязательных платежей – не менее трех месяцев с момента наступления даты их исполнения;

- минимальный размер денежных обязательств и обязательных платежей в совокупности для предприятия-должника – не менее 300 размеров минимальной месячной заработной платы, утвержденной Кабинетом Министров Украины; причем во внимание принимается размер обязательных платежей без учета установленных законодательством штрафов (пени) и иных финансовых (экономических) санкций.

Кроме того, банкротство характеризуется невозможностью продолжать производственную и финансово-хозяйственную деятельность предприятия из-за отсутствия средств.

Следует отметить, что украинское законодательство более лояльно по отношению к должнику, нежели зарубежное. Например, во Франции, в Германии и Англии производство по делу о несостоятельности может начаться уже в том случае, когда должник оказывается не в состоянии платить долги. Минимальная сумма неуплаченных долгов не установлена.

Помимо рассмотренных выше разновидностей состояния предприятия выделяют **социальное банкротство**, которое характеризуется снижением уровня квалификации работников, их заработной платы, духовной деградацией персонала, повышением частоты конфликтов, массовым высвобождением работников.

3. Характерные признаки банкротства предприятий Украины

Ключевая проблема: каковы признаки кризисных состояний у предприятий?

История становления рыночной экономики в развитых странах доказывает неравномерность процесса функционирования предприятия, наличие колебаний в значениях объемов производства и сбыта продукции. Возникновение спада производства определяется как кризисная ситуация и рассматривается в качестве общей для всех предприятий закономерности, которая тесно увязана с характером их жизненного цикла и может проявиться на любой из его стадий. Любая кризисная ситуация сопровождается рядом характерных признаков. Рассмотрим наиболее типичные признаки банкротства (несостоятельности) предприятий Украины.

Признаки несостоятельности предприятия – это внешние симптомы, по которым можно установить причины кризиса. Признаки проявляются в значениях показателей и тенденциях их изменений, характеризующих состояние предприятия. К таким показателям относятся: сумма прибыли, величина затрат, рентабельность, фондоотдача, фондовооруженность, производительность труда, численность персонала, текучесть кадров, средняя заработная плата, показатели соблюдения дисциплины, конфликтности и т.д. Отрицательные тенденции обнаруживаются при несоответствии значения показателя нормативному значению либо закономерному соотношению или при снижении значений.

Характерные **признаки несостоятельности** можно разбить на несколько групп: **финансовые, рыночные, организационно-производственные, социально-психологические.**

Финансовые признаки несостоятельности: тенденция устойчивого снижения доходов (прибыли) от основной деятельности с последующим переходом к убыткам и ростом последних; увеличение продолжительности оборота капитала; увеличение до опасных пределов доли заемного капитала в общей его сумме; низкие значения коэффициентов ликвидности и тенденция к их снижению; использование новых источников ресурсов на невыгодных условиях; уменьшение поступления денежных средств от хозяйственных операций, приводящее к трудности с наличностью; неспособность погасить срочные обязательства; неудовлетворительная структура баланса (уменьшение денег на счетах, увеличение дебиторской и кредиторской задолженности, нарушение баланса между ними); дефицит собственного оборотного капитала; затруднение в получении коммерческих кредитов, внеочередные проверки финансово-кредитных органов.

К **рыночным признакам** относятся: сокращение объемов продаж, неблагоприятные изменения в портфеле заказов, необоснован-

ная смена поставщиков, скрытое снижение цены предприятия, установление нереальных цен на продукцию, падение курса акций предприятия.

Организационно-производственные признаки несостоятельности: хронический спад объемов производства или приостановление деятельности; наличие сверхнормативных запасов сырья; скопление на складе готовой продукции, которая заведомо не реализуется; срыв выполнения какого-либо проекта, от которого предприятие полностью зависит; задержки с предоставлением отчетности и снижение ее качества; изменения в структуре управления предприятием; потеря опытных сотрудников аппарата управления; сокращение производственного потенциала; всевозможные реорганизации (открытие и закрытие представительств, филиалов, дочерних обществ и т.п.); недостаточность капитальных вложений; моральный износ используемых техники и технологии; вынужденные простои, неритмичная работа; нарушение сроков выплаты заработной платы; низкая заработная плата; длительные вынужденные простои, сокращенный рабочий день (неделя).

Социально-психологические признаки банкротства: конфликты в высшем руководстве и на производстве, рост текучести кадров, ухудшение социально-психологического климата в трудовом коллективе; массовые увольнения работников.

Выводы по лекции:

1. Новый закон Украины «О возобновлении платежеспособности должника или признании его банкротом» от 30.06.1999 г. в качестве критерия несостоятельности предприятия предусматривает неплатежеспособность должника. При этом во внимание принимаются лишь денежные обязательства должника и его обязанности по уплате обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды.

2. Под банкротством (несостоятельностью) предприятия понимается признанная хозяйственным судом несостоятельность должника восстановить свою платежеспособность и удовлетворить признанные судом требования кредиторов не иначе как через применение ликвидационной процедуры. Банкротство – уголовно-правовая сторона несостоятельности.

3. Бухгалтерский признак банкротства: сумма долгов предприятия превышает стоимость всей его собственности.

4. Состояние несостоятельности украинских предприятий сопровождается рядом характерных признаков, проявляемых в тенденции изменения в худшую сторону финансо-

вых, рыночных, организационно-производственных и социально-психологических показателей: суммы прибыли, величины затрат, рентабельности, структуры баланса, курса акций предприятия, объемов продаж; фондоотдачи, фондовооруженности, производительности труда, численности персонала, текучести кадров, средней заработной платы, показателей соблюдения дисциплины, конфликтности и т.д.

Список основной литературы

1.Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В .Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.12-15.

Список рекомендованной литературы

2.Антикризисное управление: Учеб. пособ. для вузов/ Под ред. 3.С.Минева, В.П.Панагушина. – М.:ПРИОР, 1998.

3.Антикризисное управление :Учебник/ Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000.

4.Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 11/ Кошкин В.И. и др. – М.:ИНФРА-М, 2000.

5.Чернявский Д.А. Антикризисное управление:Учеб. пособ./А.Д.Чернявский; Межрегиональная академия управления персоналом. – К., 2000.

ЛЕКЦИЯ №3 ЗАКОНОМЕРНОСТИ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ

- 1.Развите взглядов на сущность кризисов**
- 2.Теория циклов и кризисов**
- 3.Стадии глубины банкротства и их симптомы. Амплитуды банкротства**

Цель лекции – изучить закономерности,симптомы, глубину и амплитуду кризисных явлений в экономике с позиций теории кризисов и циклов.

- 1.Развите взглядов на сущность кризисов.**

Кризис- это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости. Во взглядах на кризис можно выделить три периода:

1) XVIIIв. до 30-х гг. XXв. преобладало суждение о том, что экономические кризисы либо вообще невозможны при капитализме (Дж. С.Мишель, Ж.Б.Сэй, Д.Рикардо), либо они носят случайный характер (Ж.-Ш.Симсонди, Р.Робертус).

2) С середины 30-х гг. и до 60-х гг. XX в. господствовала теория Кейнса о том, что экономические кризисы в условиях классического капитализма неизбежны и вытекают из природы присущего ему рынка, а отрицательные последствия можно сглаживать. При этом Кейнс выдвинул идею о государственном вмешательстве в экономику с целью стимулирования эффективного совокупного спроса.

3) 60-70-е гг. XX в. характеризуется модификацией задач антициклического регулирования экономикой (управления предприятием). В современных условиях акцент с краткосрочных разрозненных мер воздействия на отдельные элементы конъюнктуры перемещается на **создание комплексных программ**, включающих использование всех рычагов. На уровне государства в качестве их выступают программы по административному, налогово-бюджетному, кредитно-денежному, инвестиционному и прочему регулированию деятельности несостоятельных предприятий, на уровне предприятий – программа по антикризисному управлению, содержащая меры по инвестиционному, финансовому, снабженческо-сбытовому, кадровому и иному управлению. Кроме того наметилась тенденция перехода от принципа общего стимулирования спроса на продукцию к селективному избирательному решению определенных структурных задач. Затем были выявлены внешние (эндогенные) и внутренние (экзогенные) причины цикличности рыночной экономики, а также определена важность роли в сглаживании негативных воздействий кризиса не только государства, но и самих предприятий. Характер взаимодействия внешних и внутренних факторов, вызывающего цикличность колебаний, позволяет определить мультипликационно-акселерационная модель, известная как формула Дж.Хинкса:

$$Y_t = (1 - S) \times Y_{t-1} + V \times (Y_{t-1} - Y_{t-2}) + A_t,$$

(3.1)

где Y_t - национальный доход;

S - доля сбережений в национальном доходе;

$1 - S$ - склонность к потреблению;

V - коэффициент акселератора;

A_t - автономные инвестиции.

Все эти периоды различаются природой своего происхождения и длительностью, а общим является однотипность траектории: циклическое спиралевидное развитие. В результате разрушительная фаза развития признается не столько как общественное зло, сколько как условие, обеспечивающее поступательное развитие экономики.

2. Теория циклов и кризисов

Ученые различных направлений давно заметили, что многие явления в экономике повторяются с определенной периодичностью, т. е. циклически. В науке известны следующие разновидности циклов:

- **циклы Кондратьева** – продолжительностью 40-60 лет, импульсом которых являются радикальные изменения в технологической базе общественного производства, его структурная перестройка;

- **циклы Кузнецова** продолжительностью 20 лет, движущей силой которых выступают сдвиги в воспроизводственной структуре производства;

- **циклы Джуглера** периодичностью 7-11 лет, являющиеся результатом взаимодействия многочисленных денежно-кредитных факторов;

- **циклы Китчина**, продолжающиеся три-пять лет, порожденные динамикой относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях;

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

Все эти периоды различаются природой своего происхождения и длительностью, а общим является однотипность траектории: циклическое спиралевидное развитие. В результате разрушительная фаза развития признается не столько как общественное зло, сколько как условие, обеспечивающее поступательное развитие экономики.

В соответствии с волнообразным характером развития экономики вслед за прогрессом ожидается регресс и кризис, т.е. кризисы – закономерное явление в экономике. Циклический характер протекания всех экономических процессов обуславливает появления негативных тенденций в их развитии. Следовательно, опасность кризиса существует всегда, даже когда его нет. В связи с этим возникают две взаимосвязанные проблемы: распознавания кризиса и его предотвращения. Первая из них – наиболее трудная и важная, по-

сколькo для решения второй проблемы необходимо своевременно заметить наступление кризиса, определить его ранние признаки, понять его характер.

Для распознавания возникающих кризисных ситуаций большое значение имеет их типология. Кризисы бывают **регулярные** (циклические), которые повторяются с определенной закономерностью, и **нерегулярные**. Первые дают начало новому циклу. Они отличаются тем, что охватывают все сферы экономики, достигая большой глубины и продолжительности. Среди вторых различают промежуточные, частичные, отраслевые и структурные кризисы.

Промежуточный кризис прерывает на определенное время течение какого-либо из этапов. Он менее глубок и продолжителен по сравнению с регулярным кризисом и носит локальный характер.

Отличительной особенностью частичного кризиса является то, что он охватывает не всю экономику, а отдельные ее сферы (например, банковский кризис).

Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства (например, перепрофилирование оборонного комплекса страны).

Структурный кризис – это следствие нарушения закона пропорционального развития общественного производства. Он проявляется в межотраслевых диспропорциях с одной стороны, и товарном дисбалансе – с другой (например, энергетический, бензиновый, продовольственный, сырьевой и т.д.).

Кризисы в деятельности предприятия не миф, а объективная реальность. Они отражают собственные ритмы развития каждого предприятия. подчас не совпадающие с ритмами развития макросистем, но меняющие свою траекторию под влиянием макроциклов. Закономерности возникновения кризисных ситуаций в деятельности предприятия объясняются определенным характером его жизненного цикла. Американские ученые выявили закономерности подъемов и спадов. Она состоит. Во-первых, в периодическом возникновении кризисных ситуаций на всех стадиях жизненного цикла предприятия, а во-вторых, в математически определенной для малых и средних предприятий продолжительности фаз спада и подъема. Так, фаза подъема в среднем длится 3 года, а фаза спада – 2,8 года. В каждой фазе цикла можно выделить следующие этапы:

- **кризис** – сокращение объемов производства, снижение деловой активности предприятия, падение цен на продукцию, рост безработицы;

- **депрессия (стагнация)** – неуверенность, беспорядочность действий, недоверие к конъюнктуре, нежелание инвестировать

капитал, приспособление хозяйственной жизни предприятия к новым условиям функционирования и потребностям общества;

- **оживление** – растут цены на продукцию, занятость, процентные ставки, увеличиваются объемы производства и объем капиталовложений (это фаза восстановления);

-**подъем (бум)** – внедрение нововведений, обновление ассортимента и номенклатуры выпускаемой продукции, строительный рост капиталовложений, курсов акций, процентных ставок, цен, заработной платы; в результате экономика предприятия выводится на новый уровень развития, но при этом готовится база для очередного кризиса. Обусловленного сокращением совокупного спроса, т.е. все повторится вновь.

Возможность кризисного состояния предприятия (или повышение вероятности) возникает в переходные периоды его развития – между этапами цикла. Так, кризисы возможны в периоды перехода состояния предприятия: 1) из области зарождения и накопления потенциала в область возрастающего развития; 2) из области возрастающего развития в область стабилизации; 3) из области стабилизации в область циклического кризиса; 4) из области циклического кризиса в область посткризисного состояния.

Можно ли избежать банкротства предприятия, сгладив цикл в период спада, планомерно заменяя устаревшие элементы новыми? По мнению Ю.В. Яковца, выпрямить волнообразные кривые не в силах человека [2]. А попытки могут привести лишь усугублению неотвратимых последствий.

Знание теории циклов и кризисов можно использовать на практике. Как уже отмечалось, в развитии любого предприятия просматриваются определенные закономерности, которые могут отличаться скоростью протекания и амплитудой уровня развития. Проследим их по схеме жизненного цикла предприятия.

В жизненном цикле можно выделить следующие стадии: I – зарождение; II – развитие; III – бурный рост; IV – стабильное развитие; V – появление тенденции спада; VI – активный спад; VII – банкротство; VIII – ликвидация деятельности.

Однако ликвидация деятельности предприятия не всегда совпадает с моментом ликвидации самого предприятия. так между различными жизненными циклами предприятия, например Б и В существует временной лаг Т, т.е. предприятие, исчерпав все свои резервы в период функционирования в цикле Б, может продлить свою жизнь в цикле В лишь при условии сторонних финансовых инъекций. А в период Т оно претерпевает кризис. Такой жизненный путь характерен для большинства отечественных предприятий, адаптированных к бюджетным ассигнованиям.

Последствия кризиса можно сгладить. Если вовремя переориентировать направление деятельности предприятия. Это означает необходимость выделения финансовых средств из прибыли, получаемой от успешной сферы деятельности в период стабильного развития предприятия. При этом стадия развития нового вида деятельности должна совпасть по времени со стадией появления тенденции спада в результатах основной деятельности. В данном случае скачок в развитии предприятия в переходный период будет сглажен, так как влияние негативной тенденции на жизнедеятельность предприятия будет ослаблено наложением позитивной тенденции в развитии нового вида деятельности. Таким образом, жизненный цикл предприятия можно продлить. Выше была представлена идеальная модель жизни предприятия. В действительности предпринимательство всегда связано с множеством рисков. Поэтому профилактические меры не исчерпывают всех возможностей влияния на кризисы. При наступлении рискованного случая возникает потребность в финансовом оздоровлении неудачников.

Таким образом, теория циклов может успешно использоваться на практике. Во-первых, оно дает возможность с высокой степенью вероятности предвидеть дальнейший ход цикла. Зная то, что за ростом последует спад, можно прогнозировать момент возникновения последнего, а значит, избежать «перегрева» в период подъема и заблаговременно подготовиться к банкротству. В результате можно повлиять на сокращение периода кризиса. Во-вторых, можно подготовить и своевременно предпринять необходимые профилактические меры. Для этого следует опираться на адекватную реальности классификацию кризисов и факторов, их обусловивших, на изучение опыта преодоления подобных ситуаций, на системы мер и механизмов, обеспечивающих выход предприятия из состояния банкротства, на квалифицированные кадры по этим вопросам.

Итак, банкротство – хотя и болезненный, но закономерный процесс, а значит, он подлежит управлению. Основная задача управления несостоятельностью предприятия заключается не в том, чтобы предотвратить конец какой-либо его деятельности, который неизбежен в силу объективных обстоятельств, а в том, чтобы при выявлении диагноза направить все усилия в сторону качественных преобразований на базе «умирающей» деятельности.

3. Стадии глубины банкротства и их симптомы. Амплитуды банкротства

Ключевая проблема: всегда ли одинаково протекает состояние банкротства у предприятия и каковы симптомы кризисных состояний у предприятий?

Ключевые понятия: симптом, стадии банкротства, критическое банкротство, катастрофическое банкротство. Скрытое банкротство, финансовая неустойчивость, явная юридическая очевидная несостоятельность.

Спад производства обуславливает состояние банкротства, которое характеризуется продолжительностью во времени и длится на протяжении второй фазы жизненного цикла предприятия, различаясь при этом «амплитудой падения» на каждом интервале этапа фазы. По глубине банкротства различают три стадии.

I стадия – «допустимое банкротство»: характеризует зарождение негативного состояния, возникает на этапе жизненного цикла «банкротство», когда появляется угроза потери прибыли от предпринимательской деятельности.

II стадия – «критическое банкротство»: определяет усиление негативных тенденций на V и VI этапах фазы «спад», когда затраты на осуществление деятельности приходится возмещать за счет средств кредиторов.

III стадия – «катастрофическое банкротство»: возникает на этапах «банкротство» и «ликвидация» жизненного цикла предприятия и сопровождается его ликвидацией, следствием которой является распродажа имущества для погашения требований кредиторов. В данном случае должник теряет право самостоятельно управлять и распоряжаться своим имуществом. Это право переходит ликвидаторам – лицам, назначенным для управления имуществом должника и принудительной его ликвидации.

На каждой стадии развития негативной тенденции состояние предприятия имеет свои отличительные симптомы.

Симптомы, проявляющиеся на I стадии: сокращение объемов продаж; снижение доходов (прибыли) от основной деятельности; увеличение продолжительности оборота капитала; наличие сверхнормативных запасов сырья; увеличение до опасных пределов доли заемного капитала в общей его сумме; срыв выполнения какого-либо проекта, от которого предприятие полностью зависит; использование новых источников финансовых ресурсов на невыгодных условиях; неблагоприятные изменения в портфеле заказов; необоснованная смена поставщиков; задержки с предоставлением отчетности и снижение ее качества; изменения в структуре управления предприятием; сокращение производственного потенциала; всевозможные реорганизации (открытие и закрытие представительств, филиалов, дочерних обществ и т.п.); скрытое снижение цены предпри-

ятия; недостаточность капитальных вложений; моральный износ используемых техники и технологии; вынужденные простои, неритмичная работа и т.п.

Симптомы, проявляющиеся на II стадии: уменьшение поступления денежных средств от хозяйственных операций, приводящие к трудностям с наличностью; установление нереальных цен на продукцию; негативные изменения в структуре баланса (резкое уменьшение денег на счетах. Увеличение сумм дебиторской и кредиторской задолженности, их разбалансирование, возникновение убытков); низкие значения коэффициентов ликвидности и тенденция к их снижению; дефицит собственного оборотного капитала; затруднения в получении коммерческих кредитов; падение курса акций предприятия; внеочередные проверки финансово-контролирующих органов; конфликты в высшем руководстве; потеря опытных сотрудников аппарата управления; нарушение сроков выплаты заработной платы; рост текучести кадров; ухудшение социально-психологического климата в трудовом коллективе и т.п.

Симптомы, проявляющиеся на III стадии: неудовлетворительная структура баланса; нарушение баланса дебиторской и кредиторской задолженности; хронический спад объема производства или приостановление деятельности; скопление на складе готовой продукции, которая заведомо не реализуется; возрастание убытков; недостаток оборотных средств; неспособность погасить срочные обязательства; низкая зарплата работников; длительные вынужденные простои, сокращенный рабочий день (неделя); массовые высвобождения работников, конфликты на производстве и т.п.

По степени проявления симптомов несостоятельности различают также три амплитуды банкротства.

I амплитуда - минимальная , соответствующая состоянию «скрытое банкротство», которое характеризуется проявлением ранних признаков банкротства и скрытым снижением цены предприятия, которая находится как отношение ожидаемой прибыли до выплаты налогов, процентов по займам и дивидендов к разности средневзвешенной стоимости пассивов и среднего процента, показывающего проценты и дивиденды, которые необходимо выплачивать в соответствии со сложившимися на рынке условиями по заемному и акционерному капиталу.

Снижение цены предприятия означает уменьшение прибыльности либо увеличение средней стоимости обязательств, которые предприятие будет вынуждено принять на себя в ближайшем будущем. Цена предприятия снижается и на ближайшую, и долгосрочную перспективу.

Кроме того, наблюдается падение производства, снижается заработная плата, вводится сокращенный рабочий день или рабочая неделя.

II амплитуда – существенная, символизирующая состояние «открытая фаза». На этой стадии происходят быстрые взаимосвязанные изменения по всем направлениям деятельности предприятия. При отсутствии системы антикризисного управления или при ее неэффективной работе исход ситуации будет зависеть от случайного стечения обстоятельств. В сложившихся условиях часто прибегают к «косметическим» мерам. При ухудшении ситуации руководители нередко используют авантюрные способы зарабатывания денег, прибегая к мошенничеству.

III амплитуда – максимальная, определяющая состояние «явная юридически очевидная несостоятельность» - невозможность предприятия своевременно оплачивать долги.

Выводы по лекции:

1. Банкротство – хотя и болезненный, но закономерный процесс, а значит, он подлежит управлению. Основная задача управления несостоятельностью предприятия заключается не в том, чтобы предотвратить конец какой-либо его деятельности, который неизбежен в силу объективных обстоятельств, а в том, чтобы при выявлении диагноза направить все усилия в сторону качественных преобразований на базе «умирающей» деятельности.

2. Состояние банкротства предприятий протекает неравномерно, углубляясь и преодолевая три стадии, на каждой из которых проявляется в определенных признаках. Соответственно тому управление и регулирование несостоятельностью предприятий осуществляется специфическими методами с учетом глубины развития «заболевания». Чем глубже процесс, тем сложнее оздоровление. Для составления схемы «лечения» важно точно определить стадию развития банкротства по перечисленным признакам. Это осуществляется как на макроуровне хозяйственной деятельности – на основе мониторинга, так и на микроуровне – в результате диагностирования.

Список основной литературы

1. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.25-29.

Список рекомендованной литературы

2.Минцнер Б.З. Теория организации / Б.З.Мицнер. – М.:Инфра-М, 1999. – с.23-35.

3.Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11/ Кошкин В.И. и др. – М.:ИНФРА-М, 2000.- с.71-92.

ЛЕКЦИЯ №4 АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

- 1.Роль и функции антикризисного регулирования
- 2.Система антикризисного регулирования
- 3.Меры антикризисного регулирования

Цель лекции - изучить систему антикризисного регулирования и механизм ее функционирования

1.Роль и функции антикризисного регулирования

Ключевая проблема: как можно влиять на состояние предприятий на макроуровне?

Ключевые понятия: антикризисное регулирование, регламентирование и творческое регулирование, правовое, методическое, информационное, экономическое, организационное, социальное, кадровое, экологическое и административное регулирование.

Антикризисное регулирование – это политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение банкротства. Она осуществляется на мезо- и макро-уровне и представляет собой систему. Регулирование может быть **регламентированным** законодательством и **творческим**.

Для антикризисного регулирования необходима база надежных данных, создание специфической методики исследований, привлечение высококвалифицированных специалистов, проведение исследований, а также разработка, принятие и осуществление мер, стабилизирующих состояние экономики. В этом направлении государственные органы осуществляют регулирование следующих видов:

- **правовое** – создание правовой основы антикризисного регулирования, проведение экспертизы на предмет выявления случаев фиктивного и преднамеренного банкротства;

- **методическое** – методическое обеспечение проведения мониторинга состояния предприятий, профилактика их банкротства, судебных процедур, а также санации в случае возникновения факта несостоятельности;

- **информационное** – учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически и социально значимых предприятий;

- **экономическое и административное** – применение эффективных мер и методов воздействия на экономику с целью ее стабилизации;

- **организационное** – создание условий для цивилизованного разрешения всех споров по поводу несостоятельности должника;

- **социальное** – социальная защита работников предприятия-банкрота, выражающаяся в создании рабочих мест для них, переподготовке, выплате пособий;

- **кадровое** – поиск и подготовка специалистов по антикризисному управлению предприятиями (административных и арбитражных управляющих), повышение уровня их квалификации;

- **экологическое** – защита окружающей предприятие природной среды от загрязнения в результате осуществления ими своей деятельности.

С целью стабилизации экономики применяются следующие **методы государственного воздействия на состояние предприятий: экономические** – налоги, перераспределение доходов и расходов, ценообразование, реструктуризация задолженности и др.; **административные** – принятие и корректировка законодательства и контроль его соблюдения.

Государственное регулирование предполагает проведение экономической политики по различным направлениям.

1. **Фискальная (бюджетная) политика** представляет собой регулирование с помощью государственного бюджета и налогообложения, т.е. предусматривается установление на определенном уровне степени зависимости предприятия от бюджета.

2. **Структурная политика** реализуется в процессе приватизации имущества государственных предприятий: пересмотр принци-

пов и приоритетов в области управления и распоряжения государственным имуществом, усиление государства в процессе реформирования отношений собственности, усиление государственного контроля в государственном секторе экономики.

3. Финансово-кредитная политика представляет собой целенаправленное управление государства банковским процентом, денежной массой и кредитами.

4. Научно-техническая политика состоит в обеспечении комплексного развития науки и техники, что предполагает следующие меры: выбор приоритетных направлений в развитии науки и техники; государственная поддержка их развития путем финансирования; осуществление прогрессивной амортизационной и инвестиционной политики; совершенствование системы оплаты труда научных работников; участие в международном научно-техническом сотрудничестве и др.

5. Промышленная политика направлена на преобразование отраслевой структуры промышленности в ходе государственного регулирования промышленности региона, в том числе на реструктуризацию предприятий, создание системы стратегического корпоративного планирования и финансового мониторинга, формирование системы информационной поддержки промышленности.

6. Амортизационная политика – это оптимизация формирования затрат по использованию основных фондов путем выбора наилучшего варианта исчисления амортизации.

7. Инвестиционная политика нацелена на регулирование темпов роста производства, ускорение НТП, изменение отраслевой структуры экономики.

8. Прогнозирование и планирование занимают не последнее место в системе государственного регулирования.

9. Ценовая политика состоит в регулировании цен на важнейшие (первой необходимости) товары и услуги и на продукцию монополистов с помощью определения предельных или фиксированных цен, предельных коэффициентов изменения цен, предельных уровней рентабельности.

10. Внешнеэкономическая политика предполагает обеспечение условий для притока иностранных инвестиций и свободного выхода отечественных предпринимателей на мировой рынок с помощью таможенных тарифов, протекционизма, принятия соответствующих законов.

11. Социальная политика является одним из важнейших направлений государственного регулирования.

Антикризисное регулирование – многогранная функция менеджмента, состоящая в использовании правительством

всех уровней имеющихся в его распоряжении полномочий по всему фронту экономики с целью ее стабилизации.

2. Система антикризисного регулирования

Ключевые проблемы: что представляет собой устройство механизма антикризисного регулирования и как обосновать критерии и уровни пособий и компенсационных выплат работающим при несостоятельности их предприятий?

Ключевые понятия: система антикризисного регулирования (ее элементы и механизм), стратегия антикризисного регулирования, политика антикризисного регулирования, технология антикризисного регулирования, законодательная база антикризисного регулирования, участники антикризисного регулирования.

Система антикризисного регулирования (АКР) – это целостная совокупность взаимосвязанных элементов, направленных на защиту предприятий от кризисных ситуаций и предотвращение банкротства.

Функциональными элементами системы АКР являются: мониторинг состояния предприятий, маркетинг изменения отраслевой структуры хозяйства, прогнозирование и планирование, принятие управленческих решений и распоряжений, координирование и организация их выполнения, введение системы стимулов, учет и контроль результатов функционирования хозяйства.

Механизмами (энергией), приводящими данную систему в действие и обеспечивающими ее функционирование, являются: выработка стратегии, политики и принципов антикризисного регулирования и учреждение его участников; наработка законодательной и нормативно-методической базы; технология контроля, включающая мониторинг; изучение изменений факторов внешней среды, оказывающих воздействие на предприятия; принятие мер, направленных на преодоление неплатежей.

Стратегия антикризисного регулирования – это генеральное направление стабилизации экономического развития с целью реализации стратегии преобразования общественной жизни страны деятельности.

Политика антикризисного регулирования – это направление деятельности правительства, совокупность принципов, методов, форм организационного поведения, направленных на стабилизацию экономической ситуации, поверженной в кризис, на формирование механизма регулирования, способного своевременно влиять на рыночную конъюнктуру с учетом стратегии антикризисного регулирования.

Основная задача института несостоятельности (банкротства) заключается в том, что когды скоро потери кредиторов оказались неизбежными, эти потери должны быть распределены между ними наиболее справедливым образом. В соответствии с этой позицией **принципами АКР** являются:

- создание правовой основы цивилизованных предпринимательских отношений в условиях несостоятельности предприятий;
- ограничение до разумных пределов государственного и административного влияния на деятельность неплатежеспособных предприятий, демократический подход к решению судьбы предприятия-должника;
- предоставление честным должникам возможности возобновления своей деятельности и создание условий для возрождения отечественного бизнеса;
- сохранение перспективных предприятий, имеющих временные финансовые трудности, и оказание им помощи;
- введение системы безопасных мер для всех участников предпринимательства и экономической деятельности государства при банкротстве предприятий;
- защита предприятия от влияний споров и тяжб, приводящих к ускорению его развала;
- справедливое распределение конкурсной массы, которая составляет вес имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и подлежащее распродаже.

Все эти принципы реализуются в законодательной базе АКР. К настоящему времени сформирована правовая основа АКР. Приняты ряд важнейших документов (см. п.4 лекции №1).

Участниками АКР являются различные службы и организации.

- 1.Агентство по вопросам предупреждения банкротства предприятий и организаций;
- 2.Украинский центр реструктуризации предприятий и развития частного сектора;
- 3.арбитражные суды;
- 4.властные структуры и профильные ведомства (фонды поддержки малого бизнеса, службы занятости, налоговые инспекции, внебюджетные фонды, контрольно-ревизионные комиссии, консалтинговые фирмы);
- 5.антикризисные и арбитражные управляющие;
- 6.предприятия и организации, попавшие в кризисную ситуацию.

Итак, в Украине в течение последних пяти лет заложены основы системы антикризисного регулирования, перед каждым ее участником сформулированы задачи. Но, к сожалению,

нию, функционирование каждого элемента этой системы пока еще не совсем продумано, не скоординированы отношения различных участников системы и не четко разграничены пределы их компетенции.

3. Меры антикризисного регулирования

Ключевые проблемы: какими путями можно оздоровить несостоятельные предприятия на государственном уровне? На сколько цивилизовано законодательство Украины по отношению к предприятиям-банкротам?

Ключевые понятия: профилактические меры, меры, применяемые к предприятиям-банкротам, политика предупреждения кризиса, политика преодоления его последствий в щадящем режиме, политика жесткого следования нормам законодательства, внесудебная, досудебная и арбитражная санация, реструктуризация предприятия, реструктуризация имущества, реструктуризация долга, наблюдение, внешнее управление, мировое соглашение, конкурсное производство, конкурсная масса.

Все меры АКР несостоятельностью предприятий можно объединить в две группы.

1. Профилактические меры, предупреждающие наступление кризисного состояния у предприятий. К ним относятся антикризисные процедуры по улучшению правовых, экономических, социальных и иных условий внешней среды предприятий, стимулирующих их деятельность в направлении, важном и полезном для социально-экономического развития региона и страны в целом суть профилактических мер сводится к созданию поощрительных и запретительных стимулов по отношению к деятельности предприятий.

2. Меры, применяемые к предприятиям-банкротам, - это оздоровительные действия (санация) в отношении несостоятельных предприятий, законодательно разрешенные государством.

Санация состояния предприятия может быть: *внесудебной*, когда проводится без участия арбитражного суда и, соответственно, без официального объявления банкротства; *досудебной*, предполагающей предварительное, до открытия производства по делу о банкротстве, оздоровление; *арбитражной* в соответствии с действующим законодательством.

Для украинской экономики текущего периода характерна массовая несостоятельность предприятий. В соответствии с действующим законодательством о банкротстве большинство из них полагалось бы ликвидировать. Однако многие предприятия выполняют социально и экономически важные функции в народном хозяй-

стве (например, предприятия транспорта, коммунальные службы и т.п.). Их функционирование нельзя не только прекратить, но и приостановить. В этой ситуации наибольшую актуальность и эффективность приобретают профилактические меры и внесудебная санация состояния предприятий.

Популярные профилактические меры по АКР:

- консультирование предпринимателей и менеджеров по вопросам законодательства о банкротстве;

- создание специализированных компаний по антикризисному управлению;

- обеспечение условий для инновационной деятельности предприятий: осуществление институциональных преобразований, разработка и совершенствование нормативно-правового обеспечения, развитие инфраструктуры инновационного процесса, защита интеллектуальной собственности в инновационной сфере, вовлечение ее в оборот, создание доступного информационного банка достижений НТП, обеспечение доступа предприятий к результатам научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, продажа или передача на взаимовыгодных условиях поступающих объектов и объектов незавершенного строительства, стимулирование спроса отечественных производителей на конкурентоспособные технологии, лоббирование возможностей экспорта результатов инновационной деятельности, формирование региональных фондов перспективных проектов.

- формирование библиотеки инвестиционных проектов региона, предназначенной для посещаемых регион инвесторов, создание имиджа благополучного в финансово-экономическом отношении региона, повышение инвестиционной привлекательности региона;

- льготное кредитование и налогообложение приоритетных сфер экономики;

- совершенствование законодательства и усиление контроля за его выполнением;

- предоставление гарантий при финансировании, а также прямое бюджетное финансирование проектов;

- приоритетное предоставление недвижимой собственности и земельных участков в пользование предпринимателям;

- анализ рыночной конъюнктуры на перспективу;

- создание условий для добросовестной конкуренции;

- целевая подготовка персонала с целью воспитания профессиональных управленцев на всех уровнях хозяйствования; обучение собственников, руководителей, специалистов, менеджеров; социальная дифференциация кадров;

- формирование инфраструктуры развития и поддержки малого предпринимательства;

- выделение и стимулирование приоритетных видов деятельности;

- налоговые льготы, упрощение порядка расчетов по налогам для малых предприятий;

- предоставление права первоочередного выкупа арендуемых объектов недвижимости с учетом вложенных в них средств.

Существуют четко обозначенные направления принятия мер антикризисного регулирования деятельности предприятий, составляющие разные варианты антикризисной политики: предупреждение кризиса, преодоление его последствий в щадящем режиме и жесткое следование нормам законодательства. Их избирают в зависимости от сложившихся обстоятельств. Каждый вариант антикризисной по направлению, во-вторых, защитить от разорения социально значимые предприятия, в-третьих, цивилизованным путем обеспечить развязку отношений вокруг несостоятельности предприятий.

Меры, применяемые к предприятиям-банкротам

Как отмечалось выше, АКР может быть **внесудебным** и **арбитражным** в зависимости от того, по чьей инициативе применяются меры к несостоятельному предприятию. Первое проводится по инициативе собственника (участников, учредителей или акционеров), второе – на основании определения арбитражного суда.

Выбор процедуры в отношении предприятия-должника производится арбитражным судом. Предусматриваются различные меры, применяемые к банкроту. Их можно объединить в две группы: **оптимистические**, связанные с оздоровлением предприятия-должника и **пессимистические**, приводящие к его ликвидации (табл.4.1)

Добровольная ликвидация – внесудебная процедура ликвидации несостоятельного предприятия, осуществляемая по соглашению между его собственниками и кредиторами под контролем кредиторов.

Конкурсное производство – процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов в результате ликвидации должника и распродажи его имущества.

Таблица 4.1

Меры, применяемые к предприятиям-банкротам

Пессимистические (ликвидационные меры)	Оптимистические (реорганизационные)
--	-------------------------------------

1) добровольная ликвидация под контролем кредиторов	1) наблюдение
2) конкурсное производство	2) досудебная санация
3) принудительная ликвидация по решению арбитражного суда	3) внешнее управление
	4) мировое соглашение

Наблюдение – процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния.

Досудебная санация (оздоровление) – меры по восстановлению платежеспособности предприятия-должника, предпринимаемые собственниками данного предприятия, кредиторами или иными лицами. В рамках мер по предупреждению банкротства должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей, а также восстановления платежеспособности.

Внешнее управление – процедура банкротства, применяемая к предприятию-должнику в судебном порядке в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению данным предприятием внешнему **управляющему**.

Мировое соглашение – достижение договоренности с кредиторами относительно рассрочки, отсрочки или скидки с долгов.

Исполнителем любой из процедур является арбитражный управляющий, именуемый временным (при наблюдении), внешним (при внешнем управлении) или конкурсным (при конкурсном производстве) управляющим, который назначается спустя не более 10 дней с момента принятия искового заявления. Его действия подконтрольны кредиторам.

Пессимистический путь решения судьбы предприятия предполагает его ликвидацию, которая согласно закону может проходить либо принудительно, либо добровольно.

Принудительная ликвидация предприятия осуществляется на основании решения арбитражного суда путем открытия конкурсного производства по делу о банкротстве предприятия. с момента открытия конкурсного производства снимается с должности руководство ликвидируемого предприятия, и все полномочия по управлению делами должника передаются конкурсному управляющему. Он принимает меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества предприятия-банкрота, предъявление исков о признании недействительными сделок, совершенных должником. Кроме того, управляющий обязан обеспечить сохранность имущества и документации предприятия-банкрота, взыскать дебиторскую задолжен-

ность, уведомить персонал о предстоящем увольнении и др. Конечными его задачами являются аккумуляция имущества должника, формирование конкурсной массы, оценка ее по рыночной стоимости и реализация, формирование реестра требований кредиторов, составление промежуточного и ликвидационного балансов, а также производство расчетов по обязательствам должника в порядке установленной очередности.

Под **конкурсной массой** понимается все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в его ходе. Это денежные средства, дебиторская задолженность, неполученное целевое финансирование, долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения, участие в других организациях с начисленным по ним доходам, нематериальные активы, основные средства, неустановленное оборудование, готовая продукция, запасы.

В соответствии с законом в состав конкурсной массы не включается имущество, изъятое из оборота, имущественные права, основанные на разрешении на осуществление определенных видов деятельности, жилищный фонд социального использования, детские дошкольные учреждения, объекты коммунальной инфраструктуры, жизненно необходимые для региона. На это имущество не может быть обращено взыскание кредиторской задолженности.

Стоимостная оценка конкурсной массы по учетным ценам вместе с текущими активами, непосредственно связанными с деятельностью конкурсного управляющего, представляет собой **активы промежуточного баланса** предприятия-должника. Баланс составляется после срока предъявления кредиторами своих требований и проведения инвентаризации имущества и является связующим звеном баланса хозяйственной деятельности с ликвидационным балансом.

Ликвидационный баланс – основной документ, регламентирующий расчеты с кредиторами. В отличие от промежуточного он отражает реальную стоимость активов предприятия, по которой они будут реализованы, а также размер установленных требований кредиторов, т.е. реальную стоимость пассивов. С этой целью проводится переоценка активов по рыночной стоимости, т.е. оценивается их ликвидационная стоимость.

Несмотря на имеющуюся законодательную базу, все еще много неясного в методике составления промежуточного ликвидационного баланса. Затруднительна также оценка достаточности имущественных возможностей ликвидируемого предприятия для удовлетворения требований кредиторов. Эти пробелы в законодательстве попустительствуют злоупотреблениям путем искажения

сведений о наличии имущества у должника в результате переоценки его стоимости.

Цивилизованный характер законодательства в отношении должников проявляется в том, что все требования к банкроту могут быть предъявлены только в порядке проведения назначенной процедуры. С момента введения конкурсного производства прекращается начисление неустоек, финансовых санкций и процентов по всем видам задолженности должника. Исходя из этого условия уточняется, признается и устанавливается задолженность, заявленная кредиторами. Поэтому различают *заявленные* и *незаявленные* требования кредиторов. Кроме того, задолженность (обязательство) по заявленным требованиям кредиторов разделяется на *признанную* и *непризнанную*. Под признанной задолженностью (обязательством) подразумевается сумма заявленного долга перед кредитором, подтвержденная документально. Признанная сумма долга включает установленные требования, которые не оспариваются должником, и иные требования, подтвержденные к выполнению решением арбитражного суда.

Оплаченная часть уставного капитала, признанные и незаявленные обязательства предприятия, возникшие до признания его банкротом, вместе с текущими пассивами, возникшими в ходе конкурсного производства, образуют ***пассивы промежуточного ликвидационного баланса***. Отражение незаявленных требований кредиторов в балансе обусловлено необходимостью удовлетворения их даже после проведения расчетов с кредиторами при наличии средств.

Реестр требований кредиторов содержит перечень сведений об установленной задолженности, которая таковой считается, если подтверждена вступившим в законную силу решением суда или документами, свидетельствующими о признании должником этих требований.

При расчете вся кредиторская задолженность разводится по следующим очередям. *Вне очереди* покрываются судебные издержки, а также расходы по оплате труда конкурсного управляющего и по осуществлению деятельности предприятия-банкрота в период его управления, так называемые текущие пассивы. *В первую очередь* по требованиям граждан погашается задолженность по выплате пособий за причинение вреда жизни и здоровью, *во вторую* – по выплате пособий, по оплате труда лицам, работающим по трудовым договорам (контрактам), и по выплате авторских вознаграждений. *В третью очередь* удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, в четвертую – требования по обязательным платежам в бюджет и вне-

бюджетные фонды. И в последнюю очередь производятся расчеты с другими кредиторами по установленной задолженности перед ними.

При наличии незаявленных требований кредиторов первой и второй очереди расчеты с кредиторами последующих очередей приостанавливаются.

Если денежных средства от продажи имущества ликвидируемого предприятия недостаточно для полного погашения задолженности перед кредиторами, то они распределяются пропорционально суммам требований при строгом соблюдении очередности. Незаявленная и непризнанная кредиторская задолженность, а также обязательства об отступном, об их новации либо прекращении иным способом считаются погашенными.

После завершения расчетов с кредиторами конкурсный управляющий представляет в арбитражный суд отчет о проведении конкурсного производства, реестр требований кредиторов, документы, подтверждающие продажу имущества должника и погашение его обязательств.

На основании отчета конкурсного управляющего суд выносит определение о завершении конкурсного производства, которое в десятидневный срок передается органу, осуществляющему государственную регистрацию юридических лиц. Предприятие считается ликвидированным, а процедура конкурсного производства завершена после внесения соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц.

Предприятие ликвидируется добровольно в следующих случаях:

- в связи с истечением срока создания предприятия, определенного в его уставе;
- по достижении цели создания предприятия;
- в результате признания судом недействительной регистрацию предприятия;
- по причине банкротства.

В последнем случае решение о ликвидации предприятия принимается собственниками при условии письменного согласия всех кредиторов и на основании анализа его финансового состояния, из которого видно, что хозяйствующий субъект не может платить по своим обязательствам, нет возможности восстановить его платежеспособность, а также если имущества должника достаточно, чтобы погасить все обязательства кредиторов. Тогда решением собственников руководитель отстраняется от должности и создается ликвидационная комиссия. Кандидатура ее председателя согласовывается с кредиторами. С момента его назначения все имущество предприятия-должника передается в его распоряжение. Как и в случае

принудительной ликвидации предприятия. в задачи ликвидационной комиссии при добровольной ликвидации входят оценка конкурсной массы, ее реализация, расчеты с кредиторами и исключение предприятия из государственного реестра. В любой момент до завершения процедуры ликвидации должника каждый из его кредиторов может обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании ликвидирующегося предприятия банкротом.

Оптимистический путь решения проблемы преодоления кризисного состояния предприятий отличается гуманностью и состоит в предпринятии попыток их оздоровления. К разновидностям этого подхода относятся проведение таких судебных процедур, как наблюдение, внешнее управление, санация, мировое соглашение. Следует отметить, что действующие правовые подходы к проведению внесудебных процедур по финансовому оздоровлению предприятий пока не имеют нормативного и методического подкрепления.

При процедуре **наблюдения** руководитель должника не отстраняется от выполнения своих обязанностей. Вместе с тем вводятся некоторые ограничительные и запретительные меры, связанные с осуществлением им деятельности. Так, ему подконтрольно совершение всех сделок, связанных с распоряжением недвижимым и прочим имуществом, балансовая стоимость которого превосходит 10% суммы активов баланса, с получением и выдачей кредитов (займов), поручительства, гарантий, уступок прав требований. В период наблюдения предприятию запрещается проводить следующие мероприятия: ликвидацию и реорганизацию, создание новых юридических лиц и участие в них, формирование филиалов и представительств, выплату дивидендов, проведение эмиссий ценных бумаг, выход из состава участников должника. При нарушении перечисленных мер руководитель может быть отстранен от должности арбитражным судом.

Задачи наблюдения, которое длится не более 6 месяцев:

- выбор меры по преодолению несостоятельности предприятия;
- сохранение имущества должника до вынесения арбитражным судом решения по существу дела;
- контроль за соблюдением ограничительных и запретительных мер в отношении руководителя предприятия;
- ведение реестра требований кредиторов, которые предъявляются в месячный срок с момента принятия арбитражным судом искового заявления;

- анализ финансового состояния должника, проверка наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства и выяснить, выявление возможности восстановить платежеспособность.

Процесс наблюдения завершается принятием арбитражным судом определения о применении к должнику одной из процедур, предусмотренных законом.

Судебная санация состояния предприятия-должника осуществляется с помощью процедуры **внешнего управления**, которая вводится на основании решения собрания кредиторов и длится не более года, а при необходимости может быть пролонгирована на срок до шести месяцев. Она применяется в том случае, когда на определенном этапе внесудебной санации становится ясным, что руководство не в состоянии восстановить платежеспособность предприятия. Тогда руководитель предприятия-должника отстраняется от должности и все его полномочия по управлению деятельностью предприятием-банкротом переходят к внешнему управляющему, кандидатура которого предлагается арбитражному суду собранием кредиторов (им может быть и временный управляющий). Одновременно прекращаются все полномочия собственника.

Успех внешнего управления зависит от компетентности и порядочности внешнего управляющего. Однако права внешнего управляющего несколько ограничены. Крупные сделки с недвижимостью, стоимость которой превышает 20% балансовой стоимости активов должника, заключаются только с согласия кредиторов. Это касается формирования фонда потребления и сделок, влекущих новые денежные обязательства должника в случаях, когда сумма денежных обязательств должника превышает 20% требований кредиторов.

Функции внешнего управляющего при внешнем управлении:

- разработка (в течение месячного срока) и реализация плана внешнего управления, содержащего меры по восстановлению платежеспособности банкрота в установленные сроки, который рассматривается и утверждается собранием кредиторов не позднее чем через два месяца с момента введения внешнего управления;

- принимает в ведение и самостоятельно распоряжается имуществом должника, заявляет отказы от выполнения заключенных им договоров, которые носят длительный характер либо рассчитаны на получение положительных результатов в долгосрочной перспективе;

- ведение бухгалтерского, финансового, статистического учета и отчетности;

- принятие мер по взысканию задолженности перед должниками;

- рассмотрение требований кредиторов;

- ведение реестра кредиторов;
- предоставление собранию кредиторов отчета по итогам реализации внешнего управления.

Основным средством, создающим условия для восстановления платежеспособности предприятия при внешнем управлении, является мораторий на удовлетворение требований кредиторов. В период его действия, т.е. в течение внешнего управления, приостанавливается исполнение всех судебных решений и иных исполнительных документов о взыскании с незадачливого предприятия задолженности, возникшей по обязательствам, срок исполнения которых наступил до введения внешнего управления. В данный период также не начисляются неустойки по этим обязательствам и финансовые санкции по обязательным платежам, проценты за пользование заемными средствами. Критерием завершения процедуры внешнего управления считается отсутствие признаков несостоятельности у предприятия, а также истечение срока применения процедуры. В последнем случае, когда неплатежеспособность должника не преодолена, вслед за внешним управлением может быть открыто конкурсное производство.

На любом этапе рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник и кредиторы вправе заключить **мировое соглашение**. В нем могут принимать участие третьи лица. Мировое соглашение содержит положения о размерах, порядке, сроках и способах исполнения обязательств должника. Заключение мирового соглашения предусматривает отсрочку или рассрочку исполнения обязательств, уступку права требования должника, исполнение обязательств должника третьими лицами, скидку с долга, его прощение и т.п., устанавливаемые на основе обоюдного решения сторон: решения собрания конкурсных кредиторов, принятого большинством голосов, и решения должника в лице руководителя или арбитражного управляющего. В данном случае сохраняется единственное условие для должника, обязательное к исполнению, - это погашение задолженности в полной сумме перед кредиторами первой и второй очередей.

Мировое соглашение не позднее пяти дней с момента его подписания представляется на утверждение в арбитражный суд, после чего вступает в законную силу и служит основанием для прекращения дела о банкротстве должника, а также моратория на удовлетворение требований кредиторов и полномочий арбитражного управляющего.

Утвержденное мировое соглашение может быть расторгнуто арбитражным судом, в том случае, если должник не выполнил его условий в отношении не менее одной трети требований кредиторов.

Украинское законодательство о банкротстве предприятий, опирающееся на успешный зарубежный опыт, имеет цивилизованный характер. Однако отношения по применению процедур банкротства предприятий не урегулированы. Адаптация законодательства, т.е. привязка его к условиям Украины, происходит сложно – методом проб и ошибок, поскольку государственные органы по финансовому оздоровлению предприятий не имеют совершенного нормативного, методического, кадрового и технического обеспечения.

Список основной литературы

1.Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.65-71.

Список рекомендованной литературы

2.Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11/ Кошкин В.И. и др. – М.:ИНФРА-М, 2000.- с.371-377, 405-422.

ЛЕКЦИЯ №5 СИСТЕМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.Причины несостоятельности отечественных предприятий

2.Система антикризисного менеджмента

3.Технологии, стратегии и тактики сглаживания негативных тенденций в развитии предприятия

4.Профилактика банкротства в управлении предприятием

Цель лекции – овладеть арсеналом методов, технологий, стратегий и тактик преодоления и сглаживания состояния банкротства, а также профилактических мер по предотвращению кризисных ситуаций..

1.Причины несостоятельности отечественных предприятий

Критическое положение наблюдается у отечественных предприятий, находящихся в двух полярных состояниях.

1)Неблагополучное состояние – к таковым относятся государственные или бывшие государственные предприятия.

Характерные черты: тенденция спада производства и оборота; снижение уровня жизни работающих, неплатежеспособность.

Причина банкротства: неспособность бывшей командной системы перестроиться на рыночные условия.

2) Процветающее состояние – это касается молодых предприятий, функционирующих в течение трех-пяти лет.

Характерные черты: тенденция резкого увеличения оборота (в 2-6 раз в год), высокий уровень жизни работающих.

Признаки критического роста: рост накладных и управленческих расходов, снижение рентабельности; использование кредитов на погашение ранее взятых займов; неспособность руководства объективно оценивать состояние предприятия; утрата чувства управляемости.

Причина банкротства: неадекватность системы управления предприятием и других внутренних механизмов, сформированных в период функционирования малой формы организации предприятия, достигнутым масштабам деятельности.

В зависимости от того, какие факторы (внешние или внутренние) стали коренной причиной несостоятельности предприятий, различают следующие типы банкротства:

- специфическое банкротство предприятия (внутренние факторы). Этот тип преобладает в США и Западной Европе.

- массовое банкротство (внешние факторы), преобладает в России, Украине.

По мнению американских ученых банкротство предприятий на 2/3 обусловлено влиянием внутренних факторов и на 1/3 – внешних [1]. В Украине и странах СНГ все наоборот. Коренная причина этого явления кроется в том, что существует громадная разница ресурсов «на входе» и «выходе» производственных систем: за рубежом степень отдачи вкладываемых ресурсов в десятки раз выше, чем у нас. Кроме того, потенциальная отдача на «выходе» зависит от активности работников, их творческого потенциала, реализуемости заложенных возможностей. Скорость реализации управленческих мер за рубежом в 5-50 раз выше, чем в Украине.

К **внешним причинам**, вызывающим банкротство относятся:

1)экономические факторы: кризисное состояние экономики страны, повсеместный спад и убыточность производства, ослабление функций государственного регулирования экономикой; акцент государственной политики на фискальной функции («брать») при слабом внимании к поощрительно-распределительной («давать»), повлекший за собой неэффективность налоговой политики государства, при которой непосильное налоговое бремя стало выступать антистимулом развития деятельности предприятий; несовершенство и нестабильность финансово-кредитной политики, проявляющееся в росте процентных ставок и недоступности кредитов для

большинства предприятий; ошибки, допущенные в экономическом регулировании (например, нарушение законов денежного обращения);

2) социальные факторы: политическая нестабильность в обществе, война, терроризм, непредвиденные чрезвычайные ситуации, высокая преступность; недостаток квалифицированных специалистов, проблемы с кадрами из-за отсутствия качественной целевой переподготовки; снижение рождаемости и повышение уровня смертности; бедность населения, обусловившая его низкую покупательную способность, что привело к снижению платежеспособности покупателей;

3) информационные факторы: отсутствие опыта антикризисного менеджмента; практика зарубежных стран в этой области, по мнению экспертов [2] применима в Странах СНГ, в том числе и на Украине лишь на 30%, а остальные знания необходимо добывать методом проб и ошибок; отсутствие качественной информации о рыночной конъюнктуре; неэффективность антикризисного регулирования из-за несовершенства действующей системы учета и отчетности, поэтому оно осуществляется «вслепую»;

4) рыночные факторы: отсутствие адекватной рыночным условиям системы регулирования различных видов хозяйственной деятельности; неразвитость инфраструктуры бизнеса; низкий уровень конкурентоспособности отечественной продукции и ее невостребованность на рынке, с одной стороны, и непосильная конкуренция с зарубежными производителями в условиях мощной интервенции импортных товаров – с другой; функционирование на рынке предприятий-монополистов, влияющих на рост цен на все виды ресурсов, включая тарифы на энергоносители, транспортные перевозки, содержание социальных объектов; инфляция, процветание теневой экономики; низкий уровень культуры участников отечественного рынка, вызывающий несоблюдение юридических и этических норм поведения в бизнесе; не вовлечение в рыночный оборот земли;

5) организационные факторы: разрыв экономических связей со странами ближнего зарубежья и соответственно между предприятиями; изменение условий экспорта и импорта товаров;

6) правовые факторы: несовершенство и противоречивость законодательной базы в области хозяйственного права, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности; отсутствие законопослушных граждан;

7) научно-технические факторы: снижение научно-технического потенциала предприятий из-за отсутствия средств на обеспечение его функционирования; недоступность источников информации о научно-технических достижениях.

К внутренним причинам, вызывающим банкротство относятся:

1) материально-технические факторы: слабое материально-техническое обеспечение с высоким уровнем морального и физического износа основных фондов, доставшихся в наследство от социалистического хозяйства, отсутствие средств на их обновление, технологическая отсталость; дефицит оборотных средств и низкая их оборачиваемость, обусловленные влиянием гиперинфляции; снижение эффективности использования материально-технических ресурсов и производственной мощности основных фондов;

2) организационные факторы: неэффективность и нерациональность организации производственного процесса, вызывающая необоснованно высокие его издержки; отсутствие финансовой прозрачности затрат, и как следствие невозможность ими управлять и неоправданно высокая себестоимость продукции (это связано также с неприменением измерителей и счетчиков, фиксирующих величину расхода ресурсов); несоизмеримый с результатами труда размер условно-постоянных расходов (их доля в общих затратах предприятий западных стран составляет 20% [1], а в Украине, по данным исследований автора – до 50%; применение консервативных методов управления, отсутствие системного подхода к управлению деятельностью предприятия, а следовательно, неясность стратегической перспективы ее развития и неумение предусмотреть неплатежеспособность в будущем (несостоятельность предприятия в этом случае рассматривается как следствие не только сопутствующих событий – снижения конкурентоспособности и платежеспособности, но и неграмотного управления; заключение сделок сомнительной целесообразности (по причине личной заинтересованности в них руководства), которые приводят к утрате собственного капитала в обороте; сбои в поставках материальных ресурсов по причине ненадежности клиентуры предприятия, выражающейся в нарушении ими платежной дисциплины;

3) социально-экономические факторы: лоскутная реструктуризация - дробление предприятий в ходе борьбы за передел собственности в руководящем звене в личных интересах без учета последствий для эффективности функционирования предприятий; манипулирование активами предприятия в результате искажения их текущей стоимости под воздействием инфляции и переоценок; слабый маркетинг (доля затрат на маркетинг в условно-постоянных затратах на предприятиях западных стран составляет 22% [1], а в Украине – 2%; невосприимчивость деятельности предприятий к инновациям; противодействие отдельных должных лиц инновационным мерам финансового оздоровления (например, реструктуриза-

ции); стремление использовать временные преимущества предприятия, предоставленные конкретной ситуацией. В ущерб остальным партнерам, что приводит к осложнению деловых отношений и процветанию нездоровой конкуренции; неумение управлять инвестиционными ресурсами; привлечение заемных средств в оборот предприятия на невыгодных условиях, т.е. попадание в «кредитную ловушку» (в данном случае сумма заемных средств равна или меньше суммы, подлежащей возврату, следовательно заемные средства не используются для развития предприятия, а плата за них снижает эффективность деятельности и ведет к вымыванию собственных оборотных средств); упущенное время.

Таким образом, в украинской экономике при наличии самодостаточного ресурсного обеспечения и высокого уровня творческого потенциала людей налицо парад отрицательных факторов, повлекших за собой массовое банкротство предприятий. Это свидетельствует в первую очередь о низком профессионализме управления, осуществляемого на всех уровнях. В таких условиях сущность антикризисного менеджмента предприятия состоит в умении адаптировать его к отрицательному влиянию внешних факторов.

2. Система антикризисного менеджмента

Ключевая проблема: чем продиктована необходимость ведения на предприятиях антикризисного управления деятельностью в условиях рыночной экономики? Как осуществляется антикризисное управление деятельностью предприятия?

Ключевые понятия: антикризисная стратегия предприятия, антикризисная политика предприятия, антикризисное прогнозирование, программа по финансовому оздоровлению предприятия, система антикризисного управления,.

Управление – направленное воздействие руководства хозяйствующего субъекта на хозяйственные процессы в целях увеличения прибыли за счет повышения эффективности производства, улучшения качества выпускаемой продукции и обеспечения на этой основе экономического и социального развития коллектива предприятия. антикризисное управление предприятием (антикризисный менеджмент) – новое понятие для экономики Украины. В отличие от антикризисного регулирования это микроэкономическая категория, отражающая производственные отношения на уровне предприятия. Появление антикризисного управления продиктовано необходимостью финансового оздоровления многочисленных предприятий, функционирующих в состоянии хронической неплатежеспособности.

Исходя из потребности, сформировался упрощенный смысл этого понятия, т.е. под ним понимают либо управление деятельностью предприятия впавшего в состояние кризиса, либо управление, направленное на вывод предприятия из этого состояния. Но в обоих случаях нужда в нем возникает после совершившегося факта банкротства.

Однако чаще всего негативного положения предприятия можно избежать, если своевременно применить адекватные профилактические меры. Опыт длительного безкризисного функционирования «звездных предприятий» широко известен в Японии, США, Германии и других странах. Тогда напрашивается вопрос: антикризисное управление – это оздоровление или профилактика банкротства финансового состояния предприятия? очевидно, что. Оберегая экономическое благополучие, следует быть дальновиднее. Смысл бескризисного функционирования предприятий видится в проведении мер, упреждающих и предотвращающих их несостоятельность. Однако не все кризисы можно предотвратить, некоторые нужно пережить и преодолеть их разрушительные последствия. Поэтому антикризисное управление предполагает проведение saniрующих мер и в отношении несостоятельных предприятий.

Из сказанного следует, что **антикризисное управление (антикризисный менеджмент) – это применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности.**

Стратегия антикризисного управления предприятием – совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства.

Антикризисная политика – генеральное направление деятельности руководства предприятия, совокупность принципов, методов и форм организационного поведения, направленных на сохранение, укрепление и улучшение финансового и технико-экономического состояния предприятия, на формирование механизма управления, способного своевременно реагировать на постоянно меняющуюся конъюнктуру рынка с учетом стратегии предприятия.

Кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия. в зависимости от глубины кризиса и характера применяемых процедур процесс антикризисного управления может протекать либо активно, либо пассивно. Так, в случае возникновения негативных тенденций временного характера в активном функционировании системы антикризисного управления нет необхо-

димости. В условиях же устойчивого экономического спада, который сопровождается хронической неплатежеспособностью предприятия, оно активизируется по мере усугубления ситуации. Поэтому существуют различные типы политики его осуществления:

- предкризисное управление;
- управление в условиях кризиса;
- управление процессами выхода из кризиса;
- стабилизация неустойчивых ситуаций;
- минимизация потерь и упущенных возможностей;
- своевременное принятие решений;
- подготовка к кризису и минимизация его последствий.

Антикризисный менеджмент (АКМ) – одна из разновидностей управления деятельностью предприятия, поэтому он состоит из тех же составляющих что и менеджмент, только с поправкой на условия несостоятельности и ликвидационно-реорганизационные процедуры:

- финансовый менеджмент несостоятельности предприятия в части диагностики;
- антикризисный инвестиционный менеджмент;
- маркетинг на неплатежеспособном предприятии;
- организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии;
- управление персоналом в условиях кризиса;
- ликвидационно-реорганизационные процедуры.

Как составная часть управления деятельностью предприятия в **целом антикризисный менеджмент представляет собой систему элементов**, схожих по содержанию с элементами системы управления предприятия в целом. В состав этих элементов входят следующие подсистемы:

- **целевая** – совокупность стратегических и тактических целей функционирования предприятия, достижение которых обеспечивается выпуском конкурентоспособной продукции; ее компоненты: повышение качества продукции, ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товара, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива. Охрана окружающей среды;

- **функциональная** – разработка, организация и осуществление управленческого процесса; ее компоненты: маркетинг, прогнозирование, планирование, принятие управленческого решения, организация его выполнения, учет результатов, контроль хода выполнения, мотивация и регулирование выполнения решений;

- **обеспечивающая** – состав, уровень качества и организация обеспечения системы управления всем необходимым для ее нор-

мального функционирования; ее компоненты: методическое, ресурсное, техническое, кадровое, информационное и правовое обеспечение;

- **внешняя среда** – факторы макро- и микросреды предприятия, инфраструктура региона, влияющие на содержание и качество управленческого решения;

- **управляющая** – совокупность требований к качеству управленческого решения и организация процесса управления персоналом по достижению целей и задач системы; ее компоненты: управление персоналом, социология и психология менеджмента, технология разработки и реализации управленческого решения. Анализ и прогнозирование в принятии решений;

- **обратная связь** – различная информация, поступающая от исполнителей и потребителей к источнику принятия решения.

Функциональная подсистема АКМ представлена на рис.5.1.

Принципы функционирования системы АКМ:

1)системность – взаимоувязанность и соподчиненность антикризисных процедур;

2)непрерывность на протяжении всего периода действия антикризисного менеджмента, т.е. корректировка и уточнение решений на всех его стадиях;

3)гибкость – устойчивость к внешней среде;

4)мобильность- восприимчивость к изменениям;

5)адекватность объективным закономерностям –учет вероятностного характера господствующей тенденции;

6)единство – охват всех уровней, координация во времени;

7)точность – конкретность и детализация;

8)участие – учет интересов всех участников;

9)уникальность;

10)многовариантность;

11) научность.

Таким образом, антикризисное управление начинается лишь на этапе резкого спада производства, т.е. на стадии так называемого «критического банкротства». Механизм его включает диагностику финансового и технико-экономического состояния предприятия, маркетинг, прогнозирование, планирование, принятие управленческого решения, организацию его выполнения, учет, контроль, мотивацию и регулирование, а при пессимистическом исходе – организацию ликвидации предприятия. она проводится с целью выявления негативных тенденций и причин, их обусловивших,

своевременного упреждения их развития и предотвращения возникновения кризисных ситуаций.

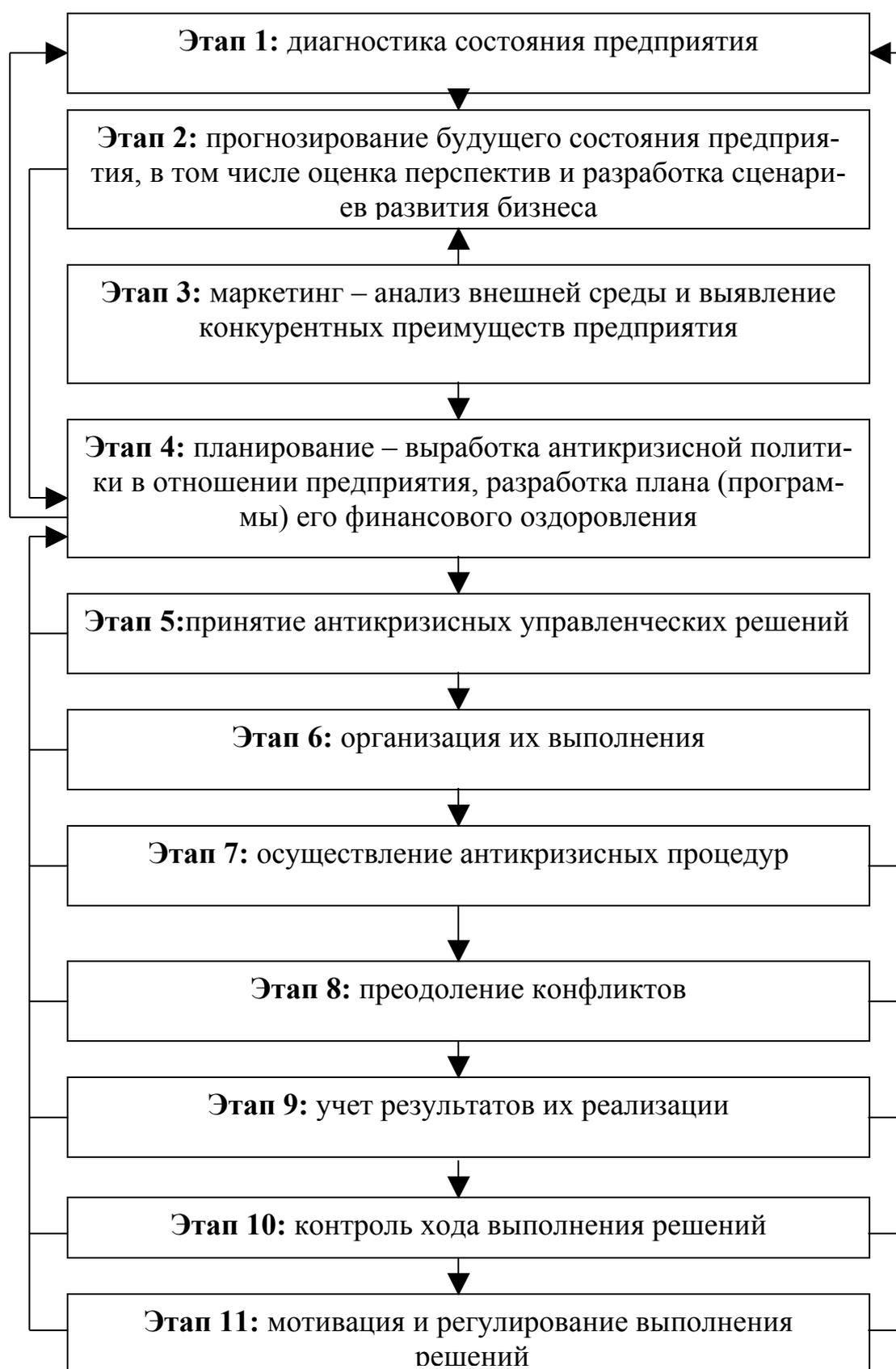


Рис. 5.1 Функциональная подсистема антикризисного менеджмента

3. Технологии, стратегии и тактики сглаживания негативных тенденций в развитии предприятия

Ключевой вопрос: что нужно делать, чтобы успешно управлять предприятием в преддверии, в процессе и после кризиса?

Ключевые слова: антикризисные процедуры. Процедура-донор, процедура-реципиент, технология антикризисного прорыва, стратегия выживания, стратегия прорыва, защитная тактика, наступательная тактика.

Вся суть антикризисного управления сводится к применению совокупности последовательных антикризисных процедур – мер, направленных на повышение платежеспособности предприятия.

Все антикризисные процедуры по выполняемым ими функциям можно разбить на 2 группы:

- процедуры-доноры, приносящие предприятию средства, значительно преобладающие над затратами, связанными с их проведением;

- процедуры-реципиенты – наоборот, потребляющие средства на их проведение и нацеленные на перспективную их отдачу.

В ходе сглаживания негативных тенденций применяются различные технологии (совокупность функций, форм и методов реализации антикризисных процедур) применительно к конкретному предприятию-должнику:

- технология управления по результатам (профилактическая мера);

- технология антикризисного прорыва (финансовое оздоровление);

- технологии организационно-производственного реинжиниринга (радикальный пересмотр и перестройка всех направлений деятельности предприятия).

Технология антикризисного прорыва состоит из двух фаз:

1) фаза «комы» - разработка первоочередных мер, затормаживающих развитие процесса ухудшения ситуации и создающих условия для выхода предприятия из кризисного состояния:

- проведение экспресс-диагностики;

- объявление на собрании акционеров «чрезвычайного положения»;

- смена руководящего звена и формирование антикризисной команды (состав руководителей и специалистов, объединенных целью оздоровления предприятия);

- укрепление морального духа трудового коллектива;

- выработка первого варианта антикризисной программы по финансовому оздоровлению;

2) фаза «шоковой терапии» - осмысление причин возникшей ситуации и разработка мер по выходу из нее:

- инвентаризация имущества;
- проблемная диагностика, анализ финансового и технико-экономического состояния;
- оценка инновационного потенциала;
- анализ сильных и слабых сторон деятельности;
- уточнение целей, путей, выработка мер по их выполнению;
- прогнозы и предварительная оценка вариантов развития предприятия;
- разработка окончательного варианта антикризисной программы;
- распределение и мобилизация ресурсов для их выполнения;
- выполнение программы и подведение итогов.

Технология организационно-производственного реинжиниринга или BRP (Business Process Reengineering). Это технология революционного управления в условиях кризиса. Ее суть сводится к кардинальной (революционной) реорганизации процессов управления на предприятии в условиях кризиса, радикальному пересмотру и перестройке всех направлений деятельности предприятия. BRP применяется также при создании новых объединений на основе уже существующих предприятий, например холдингов, трастов, промышленно-финансовых групп.

Основываясь на опыте преодоления кризисных ситуаций стран СНГ [1,2,3,4,5] можно выделить такие виды стратегий:

- **стратегия выживания** - эволюционное развитие предприятия с учетом сложившегося положения, т.е. плавное, с минимальными перестройками, но надежное улучшение показателей, вплоть до выхода его из состояния кризиса;

- **стратегия прорыва** обеспечивает существенное улучшение всех аспектов деятельности предприятия за минимально короткое время и предполагает ориентацию на лидирующее положение на рынке.

В состоянии кризиса предприятие не имеет возможности привлекать заемные средства. Источник финансирования – собственные средства. Между всеми мероприятиями программы существует финансовая связь. Одни мероприятия обеспечивают приток либо экономию расходов, а другие предполагают их использование, т.е. первые являются донорами для вторых. В этой связи различают две тактики финансового оздоровления:

- **защитная тактика** – проведение ресурсосберегающих мероприятий, высвобождение денежных средств, сокращение их расходов, экономия оборотных средств и персонала; снятие с производства убыточной продукции; снижение расходов на производство, содержание имущественного комплекса, снижение энергозатрат, накладных расходов, жесткий контроль за затратами с целью устранения непроизводительных затрат, сокращение численности работников аппарата управления, франчайзинг, лизинг.

- **наступательная тактика (атака на кризис)**: проведение мероприятий реформаторского характера, направленных на приток инвестиций извне; изыскание резервов для повышения доходов от реализации продукции, венчурного капитала, налоговых льгот, включая фондовый портфель; пополнение оборотных средств за счет увеличения уставного капитала; изменение организационной структуры предприятия; подготовка нового командного состава; обновление ассортимента; укрепление имиджа предприятия; разработка пакета бизнес-планов с учетом рисков; формирование корпоративной культуры предприятия.

Ниже приводится один из сценариев финансового оздоровления предприятия:

1) создается новое юридическое лицо, в устав которого предприятие-должник входит частью имущества. Это акционерное общество. В ходе акционирования привлекаются средства внешнего учредителя через продажу акций. Средства от продажи акций направляются на погашение долгов кредиторам;

2) составление бизнес- плана финансового оздоровления предприятия;

3) оптимизация налоговой политики :минимизация налогов, налоговое планирование;

4) организация на предприятии управленческого учета: выявление центров «ответственности»; бюджетирование; контроллинг, предполагающий жесткую экономию затрат и ресурсов всех видов;

5) проведение активной маркетинговой политики по формированию устойчивого спроса на выпускаемую продукцию, изменение номенклатуры продукции;

6) создание ядра кадрового потенциала, на основе которого создается антикризисная команда; реструктуризация кадрового потенциала; переподготовка кадров;

7) продажа активов;

8) закрытие нерентабельных производств;

9) ликвидация дебиторской задолженности: политика «2/10 чистых 30» (скидка 2% с отпускной цены за каждые 10 дней досрочного расчета по отношению к предельному сроку 30 дней): факторинг

– уступка банку или факторинговой компании права на истребование дебиторской задолженности; договор цессии – уступка требования к дебиторам банку в качестве обеспечения возврата кредита;

10) проведение реструктуризации кредиторской задолженности;

11) исполнение обязательств должника собственником имущества;

12) продажа бизнеса должника.

Этапы работы по антикризисному управлению:

1) *подготовительный* – формирование и развитие механизма, способного вовремя распознать проблемы, угрожающие нормальному функционированию предприятия, и выработка методов их решения (на этом этапе разрабатывается политика предприятия по его выходу из кризиса, выявляются и индентифицируются проблемы, разрабатываются и реализуются планы по их разрешению);

2) *профилактический* – работа по предупреждению кризиса: выявление потенциальных проблем, создающих серьезную угрозу перспективному развитию предприятия, разработка и осуществление превентивных мер, позволяющих своевременно решить проблемы; анализ и прогноз последствий и условий развития выявленных проблем; приоритет отдается исследованию факторов, средств и методов управления по предотвращению кризисной ситуации;

3) *работа в условиях кризиса* – всесторонний анализ, оценка условий и ресурсов предприятия, принятие активных мер по решению возникших проблем, разработка механизма их реализации и контроль результатов.

Существует множество проверенных на практике технологий, стратегий и тактик антикризисного управления. Однако выработать какой-либо универсальный набор процедур по антикризисному управлению для всех предприятий невозможно. У каждого предприятия своя история. Соответственно уникален и путь оздоровления его состояния в каждом конкретном случае.

4.Профилактика банкротства в управлении предприятием

Ключевая проблема: можно ли защитить состояние предприятия от банкротства?

Ключевые понятия: технология управления по результатам, профилактические меры против несостоятельности предприятий, банк профилактических мер.

Опыт показывает, что суть разработки и применения профилактических мер сводится к следующему. В каждый конкретный мо-

мент развития предприятия определяется набор задач, решение которых необходимо для достижения поставленных перед ним стратегических целей. Все задачи можно разделить на две группы: имеющие способ решения и не имеющие его.

Задачи первой группы включаются в соответствующие планы развития деятельности предприятия. Задачи второй группы переходят в разряд проблем. Их решение сводится к поиску новых подходов, методов и технологий, требует реформ в организации деятельности. Из всех проблем выбирают ключевые. *Ключевые проблемы* – это такие, без решения которых цель стратегического развития предприятия не может быть достигнута. Поэтому их называют еще и *стратегически важными проблемами*.

Разрешение ключевых проблем возможно в двух направлениях: с помощью применения мер постепенного улучшения состояния предприятия и посредством реформирования его деятельности. Исходя из выбранной стратегии, формулируются соответствующие политики и технология антикризисного менеджмента.

Технология управления по результатам включает следующие мероприятия:

- определение условий введения мер по антикризисному менеджменту;
- составление перечня наиболее пагубных для предприятия проблем;
- формулирование целей, на которые должны быть направлены усилия по организации работы по антикризисному менеджменту;
- разработка прогнозной структуры баланса предприятия и порядка перехода к ней в процессе антикризисного менеджмента;
- распределение обязанностей и сфер ответственности среди представителей руководящего звена предприятия;
- расчет минимально допустимых потребностей в ресурсах всех видов для обеспечения эффективного функционирования предприятия в условиях кризиса;
- организация информационных потоков, обслуживающих систему антикризисного менеджмента;
- выработка методов проведения антикризисных процедур и контроль за их реализацией;
- анализ возможных проблем по основным направлениям деятельности предприятия, вероятность возникновения которых высока, и разработка предупредительных мер по их решению;
- разработка примерных сценариев антикризисного менеджмента для наиболее вероятных условий возникновения кризиса;
- выработка критериев активизации или ослабления антикризисного менеджмента;

- достижение необходимой скорости принятия чрезвычайных мер;
- повышение качества исполнительской дисциплины;
- адекватность информации сложившейся потребности в ней;
- формирование антикризисных механизмов, обеспечивающих реализацию плана финансового оздоровления;
- определение даты окончания действия чрезвычайных мер.

Бескризисное функционирование предприятия в условиях неопределенности рыночной конъюнктуры требует мгновенной реакции руководителя при появлении любого негативного симптома в состоянии подведомственного ему хозяйствующего субъекта. С этой целью разумно иметь **банк профилактических мер**, рекомендуемых к применению в конкретных обстоятельствах.

Все профилактические меры по степени их важности и в зависимости от требуемой погрешности их проведения **можно объединить в три группы: косметические, экстренные и чрезвычайные**. Среди таких мер могут быть следующие:

- **инновационное реформирование**, т.е. повышение восприимчивости деятельности предприятия к использованию инноваций и привлечение инвестиций под прибыльные проекты (с целью повышения привлекательности деятельности предприятия для инвесторов следует сделать «прозрачными» состояние его материальных и финансовых ресурсов, распределения и применения собственности);

- умелое проведение **стратегического и финансового менеджмента**, включающего, во-первых, управление финансовыми потоками, оптимизацию расчетов с поставщиками, переход к предоплате расчетов с покупателями, регулирование денежной составляющей выручки от реализации продукции, сокращение ее доли, приходящейся на бартерные операции и зачеты взаимных требований, целевое и безболезненное для состояния предприятия использование выручки на погашение обязательств, допустимое отвлечение средств из производства в размере, не превышающем сумму чистой прибыли, а во-вторых, эмиссию ценных бумаг, уменьшение или полный отказ выплат доходов (дивидендов) участникам;

- **факторинг, договор-цессия**;
- **лизинг**;
- **сокращение расходов** на содержание объектов жилсоцкультбыта или передача их в муниципальную собственность;
- **прекращение убыточных видов деятельности**;
- **создание эффективной системы управления предприятием**;

- **внедрение прогрессивных норм, нормативов и ресурсосберегающих технологий, использование вторичного сырья;**
- **непрерывное обучение руководящего состава предприятия;**

- **реструктуризация предприятия** – это структурная перестройка, заключающаяся в выделении бизнеса на основе разделения, присоединения и ликвидации структурных подразделений предприятия, а также смены собственников;

- **консолидация** как период постреструктуризации – объединение разобщенных самостоятельных и полусамостоятельных структур в холдинг, который сможет аккумулировать товарные и финансовые потоки, упорядочить ценообразование, повысить имидж осуществляемой деятельности; разумное объединение добывающих и перерабатывающих мощностей; формирование комплексной информационной системы;

- **повышение конкурентоспособности продукции;**

- **разработка методик по диагностированию деятельности предприятия;**

- **управление запасами** при минимуме оборотных средств;

- **распространение передового опыта;**

- **развитие форм экономического сотрудничества** в деловом мире, создание технополисов;

- **сокращение производственного цикла и цикла обращения;**

- **электронизация ведения бизнеса**, обеспечивающая возможность напрямую общаться со своими экономическими партнерами независимо от их местоположения, оптимизировать политику в области цен, управлять запасами и затратами, проводить активный маркетинг, оперативно перестраивать стратегию развития.

Как было показано, любое действие комплекса антикризисного менеджмента – предпринимается ли оно на успешном предприятии или проблемном – всегда результативнее, чем разрозненные мероприятия.

Таким образом, профилактика деятельности предприятия является одним из важнейших аспектов антикризисного менеджмента, так как позволяет предупредить кризис либо смягчить его, мобилизовав все имеющиеся ресурсы. Для того чтобы профилактика кризиса была эффективной. Весьма большое значение имеет система контроля и обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации.

Выводы по лекции:

1) В украинской экономике при наличии самодостаточного ресурсного обеспечения и высокого уровня творческого

потенциала людей налицо парад отрицательных факторов, повлекших за собой массовое банкротство предприятий. Это свидетельствует в первую очередь о низком профессионализме управления, осуществляемого на всех уровнях. В таких условиях сущность антикризисного менеджмента предприятия состоит в умении адаптировать его к отрицательному влиянию внешних факторов.

2) Антикризисное управление начинается лишь на этапе резкого спада производства, т.е. на стадии так называемого «критического банкротства». Механизм его включает диагностику финансового и технико-экономического состояния предприятия, маркетинг, прогнозирование, планирование, принятие управленческого решения, организацию его выполнения, учет, контроль, мотивацию и регулирование, а при пессимистическом исходе – организацию ликвидации предприятия. Она проводится с целью выявления негативных тенденций и причин, их обусловивших, своевременного предупреждения их развития и предотвращения возникновения кризисных ситуаций.

3) Существует множество проверенных на практике технологий, стратегий и тактик антикризисного управления. Однако выработать какой-либо универсальный набор процедур по антикризисному управлению для всех предприятий невозможно. У каждого предприятия своя история. Соответственно уникален и путь оздоровления его состояния в каждом конкретном случае.

4) Любое действие комплекса антикризисного менеджмента – предпринимается ли оно на успешном предприятии или проблемном – всегда результативнее, чем разрозненные мероприятия. Таким образом, профилактика деятельности предприятия является одним из важнейших аспектов антикризисного менеджмента, так как позволяет предупредить кризис либо смягчить его, мобилизовав все имеющиеся ресурсы. Для того чтобы профилактика кризиса была эффективной. Весьма большое значение имеет система контроля и обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации

Список основной литературы

1. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В. Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.147-160.

2.Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11/ Кошкин В.И. и др. – М.:ИНФРА-М, 2000.- с.23-30.

Список рекомендованной литературы

3.Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): Учеб. пособ. для вузов/ О.В.Антонова; Под ред. Проф. В.А.Швандара. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - с.74-83.

4. Великий М.Ю. Особливості кризового стану вітчизняних підприємств і методів його оцінки /М.Ю.Великий //Фінанси України. – 2002. - №10. – с.29-34.

5.Вечірко І.О. Особливості проведення процедури санації в Україні/ І.О.Вечірко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. - №11, - с.182-197.

ЛЕКЦИЯ №6

Технология диагностики состояния предприятия

1.Методы диагностики финансового состояния предприятий

2.Методики и модели диагностики банкротства

3.Меры по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости предприятия

Цель лекции – научиться распознавать стадии банкротства у предприятия с помощью арсенала диагностических средств, а также изучить совокупность мер по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости предприятия.

1.Методы диагностики финансового состояния предприятий

Ключевая проблема: как распознать стадию состояния банкротства у предприятия?

Ключевые понятия: технология диагностики, диагностика статического состояния, диагностика процесса, экспресс-диагностика, проблемная диагностика, коэффициенты текущей ликвидности, утраты и восстановления платежеспособности, автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами, положительная и отрицательная структуры баланса, удовлетворительная и неудовлетворительная структуры баланса, интегральные балльные оценки

тестирования предприятий, модель Z-счета Э.Альтмана, модель фирмы «Du Pont».

Диагностика (от греческого diagnostikos) – процесс распознавания проблемы, установление диагноза.

С экономической точки зрения **финансовое и технико-экономическое диагностирование – это периодическое исследование соответствующих аспектов состояния предприятия с целью уточнения тенденций развития всех видов деятельности, положения в траектории жизненного цикла и затем принятие экономически и социально обоснованных корректировочных управленческих решений.**

С организационной точки зрения – это система методов, приемов и методик проведения исследований для определения целей функционирования хозяйствующего субъекта.

В зависимости от классифицирующего признака существуют различные виды диагностики (рис.6.1)



Рис.6.1 Виды диагностики

Диагностика статического состояния – это исследование состояния предприятия на определенный момент времени.

Диагностика процесса – это анализ состояния предприятия в течение определенного периода времени.

Экспресс-диагностика (термометр) – формальная оценка близости состояния предприятия к банкротству на основе регулярного вычисления соответствующих коэффициентов и данных баланса (здесь преследуются следующие цели: выявить тенденции изменения состояния предприятия, дать оценку глубины его несостоятельности и провести анализ финансового оборота, обеспечивающего хозяйственную деятельность).

Проблемная диагностика – всесторонняя и глубокая оценка текущего состояния предприятия. выявление причин его ухудшения и ожидаемых тенденций развития.

Специалисты применяют разнообразные методы диагностики состояния предприятия, выбор которых зависит от ситуации и времени. К числу наиболее популярных относятся:

1) аналитические методы, основанные на совершении операций со статистическими и финансовыми данными (среди них – трендовый анализ обширной системы критериев и признаков, анализ динамики ограниченного круга показателей, анализ динамики интегральных показателей);

2) методы экспертной оценки, основанные на получении и обобщении информации посредством проведения специальных экспертных опросов;

3) динамическое программирование – вычислительный метод решения задач со многими переменными величинами (его разновидности – анализ динамики рейтинговых оценок на базе рыночных критериев финансовой устойчивости предприятия, анализ факторных регрессионных и дискриминантных моделей).

Технология диагностики предприятия включает проведение следующих процедур:

- формирование информационной базы для диагностирования, содержащей динамику сопоставимых показателей, характеризующих результаты деятельности диагностируемого предприятия, соответствующие данные о работе аналогичных предприятий, а также различные нормы и нормативы;

- определение (уточнение) контрольных цифр, характеризующих действующие стратегические цели, видение и миссию развития предприятия, либо норм, эталонных значений, с которыми предстоит сравнивать показатели фактического состояния предприятия;

- анализ финансового состояния предприятия на фиксированную дату с целью определения результативности и оценки удачности размещения капитала, выявление сравнительного преимущества производить продукцию с меньшими альтернативными издержками, оценка обеспеченности бизнеса денежными средствами.

Ключевой вопрос на этом этапе: туда ли вложены средства,

т.е. является ли избранная деятельность относительно доходной?

- анализ технико-экономического состояния предприятия для оценки технического уровня ресурсов предприятия и эффективности их использования, комплексная качественная характеристика уровня развития производительных сил, оценка эффективности их использования и анализ конечных результатов. **Ключевой вопрос: все ли возможности и резервы использованы для повышения доходности деятельности предприятия?**

- выявление факторов, обусловивших достигнутое состояние предприятия;

- прогнозирование ожидаемых тенденций развития предприятия в сложившихся условиях.

2.Методики и модели диагностики банкротства

В процессе экспресс-диагностики рассчитываются и оцениваются такие индикаторы неплатежеспособности, как структура баланса и ее динамика.

По итогам деятельности предприятия рассматриваются структуры активов (с оценкой их ликвидности) и пассивов, определяются соотношения собственных и привлеченных средств, а также соотношения отдельных статей активов и пассивов. При этом рассчитываются такие показатели, как коэффициент текущей ликвидности ($K_{лик}$) и коэффициент обеспеченности собственными средствами:

$$K_{лик} = \text{Оборотные средства} / \text{Краткосрочные обязательства} \quad (6.1)$$

Нормативное значение коэффициента 2. Сразу отметим несовершенство этого значения в том смысле, что оно универсально для всех предприятий и не учитывает специфику отраслей, отражающую различия в структурах активов.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами находится по формуле:

$$K_{сос} = (\text{Текущие активы} - \text{Текущие пассивы}) / \text{Текущие активы} \quad (6.2)$$

Нормативное значение коэффициента 0,1. Если значения обоих показателей равны либо превышают нормативные значения, то структура баланса предприятия считается положительной и углубление исследования нецелесообразно. В том случае, когда значе-

ние хотя бы одного из двух коэффициентов ниже нормативного значения, то структура баланса признается отрицательной и анализ детализируется.

Суть методики изложена в табл.6.1

Таблица 6.1

Интерпретация коэффициентов экспресс-диагностики (термометра)

Структура баланса	Значение коэффициентов		Примечание
	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	
1	2	3	4
Положительная удовлетворительная	≥ 2	$\geq 0,1$	Банкротство не грозит, дополнительные исследования не нужны
Положительная удовлетворительная	$>2\downarrow$	$>0,1\downarrow$	Рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности $K_{упл}$. Если $K_{упл} < 1$, то предприятие не имеет возможности сохранить свою платежеспособность в течение ближайших трех месяцев, если $K_{упл} > 1$, то имеет возможность сохранить. Реальная угрозы банкротства не существует, но потенциальная да.
Отрицательная	≥ 2	$< 0,1$	Рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности $K_{упл}$. Если $K_{упл} < 1$, то предприятие не имеет

удовлетворительная	< 2	$\geq 0,1$	возможности сохранить свою платежеспособность в течение ближайших трех месяцев. Предприятие не признается несостоятельным, но существует реальная угроза банкротства.
--------------------	-------	------------	---

Продолжение табл.6.1

1	2	3	4
Отрицательная удовлетворительная	$< 2 \uparrow$	$< 0,1 \uparrow$	Рассчитывается $K_{впл}$. Если $K_{впл} < 1$, то предприятие не имеет возможности восстановить свою платежеспособность в течение ближайших 6 месяцев. Предприятие не признается несостоятельным, но существует реальная угроза банкротства.
Отрицательная удовлетворительная	$< 2 \downarrow$	$< 0,1 \downarrow$	Рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности $K_{впл}$. Если $K_{впл} > 1$, то предприятие имеет возможности восстановить свою платежеспособность в течение ближайших шести месяцев. Предприятие не признается несостоятельным, но существует реальная угроза банкротства
Отрицательная неудовлетворительная	$< 2 \downarrow$	$< 0,1 \downarrow$	Рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности $K_{впл}$. Если $K_{впл} < 1$, то предприятие не имеет возможности восстановить свою платежеспособность в течение ближайших шести месяцев. Предприятие признается несостоятельным

Если значения обоих коэффициентов ниже нормативных, но наметилась тенденция к их росту, то рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности:

$$K_{\text{впл}} = \frac{K_{\text{лик1}} + 6/T(K_{\text{лик1}} - K_{\text{лик0}})}{K_{\text{лик(норм)}}}, \quad (6.3)$$

где $K_{\text{лик1}}, K_{\text{лик0}}$ - фактические значения коэффициентов текущей ликвидности соответственно в конце и начале отчетного периода;

$K_{\text{лик(норм)}}$ - нормативное значение коэффициента текущей ликвидности;

6 - количество месяцев, составляющих нормативный период восстановления платежеспособности;

T - отчетный период, мес.

Если значение коэффициента платежеспособности больше 1, то предприятие имеет реальную возможность восстановить свою платежеспособность, а если меньше 1, то напротив, не имеет возможности восстановить свою платежеспособность в течение полугода.

Когда значения коэффициентов текущей ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами выше нормативного значения, но наметилась тенденция их снижения, рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности предприятия:

$$K_{\text{упл}} = \frac{K_{\text{лик1}} + 3/T(K_{\text{лик1}} - K_{\text{лик0}})}{K_{\text{лик(норм)}}}. \quad (6.4)$$

Если значение коэффициента больше 1, то предприятие имеет реальную возможность сохранить свою платежеспособность в течение ближайших трех месяцев, а при значении коэффициента меньше 1 – нет.

В том случае, если при отрицательной структуре баланса у предприятия есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность, **признак несостоятельности считается неподтвержденным в течение шести месяцев.**

При положительной структуре баланса, но при значении коэффициента утраты платежеспособности меньше 1, предприятие не признается несостоятельным. Однако существует **реальная угроза несостоятельности.**

При отрицательной структуре баланса предприятия и отсутствии возможности восстановить его платежеспособность ***структура его баланса признается неудовлетворительной***. При положительной структуре баланса, причем независимо от возможности восстановить платежеспособность предприятия, она считается ***удовлетворительной***.

Анализ финансовой отчетности предприятий за несколько лет до их финансового краха позволил аналитикам различных стран предложить различные модели прогнозирования банкротства [2,5].

В.Г. Бивер на базе сравнения 79 предприятий-банкротов с 79 предприятиями, сохранившими конкурентоспособность, определил в качестве наилучших показателей банкротства:

- отношение потоков денежных средств к сумме задолженности;
- коэффициент структуры капитала;
- коэффициент ликвидности.

Коэффициенты оборачиваемости являются самыми ненадежными показателями банкротства.

Прогноз за 5 лет до банкротства. У предприятий-банкротов отношение чистого денежного потока к совокупному долгу в течение пяти лет до банкротства снизилось с +0,15 до -0,15, у выживших фирм слабо колебалось вокруг +0,45; отношение чистой прибыли к совокупным активам в течение пяти лет до банкротства постепенно снижалось с +0,05 до -0,2, у выживших фирм этот показатель был чуть менее +0,1.

Прогноз за 3 года до банкротства. У предприятий-банкротов отношение совокупного долга к совокупным активам в течение трех лет до банкротства постепенно увеличивалось с +0,50 до +0,80, у выживших фирм колебалось от +0,37 до 0,40; отношение оборотного капитала к совокупным активам в течение трех лет до банкротства постепенно снижалось с +0,30 до +0,06, у выживших фирм колебалось от +0,40 до +0,42.

Прогноз за 2 года до банкротства: коэффициент текущей ликвидности в течение двух лет до банкротства упал с 2,3 до 2,0, у выживших фирм колебался от 3,3 до 3,5.

Наиболее известную модель банкротства предложил Э.Альтман. Он исследовал 22 финансовых коэффициента, выбрал из них 5 и на их основе построил линейную функцию (Z), значение которой является показателем силы или слабости предприятия. Это и есть **модель Z-счет Э.Альтмана**, которая имеет следующий вид:

$$Z = 0,717X_1 + 0,843X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5 \quad ,$$

(6.5)

где X_1 – отношение величины собственных оборотных средств к сумме активов, %;

X_2 – отношение суммы нераспределенной прибыли к сумме активов, %;

X_3 - отношение суммы прибыли до уплаты процентов и налогов к сумме активов, %;

X_4 - отношение рыночной стоимости акций (собственного капитала) к сумме долгосрочных и краткосрочных заемных средств, %;

X_5 - отношение суммы выручки (нетто) от реализации к сумме активов, %.

Уровень ожидаемого банкротства с помощью модели Альтмана оценивается по следующей шкале

Z-счет	Вероятность банкротства
До 1,8	Очень высокая
1,81-2,70	Высокая
2,71-2,99	Возможная
3,00 и выше	Очень низкая

Модель фирмы «Du Pont» отражает рентабельность собственного капитала (R_{ck}) и определяется как произведение показателя рентабельности активов (R_a) и специального мультипликатора – финансового левириджа (M), характеризующегося отношением авансированных в деятельность предприятия средств (I) и собственного капитала (K)

$$R_{ck} = R_a \times M = R_{pn} \times K_{oa} \times M = \frac{ЧП}{B} \times \frac{B}{A} \times \frac{I}{K},$$

(6.6)

где R_{pn} - рентабельность реализованной продукции;

K_{oa} - коэффициент оборачиваемости активов;

$ЧП$ - чистая прибыль;

B - выручка (нетто);

A - среднегодовая сумма активов.

Модель раскрывает характер взаимосвязи между отдельными источниками финансирования деятельности предприятия, что позволяет выявить его финансовое состояние.

Методика оценки финансового состояния предприятия

1 этап. Предварительная оценка финансового состояния

1. Составление баланса – нетто – баланса, очищенного от ряда регулирующих статей.

2. Анализ активов и пассивов. Проводится методами вертикального и горизонтального анализа.

3. Анализ источников пополнения оборотных средств. В основе лежит основное уравнение баланса:

$$IA + IIA = IIIП + IVП + VП,$$

где А – раздел актива,

П – раздел пассива.

4. Анализ ликвидности активов. Ликвидность активов – это их способность быть реализованными, т.е. перейти в денежную форму.

II этап. Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия

5. Анализ финансовой устойчивости предприятия

Рассчитываются показатели финансовой устойчивости предприятия:

а) коэффициент автономии:

$$K_{авт} = \frac{IIIП}{\sum A} \geq 0,5;$$

(6.7)

б) коэффициент собственных и заемных средств:

$$K_{сuz} = \frac{IVП + VII}{IIIП} \leq 1;$$

(6.8)

в) коэффициент покрытия запасов :

$$K_{пок. зап.} = \frac{COC}{З} \geq 0,5,$$

(6.9)

где COC – собственные оборотные средства;

З – запасы.

г) коэффициент покрытия инвестиций:

$$K_{пок. инв.} = \frac{IIIП + IVП}{\sum A} \geq 0,75 \div 0,9;$$

(6.10)

д) коэффициент маневренности:

$$K_{м} = \frac{COC}{IIIП} \geq 0,3 \div 0,5;$$

(6.11)

е) коэффициент покрытия текущих активов:

$$K_{нта} = \frac{COC}{IIA} \geq 0,1 \div 0,5.$$

(6.12)

6. Анализ платежеспособности. Под платежеспособностью понимается возможность предприятия в срок в полном объеме оплатить свои краткосрочные обязательства.

7. Анализ деловой активности основан на показателях оборачиваемости:

- а) коэффициент оборачиваемости;
- б) продолжительность оборота.

8. Анализ инвестиционной активности связан с анализом коэффициентов по привилегированным и обыкновенным акциям.

III этап – анализ кредитоспособности предприятия и ликвидности его баланса.

IV этап. Анализ финансовых результатов предприятия.

V этап. Анализ эффективности инвестирования.

VI этап. Анализ потенциального банкротства.

Оценка вероятности банкротства осуществляется официальной методикой и на основе Z-счетов Альтмана.

Таким образом, в системе антикризисного менеджмента применяются разнообразные методы и методики диагностирования финансового и технико-экономического состояния предприятия. Однако все они не лишены недостатков, так как решают конкретную задачу. Достоверность результатов диагностирования можно повысить при комплексном их применении.

3. Меры по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости предприятия

Ключевая проблема: как по статьям баланса определить негативные тенденции в развитии предприятия, установить причины и предложить конкретные меры по исправлению этих тенденций.

Опытные аналитики для обеспечения финансовой состоятельности и устойчивости предприятия детально анализируют каждую статью баланса предприятия. По каждой статье устанавливают тенденцию: уменьшение или увеличение статьи в динамике за ряд периодов. Особое внимание уделяется таким статьям: нераспределенная прибыль настоящего периода, убытки, краткосрочная и долгосрочная кредиторская задолженность, собственный капитал и резервы. На следующем этапе устанавливают причину установившейся тенденции. Далее предлагают комплекс мер для обеспечения финансовой устойчивости и состоятельности предприятия (см. табл.6.2)

В практике антикризисного менеджмента существует широкий арсенал мер по обеспечению финансовой состоя-

тельности и устойчивости предприятия. Каждое предприятие в ходе финансовой диагностики устанавливает самые «болевые для него точки» и уже на основе «диагноза» выбирает из этого арсенала мер то «лекарство» (набор мер), которые помогут непосредственно ему. Не существует универсального набора мер для всех предприятий. Так как каждое предприятие уникально и имеет свою тенденцию развития, то и совокупность мер у каждого предприятия по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости будет своя.

Выводы по лекции:

1. Диагностика – это процесс распознавания проблемы.

С экономической точки зрения финансовое и технико-экономическое диагностирование – это периодическое исследование соответствующих аспектов состояния предприятия с целью уточнения тенденций развития всех видов деятельности, положения в траектории жизненного цикла и затем принятие экономически и социально обоснованных корректировочных управленческих решений.

Таблица 6.2

Меры по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости предприятия

Статьи баланса	Негативные тенденции	Причины	Содержание мер
1	2	3	4
I АКТИВ Нематериальные активы	Снижение величины	Уменьшение стоимости патентов, ноу-хау, моральный износ, обесценивание на рынке	Сокращение административно-управленческих расходов за счет фиксированных издержек, продажа морально устаревших патентов, лицензий, товарных знаков и прав пользования, франчайзинг
Основные средства	Снижение величины	Ухудшение материально-технической базы и ее старение, отсутствие или низкие темпы обновления основных средств, ускоренная амортизационная политика	Передача в аренду оборудования по бесперспективным производствам, снижение сроков ввода в эксплуатацию перспективных производств, оптимизация амортизационной политики.
Незавершенное строительство	Наличие и рост величины на протяжении продолжительного времени	Необоснованно растянутые сроки ввода мощностей	Продажа объектов незавершенного строительства, оптимизация длительности производственного цикла, сокращение непроизводительных затрат рабочего времени
Долгосрочные финансовые инвестиции	Рост недоходных вложений	Неэффективная инвестиционная и финансовая политика	Отказ от новых долгосрочных недоходных финансовых вложений и реализация имеющихся

Продолжение табл. 6.2

1	2	3	4
Производственные запасы, незавершенное производство	Постоянный рост, сверхнормативные запасы	Затаривание, трудности сбыта, свертывание производства, неэффективный маркетинг	Развитие маркетинговой сети, пересмотр норм расхода материалов и сырья, запасов, продажа сверхнормативных запасов, увеличение скорости обращения запасов, сокращение сроков реализации продукции
Готовая продукция	Рост величины	Затаривание, неэффективный маркетинг, сужение рынков сбыта	Развитие маркетинговой сети, сокращение сроков реализации продукции
Товары	Рост величины	Сужение рынков сбыта, предоставление коммерческого кредита за услуги	Развитие маркетинга, преобладание расчетов со 100% предоплатой
Расходы будущих периодов	Рост величины	Излишне авансированные платежи	Бюджетирование, контроллинг, налаживание управленческого учета, снижение по возможности объемов авансированных платежей
II Пассив Собственный капитал	Снижение величины	Капитализация убытков	Повышение размеров уставного капитала, увеличение прибыли предприятия на приобретение производственного оборудования, восполнение запасов оборотных средств по

			перспективным видам продукции, стабилизация размеров резервного капитала
--	--	--	--

Продолжение табл. 6.2.

Убытки			продукции, разработка эффективных инвестиционных, финансовых, производственных и маркетинговых стратегий, внедрение прогрессивных и ресурсосберегающих технологий, снижение доли накладных расходов, сокращение трудоемкости производства (технически обоснованные нормы выработки), достижение максимально возможных объемов производства перспективных видов продукции и обеспечение их заказов, установление обоснованных цен с учетом их нормы рентабельности и эластичности спроса.
Долгосрочные обязательства	Увеличение размеров от периода к периоду	Нерациональная кредитная политика, отсутствие свободных денежных средств на расчетном счете для погашения кредиторской задолженности	Привлечение долгосрочных кредитов преимущественно на цели освоения перспективных производств при условии возможности соблюдения расчетных сроков их окупаемости.
Текущие обязательства	Увеличение размеров от периода к периоду	Несвоевременность расчетов по текущим обязательствам, недостатки в политике заимствования	Привлечение кредитов и займов при условии обеспечения расчетных сроков окупаемости на цели восполнения запасов оборотных активов по перспективным видам продукции, получение льготного кредита,

			выплата задолженности по зарплате
--	--	--	-----------------------------------

С организационной точки зрения – это система методов, приемов и методик проведения исследований для определения целей функционирования хозяйствующего субъекта

2. Ключевой вопрос финансовой диагностики: туда ли вложены средства, т.е. является ли избранная деятельность относительно доходной?

3. Ключевой вопрос технико-экономической диагностики: все ли возможности и резервы использованы для повышения доходности деятельности предприятия?

4. Таким образом, в системе антикризисного менеджмента применяются разнообразные методы и методики диагностирования финансового и технико-экономического состояния предприятия. Однако все они не лишены недостатков, так как решают конкретную задачу. Достоверность результатов диагностирования можно повысить при комплексном их применении

5. В практике антикризисного менеджмента существует широкий арсенал мер по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости предприятия. Но не существует универсального набора мер для всех предприятий. Так как каждое предприятие уникально и имеет свою тенденцию развития, то и совокупность мер у каждого предприятия по обеспечению финансовой состоятельности и устойчивости будет своя.

Список основной литературы

1. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В. Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.194-203.

2. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11/ Кошкин В.И. и др. – М.: ИНФРА-М, 2000.- с.71-92.

Список рекомендованной литературы

3. Ковалев А.П. Диагностика банкротства / А.П. Ковалев. – М.: АО «Финстатинформ», 1995. – с.92-106.

4. Уткин Э.А. Аудит и управление несостоятельным предприятием / Э.А. Уткин, А.Э. Бинецкий. – М.: Тандем, ЭКМОС, 2000. – с.43-59.

5. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия / Я.А. Фомин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – с.77-92.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1**ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПРОРАБОТКИ
ПО ТЕМАМ ЛЕКЦИЙ****Лекция №1****Введение в антикризисный менеджмент**

1. Особенности кризисного состояния отечественных предприятий (2ч)

Необходимо познакомиться со специфическими чертами украинской экономики, причинами вызвавшими банкротство украинских предприятий. Ключевая проблема :в чем причины массовой несостоятельности отечественных предприятий? Сравните причины, вызывающие банкротство предприятий на Западе и у нас?. В чем есть сходство и в чем они существенно различаются?

Список рекомендованной литературы:

1. Великий М.Ю. Особливості кризового стану вітчизняних підприємств і методів його оцінки /М.Ю.Великий //Фінанси України. – 2002. - №10. – с.29-34.

2. Вечірко І.О. Особливості проведення процедури санації в Україні/ І.О.Вечірко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. - №11, - с.182-197.

3. Колесарь Е. Модели диагностики банкротства предприятий Украины /Е. Колесарь //Экономист. – 2002. - №10. – с.60-63.

4. Фокіна Н.П. Прогнозування криз та банкрутства промислових підприємств/ Актуальні проблеми економіки. – 2003.- №2. – с.76-78

5. Вацик В.І. Теоретичні засади антикризового менеджменту підприємства/ Вацик В.І. // Економіка і управління. – 2002.- №3. – С.37-40.

Лекция №2**Сущность явления банкротства в современных условиях**

2. История отношений по поводу банкротства (1,5ч)

При изучении данного вопроса необходимо уделить внимание ключевой проблеме :как зародились отношения по поводу банкротства и какие изменения претерпели со временем. Существует многовековая история возникновения и протекания явления банкротства. Необходимо рассмотреть периоды развития банкротства: жестокий, осмотрительный, справедливый, гуманный, цивилизованный и консолидационный.

Список рекомендованной литературы:

- 1.Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.12-15.
- 2.Антикризисный менеджмент, Учебник/ Под ред. А.Г.Грязновой. – М.:Тандем, ЭКМОС, 1999.
- 3.Антикризисное управление. От банкротства – к финансовому оздоровлению/ Под ред. Г.П.Иванова. – М.:Закон и право, ЮНИТИ, 1997.
- 4.Антикризисное управление: Учеб. пособ. для вузов/ Под ред. З.С.Минева, В.П.Панагушина. – М.:ПРИОР, 1998

3.Институт банкротства в Украине в дореволюционный период (1,5ч)

Ключевая проблема: какие особенности и традиции разрешения трудных экономических ситуаций существовали в Украине и царской России и какие из них желательно учитывать сегодня.

Список рекомендованной литературы:

- 1.Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.21-25.
- 2.Антикризисный менеджмент, Учебник/ Под ред. А.Г.Грязновой. – М.:Тандем, ЭКМОС, 1999.

4.Антикризисная политика в развитых странах (1ч)

Ключевая проблема: какие особенности в отношении к предприятиям-должникам можно выделить в развитых странах и каковы тенденции их изменений?

Список рекомендованной литературы:

- 1.Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.15-21.
- 2.Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности/ Г.В.Куликов. – М.:ИИЦ «Рассиана», 2000

Лекция№3

Закономерности кризисных явлений в экономике

1.Типология кризисов (2ч.)

При изучении вопроса необходимо уделить внимание классификации кризисов, причинам их генерирующих кризисов, сфере их проявления, закономерностям их протеания.

Список рекомендованной литературы :

1.Минцнер Б.З. Теория организации / Б.З.Мицнер. – М.:Инфра-М, 1999. – с.23-35.

2. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.25-29.

3.Антонова О.В.Управление кризисным состоянием организации (предприятия):Учеб.пособие для вузов /Под ред. проф. В.А. Швандара. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

2.Факторы, обуславливающие цикличность развития предприятия (2ч.)

Ключевая проблема: какие движущие силы вызывают изменения в состоянии предприятий и как можно на них повлиять? При изучении вопроса обратить внимание на такие понятия как фактор, конъюнктура, внешние и внутренние, объективные и субъективные, правовые, природно-климатические и экологические, рыночные, научно-технические, организационные факторы, причина цикличности.

Список рекомендованной литературы:

1.Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.37-44.

Лекция№4

Антикризисное регулирование состояния предприятия

1.Мониторинг состояния предприятий (2ч)

Ключевая проблема: каким образом в ходе антикризисного регулирования выявляются проблемные предприятия? Ключевые по-

нения при изучении вопроса: мониторинг финансового состояния предприятий, предприятие, охваченное мониторингом, Учетная карта. Обратите особое внимание на этапы мониторинга финансового состояния предприятий, а также количественные показатели, характеризующие текущую ликвидность, финансовую независимость, эффективность операций и их пороговые значения. Какие меры и выводы можно сделать по данным финансового мониторинга предприятий? Налажен ли финансовый мониторинг на отечественных предприятиях со стороны государства. Объясните свою точку зрения.

Список рекомендованной литературы:

1.Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.65-71.

2.Антонова О.В.Управление кризисным состоянием организации (предприятия):Учеб.пособие для вузов /Под ред. проф. В.А. Швандара. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

2.Деятельность антикризисного управляющего (2ч)

Ключевая проблема: как повысить уровень профессионализма специалистов в области антикризисного менеджмента? Ключевые понятия при изучении вопроса: антикризисный управляющий, арбитражный управляющий, лицензирование деятельности антикризисного управляющего, ликвидатор, реформатор. Рассмотрите права и обязанности арбитражного управляющего, решаемые им задачи, структуру получаемого им вознаграждения.

Список рекомендованной литературы:

1.Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.91-97.

2.Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11/ Кошкин В.И. и др. – М.:ИНФРА-М, 2000.- с.371-377, 405-422.

3.Антонова О.В.Управление кризисным состоянием организации (предприятия):Учеб.пособие для вузов /Под ред. проф. В.А. Швандара. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

3.Пути преодоления негативных социально-экономических последствий банкротства (2ч)

Ключевая проблема: как избежать обострения социальной напряженности в обществе при наступлении состояния банкротства у предприятия? Ключевые понятия при изучении вопроса: негативные социально-экономические последствия банкротства предприятий, социальное регулирование, массовое высвобождение, безработица. Каковы масштабы влияния негативных социальных последствий банкротства предприятий Украины на ее экономику ?

Список рекомендованной литературы:

- 1.Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.97-109.
- 2.Антонова О.В.Управление кризисным состоянием организации (предприятия):Учеб.пособие для вузов /Под ред. проф. В.А.Швандара. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
- 3.Антикризисное управление. От банкротства – к финансовому оздоровлению/ Под ред. Г.П.Иванова. – М.:Закон и право, ЮНИТИ, 1997.

Лекция№5

Система антикризисного управления предприятием

1.Изучение опыта из кризиса предприятий в Украине и странах СНГ(2ч)

Рассмотрите сценарии выхода различных предприятий из кризиса. Ключевая проблема: какой арсенал методов антикризисного менеджмента помог предприятиям выйти из кризиса? Предложите свой путь решения проблемы.

Список рекомендованной литературы:

- 1.Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.147-160.
- 2.Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11/ Кошкин В.И. и др. – М.:ИНФРА-М, 2000.- с.23-30.
- 3.Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): Учеб. пособ. для вузов/ О.В.Антонова; Под ред. Проф. В.А.Швандара. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - с.74-83.
4. Великий М.Ю. Особливості кризового стану вітчизняних підприємств і методів його оцінки /М.Ю.Великий //Фінанси України. – 2002. - №10. – с.29-34.

5.Вечірко І.О. Особливості проведення процедури санації в Україні/ І.О.Вечірко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. - №11, - с.182-197.

2.Бизнес-плана финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия (Зч)

При изучении данного вопросам особое внимание уделите рассмотрению сценариев развития несостоятельного предприятия и предварительному выбору вариантов его оздоровления, а также алгоритму составления бизнес-плана. В самом бизнес-плане обратите внимание на план чрезвычайных мер по преодолению неплатежеспособности предприятия и выработку стратегии финансового оздоровления, план финансирования (приток денег по месяцам с указанием источников поступления).

План финансового оздоровления предприятия-банкрота должен быть привлекательным для потенциальных инвесторов. Ответьте на вопросы. Какие аргументы могут быть использованы для привлечения средств: для привлечения средств внутренних инвесторов (финансовых структур, предприятий, населения); для привлечения средств иностранных инвесторов (дальнего или ближнего зарубежья)?

Какие механизмы гарантирования ожидаемого эффекта можно предложить для потенциальных инвесторов в рамках финансового оздоровления предприятия-должника?

Список рекомендованной литературы:

1.Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11/ Кошкин В.И. и др. – М.:ИНФРА-М, 2000.- с.147-156, 263-384.

2.Антикризисное управление. От банкротства – к финансовому оздоровлению/ Под ред. Г.П.Иванова. – М.:Закон и право, ЮНИТИ, 1997.

3.Уткин Э.А., Бинецкий А.Э. Аудит и управление несостоятельными предприятием/ Э.А.Уткин, А.Э.Бинецкий. –М.:Тандем,ЭКМОС, 2000.

4.Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия/ Я.А.Фомин. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

5.Чернявский Д.А. Антикризисное управление:Учеб. пособ./А.Д.Чернявский; Межрегиональная академия управления персоналом. – К., 2000.

6.Шабалин Е.М. Как избежать банкротства/ Е.М.Шабалин, Н.А.-Кричевский, М.В.Карп. – М.:Норма,1996.

Лекция №6

Технология диагностики состояния предприятия

1. Методика оценки финансового состояния предприятия (2ч.)

При изучении методики обратите внимание на ее этапы: предварительную оценку финансового состояния предприятия, анализ платежеспособности и финансовой устойчивости, анализ кредитоспособности предприятия и ликвидности его баланса, анализ финансовых результатов предприятия, анализ эффективности инвестирования, анализ потенциального банкротства. Постройте алгоритм оценки финансового состояния предприятия. Как вы считаете какой из этапов методики наиболее важен для предприятия-банкрота? Обратите внимание на количественные показатели, используемые на этапе анализа платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, а также на их пороговые значения. Какие выводы можно сделать при диагностировании, если рассчитываемые показатели значительно меньше нормативных?

Список рекомендованной литературы:

1. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.194-203.
2. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11/ Кошкин В.И. и др. – М.:ИНФРА-М, 2000.- с.71-92.
3. Ковалев А.П. Диагностика банкротства / А.П.Ковалев. – М.: АО «Финстатинформ», 1995. – с.92-106.
4. Уткин Э.А. Аудит и управление несостоятельным предприятием / Э.А.Уткин, А.Э.Бинецкий. – М.:Тандем, ЭКМОС, 2000. – с.43-59.
5. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия / Я.А.Фомин. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – с.77-92.
6. Антикризисное управление. От банкротства – к финансовому оздоровлению/ Под ред. Г.П.Иванова. – М.:Закон и право, ЮНИТИ, 1997.

2. Модели диагностики банкротства предприятий Украины (2ч)

Ключевая проблема: почему для диагностирования состояния банкротства отечественных предприятий слабо подходят те методы и модели, которые наработаны на Западе? Что должны учитывать модели диагностики банкротства отечественных предприятий?

Список рекомендованной литературы:

1. Колесарь Е. Модели диагностики банкротства предприятий Украины /Е. Колесарь //Экономист. – 2002. - №10. – с.60-63.

2. Жукова И. Эвристическое прогнозирование банкротства/ И.Жукова, В.Федюрко// Финансовый директор. – 2003. - №1. с.26-30.

3. Фокіна Н.П. Прогнозування криз та банкрутства промислових підприємств/ Актуальні проблеми економіки. – 2003.- №2. – с.76-78

3. Антикризисное управление и культура поведения в бизнесе (2ч)

Ключевая проблема: какова роль культуры в деятельности предприятия и как повысить культуру поведения в бизнесе? При изучении вопроса обратит внимание на ключевые понятия: репутационный менеджмент, организационная культура. Уровень организационной культуры, культуры деятельности, труда, управления, потребности выживания, гедонистические потребности, потребности социального самовыражения, потребности в самом труде.

Список рекомендованной литературы:

1. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособ. для вузов / Н.В.Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – с.203-211.

2. Антикризисное управление: Учеб. пособ. для вузов/ Под ред. З.С.Минева, В.П.Панагушина. – М.:ПРИОР, 1998

3. Антикризисное управление :Учебник/ Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000.

4. Антикризисное управление. От банкротства – к финансовому оздоровлению/ Под ред. Г.П.Иванова. – М.:Закон и право, ЮНИТИ, 1997.

5. Антикризисный менеджмент, Учебник/ Под ред. А.Г.Грязновой. – М.:Тандем, ЭКМОС, 1999.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ПО КУРСУ

1. Антикризисное управление: Учеб. пособ. для вузов/ Под ред. З.С.Минева, В.П.Панагушина. – М.:ПРИОР, 1998
2. Антикризисное управление :Учебник/ Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000.
3. Антикризисное управление. От банкротства – к финансовому оздоровлению/ Под ред. Г.П.Иванова. – М.:Закон и право, ЮНИТИ, 1997.
4. Антикризисный менеджмент, Учебник/ Под ред. А.Г.Грязновой. – М.:Тандем, ЭКМОС, 1999.
5. Антонова О.В.Управление кризисным состоянием организации (предприятия):Учеб.пособие для вузов /Под ред. проф. В.А. Швандара. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
6. Бархатов А.П. Процедура банкротства: бухгалтерский учет/ Бархатов А.П., Назарян Е.Н., Малыгина А.Н.- М.:ИИЦ «Рассиана».
7. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учеб. пособ./ Л.С.Бляхман. – СПб.: Изд-во Михайлова, 1999.
8. Вацик В.І.Теоретичні засади антикризового менеджменту підприємства/ Сацик В.І. // Економіка і управління. – 2002.- №3. – С.37-40.
9. Великий Ю.М. Особливості кризового стану вітчизняних підприємств і методів його оцінки /Ю.М.Великий, О.Ю.Проскура // Фінанси України. – 2002. - №10. –С.29-34
10. Вечірко І.О. Особливості проведення процедури санації в Україні/І.О.Вечірко// Актуальні проблеми економіки. – 2003.- №11.- с.182-197.
11. Гуськов И.Б. Практика антикризисного управления предприятиями АПК/ И.Б.Гуськов, В.М.Давыдов. – М.:Колос,1999.
12. Жукова И. Эвристическое прогнозирование банкротства / И.Жукова, В.Федюрко //Финансовый директор. – 2003. - №1. – С.26-30.
13. Законодательство Украины о банкротстве: Сб. нормат.-правовых док //Право и практика. – 2003. - №5. – С.1-152.
14. Ковалев А.П.Диагностика банкротства/ А.П.Ковалев. – М.:АО Финститинформ, 1995.
15. Колесарь Е. Модели диагностики банкротства предприятий Украины /Е.Колесарь // Экономист. – 2002. - №10. – С.60-63.
16. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 11/ Кошкин В.И. и др. – М.:ИНФРА-М, 2000.

17. Мараховська К.А. Основи концепції антикризового керування підприємствами в Україні / К.А. Мараховська // Фінансова консультація. – 2001. – №15/16 (Спец. вип.: Формування ринкових відносин в Україні). – с.37-40.

18. Мицнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мицнер. – М.: Инфра-М, 1999.

19. Панков В.В. Тестовый анализ состояния бизнеса в условиях антикризисного управления / Панков В.В. // Финансы. – 2003. – №8. – С.59-62.

20. Поляков Б. Про концепцію реформування законодавства про неспроможність (банкрутство) / Б. Поляков // Право України. – 2002. – №7. – с.59-63.

21. Про внесення змін до закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”: Закон України від 03.04.2003р. №672 – IV // Урядовий кур’єр. – 2003. – 30 квітня (№80/81). – с.18. Відом. Верхов. Ради України. – 2003. – 11 лип. (№28). – ст.210.

22. Пташенко Л.О. Шляхи вдосконалення законодавства про приватизацію та банкрутство / Л.О. Пташенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – №7. – С.21-23.

23. Радионова Н.В. Антикризисный менеджмент. Учеб. пособ. для вузов / Н.В. Радионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.

24. Сугоняко О. Щодо питання вдосконалення антикризового законодавства / О. Сугоняко // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – №2. – С.12-15.

25. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева, В.Н. Коняева. – М., 1991.

26. Уткин Э.А., Бинецкий А.Э. Аудит и управление несостоятельными предприятием / Э.А. Уткин, А.Э. Бинецкий. – М.: Тандем, ЭКМОС, 2000.

27. Фокін Н.П. Прогнозування криз та банкрутств промислових підприємств / Н.П. Фокіна // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №2. – С.76-78.

28. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия / Я.А. Фомин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

29. Чернявский Д.А. Антикризисное управление: Учеб. пособ. / А.Д. Чернявский; Межрегиональная академия управления персоналом. – К., 2000.

30. Шабалин Е.М. Как избежать банкротства / Е.М. Шабалин, Н.А. Кричевский, М.В. Карп. – М.: Норма, 1996.

СОДЕРЖАНИЕ

	ПРЕДИСЛОВИЕ	
4	ЛЕКЦИЯ 1 Введение в антикризисное управление	
7	ЛЕКЦИЯ 2 Сущность явления банкротство в современных условиях	
13	ЛЕКЦИЯ 3 Закономерности кризисных явлений в экономике	
21	ЛЕКЦИЯ 4 Антикризисное регулирование состояния предприятия	29
42	ЛЕКЦИЯ 5 Система антикризисного управления предприятием	
58	ЛЕКЦИЯ 6 Технология диагностики состояния предприятия	
	ПРИЛОЖЕНИЕ 1	
73	Список рекомендуемой литературы по курсу	
81		

