

# АНТИКРИЗИСНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

# Факторы, обуславливающие кризисное развитие предприятия

- ▣ Фактор кризиса – событие, зафиксированное состояние или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.
- ▣ Факторы не являются непосредственными причинами возникновения кризиса, однако они влияют на ухудшение финансово-экономического состояния предприятия.
- ▣ Причины кризиса и банкротства предприятия обусловлены непродуманностью менеджмента или его ошибками. Поэтому повышается значение диагностики и распознавания приближающегося кризиса.

В причинах развивающегося кризиса лежит много различных факторов, которые можно разделить на две группы:

- внешние, не зависящие от деятельности предприятия;
- - Внутренние, зависящие от деятельности предприятия.

Внешние факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует предприятие и от которой оно не может не зависеть.

Внутренние факторы как правило, усиливают действия внешних ( имидж фирмы, квалификация персонала, ценовая политика, инвестиционная привлекательность, оборачиваемость средств, уровень прибыли и др.).

Однако неэффективность управления наиболее

- ▣ Важным инструментом отслеживания и учета влияния различных факторов становится постоянно проводимый мониторинг. В процессе мониторинга накапливается информация, позволяющая своевременно определять потенциальные кризисные явления и ситуации.

# Стадии кризисных процессов

- ▣ В развитии кризисного процесса выделяют несколько стадий, т.е. ограниченных по времени этапов, на которых кризис характеризуется различной скоростью развития и различной степенью опасности для выживания предприятия.
- ▣ Отечественные экономисты выделяют следующие стадии кризиса:
  - Первая стадия, часто скрытая, характеризуется падением эффективности использования капитала и снижением деловой активности организации, уменьшается сумма прибыли и ухудшается финансовое состояние предприятия.
  - Вторая стадия – появляются убыточные производства.
  - Третья стадия означает практическое отсутствие собственных средств и резервных фондов.
  - Четвертая стадия – состояние острой неплатежеспособности. Предприятие не в состоянии профинансировать даже сокращенное производство. Возникает реальная угроза прекращения производства, а затем и банкротства.

# Понятие и задачи антикризисного регулирования

- ▣ Антикризисное управление на государственном уровне впервые проводилось в США после великой депрессии 1930 годов.
- ▣ Первые методы антикризисного регулирования были предложены советником президента Рузвельта Джоном Кейнсом. Он выдвинул теорию увеличения государственных расходов как средство борьбы с кризисом.
- ▣ Государство должно было напечатать деньги, хотя это приведет к инфляции, экономика все равно выиграет, так как для выполнения госзаказов, потребуются рабочие места и рабочие руки, найдут применение капиталы.

- Антикризисное регулирование – это политика правительства, направленная на защиту организаций от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства. Она осуществляется как на микроуровне, так и на макроуровне.
- Целью государственного антикризисного регулирования является выявление и помощь тем компаниям, которые можно вылечить, а так же эффективное проведение банкротства тех, кого вылечить невозможно.
- Основными задачами антикризисного управления является смягчение кризисных процессов и использование кризиса как стартовой точки для нового витка развития экономики.
- АУ должно ответить на вопрос, что нужно, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса.

# Виды и методы антикризисного регулирования

Выделяют следующие основные виды государственного регулирования:

- Правовое (создание правовой основы антикризисного регулирования);
- Методологическое (создание методики проведения мониторинга состояния организации, профилактики их банкротства, судебных процедур, а так же санации);
- Информационное (учет и анализ платежеспособности крупных, а так же экономически и социально значимых организаций);
- Экономическое и административное ( применение различных эффективных мер воздействия на экономику с целью ее стабилизации);
- Организационное (создание условий для цивилизованного разрешения споров по поводу несостоятельности должника);
- Социальное (социальная защита работников организаций-банкротов);

- Кадровое (подготовка специалистов по антикризисному управлению);
- Экологическое (защита окружающей среды от загрязнения в результате деятельности организаций).

Меры государственного регулирования с целью стабилизации экономики подразделяются на административные и экономические.

К административным рычагам относят: правовое обеспечение, разработку рекомендаций, пакета мер по выходу из кризиса, контроль деятельности и др.

К экономическим рычагам относят: налоговую политику, кредитно-денежную политику, валютное регулирование и др.

# Правовые основы антикризисного управления

- До 1990 года национальное законодательство не содержало таких терминов как «несостоятельность» или «банкротство».
- Беларусь первой из стран СНГ в мае 1991 г. приняла Закон «Об экономической несостоятельности и банкротстве».
- В 1996 г. были приняты три закона «О банкротстве», «О санации» и «Об управляющем в процедуре банкротства».
- В 1997 г. создан Комитет по санации и банкротстве при министерстве по управлению госимуществом и приватизации. В настоящее время это Департамент по санации и банкротству Министерства экономики.
- В настоящее время (с 08.07.2008) действует пятая редакция закона «Об экономической несостоятельности (банкротстве).
- Этот закон состоит из 13 разделов и содержит 261 статью.

# Требования к кандидатуре антикризисного управляющего

- ▣ Действующий закон «ОБ эк-кой несос-ти» содержит требование наличия института антикризисных управляющих на всех стадиях судопроизводства по делу о банкротстве.
- ▣ Антикризисный упр-щий – физическое или юр.лицо, назначаемое хозяйственным судом для проведения процедур банкротства в соответствии с законодательством.
- ▣ Временный управляющий- физ. или юр. Лицо, назначаемое хозяйственным судом в целях проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства, а так же осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника.
- ▣ Временный и антикризисный управляющий- два самостоятельных субъекта в деле о банкротстве.

- Управляющим может быть физическое лицо, имеющее высшее экономическое или юридическое образование, опыт хозяйственной деятельности и не имеющий судимости.
- Управляющий осуществляет свою деятельность на основе лицензии управляющего. До получения лицензии физ лицо должно пройти аттестацию на соответствие профессионально-квалификационным требованиям и получить аттестат управляющего.
- Аттестаты выдаются по трем категориям «А» (численность работников должника до 100 человек), «В» (численность работников до тысячи человек) и «С» (без ограничения численности).
- Лицензия выдается сроком на пять лет

# Относительные показатели диагностики финансового

## СОСТОЯНИЯ

Применяются следующие основные методы диагностики несостоятельности организации:

- ▣ - использование относительных показателей
- ▣ - горизонтальный (трендовый) анализ
- ▣ - вертикальный (структурный) анализ
- ▣ - факторный анализ
- ▣ - сравнительный метод

Большинство методов диагностики финансового состояния субъектов хозяйствования основано на расчетах и анализе различных финансово-экономических показателей, по которым определяются причины утраты платежеспособности.

Для расчета относительных показателей используются данные бухгалтерской отчетности. Выделяют следующие группы коэффициентов:

1. Характеризующие платежеспособность (коэффициенты текущей, абсолютной, быстрой ликвидности, обеспеченности обязательств активами)
2. Характеризующие финансовую устойчивость (коэффициенты финансовой независимости, финансового риска, обеспеченности собственными оборотными средствами, доля просроченной кредиторской задолженности в валюте баланса, доля дебиторской задолженности в общей сумме активов)
3. Характеризующие деловую активность (коэффициенты оборачиваемости всего капитала, краткосрочных активов и всех его частей, а так же показатели рентабельности всего капитала, краткосрочных активов и всех его частей).

# Количественные и качественные показатели, используемые для диагностики ФСП

Для полной диагностики ФСП рассчитываются так же количественные и качественные показатели, что позволяет выявить проблемы предприятия.

К количественным показателям относятся:

- доля долга в собственном капитале
- величина собственных оборотных сред
- увеличение сроков сбора дебиторской и выплаты кредиторской задолженности
- финансирование долгосрочных активов за счет краткосрочных средств
- замедление оборачиваемости товарно-материальных запасов

К качественным показателям относятся:

- отсутствие своевременной и точной информации, снижение качества продукции, высокая текучесть кадров и др.

# Горизонтальный и вертикальный финансовый анализ

Горизонтальный анализ это изучение показателей бухгалтерского баланса в динамике (как правило не менее 3-х лет), что позволяет проследить изменения в развитии организации во времени.

Горизонтальный анализ начинается с создания аналитической таблицы на основании показателей баланса, где отражается их абсолютное и относительное изменение (абсолютный прирост и темп роста). Выясняются причины резкого изменения отдельных статей баланса.

Вертикальный анализ позволяет изучить состав и структуру активов и источников их образования путем расчета удельного веса отдельных статей баланса в его валюте.

# Факторный финансовый анализ

В настоящее время большое внимание уделяется вопросам прогнозирования вероятного банкротства предприятий. По данным наблюдений за поведением некоторых коэффициентов различных организаций можно выявить заранее признаки ухудшения экономической деятельности организации, что позволяет своевременно принимать меры чтобы избежать риска невыполнения обязательств и банкротства.

Простейшей моделью прогнозирования вероятности банкротства считается двухфакторная модель. Она основывается на двух ключевых показателях, например, текущей ликвидности и финансовой зависимости, от которых зависит вероятность банкротства организации.

Такая модель не обеспечивает всестороннюю оценку ФСП и возможны значительные отклонения прогноза от реальности.

Среди моделей с многими критериями выделяется модель Э. Альтмана для прогнозирования несостоятельности организаций с высокой степенью точности.

Модель Альтмана или Z - счет Альтмана:

$$Z = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 0,999E, \text{ где}$$

A – оборотный капитал / сумма активов

B – нераспределенная прибыль / сумма активов

C – операционная прибыль / сумма активов

D – рыночная стоимость акций / заемные пассивы

E – выручка / сумма активов

Критическое значение Z-счета рассчитанное Альтманом составило 2,675. Результат меньше этого значения говорит о возможном банкротстве в будущем (2-3 года), и устойчивом состоянии предприятия при значении счета больше 2,675.

Известный отечественный экономист Г. Савицкая предложила свою систему показателей и их рейтинговую оценку, выраженную в баллах для прогнозирования ФСП. Исходя из этой методики, организация может быть отнесена к одному из 6 классов.

Ориентация на один критерий не всегда оправдана, поэтому многие крупные аудиторские фирмы для своих оценок используют систему критериев.

# Сравнительный финансовый анализ

Сущность методики сравнительного анализа состоит в сравнении показателей отчетности организации с показателями других организаций отрасли, которые предварительно разделены на классы кредитоспособности:

1-й класс кредитоспособности – организации, имеющие хорошее ФС (финансовые показатели выше средних отраслевых, с минимальным риском не возврата кредита).

2-й класс – организации с удовлетворительным ФС (с показателями на уровне среднеотраслевых, и нормальным риском не возврата кредита).

3-й класс организации с неудовлетворительным ФС, имеющие показатели ниже среднеотраслевых и повышенным риском не возврата кредита.

Сравнительный анализ позволяет учесть специфику

# Экспресс – диагностика

## предприятия

Экспресс-диагностика характеризует систему регулярной оценки кризисных параметров финансового развития предприятия. Она обеспечивает раннее обнаружение признаков кризисного развития организации и позволяет принять оперативные меры по их нейтрализации.

Основным результатом экспресс-диагностики является документ «Заключение по результатам экспресс-обследования предприятия», содержащий:

- краткое описание предмета бизнеса заказчика;
- краткое описание организационной структуры предприятия и основных принципов взаимодействия между подразделениями организации;
- описание проблем и слабых мест в существующей системе управления организации;
- предложения по методам и средствам решения проблем;
- оценку уровня грамотности и подготовки персонала
- предлагаемую технологию построения информационной системы управления организацией;
- ориентировочную стоимость решения.

-

# Сущность и виды санации

Санация (от лат.- оздоровление, лечение) –система мероприятий, которые позволят избежать банкротства. Санация - основная и главная цель процедуры банкротства.

Санация может осуществляться при участии банков, органов исполнительной власти и представляет собой систему мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия для предотвращения банкротства предприятия и его ликвидации.

Санация организации проводится в трех основных случаях:

- до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если организация в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе;
- если организация, обратившись в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации;
- если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику и погасить его обязательства перед бюджетом.

Различают следующие виды санации:

- досудебная санация должника кредиторами для предупреждения его банкротства;
- судебная санация или внешнее управление;
- финансовая санация;
- санация с сохранением существующего статуса организации должника;
- Санация с изменением организационно-правовой формы и юридического статуса организации (слияние, разделение, приватизация, передача в аренду).

В рамках закона о банкротстве в процедуре санации могут применяться следующие меры по восстановлению платежеспособности должника: ликвидация дебиторской задолженности, перепрофилирование производства, закрытие нерентабельных участков, продажа части имущества и акций и др.

# План санации организации

Это план восстановления платежеспособности. Он составляется в том случае, если на организацию был подан иск о банкротстве и кредиторами было принято решение о начале процедуры санации.

План регламентирует финансовую, хозяйственную и управленческую деятельность предприятия на весь период прохождения процедуры санации.

План санации это документ, содержащий информацию об имеющемся у предприятия имуществе, кредиторской и дебиторской задолженности, источниках и порядке очередности погашения задолженности.

План санации организации очень похож на бизнес-план. но имеет ориентацию на то, каким именно образом будут погашаться долги и дает оценку реальности этого. Составляется реестр кредиторов, содержащий по каждому сумму задолженности и срок ее образования.

# Основные этапы санации

Управление санацией предприятия осуществляется по следующим основным этапам:

- определение целесообразности и возможности проведения санации;
- обоснование концепции санации (оборонительная или наступательная);
- выбор формы санации (финансовые поступления, продажа имущества, преобразование предприятия и др.;
- подбор санатора (собственники предприятия, сторонние организации, кредиторы);
- подготовка плана санации;
- расчет эффективности санации;
- утверждение плана санации;
- мониторинг мероприятий плана санации.

Цель санации считается достигнутой, если удалось нормализовать хозяйственную деятельность и избежать банкротства и ликвидации предприятия-должника.

# Сущность и порядок ликвидационного производства

Ликвид. пр-во – это процедура конкурсного производства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях ликвидации должника.

Ликвид. пр-во открывается после принятия хозяйственным судом решения об этом и подлежит немедленному исполнению.

Основной срок ликвид. пр-ва не может превышать одного года и включает в себя:

- продажу имущества должника,
- удовлетворение требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью,
- определение судьбы оставшегося имущества должника,
- отчет управляющего.

Ликвидационная комиссия помещает в печати публикацию о ликвидации субъекта хозяйствования и о порядке и сроке заявления требований его кредиторами. Этот срок не менее 2 месяцев с момента публикации о ликвидации.

После окончания срока комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс. Баланс содержит сведения о составе имущества должника, перечень предъявленных требований и результаты их рассмотрения.

Если у должника недостаточно средств для удовлетворения требований кредиторов, ликвидационная комиссия осуществляет продажу имущества.

Выплата денежных сумм кредиторам производится в порядке очередности, установленной законодательством.

После завершения расчетов с кредиторами составляется ликвидационный баланс.

Ликвидация юр. Лица считается завершённой, а предприятие прекратившим существование, после внесения записи в единый Государственный регистр юр. Лиц и индивид. Предпринимателей.

# Продажа имущества должника

После открытия ликвидационного производства управляющий осуществляет продажу имущества должника на торгах, если хоз. судом или собранием кредиторов не установлен иной порядок продажи имущества.

Порядок и сроки продажи должны быть одобрены собранием кредиторов.

Продажа предприятия осуществляется в порядке, установленном законом «Об экономической несостоятельности»

Вне очереди покрываются судебные расходы и оплата вознаграждения управляющему, производятся текущие платежи (коммунальные и др.).

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

Первая очередь – физ. лицам, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их здоровью.

Вторая очередь – производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда работникам должника.

Третья очередь – удовлетворяются требования по обязательным платежам.

Четвертая очередь – удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника.

Пятая очередь – производятся расчеты с другими кредиторами.

Требования кредиторов каждой следующей очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

Требования кредиторов, не удовлетворенные по причине недостаточности имущества должника признаются погашенными.

# Деятельность управляющего в ликвидационный период

Управляющий обязан по требованию хозяйственного суда предоставить в суд все сведения, касающиеся ликвидационного производства.

После завершения расчетов с кредиторами управляющий обязан предоставить в хоз-й суд отчет по итогам ликвидационного производства.

К отчету прилагаются:

- документы, подтверждающие продажу имущества должника;
- реестр требований кредиторов с указанием размера погашенных требований;
- документы, подтверждающие погашение требований кредиторов;
- документы, подтверждающие остатки имущества.

# Мировое соглашение

Мировое соглашение – это самостоятельная процедура банкротства в виде соглашения между должником и кредиторами об уплате долгов. В нем предусматривается освобождение должника от части долгов или рассрочка их уплаты.

Мировое соглашение может быть заключено на любой стадии судебного разбирательства, но при условии погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди.

Главными целями мирового соглашения является урегулирование отношений между должником и кредиторами, восстановление платежеспособности должника.

Заключение мирового соглашения является основанием прекращения производства по банкротству. Мировое соглашения подлежит утверждению хозяйственным судом.

# Основания для подачи заявления о банкротстве

Дела о банкротстве юр. Лиц и индивид. пред-й рассматриваются хозяйственным судом.

Лицами, участвующими в деле о банкротстве являются: должник, управляющий (времен.), конкурсные кредиторы, налоговые и иные уполномоченные органы, местный исполком, прокурор (в некоторых случаях), орган гос. управления по делам о банкр-ве.

Производство по делу возбуждается судом на основании заявления о банкротстве должника, поданного в соответствие с законодательством. Дело рассматривается в срок не более 7 месяцев.

По результатам рассмотрения дела суд выносит один из следующих актов: решение о банкротстве с санацией должника, решение о банкр. с ликвидацией должника, определение о прекращении производства по делу.

Основанием для подачи заявления кредитора о признании должника экономически несостоятельным являются:

- наличие у кредитора достоверных документов, подтверждающих сведения о неплатежеспособности должника имеющей устойчивый характер( данные анализа согласно инструкции Минфина и Экономики РБ);
- Применение к должнику принудительного исполнения, не произведенного в течение трех месяцев.