

Лекция 1. Понятие кризиса, типология кризисов. Причины и факторы возникновения кризисов

Кризис - это крайнее обострение
внутрипроизводственных и социально-
экономических отношений, а также
отношений организации с
внешнеэкономической средой.

Сравнительная модель предприятия и человека

1. Регистрация фирмы	1. Рождение человека
2. Развитие, рост фирмы	2. Развитие и рост человека, его становление
3. Создание дочерних фирм	3. Рождение у родителей детей
4. Появление признаков неплатежеспособности, неустойчивости	4. Возникновение болезней у человека
5. Проведение анализа (диагностики) деятельности фирмы и определение мер по восстановлению устойчивости	5. Проведение диагностики на основе анализов состояния человека, назначение лекарств для предотвращения болезней
6. Процесс финансового оздоровления фирмы при реализации намеченных мер	6. Процесс выздоровливания человека при приеме лекарств
7. Ухудшение финансового состояния, возникновение хронической неустойчивости	7. Обострение болезни, ухудшение здоровья, терпение не помогает
8. Сокращение нерентабельного производства	8. Проведение хирургической операции для спасения человека
9. Наступление кризисного состояния фирмы	9. Реанимация человека
10. Ликвидация фирмы	10. Смерть человека

Кризисы

По природе возникновения

Естественные

Искусственные

Случайные

Закономерные

Управляемые

Неуправляемые

По широте протекания

Системные

Частичные

По характеру протекания

Потрясение

Тупик

Постоянные кризисы

Разрушительные

По причинам возникновения

Природные

Социальные

Экономические

Организационные

Экологические

Технологические

Психологические

Случайные

Закономерные

По времени прохождения жизненного цикла предприятия

Кризис становления

Кризис развития

Кризис зрелости

Кризис «спокойствия»

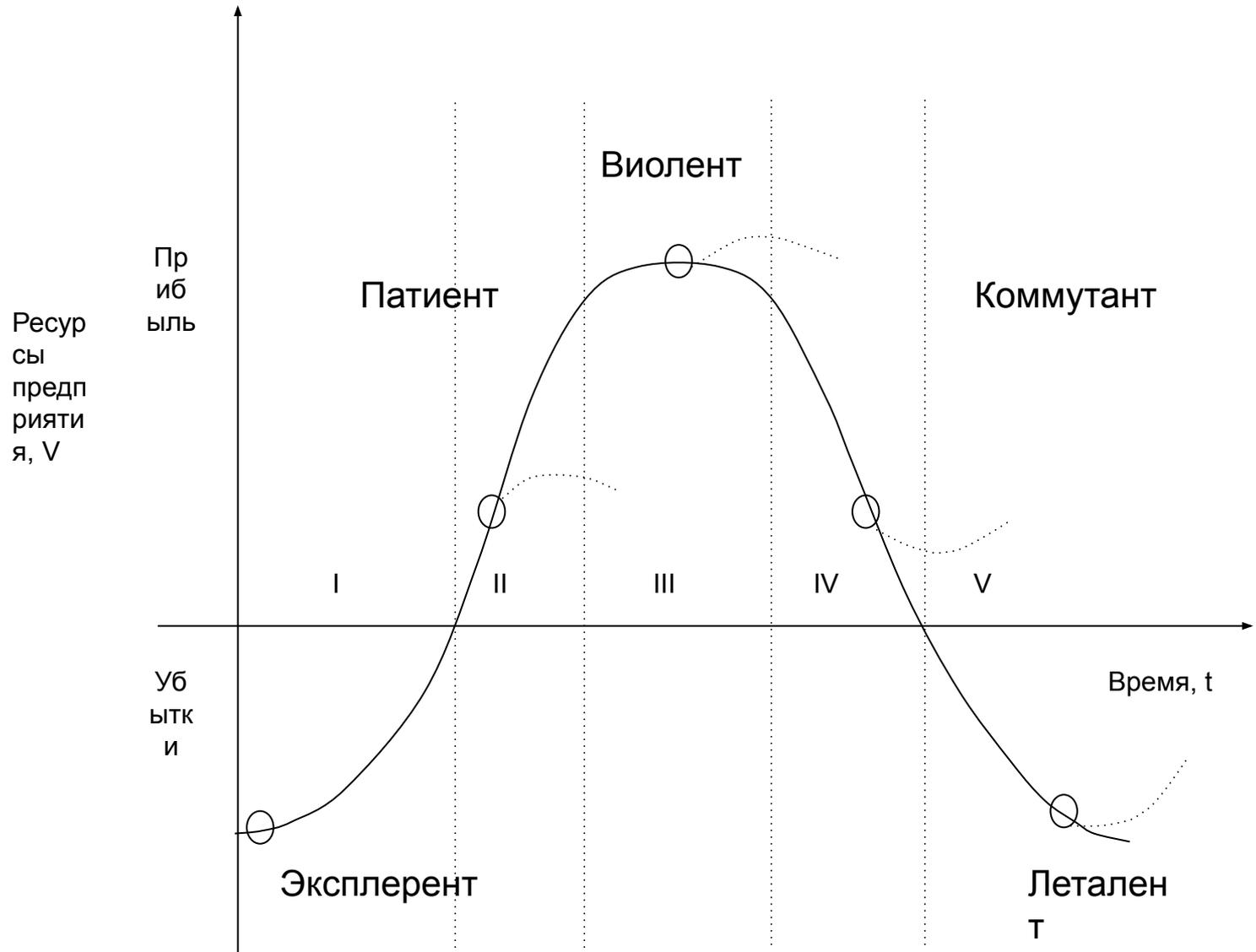
Кризис угасания

По времени воздействия

Краткосрочные

Средние

Затяжные
(долговременные)



Жизненный цикл предприятия

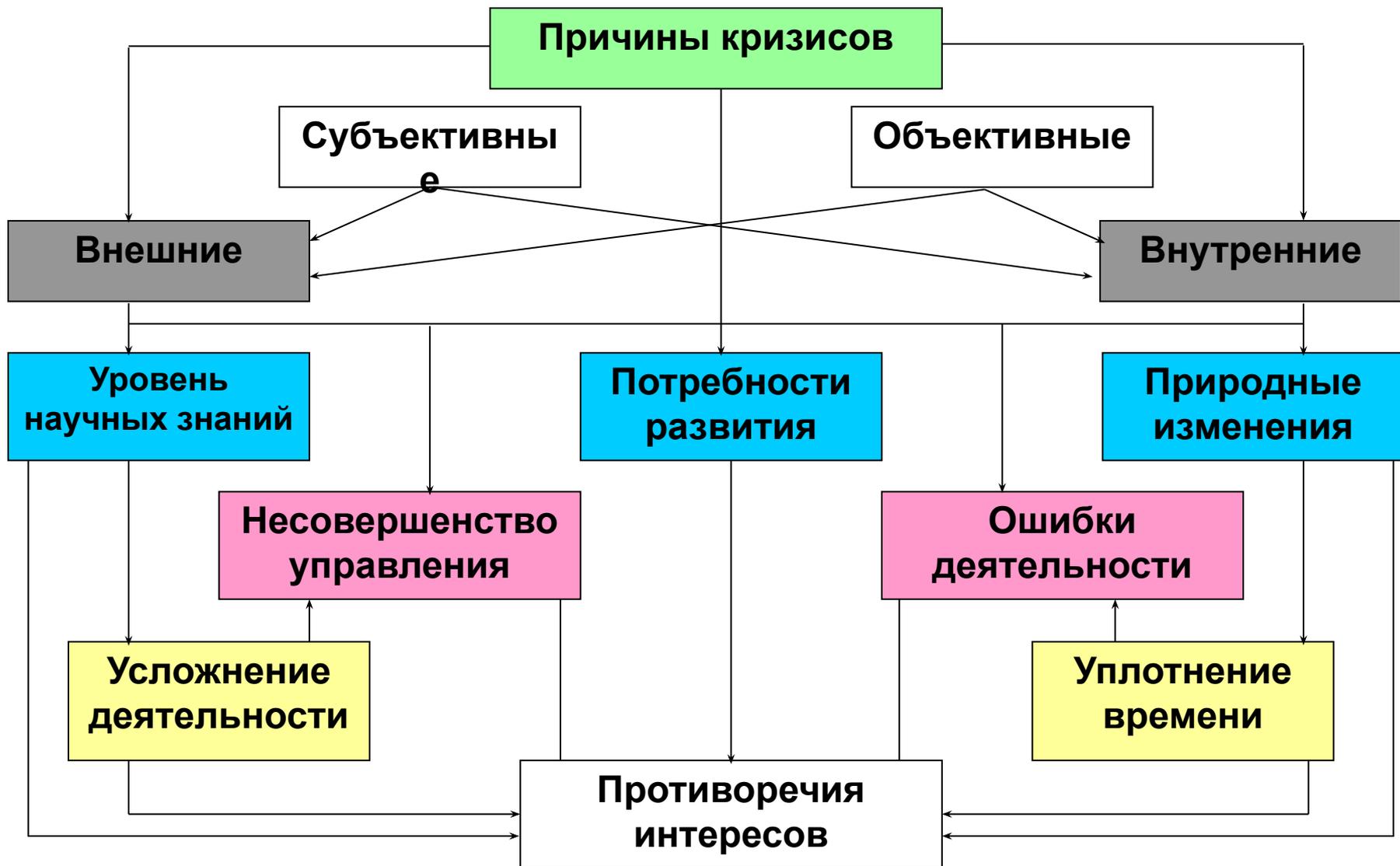


Рис.3. Причины кризисов

Группы внешних и внутренних причин:

- экономические причины:
 - кризисное состояние экономики страны в целом,
 - повсеместный спад и убыточность производства,
 - ослабление функций государственного регулирования экономикой,
 - экономическая цикличность развития ведущих стран,
 - состояние мировой финансовой системы,
 - стабильность международной торговли, международной конкуренции.
 - налоговая политика государства,
 - несовершенство и нестабильность финансово-кредитной политики (рост процентных ставок и недоступность кредитов),
 - ошибки, допущенные в экономическом регулировании;
 - обострение конкуренции.

- **социальные причины:**
 - политическая нестабильность в обществе;
 - отношение государства к предпринимательской деятельности запретительного или ограничительного характера;
 - терроризм;
 - чрезвычайные ситуации;
 - высокая преступность;
 - недостаток квалифицированных специалистов;
 - снижение рождаемости и повышением уровня смертности;
 - социальная незащищенность населения.

- **информационные причины:**
 - отсутствие опыта антикризисного менеджмента;
 - отсутствие качественной информации о рыночной конъюнктуре и деятельности конкурентов;
 - неумение руководства прогнозировать и предупреждать банкротство;
 - несовершенство действующей системы учета и отчетности;
 - сокрытие достоверной информации.

- рыночные причины:

- отсутствие системы регулирования различных видов хозяйственной деятельности, соответствующей рыночным условиям,
- рост монополизма на рынке,
- низкая конкурентоспособность отечественной продукции,
- инфляционные процессы,
- нестабильность валютного рынка,
- процветание теневой экономики,
- отсутствие культуры участников отечественного рынка.

- организационные причины:
 - несовершенная организация различных служб предприятия (маркетинговой, сбытовой, снабженческой, производственной и т. д.),
 - «раздутая» организационная структура,
 - разрыв экономических связей со странами ближнего зарубежья,
 - санкции.

- **правовые причины:**
 - несовершенство и противоречивость правовой и законодательной базы в области хозяйственного права, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности.
- **научно-технические причины:**
 - отсутствие возможности и желания у многих современных руководителей тратить средства на развитие научно-технического потенциала либо отсутствие средств на эти цели,
 - не развита система отслеживания и внедрения новых технологий производства и обслуживания продукции, не налажена работа по созданию собственных инноваций.

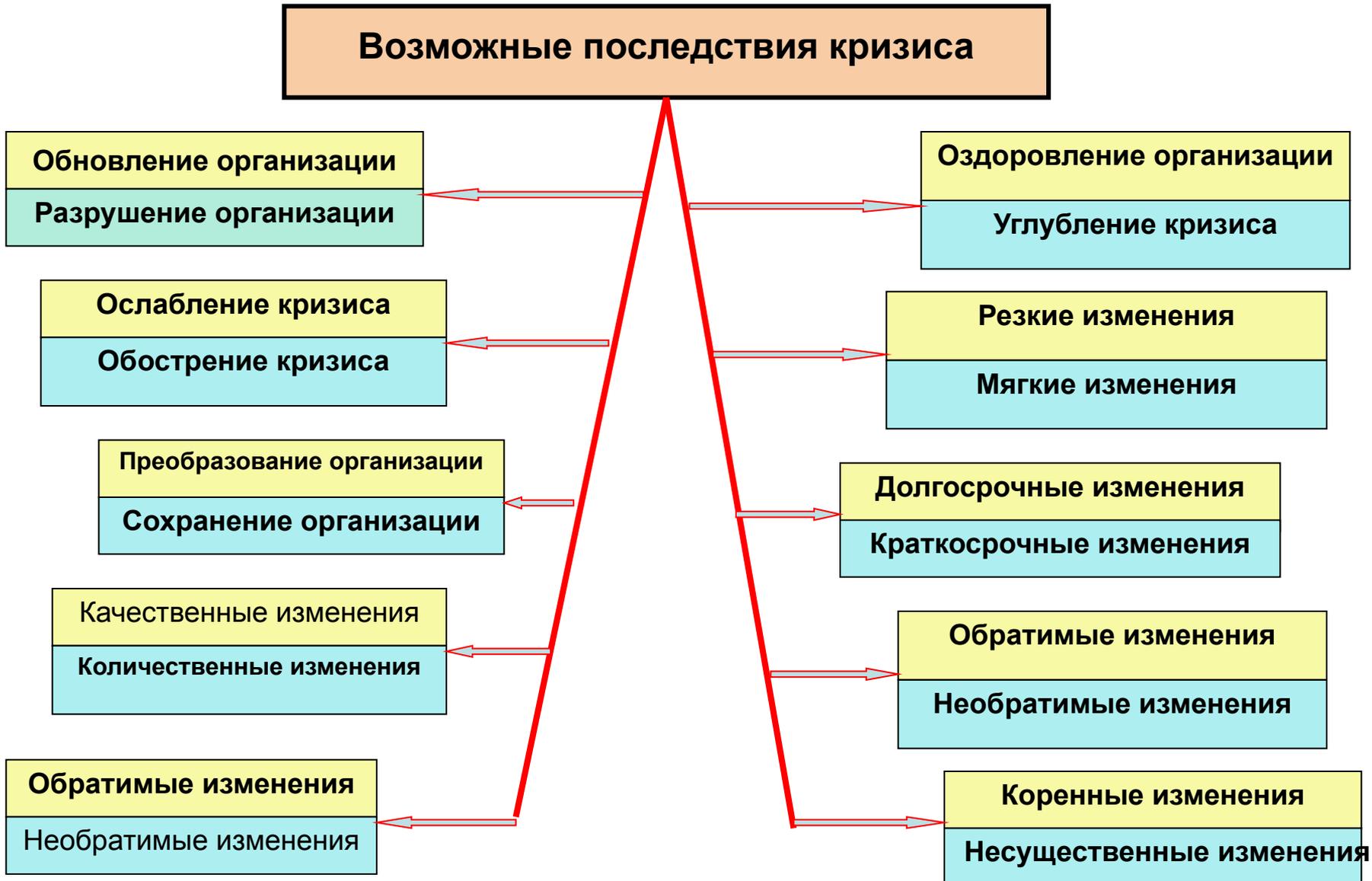
Специфические причины несостоятельности российских предприятий

- Предприятия строились очень крупными с узкой направленностью производства. Следствие – неконкурентоспособность отечественной продукции.
- В силу масштабных размеров предприятия энергоемки и в значительной степени зависимы от транспортной сети.
- Большое количество оборонных предприятий и предприятий, работающих на оборону.
- Разрыв связей между предприятиями бывшего союза привел к тому, что продукция многих предприятий стала попросту не нужна.
- Неумение руководителей работать в условиях рынка.
- Невыполнение своих обязательств по отношению к кредиторам.

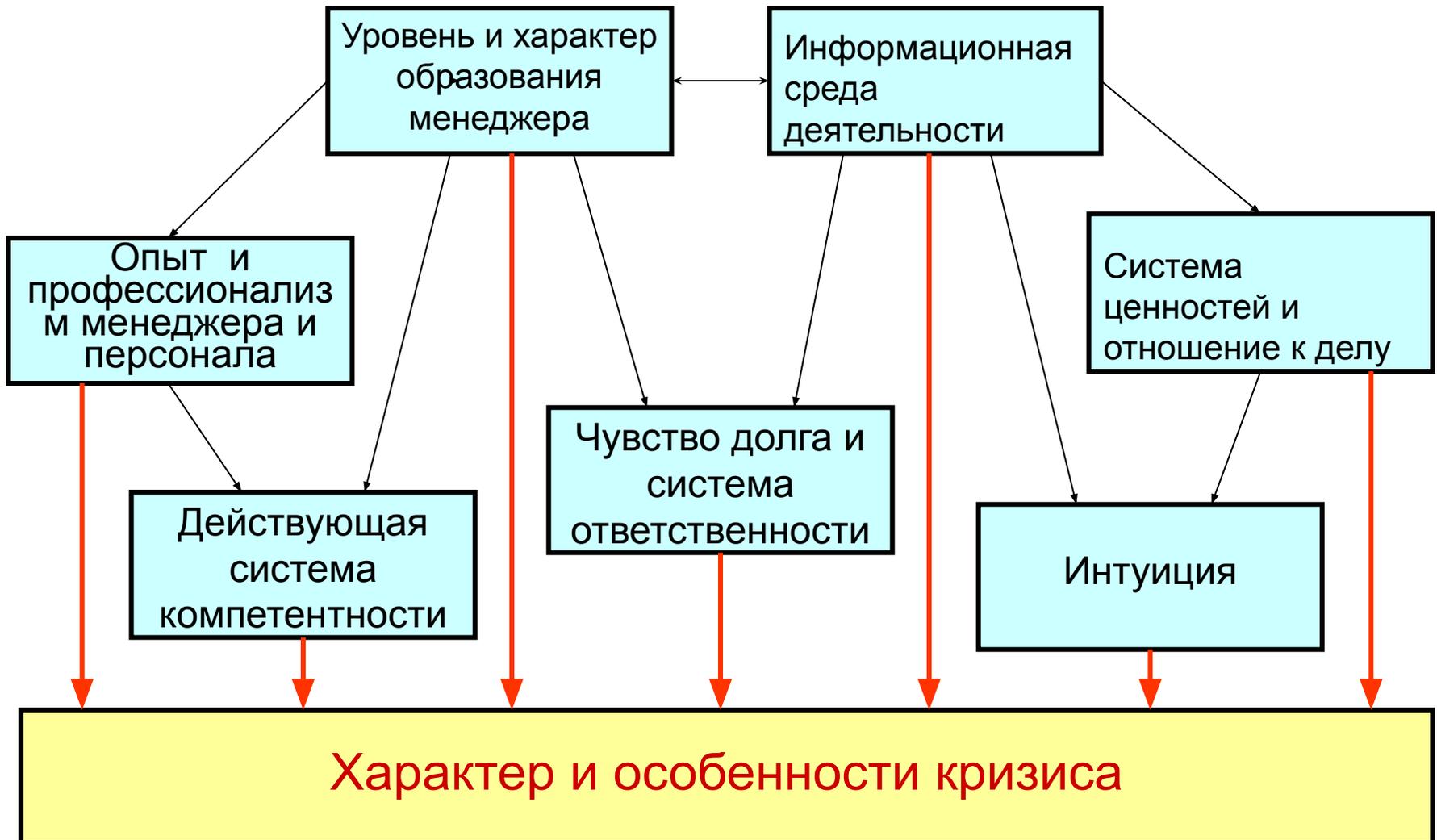
Основные характеристики кризиса



Виды изменений в результате кризиса

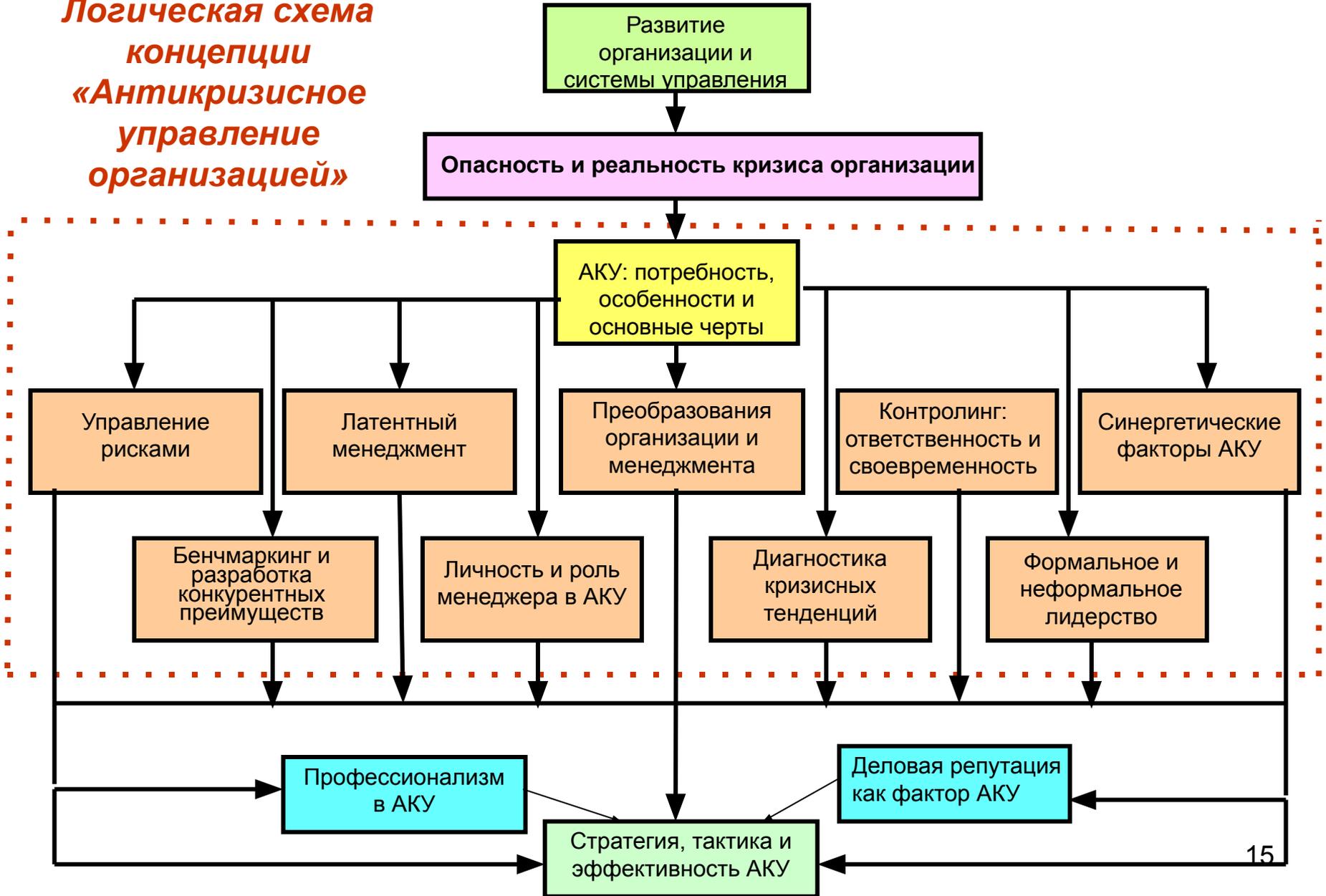


Роль человеческого фактора в кризисных ситуациях



Лекция 2. Основы антикризисного управления. Основные процедуры антикризисного управления

Логическая схема концепции «Антикризисное управление организацией»



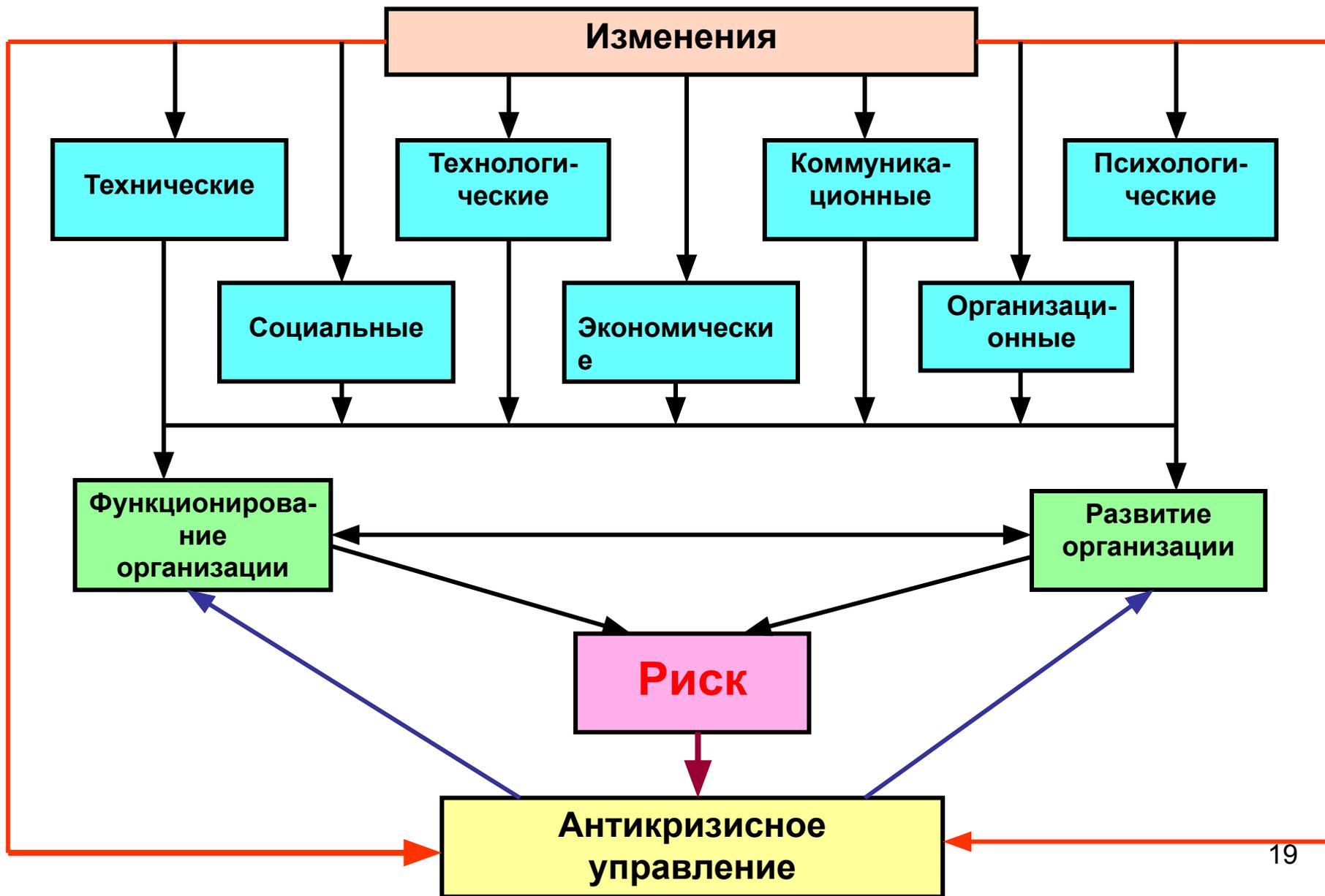
- *АУ в узком смысле* представляет собой управление в условиях наступившего кризисного состояния фирмы или близкого приближения к нему.
- *АУ в широком смысле* в большей степени нацелено на превентивные, упреждающие действия, предупреждающие, затрудняющие наступление кризисного состояния фирмы.

- **Антикризисное управление** - такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.

Факторы, определяющие особенности организации



Наш мир – это мир изменений, ритмов и рисков



Основные виды изменений



Основные положения АУП

- 1. Кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать.
- 2. Кризисы можно ускорять, предварять и отодвигать.
- 3. К кризисам можно и необходимо готовиться.
- 4. Кризисы можно смягчать.
- 5. Управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства.
- 6. Кризисные процессы могут быть до определённого предела управляемыми.
- 7. Управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Особые свойства АУП:

- Гибкость и адаптивность.
- Склонность к усилению неформального управления.
- Мотивация энтузиазма, терпения, уверенности.
- Диверсификация управления.
- Поиск наиболее приемлемых методов эффективного управления в сложных ситуациях.
- Снижение централизма для обеспечения своевременного реагирования на возникающие проблемы.
- Усиление интеграционных процессов, позволяющих концентрировать усилия и более эффективно использовать потенциал компетенции.

Главные особенности процессов и технологий АУП:

- Мобильность и динамичность в использовании ресурсов, в проведении изменений, в реализации инновационных программ.
- Осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений.
- Повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления.
- Осуществление своевременных действий по динамике ситуаций.
- Усиление внимания к предварительным и последующим оценкам управленческих решений.
- Выбор альтернатив поведения и деятельности.
- Использование критерия качества решений при их разработке и реализации.

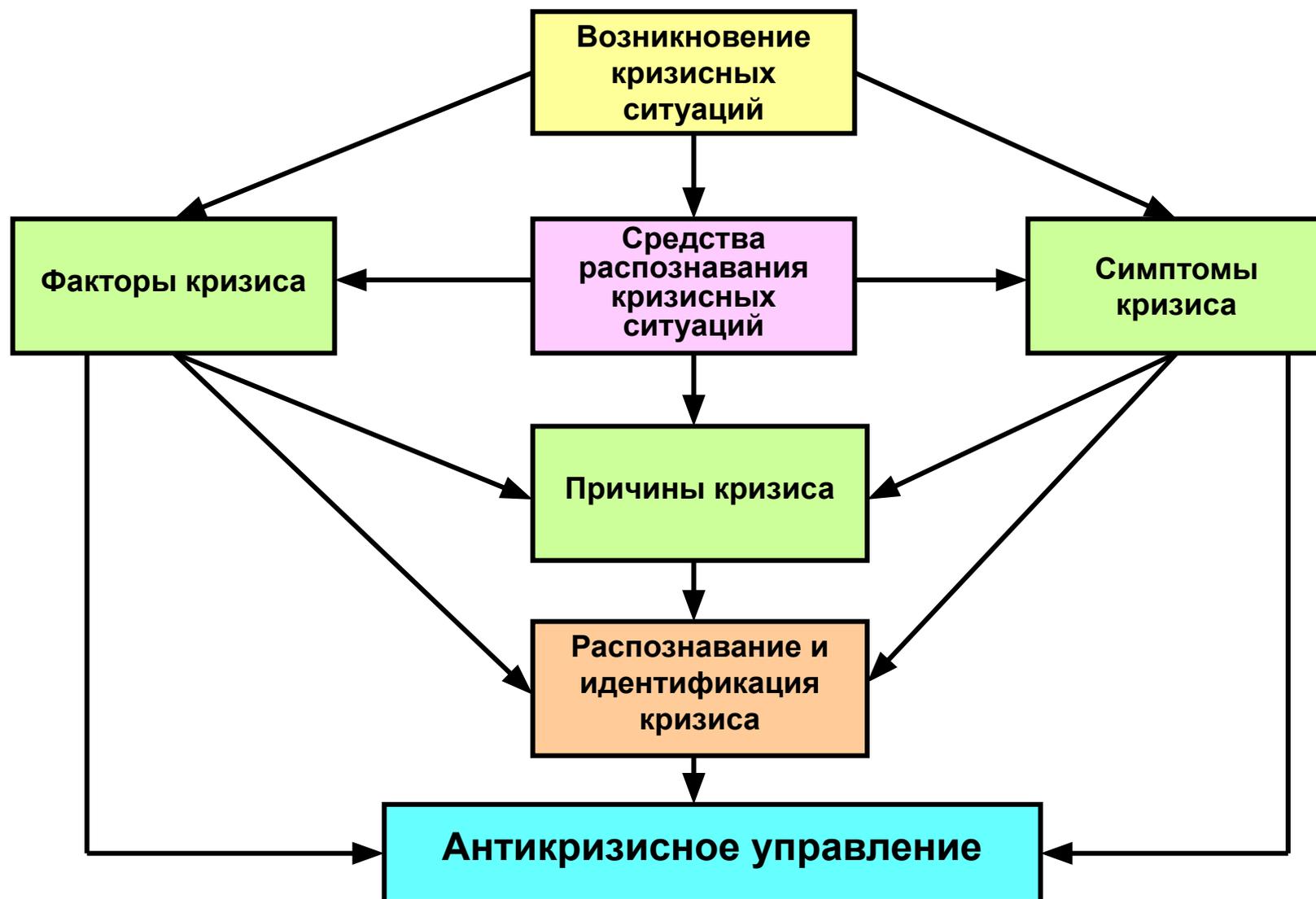
Приоритеты АУП:

- Мотивирование, ориентированное на антикризисные меры, экономию ресурсов, избегание ошибок, осторожность, глубокий анализ ситуаций, профессионализм и пр.
- Установка на оптимизм и уверенность, социально-психологическую стабильность деятельности.
- Интеграция по ценностям управления.
- Инициативность в решении проблем и поиске наилучших вариантов развития.
- Корпоративность, взаимоприемлемость, поиск и поддержка инноваций.

Принципы антикризисного управления предприятием

- **Постоянная готовность** к возможному нарушению финансового состояния предприятия.
- **Ранняя диагностика** кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия для своевременного принятия мер по их нейтрализации.
- **Дифференциация индикаторов кризисных явлений** по степени их опасности для финансового развития предприятия.
- **Срочность реагирования** на отдельные кризисные явления.
- **Адекватность реагирования** на степень реальной угрозы финансовому состоянию предприятия.
- **Полная реализация внутренних возможностей** выхода предприятия из кризисного состояния.
- **Выбор эффективных форм санации** предприятия.

Возникновение и распознавание кризиса



Определение необходимых понятий

Факторы – настораживающие события.

Симптомы – появление и проявление кризисных явлений.

Причины – источники возникновения кризисных ситуаций.

Распознавание и идентификация кризиса – обнаружение симптомов, факторов и причин кризиса, определение его содержания, типологической принадлежности, свойств и характера.

Средства распознавания кризиса – интуиция, опыт, специальные знания, анализ, исследования, измерение, диагностика.

Оценка кризиса – определение его роля в развитии организации.

Основные факторы возникновения кризисных ситуаций

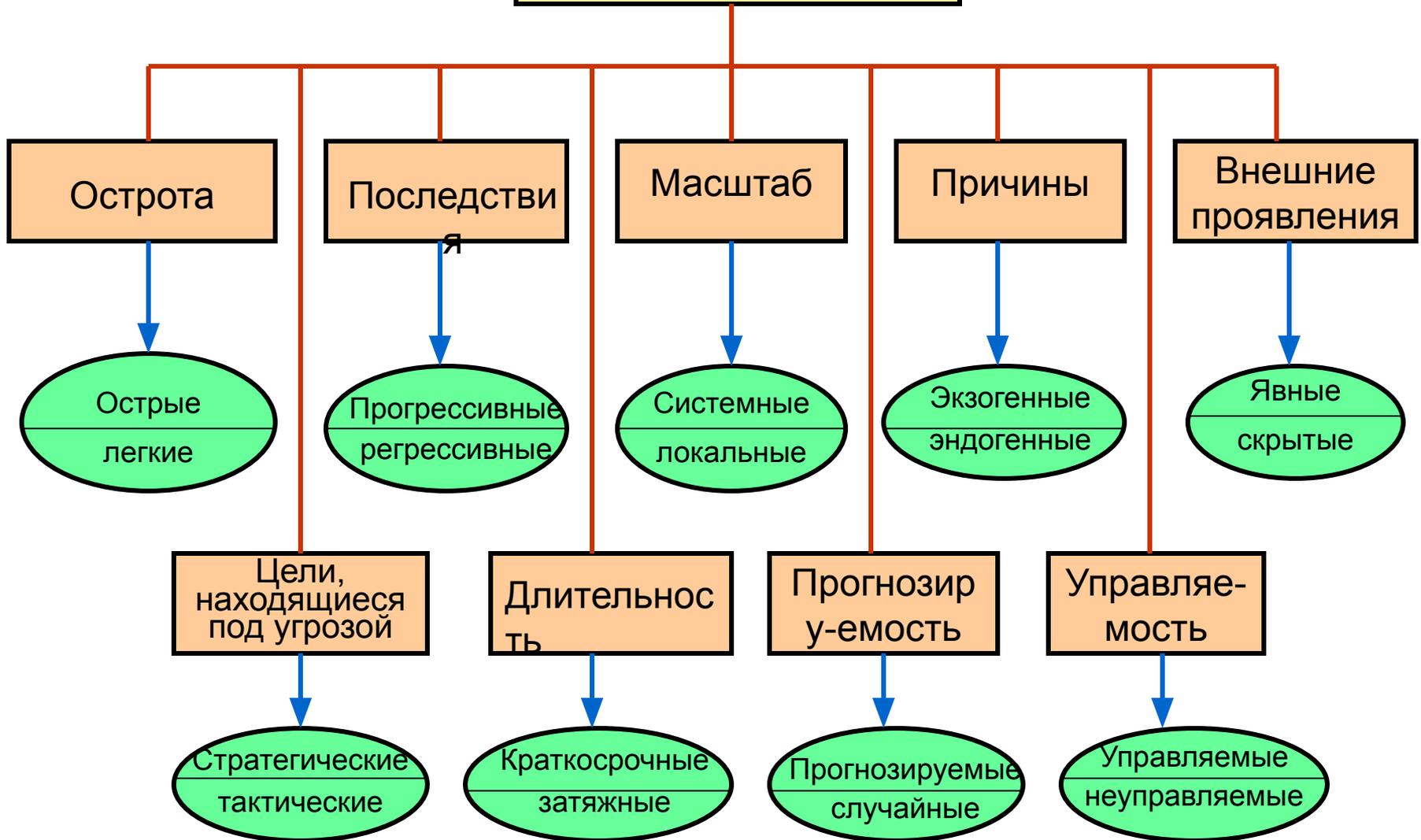
Внешние (экзогенные) факторы			Внутренние (эндогенные) факторы		
Общэкономические факторы	Рыночные факторы	Прочие факторы	Производственные факторы	Инвестиционные факторы	Финансовые факторы
<p>Спад объема национального дохода.</p> <p>Рост инфляции.</p> <p>Замедление платежного оборота.</p> <p>Нестабильность налоговой системы.</p> <p>Недостатки законодательства.</p> <p>Снижение уровня реальных доходов населения.</p> <p>Рост безработицы</p>	<p>Снижение емкости внутреннего рынка.</p> <p>Усиление монополизма</p> <p>Снижение спроса.</p> <p>Рост предложение товаров-субс-титуттов.</p> <p>Нестабильность финансового рынка.</p> <p>Снижение активности фондового рынка.</p> <p>Нестабильность валютного рынка</p>	<p>Политические факторы.</p> <p>Негативные демографические факторы.</p> <p>Стихийные бедствия.</p> <p>Ухудшение криминогенной ситуации.</p> <p>Разгул коррупции.</p> <p>Ухудшение международных отношений.</p>	<p>Неэффективный маркетинг.</p> <p>Неэффективная структура текущих затрат.</p> <p>Низкий уровень использования основных фондов.</p> <p>Высокий уровень сезонных и страховых запасов.</p> <p>Недостаточно диверсифицированный ассортимент продукции.</p> <p>Неэффективный производственный менеджмент.</p>	<p>Неэффективный фондовый портфель.</p> <p>Высокая продолжительность строительно-монтажных работ.</p> <p>Существенный перерасход инвестиционных ресурсов.</p> <p>Невыполнение запланированных объемов прибыли по реализованным проектам.</p> <p>Неэффективный инвестиционный менеджмент.</p>	<p>Неудачная финансовая стратегия.</p> <p>Неэффективная структура активов (низкая ликвидность).</p> <p>Большая доля заемного капитала.</p> <p>Рост дебиторской задолженности.</p> <p>Высокая доля краткосрочных источников заемного капитала.</p> <p>Высокая стоимость капитала.</p> <p>Превышение допустимых пределов финансового риска</p>

Возможные, непосредственные причины кризиса

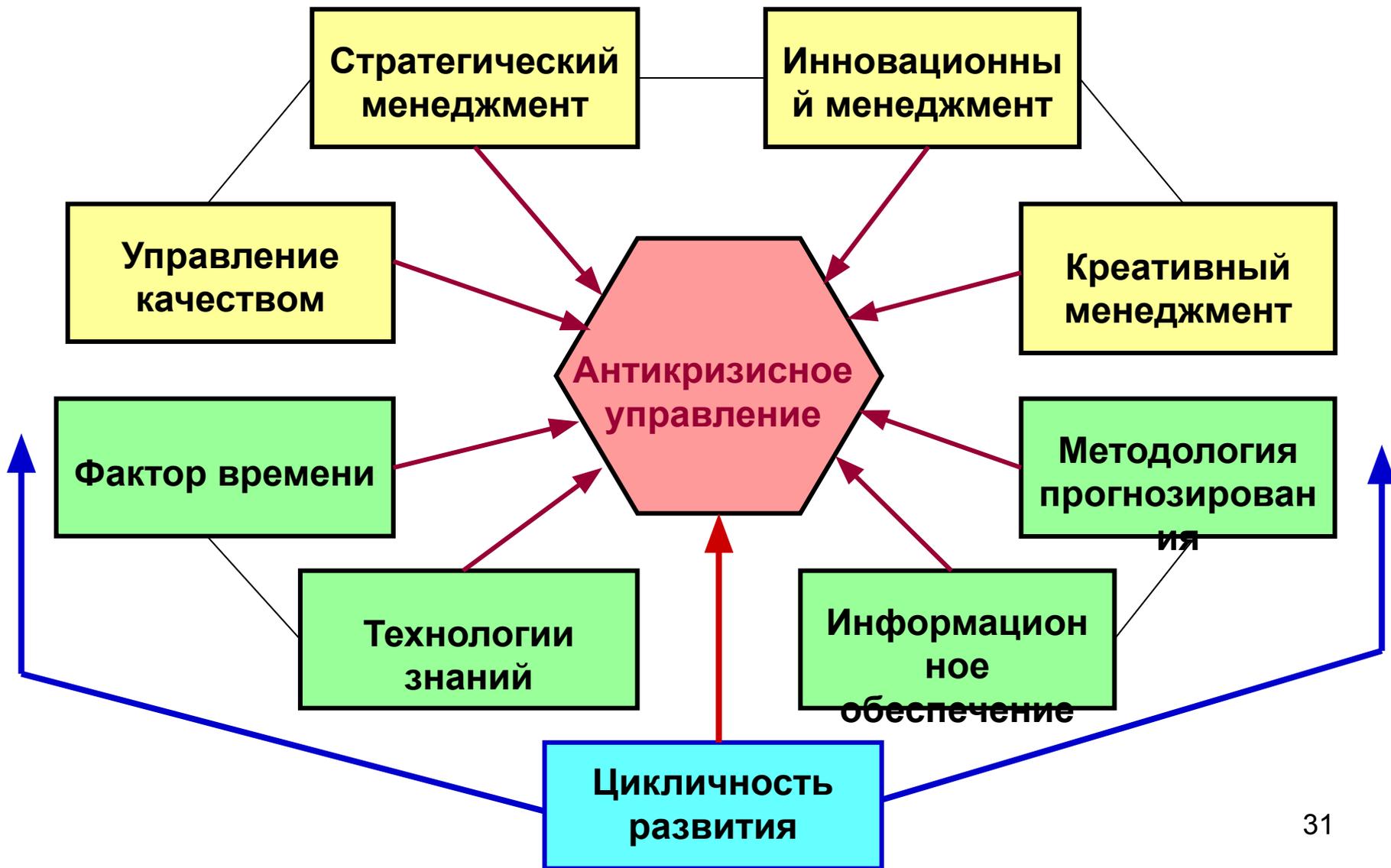


Типология кризисов

Кризисы в организации



Основные факторы, определяющие содержание концепции антикризисного управления



Парадигма концепции антикризисного управления

- 1. Цикличность развития организации определяет объективность кризисов.**
- 2. Кризисы разнообразны и отличаются многими своими характеристиками.**
- 3. Кризисы неизбежны, но не обязательно смертельны для организации. Возможен выход из кризиса и при этом возрождение, трансформация, перерождение, реконструкция организации.**
- 4. Существует потребность и необходимость антикризисного управления, основанного на предвидении, профилактике кризиса, смягчении его результатов и учете его особенностей.**
- 5. Антикризисное управление - это не только управление в кризисной ситуации, это управление учитывающее возможность и неизбежность кризиса.**
- 6. Существуют экономические, финансовые, социально-психологические, организационные, этические и др. аспекты антикризисного управления.**
- 7. Необходима общая теория антикризисного управления, обобщающая основные черты всех этих аспектов.**

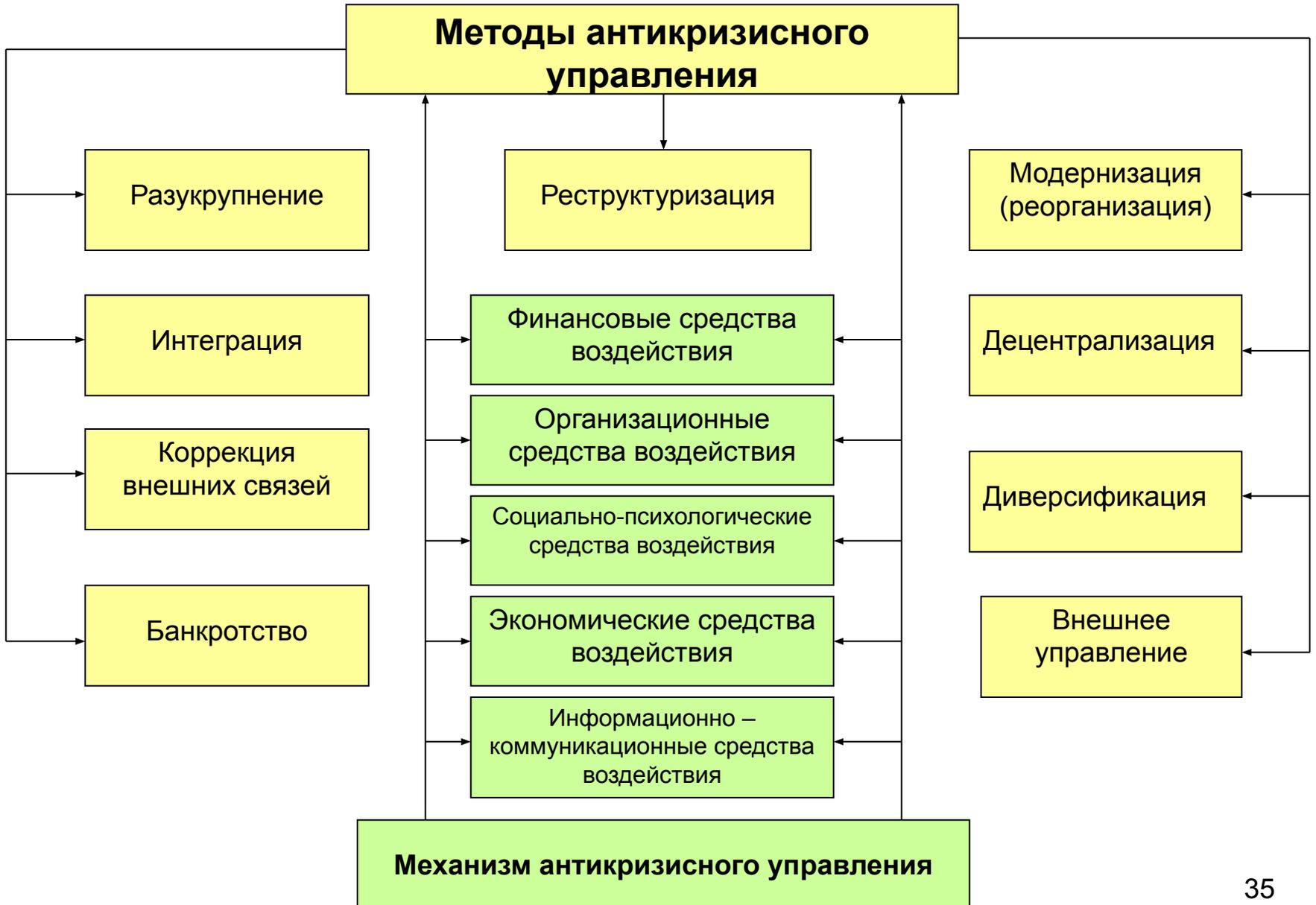
Основные виды антикризисного управления

Признаки сравнительного анализа	Опережающее антикризисное управление	Реактивное антикризисное управление
Целевая установка	Поддержание устойчивости. Готовность к кризисным ситуациям. Профилактика случайных кризисов	Оперативные действия по выживаемости системы.
Временные ограничения	Прогнозируемый период до возникновения угрозы кризиса.	Моменты явной угрозы наступления кризиса (банкротства).
Ресурсные ограничения	Сравнительно мягкие	Предельно жесткие
Информационные потребности	О состоянии внешней и внутренней среды. Научно-аналитическая информация	Оперативная информация о состоянии внутренней среды
Необходимые темпы изменений	Ритмичность прогнозно-аналитической работы. Спокойные темпы	Высокие темпы работы. Дефицит времени. Стрессовые ситуации.
Уровень неопределенности	Относительно высокий, но зависит от методик и сроков прогнозирования	Средний или низкий, зависит от информационного обеспечения управления.
Степень централизации управления.	Относительно не высокая, отвечающая потребностям нормальной ритмичной работы.	Завышенная с усилением контроля и ответственности.
Сочетание стратегических и тактических решений.	Оправдывается задачами предотвращения угроз и использованием возможностей.	Преимущественно тактические решения с разработкой замыслов послекризисной стратегии

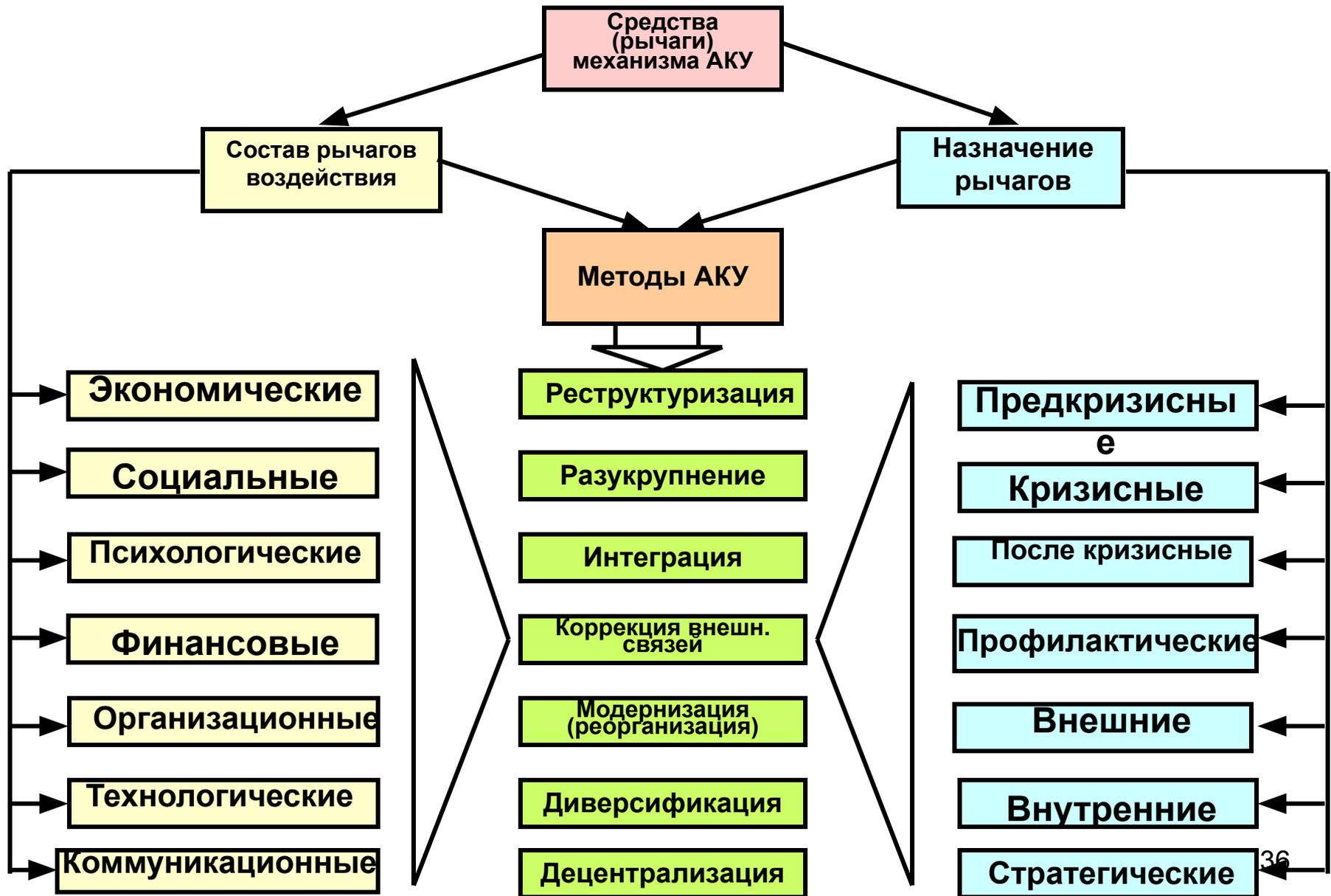
Приоритеты антикризисного управления



Механизм и методы антикризисного управления



Механизм и методы антикризисного управления



Стадии кризисного управления

- Стадия 1: попытка предотвращения кризиса.
- Стадия 2: подготовка к управлению в условиях кризиса.
- Стадия 3: анализ ситуации.
- Стадия 4: сдерживание кризиса.
- Стадия 5: разрешение кризиса.
- Стадия 6: преодоление последствий кризиса.

Руководитель должника или индивидуальный предприниматель в случаях:
— добровольно в предвидении банкротства (если в состоянии покрыть судебные расходы);
— по решению собственников или уполномоченных органов;
— если удовлетворение требований отдельных кредиторов нанесет ущерб другим

Ликвидационная комиссия должника при добровольной ликвидации, если имущество организации меньше требований кредиторов

Уполномоченные органы по обязательным платежам

Кредиторы по денежным обязательствам

Арбитражный суд

Отказывает в принятии заявления (если сумма просроченных требований свыше 3 месяцев меньше 100 тыс. руб. от юридических лиц, или 100 МРОТ от индивидуального предпринимателя)

Выносит определение о принятии заявления со следующими последствиями:
— требования к должнику могут быть предъявлены только в соответствии с Законом о несостоятельности;
— по ходатайству кредитора приостанавливается производство по имущественным искам к должнику;
— приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением взыскания задолженности по зарплате, выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментов, компенсаций за причиненный ущерб, решения суда, которые вступили в силу до принятия заявления;
— запрещается выделение доли (пая) участника в имуществе должника в связи с его выходом из состава

Возвращает заявления, если представленные документы не соответствуют требованиям закона

Назначает временного управляющего: из числа кандидатур, предложенных саморегулируемой организацией арбитражных управляющих с учетом мнения должника и кредиторов

Вводит наблюдение (первая и необходимая стадия в деле о банкротстве)

Может принять меры по обеспечению требований кредиторов:
— запретить совершать без согласия временного управляющего любые сделки;
— обязать должника передать на хранение третьим лицам определенные виды имущества;
— принять иные меры для обеспечения сохранности имущества



Рисунок. Виды организационных процедур в условиях антикризисного управления

Предупреждение банкротства

Программа вывода предприятия из кризисной ситуации.

Меры по восстановлению платежеспособности :

- оказание временной финансовой помощи собственником предприятия, кредитором по соглашению с должником, третьим лицом с согласия должника или под залог и гарантию указанных лиц;
- укрепление руководства предприятия;
- сокращение различного рода затрат;
- улучшение производственного процесса.

Наблюдение

процедура банкротства, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов.

Срок – до 7 месяцев

Ответственный – временный управляющий

Временный управляющий обязан в первую очередь:

- принимать меры по обеспечению сохранности имущества;
- проводить анализ финансового состояния должника;
- определять признаки преднамеренного или фиктивного банкротства организации;
- устанавливать списки кредиторов и размеров их требований;
- побуждать должника принимать меры по восстановлению платежеспособности организации;
- созывать первое собрание кредиторов;
- давать предложения о возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника.

Первое собрание кредиторов

Цель – решить судьбу предприятия на основе представленных результатов анализа предприятия.

К компетенции первого собрания кредиторов относятся:

- принятие решения о введении финансового оздоровления и об обращении в арбитражный суд с соответствующим ходатайством;
- принятие решения о введении внешнего управления и об обращении в арбитражный суд с соответствующим ходатайством;
- принятие решения об обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- образование комитета кредиторов, определение количественного состава и полномочий комитета кредиторов, избрание членов комитета кредиторов;
- определение дополнительных требований к кандидатурам административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего;
- определение кандидатуры арбитражного управляющего или саморегулируемой организации, из числа членов которой должен быть утвержден арбитражный управляющий;
- выбор реестродержателя из числа реестродержателей, аккредитованных саморегулируемой организацией.

Финансовое оздоровление

процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

Срок – до 2-х лет

Ответственный - административный управляющий совместно с руководителем должника

График погашения задолженности

План финансового оздоровления

Отчет административного управляющего

Если требования кредиторов не удовлетворены, административный управляющий созывает собрание кредиторов, на котором может быть принято одно из решений:

- введение внешнего управления;
- признание должника банкротом и открытии конкурсного производства.

Внешнее управление

Внешнее управление имуществом должника вводится в случае, если есть основания полагать, что причиной тяжелого финансового положения явилось неудовлетворительное управление предприятием и имеется реальная возможность восстановить платежеспособность должника в целях продолжения его деятельности путем осуществления производственных, организационных и экономических мероприятий.

Срок – до 18 месяцев

ответственный – внешний управляющий

- С даты введения внешнего управления:
- отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;
- вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, сроки которых наступили до введения внешнего управления;
- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, иных документов, взыскание по которым производится в бесспорном порядке, за исключением исполнительных документов, вступивших в силу о взыскании задолженности по зарплате, о возмещении вреда жизни и здоровью, а также по текущим платежам;
- не начисляются неустойки (пени и штрафы) и иные финансовые санкции за неисполнение денежных обязательств и обязательных платежей.

План внешнего управления:

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

Конкурсное производство

Конкурсное производство направлено на принудительную ликвидацию предприятия-должника по решению арбитражного суда.

Основная цель – обеспечение имущественных интересов кредиторов должника путем сохранности оставшегося имущества, его реализации и распределения между конкурсными кредиторами.

Срок – до 18 месяцев

Ответственный - конкурсный управляющий

Основной задачей конкурсного управляющего является определение активов и пассивов в имуществе должника, выделение конкурсной массы, т. е. имущества, которое может быть направлено на удовлетворение требований конкурсных кредиторов.

Все имущество должника составляет конкурсную массу, в которую не включаются социально значимые объекты, если они используются по назначению:

- дошкольные образовательные учреждения;
- общеобразовательные и лечебные учреждения;
- спортивные сооружения;
- объекты коммунальной инфраструктуры, относящиеся к системам жизнеобеспечения района (котельная);
- жилищный фонд социального использования.

Очередность удовлетворения требований кредиторов

1. Вне очереди погашаются требования кредиторов по текущим платежам в следующей очередности:

в первую очередь: судебные расходы по делу о банкротстве, выплата вознаграждения арбитражному управляющему, оплата деятельности лиц, привлеченных арбитражным управляющим для исполнения возложенных на него обязанностей;

во вторую очередь удовлетворяются требования об оплате труда лиц, работающих по трудовым договорам;

в третью очередь удовлетворяются требования по коммунальным платежам, эксплуатационным платежам;

в четвертую очередь удовлетворяются требования по иным текущим платежам.

Требования кредиторов по текущим платежам, относящиеся к одной очереди, удовлетворяются в порядке календарной очередности.

2. Требования руководителя должника, его заместителей, лиц, входящих в коллегиальный исполнительный орган должника, главного бухгалтера должника, его заместителей, руководителя филиала или представительства должника, его заместителей, главного бухгалтера филиала или представительства должника, его заместителей о выплате выходного пособия и (или) иных компенсаций, размер которых установлен соответствующим трудовым договором, в случае его прекращения в части, превышающей минимальный размер соответствующих выплат

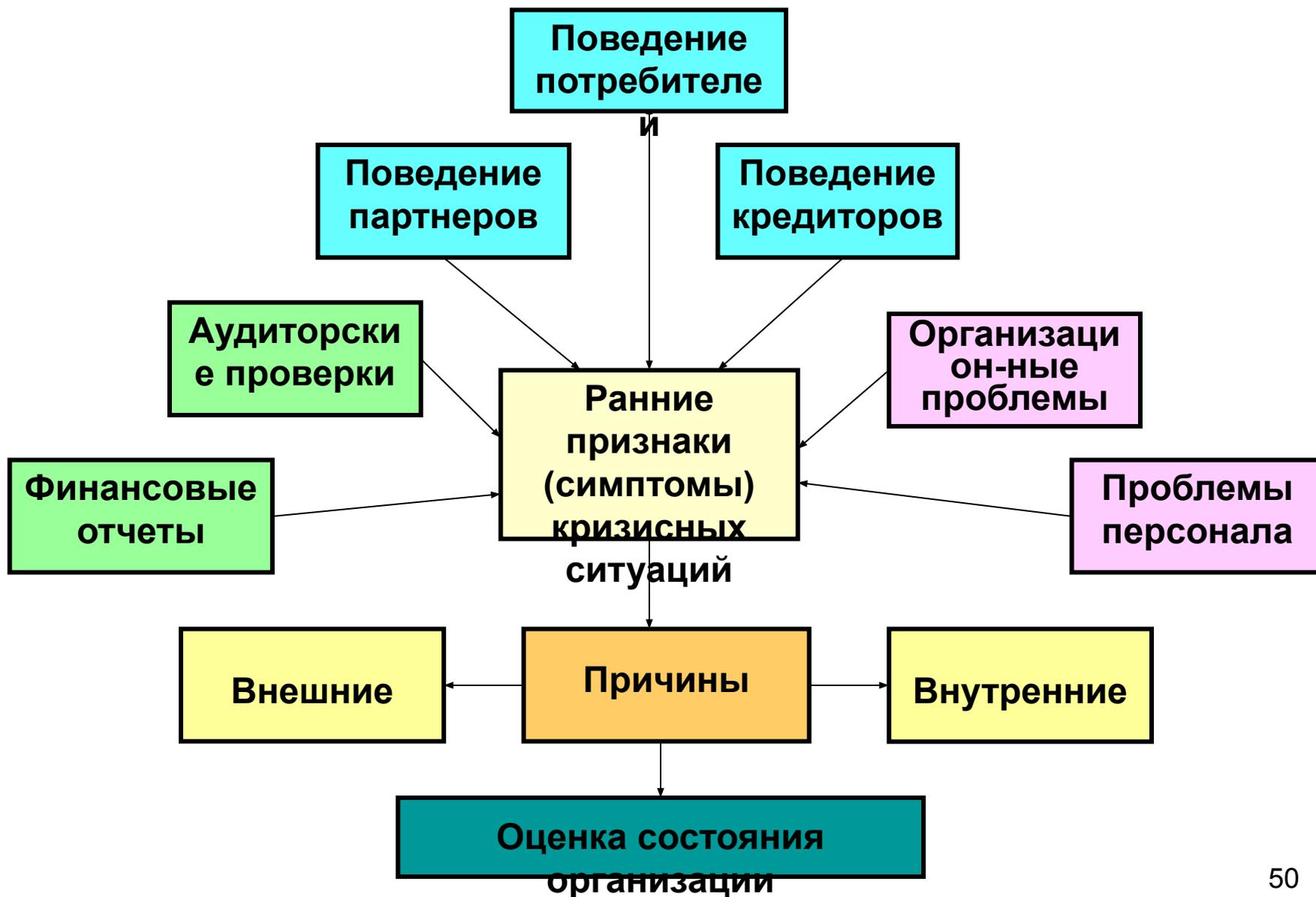
3. Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь производятся расчеты по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью;
- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности;
- в третью очередь производятся расчеты с другими кредиторами.



Рисунок. Мировое соглашение

Диагностика кризисных ситуаций



Типология диагностики социально-экономической системы

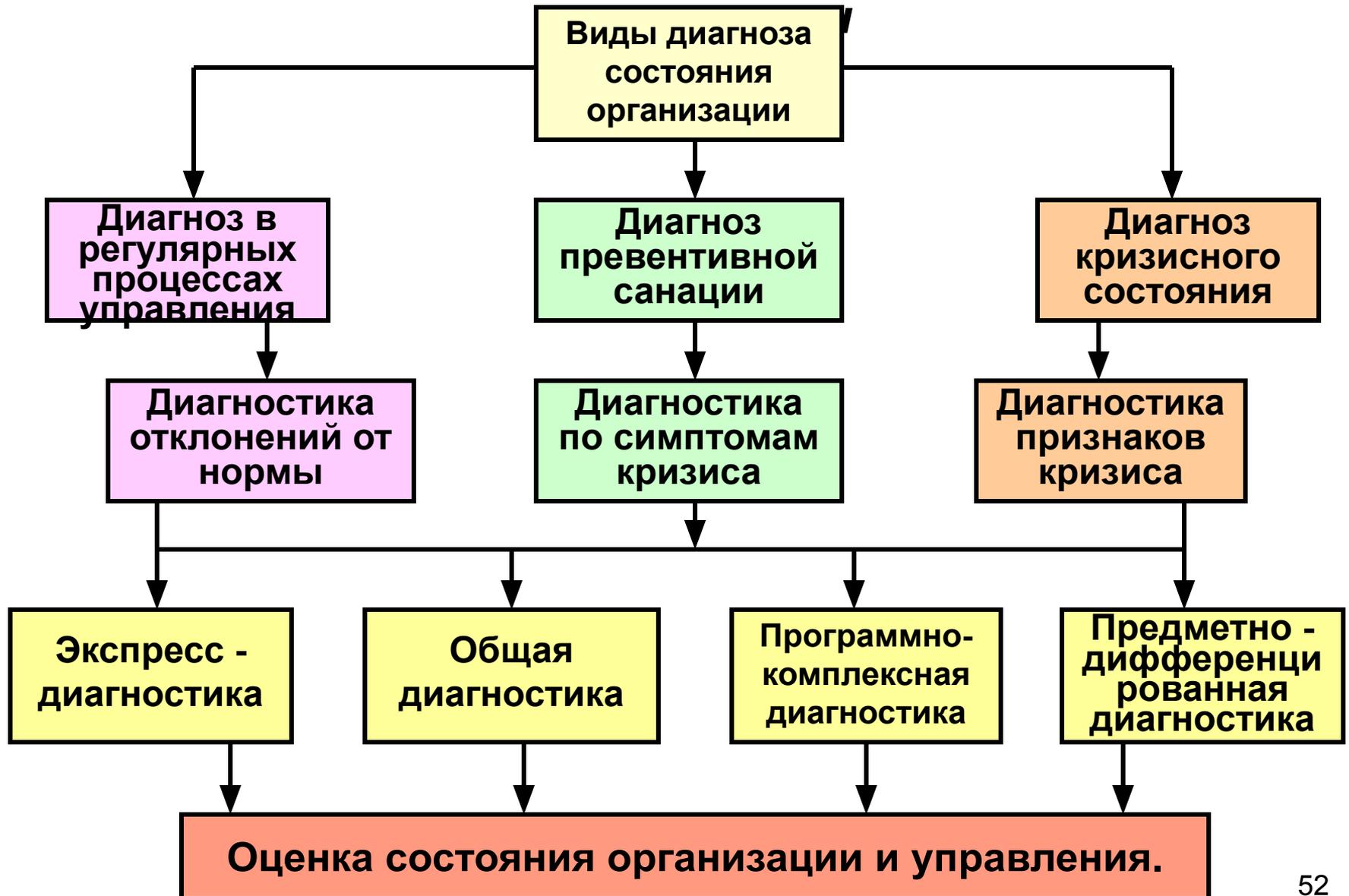
Диагностика - распознавание истинного состояния какого-либо объекта и причин возникновения этого состояния.

Диагноз - фиксированное по времени описание состояния объекта и предмета диагностики, оцениваемое по установленным критериям и параметрам

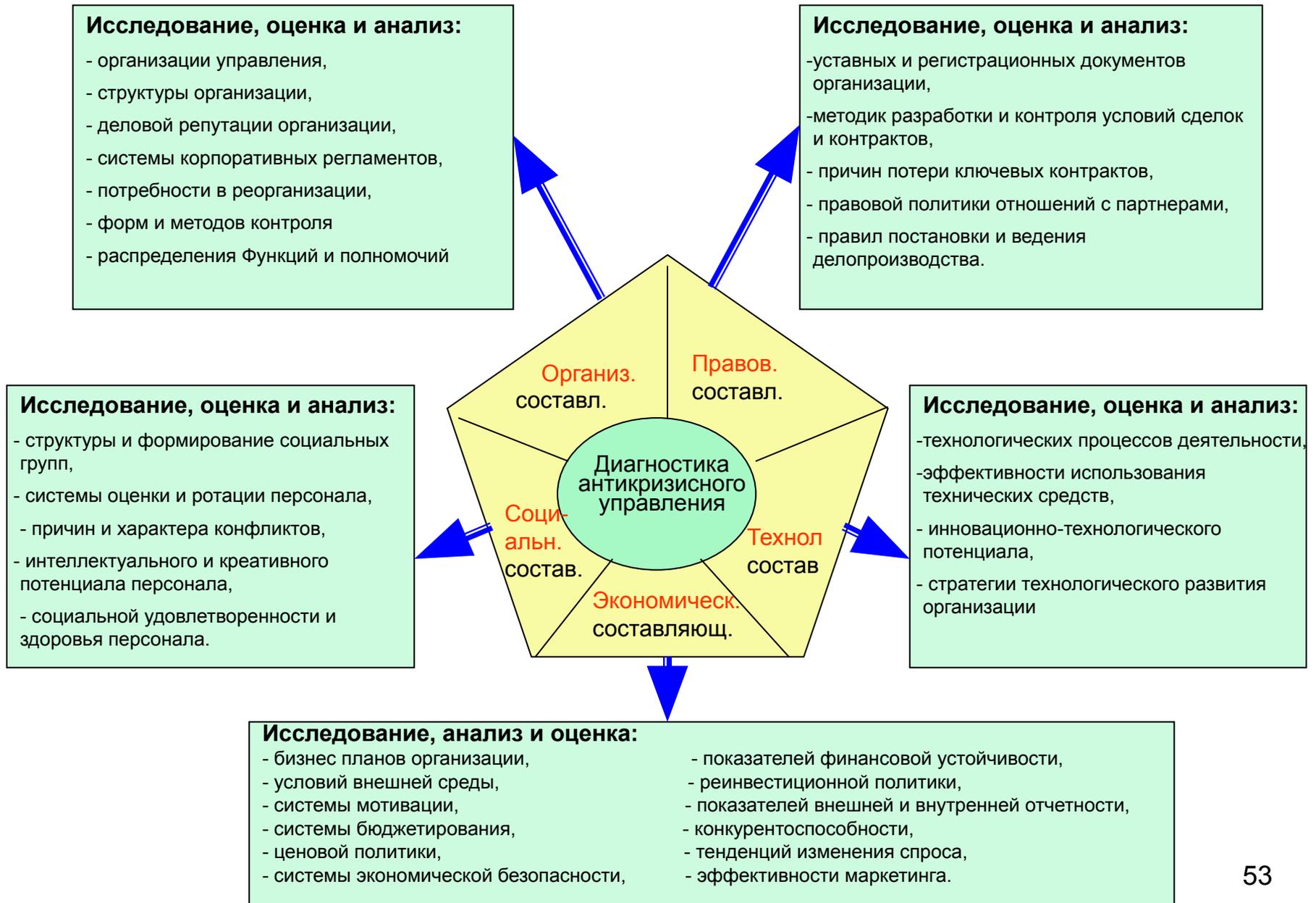
Диагностика - установление отклонений от траектории нормального состояния и развития, **обнаружение** симптомов возможности и опасности кризиса, **определение** причин их возникновения, **оценка** предполагаемых последствий.

Критерии типологии	Типы диагноза	Критерии типологии	Типы диагноза
Назначение	диагноз отклонений диагноз принадлежности диагноз оценочный. диагноз причин профилактический диагноз	Сфера деятельности	полный по отдельным сферам частичный
		Предмет	функциональный проблемный
Продолжительность	экспресс диагноз мониторинг диагноз	Методика	статистический документальный социометрический
Масштаб	общий выборочный локальный	Использование	информационный активизирующий

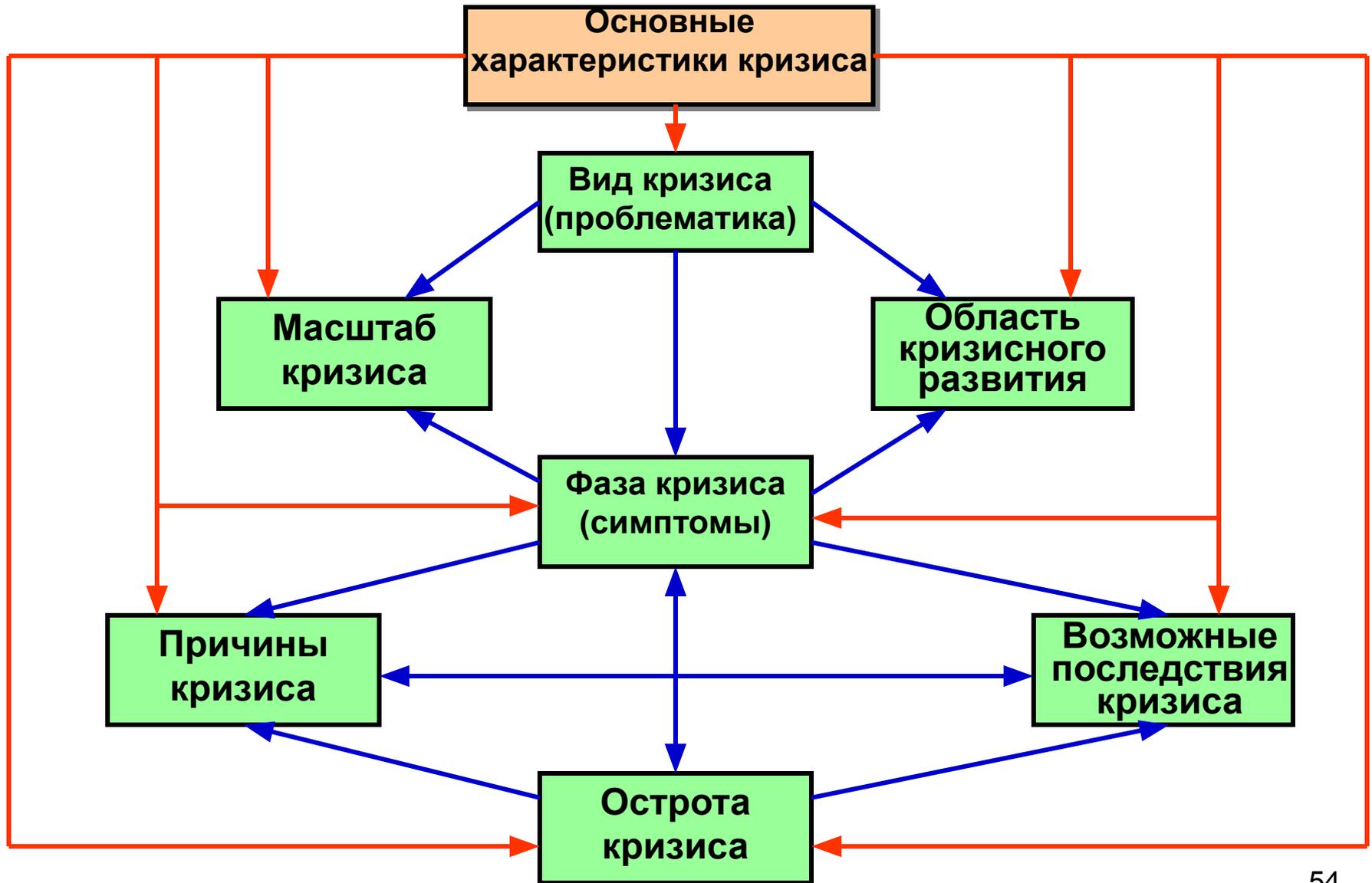
Типы диагностики в антикризисном



Основные направления диагностики в антикризисном управлении



Оценка кризиса в процессах антикризисного управления



Этапы диагностики кризиса

- Этап 1. Подготовка информации для анализа (систематизация данных для анализа).
- Этап 2. Горизонтальный анализ (динамика показателей во времени) и вертикальный анализ (анализ структуры показателей).
- Этап 3. Изучение предварительных результатов горизонтального и вертикального анализа.
- Для этого существующие изменения в статьях отчетности условно делят на три группы:
 - значительное снижение,
 - значительное увеличение (более 10 % по сравнению с предыдущим периодом),
 - минимальное отклонение (2 – 3 %).
- Этап 4. Анализ показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия (прибыль, себестоимость...).
- Этап 5. Обобщение и оформление результатов анализа.

Выявление «тревожных» статей отчетности в бухгалтерской отчетности

Значительное снижение	Значительное увеличение	Наличие	Минимальное движение
Форма 1			
Валюта баланса Основные средства Нематериальные активы	Расходы будущих периодов Дебиторская задолженность Финансовые вложения Нераспределенная прибыль Отложенные налоговые обязательства Кредиторская задолженность Резервы предстоящих расходов Прочие краткосрочные обязательства		Займы и кредиты Прочие долгосрочные обязательства
Сырье и материалы Затраты в незавершенном производстве Готовая продукция и товары Товары отгруженные			
	Непокрытый убыток		
	Списанная в убыток задолженность		
	Арендованные основные средства		
Форма 2			
Выручка от продаж; себестоимость			
Коммерческие и управленческие расходы			
Прибыль от продаж Чистая прибыль	Проценты к уплате Прочие расходы		Убыток от продаж Убыток до налогообложения Убыток отчетного периода
	Штрафы, пени и неустойки признанные Прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году Возмещение убытков Списание дебиторской и кредиторской задолженностей по сроку (расшифровка к форме 2)		
Форма 4			
Чистые денежные средства			
Форма 5			
Расходы по элементам затрат			
Поступление НМА, ОС	Выбытие НМА, ОС Незаконченные НИР Дебиторская и кредиторская задолженность (по видам)		
	Перевод объектов основных средств на консервации. Изменение стоимости ОС в результате частичной ликвидации Безрезультатные расходы на освоение природных ресурсов Имущество, переданное в залог (по видам)		

$$Z = -2,65 + 6,21X_1 + 12,19X_2 + 0,01X_3 + 0,25X_4$$

$$X_1 = \frac{\text{Итого раздела II баланса}}{\text{валюта баланса (сумма строк 1100, 1200) + строка 2300 формы 2 (если она отрицательная)}}$$

$$X_2 = \frac{\text{Строка 2300 отчета о прибылях и убытках}}{\text{валюта баланса (сумма строк 1100, 1200) + строка 2300 формы 2 (если она отрицательная)}}$$

$$X_3 = \frac{\text{Итого раздела IV баланса + Итого раздела V баланса - строка 1530 - строка 1540}}{\text{Итого раздела III баланса + строка 1530 + строка 1540}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Итого раздела III баланса}}{\text{Итого раздела IV баланса + Итого раздела V баланса}}$$

- Показатель текущей ликвидности (Ктл) предприятия не больше 2:

$$K_{тл} = \frac{\text{Итого раздела II} - \text{строка 1220 (формы 1)} - \text{строка 1230 (формы 1)}}{\text{строка 1510} + \text{строка 1520} + \text{строка 1550 (формы 1)}}$$

- Показатель обеспеченности собственными средствами (оборотными) средствами (Косс) не больше 0,1:

$$K_{осс} = \frac{\text{Итого раздела III} + \text{строка 1530 (формы 1)} + \text{строка 1540 (формы 1)} - \text{Итого раздела I}}{\text{Итого раздела II}}$$

Расчетная формула для индекса изменения выручки имеет вид:

$$K_{изм} = \frac{\text{Сумма выручки за текущий период}}{\text{Сумма выручки за прошлый период}}$$

Соотношение дебиторской задолженности и выручки

$$D_o = \frac{\text{Дебиторская задолженность за три месяца}}{\text{Выручка за три месяца}}$$

$$\ln L = 6,28\bar{x}_1 - 0,58\bar{x}_2 - 1,63\bar{x}_3 + 0,97\bar{x}_4 - 0,04\bar{x}_5 - 4,99$$

- \bar{x}_1 - значение модифицированной функции Альтмана,
- \bar{x}_2 - значение показателя текущей ликвидности,
- \bar{x}_3 - значение показателя обеспеченности собственными средствами,
- \bar{x}_4 - значение индекса изменения выручки,
- \bar{x}_5 - значение показателя соотношения дебиторской задолженности и выручки.

Показатели из бухгалтерского баланса формы № 1	Предыдущие годы		Отчетны й год	Изменения к отчетному году, в %	
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	4/2*100	4/3*100
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы, в т. ч.:	3247		3193	98,3369264	
основные средства;	3247		3193	98,3369264	
финансовые вложения					
II. Оборотные активы, в т. ч.:	5153		10315	200,174656	
запасы;	4314		6600	152,990264	
дебиторская задолженность в течение 12 мес.;	77		2990	3883,11688	
финансовые вложения;					
денежные средства	207		67	32,3671498	
Баланс (I+II)	8400		13508	160,809524	
Пассив					
III. Капитал и резервы, в т. ч.:	1776		2208	124,324324	
уставные капитал;	10				
добавочный капитал;					
резервный капитал;					
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1766		2216	124,32	
IV. Долгосрочные обязательства			973		
V. Краткосрочные обязательства, в т. ч.:	6624		10327	155,902778	
займы и кредиты;	259				
кредиторская задолженность	6293		10327	164,102972	
Баланс (III+IV+V)	8400		13508	160,809524	

Показатели бухгалтерского баланса формы № 1	Предыдущие годы				Отчетный год		Изменения по отношению к отчетному году	
	тыс. руб.	% к балансу	тыс. руб.	% к балансу	тыс. руб.	% к балансу	7-3	7-5
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АКТИВ								
I. Внеоборотные активы, в т. ч.:	3247	39			3193	24	-15	
основные средства;	3247	39			3193	24	-15	
финансовые вложения								
II. Оборотные активы, в т. ч.:	5153	61			10315	76	15	
запасы;	4314	51			6600	49	-2	
дебиторская задолженность до года;	77	1			2990	22	21	
краткосрочные финансовые вложения;								
денежные средства	207	2			67	0,5	-2	
Баланс (I+II)	8400	100		100	13508	100		
Пассив								
III. Капитал и резервы, в т. ч.:	1776	21			2208	16	-5	
уставный капитал;	10	0,12						
добавочный капитал;								
резервный капитал;								
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1766	21			1759	13	-8	
IV. Долгосрочные обязательства					973	7	7	
V. Краткосрочные обязательства, в т. ч.:	6624	79			10327	76	-2	
займы и кредиты;	259	3					-3	
кредиторская задолженность	6293	75			10327	76	2	
Баланс (III+IV+V)	8400	100		100	13508	100		

Показатели из бухгалтерской отчетности формы № 2	Предыдущие годы		Отчетный год	Изменения к отчетному году, в %	
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	4/2*100	4/3*100
1	2	3	4	5	6
Доходы и расходы по обычным видам деятельности					
Выручка, в т. ч.:	994		14129	1421	
себестоимость;	768		9878	1286	
валовая прибыль;	226		4251	1881	
коммерческие расходы;	0		38		
управленческие расходы	156		162	104	
прибыль (убыток) от продаж	70		4051	5787	
Прочие доходы и расходы					
проценты к получению;					
проценты к уплате;					
прочие доходы	492				
прочие расходы					
Прибыль (убыток) до налогообложения	562		4051	721	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	427		3079	721	

Показатели бухгалтерского баланса формы № 2	Предыдущие годы				Отчетный год		Изменения по отношению к отчетному году	
	тыс. руб.	% к выручке	тыс. руб.	% к выручке	тыс. руб.	% к выручке	7-3	7-5
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Выручка от продаж	994	100		100	1412 9	100		
Себестоимость продукции	768	77			9878	70	-7	
Валовая прибыль	226	23			4251	30	7	
Расходы (коммерческие и управленческие)	156	16			200	1	-14	
Прибыль (убыток) от продаж	70	7			4051	29	22	

Активы предприятия	Пассивы предприятия
A1 = стр. 1240 + стр. 1250	П1 = 1520
A2 = стр. 1230	П2 = стр. 1510 + стр. 1540 + стр. 1550
A3 = стр. 1210 + стр. 1220 + стр. 1260	П3 = стр. 1400 + стр. 1530
A4 = стр. 1100	П4 = стр. 1300

Активы	На начало периода	На конец периода	Пассивы	На начало периода	На конец периода	Платежный излишек(+) или недостаток (-)	
						7=2-5	8=3-6
1	2	3	4	5	6	7	8
A1			П1				
A2			П2				
A3			П3				
A4			П4				

$A_1 > П_1, A_2 > П_2, A_3 > П_3, A_4 < П_4$

$A_1 > П_1, A_2 < П_2, A_3 > П_3, A_4 < П_4$ при $(A_1 + A_2) > (П_1 + П_2)$

Нормальная, надежная платежеспособность и финансовая устойчивость организации.

$A_1 > П_1, A_2 < П_2, A_3 > П_3, A_4 < П_4$ при $(A_1 + A_2) < (П_1 + П_2)$

или $A_1 > П_1, A_2 < П_2, A_3 < П_3, A_4 < П_4$ при $(A_1 + A_2) > (П_1 + П_2)$

Имеет место эпизодическая неплатежеспособность и финансовая неустойчивость предприятия.

$A_1 > П_1, A_2 < П_2, A_3 < П_3, A_4 < П_4$ при $(A_1 + A_2) < (П_1 + П_2)$

или $A_1 < П_1, A_2 > П_2, A_3 < П_3, A_4 > П_4$ при $(A_1 + A_2) < (П_1 + П_2)$

Имеет место усиление неплатежеспособности и финансовой несостоятельности предприятия.

$A_1 < П_1, A_2 < П_2, A_3 > П_3, A_4 > П_4 (A_4 < П_4)$.

Имеет место хроническая неплатежеспособность и финансовая несостоятельность предприятия.

$A_1 < П_1, A_2 < П_2, A_3 < П_3, A_4 > П_4$

Имеет место кризисное финансовое состояние предприятия, близкое к банкротству.

Сводный коэффициент платежеспособности

$$K_{СП} = \frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}$$

Коэффициент быстрой ликвидности

$$K_{бл} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}$$

Коэффициент текущей ликвидности

$$K_{тл} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

$$K_{осс} = \frac{П4 - А4}{A1 + A2 + A3}$$

Коэффициент финансовой устойчивости

$$K_{фу} = \frac{П4 + П3}{\text{Валюта баланса}}$$

Распределение организаций по типам (группам) финансовой устойчивости

Показатель	Сумма баллов	Тип финансовой устойчивости					
		I кл.	II кл.	III кл.	IV кл.	V кл.	VI кл.
Сводный коэффициент платежеспособности	25	>1,0 25	0,9 20	0,8 15	0,7 10	0,6 5	<0,5 0
Коэффициент быстрой ликвидности	20	>1,5 20	1,4 16	1,3 12	1,2 8	1,1 4	<1,0 0
Коэффициент текущей ликвидности	18	>2,1 18	1,9 15	1,7 12	1,5 9	1,3 6	<1,1 0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	20	>0,2 20	0,17 16	0,14 12	0,11 8	0,08 4	<0,06 0
Коэффициент финансовой устойчивости	17	>0,6 17	0,55 14	0,5 11	0,45 0,8	0,4 5	<0,35 0
Итого баллов	100	100	81	62	43	24	0

- I – финансово-устойчивая и платежеспособная организация (сумма баллов=100-85);
- II – нормальная устойчивость, возможны эпизодические краткосрочные задержки платежей (сумма баллов 84-70);
- III – развитие неустойчивого финансового состояния организации, увеличение частоты и времени просрочки платежей (сумма баллов 69-50);
- IV – хроническая финансовая неустойчивость и неплатежеспособность предприятия (сумма баллов 49-30);
- V – кризисное финансовое состояние предприятия (сумма баллов 29-11);
- VI – банкротное состояние предприятия (сумма баллов <10).

Анализ динамики показателей финансовой устойчивости

Показатель	Предшествующие периоды						Отчетный период	
	1 год		2 год		3 год			
	Значение	Количество баллов	Значение	Количество баллов	Значение	Количество баллов	Значение	Количество баллов
Ксп								
Кбл								
Ктл								
Косс								
Кфу								
Итого баллов								

Оценка экономической эффективности деятельности организации

Показатель	Обозначение	Значение показателя, тыс. руб.		Темпы изменения, %
		Предшествующий период	Отчетный период	
Прибыль	П	П1	П2	$T_n = \frac{П2 - П1}{П1} \cdot 100\%$
Объем реализации продукции	ОР	ОР1	ОР2	$T_{ОР} = \frac{ОР2 - ОР1}{ОР1} \cdot 100\%$
Стоимость активов	А	А1	А2	$T_a = \frac{А2 - А1}{А1} \cdot 100\%$

**Методика анализа финансового состояния
организации на предмет наличия (отсутствия)
признаков фиктивного или преднамеренного
банкротства**

Под термином **«фиктивное банкротство»** понимается заведомо ложное объявление руководителем организации о ее несостоятельности или индивидуального частного предпринимателя о своей несостоятельности.

Преднамеренное банкротство — это банкротство должника по вине его учредителей (участников) или иных лиц, в том числе по вине руководителя должника, которые имеют право давать обязательные для должника указания либо имеют возможность иным образом определить его действия

Источники информации:

- а) перечень имущества должника;
- б) список дебиторов (за исключением организаций с суммой долга менее 1% величины дебиторской задолженности) с указанием величины дебиторской задолженности по каждому;
- в) документы, подтверждающие осуществление мер по истребованию дебиторской задолженности;
- г) справка о задолженности перед бюджетом и внебюджетными фондами;
- д) перечень кредиторов (за исключением организаций с суммой долга менее 1% величины кредиторской задолженности) должника с указанием основной суммы задолженности, штрафов, пеней и иных финансовых (экономических) санкций;
- е) отчеты по оценке бизнеса, имущества должника.

Для установления наличия (отсутствия) признаков фиктивного банкротства определяется

Обеспеченность краткосрочных обязательств должника его оборотными активами. Для этого соотносятся между собой величина оборотных активов, за исключением НДС по приобретенным ценностям (форма № 1), и величина краткосрочных пассивов, из которых должны быть исключены доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов (форма № 1).

При определении обеспеченности краткосрочных обязательств необходимо учитывать помимо основных долгов величину признанных штрафов, пеней и иных финансовых санкций. В оборотных активах следует учитывать степень ликвидности их соответствующих групп.

Признаки фиктивного банкротства усматриваются, если это соотношение больше или равно единице.

С целью выявления признаков преднамеренного банкротства проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности должника, который делится на два этапа.

На **первом этапе** рассчитываются показатели, характеризующие изменения в обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами, имевшие место в отчетном периоде.

На **втором этапе** анализируются условия совершения сделок должника за этот же период, повлекших существенные изменения в показателях обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами.

К показателям, характеризующим степень обеспеченности обязательств должника перед его кредиторами, относятся:

- обеспеченность обязательств должника всеми его активами;
- обеспеченность обязательств должника его оборотными активами;
- величина чистых активов.

Обеспеченность обязательств должника всеми его активами характеризуется величиной активов организации, приходящихся на единицу долга.

Этот показатель определяется как отношение всей величины имущества, равной валюте баланса (форма № 1), за исключением организационных расходов (форма № 5) и НДС по приобретенным ценностям (форма № 1), к долгосрочным и краткосрочным обязательствам, за исключением задолженности перед участниками (учредителями) по выплате доходов, резервов предстоящих расходов и доходов будущих периодов (форма № 1).

Обеспеченность обязательств должника его оборотными активами характеризуется величиной его оборотных активов, приходящихся на единицу долга.

Этот показатель определяется как отношение величины оборотных активов, за исключением НДС по приобретенным ценностям (форма № 1), к сумме долгосрочных и краткосрочных обязательств, включая кредиторскую задолженность, за исключением задолженности перед участниками (учредителями) по выплате доходов, резервов предстоящих расходов и доходов будущих периодов (форма № 1).

Величина чистых активов организации определяет наличие у нее активов, не обремененных обязательствами.

Чистые активы рассчитываются как разность между активами организации, за исключением НДС по приобретенным ценностям (форма № 1), и пассивами организации, состоящими из целевых поступлений (по форме № 6), долгосрочных и краткосрочных обязательств, за исключением доходов будущих периодов и резервов предстоящих расходов (форма № 1).

К заведомо невыгодным условиям сделки для должника могут быть отнесены:

- занижение или завышение цены на поставляемые (приобретаемые) товары (работы, услуги) по сравнению со сложившейся рыночной конъюнктурой;
- длительные сроки и (или) нерациональные способы оплаты по реализованному или приобретенному имуществу;
- любые формы отчуждения или обременения обязательствами имущества должника, если они не сопровождаются эквивалентным сокращением задолженности.

В результате проведенного анализа делаются следующие выводы:

- если обеспеченность требований кредиторов за период проверки существенно не ухудшилась, то признаки преднамеренного банкротства отсутствуют;
- если обеспеченность требований кредиторов существенно ухудшилась, но сделки, совершенные должником, соответствуют существовавшим рыночным условиям, нормам и обычаям делового оборота, то признаки преднамеренного банкротства отсутствуют;
- если обеспеченность требований кредиторов ухудшилась и сделки, совершенные должником, не соответствуют существовавшим рыночным условиям, нормам и обычаям делового оборота, то усматриваются признаки преднамеренного банкротства.

Недружественные поглощения

Основные признаки атаки профессиональных захватчиков (рейдеров):

- *Сигналы сбора информации о компании.*
- *Внезапная активность миноритарных акционеров.*
- *Неожиданные судебные процессы.*
- *Проблемы с полномочными органами — проведение внеочередных проверок, связанных с выемкой документов.*
- *Скупка акций (долей) на рынке.*
- *Факты недружественных поглощений аналогичных компаний отрасли или регионе.*
- *Слабые места в корпоративной обороне.*

Какие же болевые точки делают бизнес привлекательной добычей для потенциального рейдера и в значительной степени облегчают его задачу?

- *Во-первых, существенные нарушения законодательства в деятельности компании.*
- *Во-вторых, дробная структура уставного капитала компании — объекта рейдерской операции.*
- *В-третьих, имущество, права на которое не зарегистрированы в установленном порядке.*
- *В-четвертых, слабая структурированность бизнеса.*
- *В-пятых, некачественная внутренняя документация компании.*

Факторами риска для предприятий являются:

- неконсолидированный пакет акций (долей) в уставном капитале компании-цели;
- высокая рыночная стоимость недвижимости;
- нарушения законодательства при приобретении права собственности на недвижимость;
- конкуренция на товарном рынке или рынке услуг, на котором работает компания-цель;
- сложные взаимоотношения участников хозяйственного общества;
- неконтролируемая кредиторская задолженность (в первую очередь обеспеченная залогом недвижимости).

Признаки возникновения недружественного поглощения

Сигналы сбора информации о компании

Внезапная активность миноритарных акционеров

Неожиданные судебные процессы

Проблемы с полномочными органами — проведение внеочередных проверок, связанных с выемкой документов

Скупка акций (долей) на рынке

Факты недружественных поглощений аналогичных предприятий в отрасли или регионе

Факторы риска для организаций

Существенные нарушения законодательства в деятельности предприятия

Дробная структура уставного капитала компании-мишени

Имущество, права на которое не зарегистрированы в установленном порядке

Слабая структурированность бизнеса

Некачественная внутренняя документация компании

Как противостоять рейдерам

Выстраивать систему мер по защите компании от рейдеров

Тщательный мониторинг ситуации вокруг компании

Анализ факторов, связанных с деятельностью компании

Отслеживание сигналов о возможном нежелательном интересе со стороны внешнего инвестора

Передать активы организации в состав ЗПИФ

На этапе защиты рекомендуется следующее:

С провести мероприятия, аналогичные мероприятиям, предложенным для превентивной защиты, но в максимально короткие сроки;

С собрать информацию о «захватчиках» (часто реальные руководители недружественного поглощения скрываются за различными рейд-структурами в целях сохранения своей деловой репутации);

С инициировать судебные разбирательства в отношении «захватчиков», и в случае необходимости — уголовное преследование;

С обеспечить силовую защиту активов предприятия.

Методика принятия решений при антикризисном управлении финансами

Фазы кризиса.

1. Снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле).
Следствие - ухудшение финансового положения предприятия, сокращение источников и резервов развития. **Решение** проблемы может лежать как в области стратегического управления (пересмотр стратегии, реструктуризация предприятия), так и тактического (снижение издержек, повышение производительности).
2. Убыточность производства. **Следствие** - уменьшение резервных фондов. **Решение** проблемы находится в области стратегического управления и реализуется, как правило, через реструктуризацию предприятия.
3. Истощение или отсутствие резервных фондов. **Следствие** - сокращенное воспроизводство. **Решение** - оперативные меры по стабилизации финансового положения предприятия и изысканию средств на проведение реструктуризации.
4. Неплатежеспособность. Предприятие достигло того критического порога, когда нет средств профинансировать даже сокращенное воспроизводство и (или) платить по предыдущим обязательствам. Возникает угроза остановки производства и (или) банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платежеспособности предприятия и поддержанию производственного процесса.

Экономическая формула кризиса

денежные средства < ТХП+ТФП, где

ТХП – текущая хозяйственная потребность - представляет собой разницу между суммой производственных и непроизводственных расходов на планируемый период, с одной стороны, и объемом производственных запасов предприятия в пределах размеров, предусмотренных сметой, с другой.

ТФП – текущая финансовая потребность - сумма предстоящих на момент расчета формулы выплат по возврату долгов (включая проценты по ним), а также штрафов и пени (в случае просроченных платежей) за планируемый период.

Пути устранения дисбаланса экономической формулы кризиса

1. Увеличение суммы денежных средств.
2. Уменьшение текущей хозяйственной потребности.
3. Уменьшение текущей финансовой потребности.

Увеличение суммы денежных средств

- Продажа краткосрочных финансовых вложений.
- Продажа дебиторской задолженности.
- Продажа запасов готовой продукции.
- Продажа избыточных производственных запасов.
- Продажа инвестиций.
- Продажа нерентабельных производств и объектов непромышленной сферы:
 - В первую очередь продаже подлежат объекты непромышленной сферы и вспомогательные производства, использующие универсальное технологическое оборудование.
 - Во вторую очередь ликвидируются вспомогательные производства с уникальным оборудованием.
 - В третью очередь избавляются от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла
 - В последнюю очередь отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла.

Уменьшение текущей хозяйственной потребности

Сущность — максимально быстрое и радикальное снижение неэффективных расходов.

- Остановка нерентабельных производств.
- Выведение из состава предприятия затратных объектов.

Уменьшение текущей финансовой потребности

- Реструктуризации долговых обязательств.
- Выкуп долговых обязательств с дисконтом.
 - ✓ выкупаются только те долги, которые непосредственно определяют ТФП, а не те, срок платежа или взыскания по которым относительно удален во времени;
 - ✓ — сумма, которую можно потратить на выкуп долгов, зависит от уровня ТХП, т. е. нельзя тратить средства на выкуп долгов в ущерб хозяйственной деятельности;
 - ✓ — допустимая цена выкупа долгов определяется собственным дисконтом предприятия, т. е. выкуп долгов должен рассматриваться как инвестиционный проект.
- Конвертация долгов в уставный капитал.

Обеспечение финансовой стабильности (равновесия) в длительном периоде обеспечивается целым рядом мер:

- внедрением новых видов рентабельной продукции, обладающей конкурентными преимуществами на рынке;
- использованием эффективных видов материальных ресурсов для снижения себестоимости выпускаемой продукции;
- повышением качества продукции и улучшением потребительских свойств выпускаемой продукции;
- ускорением оборачиваемости оборотных активов;
- увеличением объема выпуска за счет обновления оборудования и использования новых технологий;
- сокращением сроков расчетов за поставляемую продукцию;
- использованием фондовых инструментов для повышения дохода от внереализационной деятельности и др.

Типичные варианты управленческих воздействий с целью финансового оздоровления деятельности организации

- **Схема 1.** Повышение эффективности использования основных средств организации и снижение затрат на их содержание:
 - a) *мероприятия по повышению эффективности оборудования:*
 - S определение перечня оборудования, не используемого или мало используемого;
 - S определение круга потенциальных покупателей и пользователей излишнего оборудования;
 - S продажа излишнего или мало используемого оборудования;
 - S сдача в аренду желающим предпринимателям излишнего или мало используемого оборудования;
 - S обмен оборудованием между организациями;
 - S консервация оборудования для исключения его из налогооблагаемой базы, списание старого, изношенного оборудования в металлолом;
 - S если организация арендует оборудование, следует изучить возможности перезаключения арендного договора с арендодателем на новых, более экономичных условиях или отказаться от него;
 - S рассмотрение возможности альтернативного использования излишнего или мало используемого оборудования для производства других видов продукции или оказания услуг;

б) *этапы повышения эффективности использования административных, производственных и складских помещений:*

С определение перечня площадей административного, производственного и складского назначения, мало используемого в текущей хозяйственной деятельности организации; сокращение указанных площадей в соответствии с ожидаемым уровнем производства;

С определение круга потенциальных покупателей и пользователей административной, производственной и складской площадей организации;

С продажа излишков площадей административного, производственного и складского назначения;

С сдача в аренду излишков площадей административного, производственного и складского назначения;

С в случае невозможности продажи (сдачи) излишков площадей — проведение работ по их консервации с целью уменьшения текущих энергетических затрат, по их охране, уборке и т.п.;

С если организация арендует помещения, следует изучить возможности перезаключения арендных договоров с арендодателем на новых, более экономичных условиях или отказаться от него;

С рассмотрение возможности использования свободных помещений для организации новых, более выгодных видов деятельности и производства;

С рассмотрение вариантов централизации деятельности организации за счет перевода подразделений в одно или меньшее количество месторасположений с целью высвобождения дополнительной площади;

С сдача в аренду земельных участков кредиторам, клиентам, сторонним организациям.

Схема 2. Сокращение капитальных вложений:

- S** остановка инвестиционных проектов, которые стали менее эффективными (убыточными) в результате изменения внешних рыночных факторов (ситуации), рассмотрение возможности возврата большей части вложенных средств;
- S** изменение графиков инвестиций с целью уменьшения рисков денежной нагрузки путем пересмотра этапов капитальных вложений в связи с изменением внешних обстоятельств;
- S** определение возможности передачи объектов незавершенного строительства или привлечения сторонних инвесторов для быстреего окончания строительства и ввода объектов в эксплуатацию;
- S** консервация объектов капитального строительства с целью снижения текущих затрат по их содержанию;
- S** переориентирование инвестиционного проекта на новую деятельность, возможно, в кооперации с новыми инвесторами и др.

Схема 3. Рационализация производственных запасов:

- S** уменьшение размеров неприкосновенных запасов за счет договоренности о более коротком сроке выполнения заказов на поставку и более равномерном поступлении материалов;
- S** распределение запасов по степени их важности для стабильной деятельности организации, уменьшение объема тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования организации;
- S** определение видов и количества излишков материалов (деталей, товаров), не используемых в производстве, или запасов, образовавшихся от закрытия нерентабельного производства, или залежавшихся товаров (материалов), готовой продукции и т.д.;
- S** уменьшение затрат, связанных с хранением материальных ресурсов;
- S** определение круга потенциальных потребителей материальных ресурсов, в первую очередь кредиторов-поставщиков, клиентов-покупателей;
- S** продажа излишних материальных ресурсов, готовой продукции или их передача в зачет своих обязательств кредиторам;
- S** рассмотрение возможности распродажи залежавшихся запасов, некондиционных товаров и изделий со скидками с тем, чтобы получить дополнительные средства и снизить издержки хранения;
- S** определение возможности переработки, восстановления качества залежавшихся запасов с целью их продажи по повышенной цене.

Схема 4. Рационализация производства:

- S закрытие нерентабельных производств с высвобождением материальных ресурсов, персонала, оборудования и производственных площадей;
- S сокращение длительности (цикла) незавершенного производства за счет применения более современной технологии;
- S повышение качества выпускаемой продукции за счет внедрения пооперационного контроля качества;
- S увеличение выпуска продукции на рентабельных участках производства за счет концентрации на них материальных и трудовых ресурсов;
- S переориентация нерентабельного производства на выпуск более доходной новой продукции, пользующейся спросом на рынке, путем кооперирования с другими организациями и привлечения средств инвесторов;
- S прекращение производства продукции «на склад»;
- S сокращение рабочих мест соответственно сокращению объемов продаж;
- S прекращение видов деятельности, обслуживающих основное производство (ремонт, транспорт, изготовление непрофильных изделий и т.д.), с передачей их специализированным организациям и др.
- S всевозможные соглашения в части уступки кредиторам (сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты полностью или частично процентов, сокращения процентной ставки, отсрочка и рассрочка платежа);
- S реоформление задолженности в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов, увеличение срока погашения долга.

- S тщательный отбор сырья и компонентов с определенными техническими характеристиками;
- S сокращение затрат на покупку сырья и материалов;
- S замена импортных материалов на аналогичную продукцию отечественного производства;
- S использование менее дорогих компонентов, где это возможно;
- S внесение конструктивных, технологических изменений в выпускаемую продукцию для того, чтобы иметь возможность перейти на новые (для повышения качества) или более дешевые материалы;
- S внедрение прогрессивных форм оплаты труда, обеспечивающих рост производительности труда работников с целью сокращения затрат на оплату единицы продукции;
- S уменьшение объемов материальных отходов и рассмотрение возможности их использования для производства сопутствующей продукции и др.

Схема 5. Ускорение оборота денежных средств:

- S создание системы стимулов (скидок) для клиентов, приобретающих продукцию организации, с целью ускорения оплаты за продукцию (применение предоплаты, досрочная оплата по сравнению с договором, оплата в срок);
- S создание системы стимулов (скидок) клиентам, увеличивающим объем закупок продукции и своевременно ее оплачивающим;
- S применение системы оплаты менеджеров, отвечающих за сбыт продукции, в зависимости от объема поступления денежных средств от клиентов, с которыми они работают;
- S рассмотрение возможностей продажи дебиторской задолженности своему банку (факторинговые операции) или кредиторам;
- S рассмотрение отношений с клиентами, потребляющими продукцию организации, их финансового состояния с точки зрения возникновения возможных рисков и установление в зависимости от них возможных лимитов товарного кредита, предоставляемого каждому клиенту, и др.

- **Схема 6.** Снижение затрат в производственной и коммерческой деятельности:
- S уменьшение общехозяйственных расходов в части затрат на автотранспорт, представительские расходы, командировки, охрану и др.;
- S внедрение ресурсосберегающих технологий;
- S упрощение организационной структуры в целях устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату труда управленческого персонала;
- S введение более жесткого контроля за потреблением энергоресурсов;
- S осуществление закупок материалов совместно с другими покупателями у одного поставщика с целью уменьшения транспортных и других расходов;
- S снижение затрат за счет интеграции с поставщиками, или клиентами, или другими производителями;
- S сужение своей производственной сферы за счет уступки части производственного цикла или вспомогательной работы другому производителю;
- S сокращение затрат на рекламу продукции за счет пересмотра рекламного бюджета, определение сочетания расходов на рекламу с повышением объема продаж, нахождение наиболее эффективных видов рекламы, определение возможности оплаты рекламных услуг с помощью бартерных операций и т.д.;
- S повышение механизации производственного процесса и сокращение ручного труда;

Схема 7. Уменьшение оттока денежных средств:

- S разделение поставщиков на категории по степени их важности для деятельности организации с целью определения приоритетности оплаты кредиторской задолженности;
- S удлинение сроков платежей менее важным поставщикам;
- S нахождение альтернативных поставщиков, предлагающих более выгодные условия оплаты или более качественную продукцию, что уменьшает затраты в производстве;

Схема 8. Реструктуризация кредиторской задолженности:

- S определение перечня кредиторов, долги которым следует погасить полностью или частично в первую очередь (просроченная задолженность составляет более трех месяцев, объем более 100 тыс. руб.);
- S определение возможности переноса срока оплаты задолженности с учетом дополнительного вознаграждения с целью своевременной оплаты в будущем и т.д.;
- S погашение задолженности кредитором активами должника (материальными ресурсами, продукцией организации, услугами и т.д.);
- S рассрочка платежа кредиторам;
- S изыскание дополнительных источников финансовых ресурсов за счет эмиссии акций, облигаций;
- S индивидуальный подход к различным кредиторам (задержка платежей одним, своевременная оплата другим);
- S всевозможные соглашения в части уступки кредиторам (сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты полностью или части процентов, сокращение процентной ставки, отсрочка платежа, рассрочка платежа);
- S реоформление задолженности в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов, увеличение срока погашения долга.

Схема 9. Улучшение инкассации дебиторской задолженности:

- S оформление исков в арбитражном суде по менее важным клиентам;
- S определение возможности и необходимости погашения дебиторской задолженности продукцией, услугами, товарами дебитора;
- S переоформление дебиторской задолженности векселями;
- S оценка платежеспособности покупателей и определение политики предоставления коммерческого (товарного) кредита;
- S систематический контроль расчетов с покупателями по отсроченным и просроченным задолженностям;
- S применение скидок в обмен на ускорение платежа (дебиторам, которые вряд ли заплатят в ближайшее время, и т.д.);
- S продажа долга с дисконтом 10—15% третьей стороне или дебитору дебитора.

Схема 10. Реструктуризация банковских кредитов:

S пересмотр условий кредита (отсрочка выплаты основного долга, снижение процентной ставки), рассмотрение возможности рефинансирования полученного кредита в другом банке;

S переоформление краткосрочного кредита в долгосрочный;

S заключение договора финансирования под уступку прав требования (договор факторинга).

Схема 11. Увеличение объемов продаж:

S проведение маркетинговых исследований и наблюдений за различными оптовыми ценами по аналогичной продукции в данном и соседних регионах;

S определение групп продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся рыночным условиям, определение конкурентных преимуществ своей продукции и возможности извлечения выгоды из них;

S проведение анализа цены и объема реализуемой продукции и нахождение наиболее разумного компромисса: уменьшение отпускной цены для того, чтобы увеличить долю организации на рынке и объем продаж, и др

Схема 12. Совершенствование организации маркетинга для увеличения объема продаж:

- S поиск сегментов рынка профильной продукции организации или технологически близких видов продукции, на которые существует неудовлетворенный платежеспособный спрос;
- S информирование потребителей о свойствах продукции, ее качестве, сервисе с упором на «сильные стороны» продукции;
- S формирование сбытовой и дилерской сети (заключение агентских договоров, договора с оптовыми покупателями, создание фирменных торговых точек и т.д.);
- S формирование системы послепродажного обслуживания продукции;
- S внедрение (применение) системы договоров с гибкими условиями поставки и оплаты (скидки по предоплате, скидки за своевременное и точное исполнение условий договоров, рассрочка платежей на условиях коммерческого кредита и т. д.);
- S развитие долгосрочных отношений с поставщиками для обеспечения качества поставок и снижения затрат;
- S обеспечение инвестиционной привлекательности организации и др.

Схема 13. Реорганизация иерархической структуры и совершенствование управления организацией.

- S сокращение числа звеньев и уровней управления;
- S централизацию или децентрализацию функций управления в зависимости от конкретных условий производства;
- S разработку новых функциональных положений, уменьшающих дублирование функций;
- S увольнение малоквалифицированных руководящих работников или повышение их квалификации;
- S создание новых функциональных подразделений, ответственных за финансовое оздоровление организации;
- S внедрение эффективного информационного обеспечения;
- S разработку методов мотивации управленческого персонала в результатах деятельности организации;
- S внедрение мероприятий по снижению документооборота (уменьшение бюрократизации в аппарате управления);
- S улучшение производственной и организационной структуры управления и др.

Схема 14. Совершенствование системы бухгалтерского учета:

S проведение переоценки имущества в связи с изменением рыночных условий;

S составление налогового календаря;

S внедрение информационных программ по обработке бухгалтерских документов и предоставлению VIP-информации для руководителя.

Схема 15. Реорганизация системы производства и управления:

S разделение организации на ряд самостоятельных фирм;

S выделение наиболее рентабельных производств в самостоятельные организации и ликвидация убыточных производств;

S присоединение организации к другой, близкой по производству продукции и ликвидация юридического лица должника;

S соединение (слияние) организации с другой, близкой по производству продукции и образование нового юридического лица;

S преобразование ООО (ЗАО) организации-должника в ОАО и др.

Реструктуризация долгов и обязательств организации

Наиболее важным является анализ дебиторской задолженности по видам ее возникновения:

- покупатели, подрядчики и заказчики;
- векселя к получению;
- авансы выданные;
- прочие дебиторы.

Чтобы финансовое положение организации не ухудшалось, необходимы следующие действия:

- следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности;
- контролировать состояние расчетов по просроченным задолженностям и задолженностям, по которым наступил срок исполнения;
- по возможности ориентироваться на увеличение числа заказчиков для уменьшения риска неуплаты монопольного малого числа заказчиков, а также на предоплату (не менее 50% стоимости продукции) получаемой заказчиком продукции;
- при значительном превышении кредиторской задолженности над дебиторской возрастает недостаток собственных долгосрочных и даже краткосрочных источников средств для формирования запасов.

Реструктуризация и уменьшение дебиторской задолженности организации могут происходить с помощью:

- S взаимозачета взаимных платежных требований до арбитражных процедур;
- S передачи дебитором в зачет погашения задолженности быстроликвидных ценных бумаг (государственных облигаций, акций известных компаний топливно-энергетического комплекса, телекоммуникационных и т.д.) по взаимному соглашению;
- S передачи дебитором части своего имущества в погашение задолженности;
- S переоформления дебиторской задолженности в векселя;
- S увеличения размера предоплаты за отгруженную продукцию;
- S применения системы скидок от стоимости продукции при досрочном, своевременном платеже за отгруженную продукцию и снижения санкций за просрочку платежа;
- S применения процедуры факторинга;
- S использования договора цессии;
- S подачи имущественного иска на должника в арбитражный суд;
- S взыскания дебиторской задолженности со скидкой;
- S отсрочки обязательств по дебиторской задолженности при обеспечении ее залогом.

Реструктуризация кредиторской задолженности

Этап I. Определение и анализ состава кредиторской задолженности.

Этап II. Выбор наиболее рациональных способов (методов, направлений) реструктуризации кредиторской задолженности организации.

Этап III. Разработка плана погашения имеющихся обязательств и оплаты возникающих новых обязательств.

Этап IV. Подготовка соответствующей документации по соглашениям с кредиторами и их реализация.

Меры по оптимизации имущественного комплекса организации

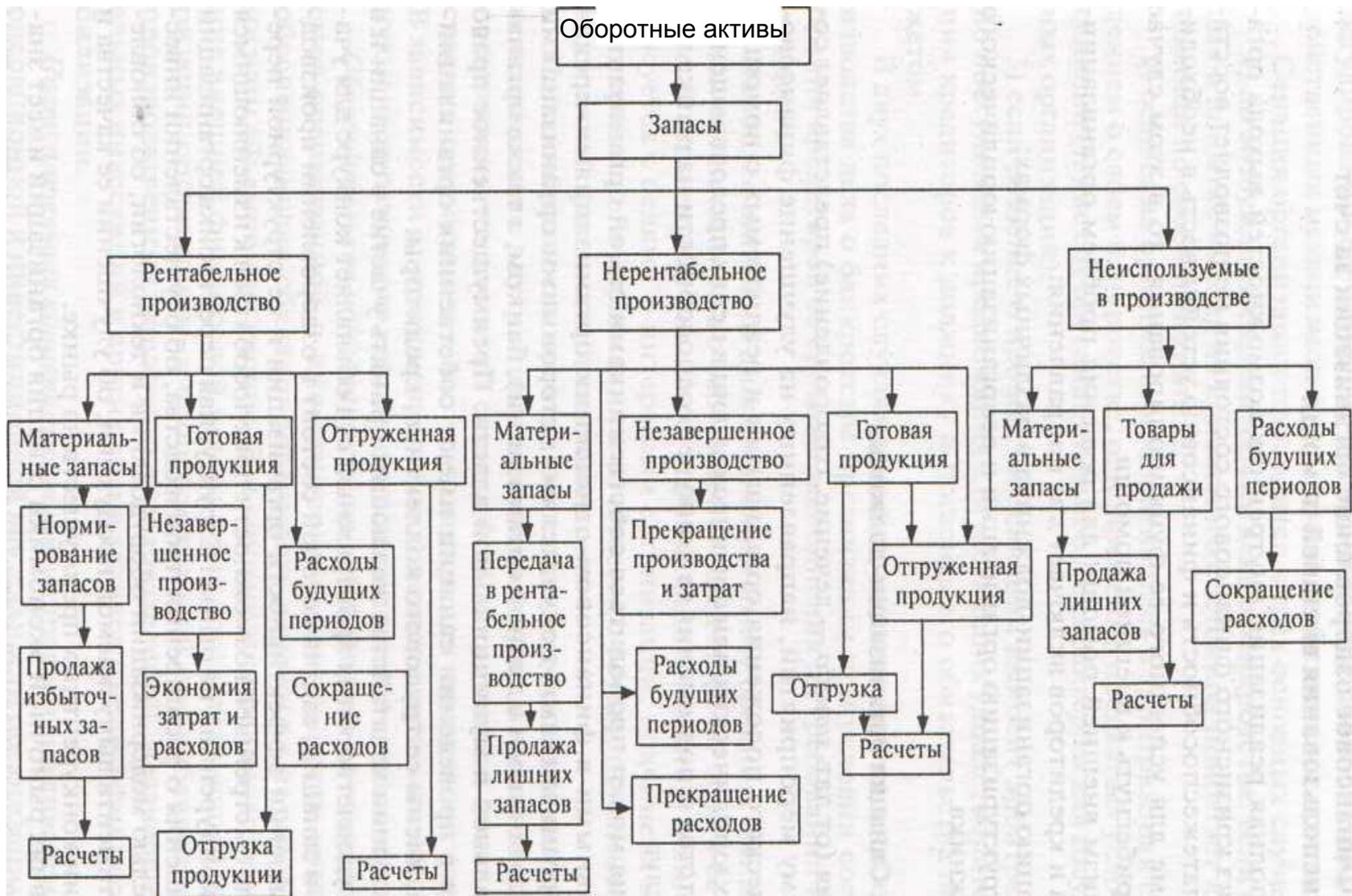
Состояние основных средств организации можно охарактеризовать следующими показателями:

S фондоотдачей (объемом продукции, полученным с 1 руб. основных средств);

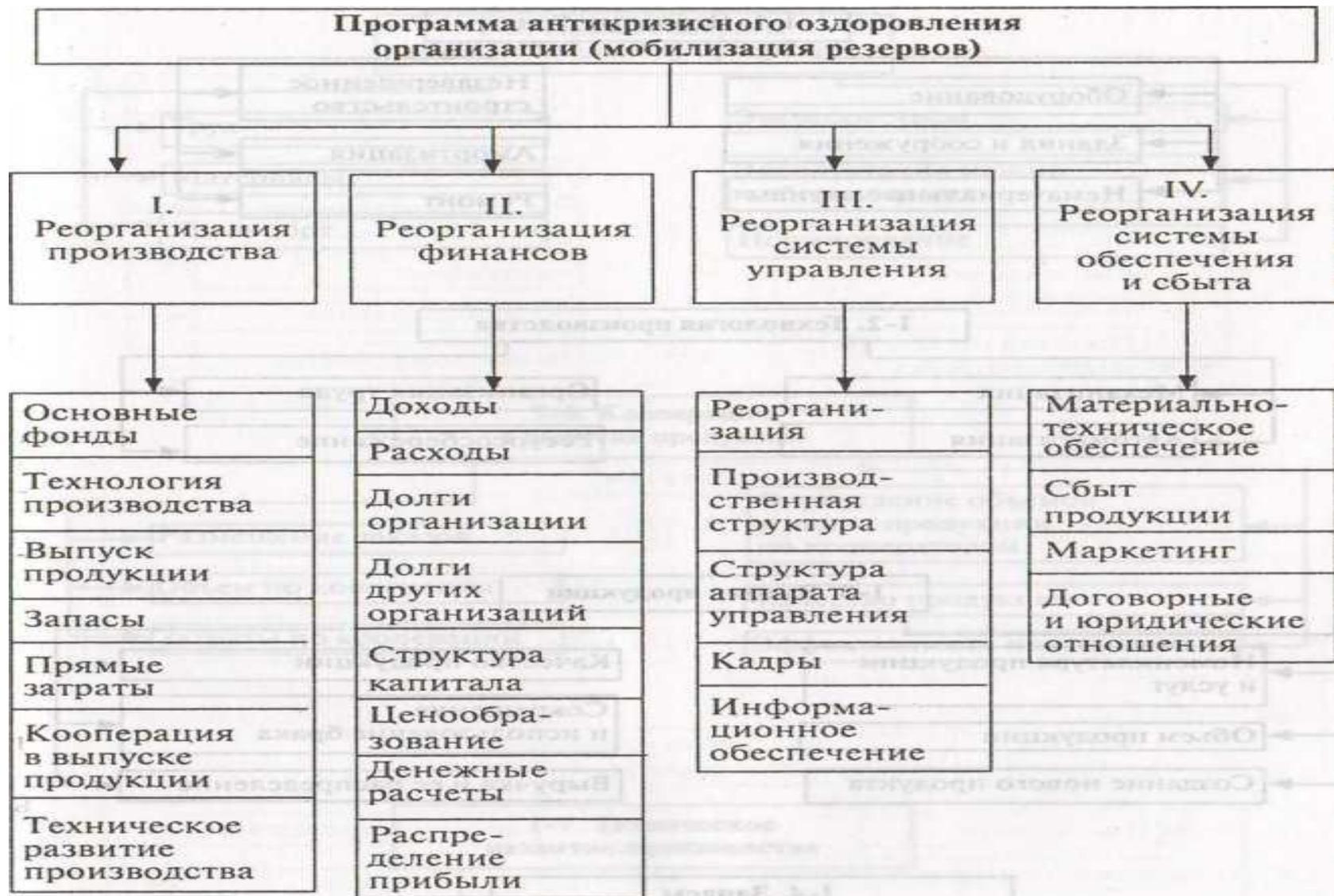
S коэффициентом износа основных средств;

S коэффициентом обновления и выбытия основных средств.





Программа антикризисного финансового оздоровления организации



Реструктуризация предприятий и компаний

В переводе с английского

"реструктуризация" (restructuring) - это перестройка структуры чего-либо.

Реструктуризация компании - это изменение структуры компании (иными словами порядка, расположения ее элементов), а также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды.

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность компании



Оперативная реструктуризация предполагает изменение структуры компании с целью ее финансового оздоровления (если компания находится в кризисном состоянии), или с целью улучшения платежеспособности.

Проводится за счет внутренних источников компании с помощью инструментария сокращения и "выпрямления" (перехода от косвенных к прямым издержкам) издержек, выделения и продажи непрофильных и вспомогательных бизнесов.

Результат - получение прозрачной и более управляемой компании, в которой собственники и менеджеры уже могут понять, какие бизнесы следует развивать, а от каких избавляться.

Краткосрочный период.

Стратегическая реструктуризация - это процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности компании, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости.

Результатом ее успешного проведения становится возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности компании и рыночной стоимости ее собственного капитала.

Долгосрочный период.

По масштабу охвата:

- Комплексная реструктуризация - это долгосрочный и дорогостоящий процесс, к которому прибегают лишь единицы предприятий.
- Частичная реструктуризация (еще одно ее название "лоскутная") затрагивает один или несколько элементов бизнес-системы.

Этапы реструктуризации компании



- **Первый этап** - определение целей реструктуризации.
- **Второй этап** - диагностика компании
- **Третий этап** - разработка стратегии и программы реструктуризации.
- **Четвертый этап** - осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой.
- **Пятый этап** - сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов.

Стратегия компании и цели реструктуризации

Эталонные стратегии развития компании

Тип стратегий

Стратегии концентрированного роста	Стратегия усиления позиций на рынке
	Стратегия развития рынка
	Стратегия развития продукта
	Стратегия обратной вертикальной интеграции (экспансия на рынке поставщиков)
Стратегии интегрированного роста	Стратегия вперед идущей интеграции (экспансия на рынке систем распространения и торговых структур)
	Стратегия центрированной диверсификации
Стратегии диверсифицированного роста	Стратегия горизонтальной диверсификации
	Стратегия конгломератной диверсификации
	Стратегия ликвидации
	Стратегия "сбора урожая"
Стратегии сокращения	Стратегия сокращения
	Стратегия сокращения расходов

Основные риски, связанные с проведением реструктуризации

- **Риск 1. Риск неправильного выбора метода реструктуризации.**

Методы реструктуризации имущественного комплекса (сдача в аренду, консервация, ликвидация, списание активов, их реализация).

Методы реструктуризации кредиторской задолженности (признание задолженности недействительной, отсрочка или рассрочка долга с последующим погашением, погашение задолженности с минимальными издержками, выкуп прав требований к кредитору с последующим предъявлением требований).

Методы реструктуризации дебиторской задолженности (погашение задолженности с получением максимального экономического эффекта, признание задолженности недействительной).

Различные формы увольнения или сокращения численности сотрудников.

Инструментарий стратегической реструктуризации (совершенствование структуры бизнес-портфеля компании, создание управленческого и финансового потенциала для нового роста).

- **Риск 2. Риск преждевременной оценки результатов реструктуризации.**
- **Риск 3. Риск недостаточной квалификации представителей органов управления компании.**
- **Риск 4. Риск неправильной оценки необходимых для реструктуризации ресурсов.**
- **Риск 5. Риск низкой мотивации лиц, участвующих в процессе реструктуризации.**
- **Риск 6. Риск появления негативных социальных последствий.**
- **Риск 7. Риск некачественного юридического сопровождения проекта.**