**Казахский Национальный Университет имени аль – Фараби**

**Высшая школа Экономики и Бизнеса**

**Кафедра “Финансы”**

**Осербайулы С.**

**Калымбекова Ж.К.**

## Основы антикризисного менеджмента (учебное пособие)

## Для студентов и магистрантов экономических специальностей

**Алматы, 2018 г.**

Рекомендовано к изданию Ученым Советом и методическим бюро Высшей школы Экономики и Бизнеса КазНУ им. аль-Фараби

Рецензенты: д.э.н., профессор Калдыбаев Е.К., к.э.н., доцент Даулиева Г.Р.

Основы антикризисного менеджмента для бакалавров и магистрантов

экономических специальностей.

Авторы: к.э.н., доцент Осербайулы С., ст.преподаватель Калымбекова Ж.К.

Алматы: КазНУ им. аль-Фараби, ВШЭиБ, 2018 г., 60 стр.

Учебное пособие содержит в основном теоретические и методические материалы для бакалавров и магистров по специальности “Финансы”. Рассмотрены концепции и положения антикризисного менеджмента, теоретические основы экономических кризисов, особенности финансового кризиса и банкротства, система диагностики, методы и приемы оценки несостоятельных предприятий, стратегии и тактики финансовой стратегии и финансового оздоровления предприятий.

Содержание

Предисловие

1.Теоретические основы экономических кризисов

2.Экономическая сущность и особенность финансового кризиса и банкротства

3.Современная система диагностики финансового кризиса предприятия

4.Методы и приемы оценки вероятности банкротства

5.Экономическая сущность и особенности антикризисного менеджмента. Политика и приемы управления несостоятельными предприятиями.

6.Финансовая стратегия и тактика финансового оздоровления предприятий

7.Финансовые аспекты реструктуризации и реорганизации предприятия

Заключение

Рекомендуемая литература

Предисловие

В учебном пособии последовательно освящаются базовые понятия и концепции антикризисного менеджмента, теоретические основы экономических кризисов, сущность и особенности финансового кризиса и банкротства, современная система диагностики финансового кризиса предприятия, методы и приемы оценки вероятности банкротства, экономическая роль и сущность антикризисного менеджмента, особенности стратегии и тактики финансового оздоровления предприятий, а также финансовые аспекты реструктуризации и реорганизации предприятия в современных условиях.

Впервые раскрываются основные положения антикризисного менеджмента предприятиями, находящихся в состоянии финансово-экономических кризисов в условиях рыночной экономики Казахстана.

Структура учебного пособия построена в соответствии с типовой программой, которая в свою очередь разработана по ГОСТу по специальности “Финансы” – 050509.

Целью издания является обеспечение теоретической подготовки магистрантов и бакалавров в усвоении основ организации и управления, несостоятельными предприятиями в условиях кризисных ситуаций и банкротства, их оптимизации, финансового оздоровления для достижения финансовой устойчивости.

**Теоретические основы экономических кризисов.**

**Сущность кризисов социально-экономических систем.**

В любой сложной системе и, в частности, в социально-экономических системах, функционирующих в обществе, возможны нарушения и сбои. Примерами социально-экономических систем являются предприятия, фирмы, компании, корпоративные структуры с их внутренней организацией, экономическими целями и положением на рынке. При этом они подвержены воздействиям извне со стороны других социально-экономических систем, а также органов государственного и общественного устройства и, чтобы соответствовать изменяющимся условиям, вынуждены изменяться сами, т. е. развиваться. Это приводит к тому, что в деятельности социально-экономических систем неизбежно возникают кризисы.

Таким образом, кризис - это крайняя форма обострения противоречий в социально- экономической системе, угрожающая ее жизнедеятельности. Данное определение отражает диалектическое единство и противоположность основных тенденций социально-экономической системы.

Причины возникновения кризисов социально-экономических систем многообразны и представлены следующим образом:

По зависимости от воли людей: объективные и субъективные;

По месту возникновения: внешние и внутренние;

По определенности возникновения: случайные и закономерные;

По происхождению: искусственные и естественные.

Объективные причины кризиса не зависят от действий и поведения людей. К ним относятся природные явления, влияющие на жизнеспособность системы. Внутренние причины кризисов созревают в самой системе, например, как несоответствие функций системы и ее управления, управления и организационной структуры и т.п. Примерами закономерного кризиса являются циклические кризисы развития экономики в целом, отраслей и отдельных предприятий. Случайные причины кризиса трудно предвидеть и прогнозировать. В этом заключается их особая опасность. Примерами искусственного кризиса могут быть преднамеренные банкротства предприятий.

**Кризис в системе-процессе, который развивается во времени.**

Динамика развития предприятия по длительности, глубине и последствиям зависит от остроты факторов кризиса и сопротивляемости системы. Если кризис возник, то его развитие приводит к тому, что система либо сохраняется, приобретая какие-то новые качества, либо перестает существовать в прежнем виде.

**Особенности кризиса экономического развития.**

  Принято считать, что первопричиной экономических кризисов является несоответствие (разрыв) между производством и потреблением товаров. Динамика экономического развития имеет не простой линейный, а сложный циклический характер.  
  Понятие экономического кризиса связано с понятием цикличности развития экономики Н.Д. Кондратьева. Кризис представляет собой одну из последовательных фаз цикла наряду с подъемом, депрессией и оживлением.  
  Марксистская теория считала кризисы неотъемлемой частью только капиталистической экономики. Немарксистские экономические теории первоначально отрицали неизбежность экономических циклов, доказывая возможность преодоления цикличности в рамках традиционных рыночных механизмов.  
  В первой половине XX столетия возникли представления о том, что цикличность, а, следовательно, и причины, порождающие кризисы, могут быть преодолены путем государственного регулирования рыночной экономики. Эти представления связывают с именем Дж. М. Кейнса.  
  В последнее время определилась позиция ряда специалистов, согласно которой вмешательство государства в экономические процессы не всегда приводит к сглаживанию цикличности и антикризисному регулированию, а часто оборачивается прямо противоположным результатом, выражающимся в поддерживании и провоцировании цикличности.

 Также причины цикличности и возникновения кризисов экономического развития также пытались объяснять с различных позиций. В частности, П. Самуэльсон в качестве самых известных приводит следующие теории:  
  — денежная теория, которая объясняет возникновение кризисов недостатком (сжатием) банковских кредитов;  
  — теория нововведений усматривает цикличность в периодически возникающей необходимости использования в производстве важных нововведений;  
  — психологическая теория видит причину цикличности в наличии воли пессимистического или оптимистического настроения населения;  
  — теория недопотребления трактует причины циклов слишком большой долей дохода, которая оседает у очень бережливых людей и не инвестируется в экономику;  
  — теория чрезмерного инвестирования утверждает, что причины циклов, наоборот, кроются в излишнем инвестировании.

Наряду с этим, все кризисные явления в экономике подразделяются следующим образом:

По ширине охвата: отдельные, локальные и системные.

По уровням экономики: микро, макро, мезо и мировые.

По природе возникновения: случайные, закономерные и циклические.

По силе воздействия: болезненные, разрушительные и катастрофические.

По времени воздействия: кратковременные, средней продолжительности и долговременные.

По источникам происхождения: внутренние, внешние, смешанные, стихийные и искусственные.

В экономике выделяются следующие основные типы кризисов:

Тип А – наличие реальных ресурсов недостаточно для достижения целевой установки. В зависимости от характера и уровня поставленной цели критерий оценки достаточности ресурсов меняется.

Тип Б – источники финансовых ресурсов недостаточны для осуществления функции с целью достижения определенных целей.

Тип В – доходы недостаточны для финансирования необходимых производственных затрат и оплаты долгов.

Тип г отдача от реальных ресурсов равна их наиболее узкому звену, что все сверх этого ресурсы являют собой бесполезную трату.

Тип Д – несбалансированность доходов и расходов во времени.

В реальном производстве могут возникать кризисные ситуации трех типов:

1.В самом производстве может иметь место затяжной технико-технологический кризис при полном финансовом благополучии предприятия. Такая ситуация возникает для технически отсталых предприятий, занимающих монопольное положение на рынке.

2. Высокоэффективное в технико-технологическом отношении предприятие, выпускающее с низкими издержками высококачественную продукцию, пользующуюся спросом в обществе.

3. Кризис реального производства на предприятии совпадает с финансовым кризисом, оба кризиса усиливают друг друга.

**Фазы экономических кризисов на макро- и микроуровнях.**

Исследование развития экономики показывает, что с XIX в. в странах с рыночной экономикой каждые 7 — 11 лет проявляются средние циклы, каждые 3—5 лет — малые циклы. На них накладываются большие циклы со средней продолжительностью около 50 лет. Эта цикличность выражается в неравномерности развития экономики, периодах застоя, спада и оживления производства на макроуровне.

Подобную цикличность можно наблюдать в микроэкономике на уровне отдельных предприятий, но с особенностями (рис. 1.)

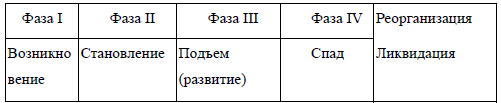


Рис. 1. Фазы циклов на микроуровне

Не все предприятия проходят путь от фазы возникновения до фазы становления. По некоторым оценкам, таких предприятий насчитывается около 20%. Еще 40—60% от сохранившихся предприятий успешно проходят «проверку» на жизнеспособность и переходят из фазы становления к фазе подъема, которая характеризуется ростом экономического потенциала предприятия. Фаза спада неизбежно (100% случаев) приходит после фазы роста и экспансии. После ее наступления предприятие либо проходит фазу реорганизации и продолжает свою деятельность, либо ликвидируется, в том числе через процедуры банкротства.

Вышесказанное относится к неизбежному кризису развития любого предприятия по объективным причинам, вызванным цикличностью. Но существуют и другие объективные и субъективные причины, которые могут спровоцировать кризис и на начальных фазах цикла. При этом у предприятий также есть два варианта развития — либо преодоление кризисных факторов и сохранение, либо ликвидация.

**Внешние и внутренние факторы кризисов в корпоративных структурах.**

Предприятия являются сложной системой, которая подвержена внешним и внутренним факторам. При этом внешние факторы подразделяются на международные и национальные.

К числу международных факторов относятся:

—наличие кризиса в других странах, глобальные экономические или финансовые кризисы;

—международная политика по отношению к стране и политика международных финансовых институтов, наличие ограничений, эм­барго и т.п.;

— наличие международных торговых, тарифных соглашений;

— международная конкуренция.

Основными национальными факторами являются:

— нестабильность политического курса;

—неустоявшееся, часто меняющееся законодательство;

— чрезмерный монополизм;

—низкий или спадающий платежеспособный спрос;

—слабый государственный бюджет и государственный заказ;

—нестабильное состояние финансовой системы;

—нарушение устоявшихся партнерских связей;

—высокая инфляция;

—налоговая, кредитная, валютная политика;

—коррупция, лоббизм, криминализация.

Также для Казахстана свойственные региональные факторы, такие как:

—особое местное, региональное законодательство;

—удаленность от рынков сбыта;

—отсутствие развитой экономической инфраструктуры;

—сложные климатические условия.

Основные внутренние факторы кризиса предприятия заключа­ются:

—в низких конкурентных позициях предприятия (по качеству продукции, доле рынка и др.);

—неудачной маркетинговой политике;

—устаревших технологиях, физическом и моральном износе фон­дов;

—низкой или несоответствующей квалификации руководства и персонала;

— неадекватной системе управления;

— неадекватной организационной структуре;

— недоучете финансовых и других рисков;

— недостатке финансовых, материальных, трудовых и др. ресурсов.

Также на уровне предприятия различают прямые и косвенные формы проявления экономико-финансового кризиса.

К прямым проявлениям экономико-финансового кризиса относится:

• убыточная деятельность;

• показатели неплатежеспособности;

• падение кредитоспособности предприятия, трудности с погашением кредитов и займов, потеря кредитного рейтинга (доверия кредиторов);

• недостаток (а то и отсутствие) наличности, собственных оборот­ных средств, средств на расчетном счете;

• хронический дефицит ликвидных активов, затруднения в оплате товаров;

• неспособность осуществлять обязательные платежи в бюджет и во внеоборотные фонды;

• наличие просроченной кредиторской задолженности;

• падение выручки от реализации и объемов прибыли;

• неудовлетворительная структура бухгалтерского баланса.

Косвенные проявления экономико-финансового кризиса на предприятии следующие:

• низкая рентабельность продукции;

• низкий уровень коэффициентов финансовой устойчивости;

• бросовые цены акций предприятия;

• задержки с представлением финансовой отчетности;

• наличие большой просроченной дебиторской задолженности;

• резкие колебания показателей и изменения в структуре баланса, а также отчета о финансовых результатах и др.

Контрольные вопросы:

Экономическая сущность социально-экономических кризисов

Основные причины возникновения общих кризисов

Особенности кризиса экономического развития

Классификация и основные типы экономических кризисов.

Фазы экономических кризисов на микро- и макроуровнях.

Внешние и внутренние факторы и формы проявления экономических кризисов.

Основные последствия экономических кризисов.

**Экономическая сущность кризиса и особенности финансового кризиса и банкротства.**

Переход  к рыночной экономике вызвал появление нового для нашей финансовой практики понятия – банкротства предприятия. С позиции финансового управления банкротство характеризует реализацию катастрофических рисков предприятия в процессе его финансовой деятельности, вследствие которой оно неспособно удовлетворить в установленные сроки, предъявленные со стороны кредиторов, требования и выполнить обязательства перед бюджетом.

Все вопросы, связанные с банкротством регулируются законом РК “О банкротстве” 21.01.1997 г., Гражданским Кодексом РК и другими нормативными актами.

Хотя банкротство корпорации является юридическим фактом (только арбитражный суд может признать факт банкротства предприятия), в его основе лежит преимущественно финансовый характер.

Под финансовым кризисом понимают фазу разбалансированной деятельности предприятия и ограниченных возможностей влияния его руководства на финансовые отношения, которые возникают на этом предприятии. Финансовый кризис на предприятии характеризуют по трем параметрам: причины возникновения, вид кризиса и стадия развития.

Банкротство является крайней формой кризисного состояния, когда предприятие не в состоянии оплатить кредиторскую задолженность и восстановить платежеспособность за счет собственных источников дохода. Если же рассматривать процесс финансово-экономического спада, то до начала процедуры банкротства предприятие способно восстановить платежеспособность за счет собственных ресурсов. После начала процедуры банкротства это уже невозможно, так как предприятие либо ликвидируется, либо финансируется из других источников.

Понятие банкротства характеризуется различными его видами. В законодательной и финансовой практике выделяют следующие виды банкротства предприятия:  
- реальное (характеризует полную неспособность предприятия восстановить в предстоящем периоде свою финансовую устойчивость и платежеспособность в силу реальных потерь используемого капитала. Катастрофический уровень потерь капитала не позволяет такому предприятию осуществлять эффективную хозяйственную деятельность в будущем, вследствие чего оно объявляется банкротом юридически);  
- техническое (характеризует состояние неплатежеспособности предприятия, а сумма его активов значительно превосходит объем его финансовых обязательств, обычно не приводит к юридическому банкротству);  
- умышленное (характеризует преднамеренное создание или увеличение руководителем или собственником предприятия его неплатежеспособности; нанесение ими экономического ущерба предприятию в личных интересах или в интересах иных лиц; заведено некомпетентное финансовое управление. Преследуется в уголовном порядке);  
- фиктивное (характеризует заведомо ложное объявление организацией о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки (рассрочки) выполнения своих кредитных обязательств или скидки с суммы кредитной задолженности. Преследуется в уголовном порядке).

Предпосылки банкротства многообразны, что включает многочисленные факторы как внешнего, так и внутреннего характера, которые классифицируются следующим образом.

Внутренние факторы включают:  
1.Дефицит собственного оборотного капитала как следствие неэффективной производственно-коммерческой деятельности или инвестиционной политики.  
2. Низкий уровень техники, технологии и организации производства.  
3.Снижение эффективности использования производственных ресурсов предприятия, его производственной мощности и как следствие высокий уровень себестоимости, производственной продукции.  
4.Создание сверхнормативных остатков незавершенного строительства, незавершенного производства, производственных запасов, готовой продукции, в связи с чем происходит затоваривание, замедляется оборачиваемость капитала и образуется его дефицит.   
5. Плохая клиентура корпорации, которая платит с опозданием или не платит вовсе по причине банкротства, что вынуждает предприятие самому залезать в долги, в результате чего зарождается цепное банкротство.   
6. Отсутствие реализации из-за низкого уровня организации маркетинговой деятельности по изучению рынков сбыта продукции, формированию портфеля заказов, повышению качества и конкурентоспособности продукции, выработке ценовой политики.  
7. Привлечение заемных средств в оборот предприятия на невыгодных условиях, что ведет к увеличению финансовых расходов, снижению рентабельности хозяйственной деятельности.  
8. Быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной деятельности, в результате чего запасы, затраты и дебиторская задолженность растут быстрее объема продаж. Отсюда появляется потребность в привлечении краткосрочных заемных средств, которые могут превысить чистые текущие активы (собственный оборотный капитал). В результате предприятие попадает под контроль банков и других кредиторов и может подвергнуться угрозе банкротства.  
Внешние факторы включают:  
1. Экономические: кризисное состояние экономики страны, общий спад производства, инфляция, нестабильность финансовой системы, рост цен на ресурсы, изменение конъюнктуры рынка, неплатежеспособность и банкротство партнеров. Одной из причин несостоятельности субъектов хозяйствования может быть неправильная фискальная политика государства.   
2. Политические: политическая нестабильность общества, внешнеэкономическая политика государства, разрыв экономических связей, потеря рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, несовершенство законодательства в области хозяйственного права, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности и прочих проявлений регулирующей функции государства.  
3.Усиление международной конкуренции в связи с развитием научно-технического прогресса.  
4. Демографические: численность, состав народонаселения, уровень благосостояния народа, культурный уклад общества, определяющие размер и структуру потребностей и платежеспособный спрос населения на те или другие виды товаров и услуг.

В развитых странах с рыночной экономикой, устойчивой экономической и политической системой разорение субъектов хозяйствования на 1/3 связано с внешними факторами и на 2/3 - с внутренними.

**Причины банкротства на различных этапах развития**

Причины возникновения кризисов могут быть различны. Они делятся на объективные, связанные с циклическими периодами модернизации и реструктуризации предприятий, а также с неблагоприятными влияниями внешней среды, и субъективные, которые отражают ошибки и волюнтаризм в управлении. Причины кризисов могут носить также естественный характер, а могут иметь и техногенный, связанный с деятельностью человека.

Причиной банкротства казахстанских предприятий в период общего кризиса являются неблагоприятные макроэкономические условия: нарушение традиционных хозяйственных связей, спад производства, резкие, трудно прогнозируемые изменения экономической политики правительства, гиперинфляция, политическая нестабильность, разбалансированность финансового рынка.

Однако и в случае банкротства по очевидным внешним причинам анализ выявляет также ошибки самих предпринимателей, усугубившие действие неблагоприятных внешних факторов.

Ретроспективное исследование предприятия-банкрота, как правило, показывает, что банкротство назревало постепенно. Если сегодня предприятие случайно не смогло оплатить своих обязательств, то отдаленной причиной этому может быть не­верный, не отвечающий потенциалу предприятия выбор поставщиков и товаропроводящей сети, нерациональная организация управ­ления. Строгое разделение внешних и внутренних причин банкрот­ства является не простой задачей, но даже всего лишь выявление прошлых ошибок может помочь в достижении наибольшей финансовой устойчивости при различных неблагоприятных внешних об­стоятельствах.

Банкротство зарождается в период финансового анализа, если последнее не подкреплено постоянной аналитической работой, напра­вленной на выявление и нейтрализацию скрытых негативных тенденций. Методы и масштабы финансового ана­лиза меняются в зависимости от конкретных условий.

На отечественных предприятиях система эффективного финансового управления находится еще в стадии становления. Неблагоприятные обстоятельства, несогласованные действия налоговых служб, банков, акционеров, вышестоящих организаций оказывают негатив­ное влияние на этот процесс. Руководители предприятий озабочены главным образом вопросами минимизации налогов, сохранением средств от инфляции. Неплатежеспособные предприятия в первую очередь ищут инвесторов. Неполнотой, бессистемностью страдает и финансово-аналитическая работа – обязательный элемент финансового современного менеджмента.

Скрытая стадия банкротства. На основе используется одну из возможных формул “цена предприятия”, так как скрытой стадии на­чинается незаметное, особенно если не налажен специальный учет, снижение “цены” предприятия по причине неблагоприятных тенденций как внутри предприятия, так и вовне. Цена предприятия определяется капитализацией прибыли по формуле:

https://abc.vvsu.ru/books/Metod_fi/obj.files/image002.gif,

где Р – ожидаемая прибыль до выплаты налогов, а также процен­тов по займам и дивидендам;

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

         V – ожидаемая цена предприятия.

Снижение цены предприятия означает снижение его прибыльности либо увеличение средней стоимости обязательств.

Снижение текущей стоимости предприятия проявится явно в показателях прибыльности и в требованиях банков, акционеров и других вкладчиков средств. Прогноз ожидаемого снижения требует анализа перспектив прибыльности и процентных ставок.

Целесообразно рассчитывать “цену предприятия” на ближайшую и долгосрочную перспективу.

Причины будущего падения цены предприятия обычно формируются в текущий момент и могут быть в определенной степени предугаданы. Хотя в экономике всегда остается место для непрогнозируемых скачков.

Представленный показатель цены не имеет отношения к ценам продаж предприятий. За пределами финансовой отчетности остаются важнейшие элементы потенциала предприятия – кадры, научно-технические заделы, которые должны сыграть роль главных ры­чагов оздоровления.

При этом происходит снижение рентабельности под воздействием различ­ных причин – внутренних и внешних. Значительная часть внутренних причин может быть определена как снижение качества управленческих решений. Значительная часть внешних означает ухудшение условий предпринимательства. В последнем случае надо иметь в виду, что общественное благополучие может потребовать ухудшения условий для некоторых видов предпринимательства.

Финансовая неустойчивость. На этой стадии начинаются трудности с наличностью, проявляются некоторые ранние признаки банкротства: резкие изменения в структуре баланса и отчета о финансовых результатах.

Нежелательными являются резкие изменения статей баланса в любом направлении. Однако особую тревогу должны вызвать:

- резкое снижение денежных средств на счетах (кстати, и увеличение денежных средств может свидетельствовать о невозможности дальнейших капиталовложений);

- увеличение дебиторской задолженности (резкое снижение также говорит о затруднениях со сбытом, если сопровождается рос­том запасов готовой продукции);

- старение дебиторских счетов;

- разбалансирование дебиторской и кредиторской задолженностей;

- увеличение кредиторской задолженности (резкое снижение при наличии денег на счетах также говорит о снижении объемов деятельности);

- снижение объемов продаж (неблагоприятным может оказа­ться и резкое увеличение объемов продаж, так как в этом случае банкротство может наступить в результате последующего разбала­нсирования долгов, если последует непродуманное увеличение закупок, капитальных затрат; кроме того, рост объемов продаж может свидетельствовать о сбросе продукции перед ликвидацией предприятия).

         При анализе работы предприятия извне тревогу должны вызвать также:

- задержки с предоставлением отчетности (они могут сигнализировать о плохой работе финансовых служб предпри­ятия);

- конфликты на предприятии, увольнение кого-либо из руководства, резкое увеличение числа принимаемых решений и т.д.

Повышенного внимания требуют и предприятия, испытываю­щие бурный рост активности. Они могут стать банкротами из-за ошибочных расчетов эффективности, разбалансированности долгов и т.д.

Существуют приемы выбора оптимальной траектории роста и страхования при неизбежных отклонениях от нее. На практике не­обходимо совмещение решения финансовых проблем с процессами стратегического и оперативного управления.

Однако страхование от всех возможных рисков невозможно, и хорошо известно, что высокая прибыль в нормальных условиях связан с повышенным риском.

На стадии финансовой неустойчивости руководство часто при­бегает к косметическим мерам, например, продолжает выплачивать акционерам высокие дивиденды, увеличивая заемный капитал, про­давая часть активов, чтобы снять подозрения вкладчиков и банков.

3)Явное банкротство. Предприятие не может своевременно оплачивать долги, и банкротство становится юридически очевидным.

Банкротство проявляется как несогласованность денежных потоков (притока и оттока денег). Предприятие может стать банкротом как в условиях отраслевого роста, даже бума, так и в условиях отраслевого торможения и спада. В условиях резкого подъема отрасли возрастает конкуренция, в условиях торможения и спада па­дают темпы роста. Таким образом, каждому отдельному предприятию за темпы своего роста необходимо бороться.

         Во всех случаях причиной банкротства является неверная оцен­ка руководителями ожидаемых темпов роста их предприятия, под которые заранее находятся источники дополнительного, как правило, кредитного финансирования.

4) В казахстанских условиях недостаточного контроля финансовых и товарных потоков предприятия приобрели **специфический опыт ложного банкротства.** Они реализуют продукцию через дочерние фирмы таким образом, чтобы основная часть выручки осталась на счетах этих фирм, по подложным контрактам уводят средства в зарубежные банки и т.д.

Банкротство устанавливается судом на основании заявления должника или принудительно на основании заявления в суд кредиторов или иных уполномоченных Законом РК “О банкротстве” (от 21.01.1997 г. с последующими изменениями) лиц.

Дела о банкротстве рассматриваются судом, если требования кредиторов к должнику в совокупности составляют сумму не менее 150 месячных расчетных показателей.

Если санационные меры не дали необходимого эффекта по выводу предприятия из финансового кризиса, арбитражный суд  выносит решение о признании предприятия-должника банкротом и его ликвидации. В этом случае осуществляются специальные ликвидационные процедуры (открывается конкурсное производство). Ряд ликвидационных процедур при банкротстве предприятия непосредственно связаны с функциями финансового менеджмента. Этот менеджмент возлагается на ликвидационную комиссию, которая в соответствии с законодательством осуществляет управление имуществом предприятия-банкрота и удовлетворение требований кредиторов.

Функции финансового менеджмента в процессе осуществления ликвидационных процедур при банкротстве включают:

 -  Оценку имущества предприятия-банкрота по балансовой стоимости;

 -  Определение состава и ликвидационной (конкурсной) массы;

 -  Оценка имущества, входящего в состав ликвидационной (конкурсной) массы по рыночной стоимости;

 -  Определение объема реальных финансовых обязательств предприятия банкрота;

 -  Выбор наиболее эффективных форм продажи имущества;

 -  Обеспечение удовлетворения претензий кредиторов за счет реализации имущества предприятия-банкрота;

 -  Разработка ликвидационного баланса предприятия банкрота.

**Контрольные вопросы.**

Особенности финансового кризиса и банкротства

Основные виды банкротства, их содержание

Внутренние и внешние факторы банкротства

Основные причины банкротства

Стадии развития банкротства

Основные процедуры установления банкротства

**Современная система диагностики финансового кризиса предприятия.**

Диагностика финансового кризиса представляет собой систему целевого финансового анализа, направленного на выявление возможных тенденций и негативных последствий кризисного развития предприятия.

В зависимости от целей и методов осуществления диагностика финансового кризиса предприятия подразделяется на две основные системы:

систему экспресс-диагностики финансового кризиса;

систему фундаментальной диагностики финансового кризиса.

**1.Система экспресс-диагностики финансового кризиса**

Экспресс-диагностика финансового кризиса характеризует систему регулярной оценки кризисных параметров финансового развития предприятия, осуществляемой на базе данных его финансового учета по стандартным алгоритмам анализа.

Основной целью экспресс-диагностики финансового кризиса является раннее обнаружение признаков кризисного развития предприятия и предварительная оценка масштабов кризисного его состояния.

Экспресс-диагностика финансового кризиса осуществляется по следующим основным этапам :

1.Определение объектов наблюдения кризисных ситуаций предприятия может быть представлено следующими основными параметрами (рис.2.)



Рис 2.Система наблюдения кризисных ситуаций предприятия

2.Формирование системы индикаторов оценки угрозы возникновения финансового кризиса предприятия. (табл.1.)



3. Анализ отдельных сторон кризисного финансового развития предприятия, осуществляемый стандартными методами:

горизонтальный (трендовый) финансовый анализ;

вертикальный (структурный) финансовый анализ;

сравнительный финансовый анализ;

анализ финансовых коэффициентов;

анализ финансовых рисков;

интегральный финансовый анализ, основанный на “Модели Дюпона".

4. Предварительная оценка масштабов кризисного финансового состояния предприятия. Практика финансового менеджмента использует при оценке масштабов кризисного финансового состояния предприятия три принципиальных характеристики:

легкий финансовый кризис;

глубокий финансовый кризис;

катастрофический финансовый кризис (финансовая катастрофа).

Основными целями фундаментальной диагностики финансового кризиса является:

углубление результатов оценки кризисных параметров финансового развития предприятия, полученных в процессе экспресс-диагностики;

подтверждение полученной предварительной оценки масштабов кризисного финансового состояния предприятия;

прогнозирование развития отдельных факторов, генерирующих угрозу финансового кризиса предприятия, и их негативных последствий;

t оценка и прогнозирование способности предприятия к нейтрализации финансового кризиса за счет внутреннего финансового потенциала.

Фундаментальная диагностика финансового кризиса осуществляется по следующим основным этапам:

1. Систематизация основных факторов, обуславливающих кризисное финансовое развитие предприятия. Факторный анализ и прогнозирование составляют основу фундаментальной диагностики финансового кризиса, поэтому систематизации отдельных факторов, намечаемых к исследованию, должно быть уделено первостепенное внимание.

В процессе изучения и оценки эти факторы подразделяются на две основные группы: I) не зависящие от деятельности предприятия (внешние или экзогенные факторы); 2) зависящие от деятельности предприятия (внутренние или эндогенные факторы).

Внешние факторы кризисного финансового развития в свою очередь подразделяются при анализе на три подгруппы:

а) социально-экономические факторы общего развития страны.

б) рыночные факторы. При рассмотрении этих факторов исследуются негативные для данного предприятия тенденции развития товарных (как по сырью и материалам, так и по выпускаемой продукции) и финансового рынков;

в) прочие внешние факторы. Их состав предприятие определяет самостоятельно с учетом специфики своей деятельности.



Внутренние факторы кризисного финансового развития также подразделяются при анализе на три подгруппы в зависимости от особенностей формирования денежных потоков предприятия:

а) факторы, связанные с операционной деятельностью;

б) факторы, связанные с инвестиционной деятельностью;

в) факторы, связанные с финансовой деятельностью.



2. Проведение комплексного фундаментального анализа с использованием специальных методов оценки влияния отдельных факторов на кризисное финансовое развитие предприятия. Основу такого анализа составляет выявление степени негативного воздействия отдельных факторов на различные аспекты финансового развития предприятия. В процессе осуществления такого фундаментального анализа используются следующие основные методы:

полный комплексный анализ финансовых коэффициентов. При осуществлении этого анализа существенно расширяется круг объектов корреляционный анализ. Этот метод используется для определения степени влияния отдельных факторов на характер кризисного финансового развития предприятия. Количественно степень этого влияния может быть измерена с помощью одно- или многофакторных моделей корреляции. По результатам такой оценки проводится ранжирование отдельных факторов по степени их негативного воздействия на финансовое развитие предприятия;

СВОТ — анализ . Основным содержание СВОТ-анализа является исследование характера сильных и слабых сторон предприятия в разрезе отдельных внутренних эндогенных факторов, а также позитивного или негативного влияния отдельных внешних (экзогенных) факторов, обуславливающих кризисное финансовое развитие предприятия.

3. Прогнозирование развития кризисного финансового состояния предприятия под негативным воздействием отдельных факторов. Такой прогноз осуществляется на основе разработки специальных многофакторных регрессионных моделей, использования в этих целях аналитического аппарата СВОТ-анализа и других методов, подробно рассмотренных ранее при изложении принципов фундаментального анализа.

4. Прогнозирование способности предприятия к нейтрализации финансового кризиса за счет внутреннего финансового потенциала. В процессе такого прогнозирования определяется как быстро и в каком объеме предприятие способно:

обеспечить рост чистого денежного потока;

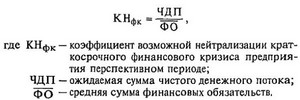
снизить общую сумму финансовых обязательств;

реструктуризировать свои финансовые обязательства путем перевода их из краткосрочных форм в долгосрочные;

снизить уровень текущих затрат и коэффициент операционного левериджа;

снизить уровень финансовых рисков в своей деятельности.

Нейтрализация краткосрочного финансового кризиса предприятия рассчитывается по формуле:



5.Окончательное определение масштабов кризисного финансового состояния и возможные пути выхода



**Контрольные вопросы**

Значение и роль диагностики финансового кризиса

Содержание системы экспресс-диагностики финансового кризиса

Содержание системы фундаментальной диагностики финансового кризиса

Основные этапы диагностики финансового кризиса

Внешние и внутренние факторы развития финансового кризиса

Прогнозирование развития финансового кризиса

**Методы и приемы оценки вероятности банкротства**

Для оценки вероятности банкротства используется несколько подходов, основанных на применении:

трендового анализа обширной системы критериев и признаков;

ограниченного круга показателей;

интегральных показателей;

рейтинговых оценок на базе рыночных критериев финансовой устойчивости предприятий и др.;

факторных регрессионных и дискриминантных моделей.

*Признаки банкротства можно разделить на две группы. К первой группе* относятся показатели, свидетельствующие о возможных финансовых затруднениях и вероятности банкротства в недалеком будущем:

повторяющиеся существенные потери в основной деятельности, выражающиеся в хроническом спаде производства, сокращении объемов продаж и хронической убыточности;

наличие хронически просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;

низкие значения коэффициентов ликвидности и тенденция их к снижению;

увеличение до опасных пределов доли заемного капитала в общей его сумме;

дефицит собственного оборотного капитала;

систематическое увеличение продолжительности оборота капитала;

наличие сверхнормативных запасов сырья и готовой продукции;

использование новыхисточников финансовых ресурсов на

невыгодных условиях;

неблагоприятные изменения в портфелезаказов;

падение рыночной стоимости акций предприятия;

снижение производственного потенциала.

*Во вторую группу* входят показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое, но сигнализируют о возможности резкого его ухудшения в будущем при непринятии действенных мер. К ним относятся:

чрезмерная зависимость предприятия от какого-либо одного конкретного проекта, типа оборудования, вида актива, рынка сырья или рынка сбыта;

потеря ключевых контрагентов;

недооценка обновления техники и технологии;

потеря опытных сотрудников аппаратауправления;

вынужденные простои, неритмичная работа;

неэффективные долгосрочные соглашения;

недостаточность капитальных вложений и т.д.

К *достоинствам* этой системы индикаторов возможного банкротства можно отнести системный и комплексный подходы, а к *недостаткам* —более высокую степень сложности принятия решения в условиях многокритериальной задачи, информативный характер рассчитанных показателей, субъективность прогнозного решения.

*В соответствии с действующим законодательством о банкротстве предприятий для диагностики их несостоятельности применяется**ограниченный круг показателей:* коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченности собственным оборотным капиталом и восстановления (утраты) платежеспособности.

Основанием для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия неплатежеспособным является наличие одного из условий:

а) коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение ниже нормативного

б) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода имеет значение ниже нормативного.

*Коэффициент текущей ликвидности* рассчитывается по формуле:

http://www.bibliotekar.ru/deyatelnost-predpriyatiya-2/209.files/image001.gif(2)

*Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Kоcc)* определяется следующим образом:

http://www.bibliotekar.ru/deyatelnost-predpriyatiya-2/209.files/image002.gif(3)

Если коэффициент текущей ликвидности ниже нормативного, а доля собственного оборотного капитала в формировании текущих активов меньше норматива, но наметилась тенденция роста этих показателей, то определяется *коэффициент восстановления платежеспособности (Kв.п*) за период, равный шести месяцам:

http://www.bibliotekar.ru/deyatelnost-predpriyatiya-2/209.files/image003.gif(4)

где *Kлик1* *и Клик0 -* соответственно фактическое значение коэффициента ликвидности в конце и начале отчетного периода;

*Клик(норм) -* нормативное значение коэффициента текущей ликвидности; 6 — период восстановления платежеспособности, мес.; *Т -* отчетный период, мес.

Если *Kв.п* > 1, то у предприятия есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность, и наоборот, если *Kв.п*< 1 - у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

Например, коэффициент текущей ликвидности на начало года — 1,5, а на конец — 1,6. Требуется определить, сможет ли данное предприятие в течение шести месяцев довести уровень данного коэффициента до нормативного (1,7).

http://www.bibliotekar.ru/deyatelnost-predpriyatiya-2/209.files/image004.gif

Величина полученного коэффициента показывает, что за шесть месяцев данное предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность.

Если фактический уровень *Клик* и *Косс* равен или выше нормативных значений на конец периода, но наметилась тенденция их снижения, рассчитывают *коэффициент утраты платежеспособности (Ку.п)* за период, равный трем месяцам:

http://www.bibliotekar.ru/deyatelnost-predpriyatiya-2/209.files/image005.gif

Если *Ку.п*> 1, то предприятие имеет реальную возможность сохранить свою платежеспособность в течение трех месяцев, и наоборот.

Как видно из приведенных данных, коэффициент текущей ликвидности на анализируемом предприятии в течение трех месяцев не опустится ниже нормативного уровня.

Выводы о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия неплатежеспособным делаются при отрицательной структуре баланса и отсутствии у него реальной возможности восстановить свою платежеспособность.

При неудовлетворительной структуре баланса *(Клик* и *Косс*ниже нормативных), но при наличии реальной возможности восстановить свою платежеспособность в установленные сроки может быть принято решение об отсрочке признания предприятия неплатежеспособным в течение шести месяцев.

При отсутствии оснований признания структуры баланса неудовлетворительной *(Клик* и *Косс* выше нормативных), но при значении *Ку.п*< 1 решение о признании предприятия неплатежеспособным не принимается, но ввиду реальной угрозы утраты предприятием платежеспособности оно ставится на соответствующий учет.

Если предприятие признается неплатежеспособным, а структура его баланса неудовлетворительной, то прежде чем передать экспертное заключение в хозяйственный суд, у него запрашивается дополнительная информация и проводится углубленный анализ его производственно-финансовой деятельности с целью выбора одного из двух вариантов решений:

проведения реорганизационных мероприятий для восстановления его платежеспособности;

проведения ликвидационных мероприятий в соответствии с действующим законодательством.

Учитывая многообразие показателей финансовой устойчивости, различие в уровне их критических оценок и возникающие в связи с этим сложности в оценке риска банкротства, многие отечественные и зарубежные экономисты рекомендуют производить***интегральную балльную оценку финансовой устойчивости.***

Сущность этой методики заключается в классификации предприятий по степени риска исходя из фактического уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах. В частности, в работе Л.В. Донцовой и Н.А. Никифоровой [9] предложена следующая система показателей и их рейтинговая оценка, выраженная в баллах, которую мы приводим в несколько измененном виде.

I класс - предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющем быть уверенным в возврате заемных средств;

II класс - предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматриваются как рискованные;

III класс - проблемные предприятия,где вряд ли существует риск потери средств, но полное получение процентов представляется сомнительным;

IV класс - предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Кредиторы рискуют потерять свои средства и проценты;

V класс - предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные.

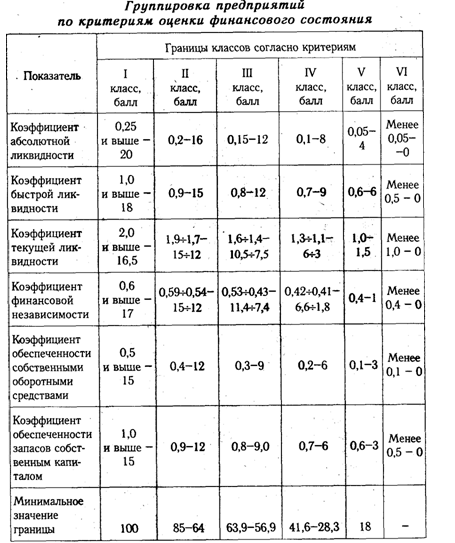


Таблица 3.

Используя эти критерии, определяем, к какому классу относится анализируемое предприятие (табл. 4.)

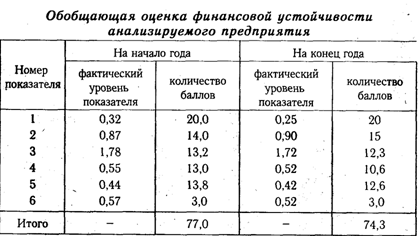


Таблица 4.

Таким образом, по степени финансового риска, исчисленной с помощью данной методики, анализируемое предприятие относится ко II классу.

При оценке рейтинга субъектов хозяйствования и вероятности их банкротства поставщиками финансовых и других ресурсов может использоваться***многомерный сравнительный анализ*** различных предприятий по целому комплексу экономических показателей.

***В зарубежных странах для оценки риска банкротства и кредитоспособности предприятий широко используются******дискриминантные факторные модели*** известных западных экономистов Альтмана, Лиса, Таффлера, Тишоу и др., разработанные с помощью многомерного дискриминантного анализа.

Аналитическая модель Альтмана представляет собой алгоритм интегральной оценки угрозы банкротства предприятия, основанный на комплексном учете важнейших показателей, диагностирующих его кризисное финансовое состояние. На основе обследования 22 финансовых показателей Э. Альтман впервые в 1968г. определил коэффициенты значимости отдельных факторов в интегральной оценке вероятности банкротства. Модель Альтмана имеет следующий вид:

*Z = l,2Х1 + 1,4Х2 + 3,3Х3 + 0,6Х4 + 1,0Х5,*

где *Х1 —* собственный оборотный капитал / сумма активов;

Х2 — уровень рентабельности капитала (нераспределенная (реинвестированная) прибыль / сумма активов);

*Х3 -*  уровень доходности активов (прибыль до уплаты процентов / сумма активов);

*Х4 –* коэффициент отношения собственного и заемного капитала (рыночная стоимость собственного капитала / заемный капитал);

*Х5 –* оборачиваемость активов (объем продаж (выручка) / сумма активов).

Уровень угрозы банкротства предприятия в модели Альтмана оценивается по следующей шкале:

|  |  |
| --- | --- |
| Значение показателя “Z” | Вероятность банкротства |
| До 1,8 | Очень высокая |
| 1,81-2,7 | Высокая |
| 2,71-2,99 | Возможная |
| 3,00 и выше | Очень низкая |

**Основные методы слияния и поглощения**

Неотъемлемой чертой рыночной экономики являются слияния и поглощения.

Слияние — это объединение (как правило, добровольное) имущества и деятельности двух или нескольких компаний в целях создания новой компаний или поглощения этих компаний одной из них. В случае создания новой компании остальные перестают существовать. Акции новой компании распределяются пропорционально вкладам компаний и их собственников. При этом новое руководство состоит из руководителей сливающихся компаний. Капитал нового банка равен сумме активов всех слившихся компаний.

Известны два метода слияния компаний: 1) прямое присоединения или поглощение собственности мелких компаний одной крупной, структура присоединяемых компаний при этом меняется не полностью; 2) образование новой компании с передачей ей активов других компаний, что связано с коренной ломкой структуры всех сливающихся компаний.

Основными формами слияния компаний являются: горизонтальные, вертикальные, родовые и конгломератные.

Горизонтальное слияние происходит тогда, когда одна фирма объединяется с другой, занятой в той же сфере бизнеса.

Вертикальное слияние возникает при приобретении производителем какой-либо фирмы из числа своих поставщиков.

Родовое слияние означает “связанное по природе вещей или по действию, ”, т.е. оно охватывает связанные предприятия, но не производителей одинакового продукта (горизонтальное) или фирм, находящихся в отношениях производитель – поставщик (вертикальное слияние)

Конгломератное слияние происходит тогда, когда объединяются несвязанные компании.

С позиции финансового менеджмента выделяют два основных типа слияния: операционное и финансовое.

Операционное слияние – это слияние, при котором производственные мощности двух компаний объединяются с целью получения синергетического эффекта.

Финансовое слияние – это слияние, при котором слившиеся компании не действуют как единое целое и от которого не ожидают существенной операционной экономии.

Поглощение – это форма принудительного [слияния](http://www.smartcat.ru/Referat/etfekramrv/), приобретение одной [фирмы](http://www.smartcat.ru/Referat/utfeqramhf/) другой, поглощающая [фирма](http://www.smartcat.ru/Referat/utfeqramhf/) остается [юридическим лицом](http://www.smartcat.ru/Referat/itxemramvr/), а поглощаемая ликвидируется, передав при этом первой все [имущество](http://www.smartcat.ru/Referat/ltfeeramyo/), [обязательства](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/othehrambl/), [долги](http://www.smartcat.ru/Referat/ctiedrampx/). Поглощающая компания в результате такой операции увеличивает свои [активы](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/ttgebramgg/) на сумму [чистых активов](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/ttjemramgg/) поглощаемой компании. А ее акционерам предоставляется право приобрести новые [акции](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/pthebramck/) пропорционально [долевому участию](http://www.smartcat.ru/Referat/ytiedramlb/) каждого. Чаще всего [поглощение](http://www.smartcat.ru/Referat/ftdeiramsu/) происходит посредством [скупки](http://www.smartcat.ru/Referat/ctfekrampx/) [акций](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/pthebramck/), выкупа контрольного пакета акции.

Поглощения и слияния могут быть эффективны только в том случае, если они обеспечивают решение таких задач:

Получение налоговых выгод, т.е. налоговые платежи после поглощения или слияния должны быть меньше, чем до этого,

Достижение синергетического эффекта дает увеличение прибыли за счет диверсификации производства товаров, работ и услуг,

Получение выгоды за счет информационной асимметрии способствует снятие информационной блокады,

Решение агентской проблемы вытесняет из рынка мелких фирм-конкурентов.

В ряду актуальных проблем современного менеджмента одно из наиболее важных и обсуждаемых является проблема корпоративных слияний фирм и корпораций в странах с развитой рыночной экономикой.

Набирает силу процесс создания вертикального интегрированных структур, особенно в сырьевых отраслях промышленности. Все более заметное влияние оказывает западный менеджмент через совместное ведение предприятиями.

В зарубежной практике под слиянием подразумевается любое объединение хозсубъектов, в результате которого образуется единая экономическая среда их 2х или более ранее существовавших структур. В соответствии с отечественным законодательством под слиянием подразумевается реорганизация юридических лиц, при которой права и обязанности каждого из них вновь переходят к возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом. Новая комиссия берет под собой контроль и управление, все активы и обязательства перед клиентами компаний – своих составных частей, после чего последние распускаются. Например, если компания А объединяется с компаниями В и С, то в результате может появиться компания Д ( Д=А+В+С), все остальные компании ликвидируются.

В зарубежной практике под слиянием может понимается объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование. У нас такой случай попадает под термин “присоединение”, подразумевающей, что происходит прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц с передачей всех своих прав и обязанностей обществу, к которому они присоединяются (А=А+В+С)

Слияние могут осуществляться на паритетных началах ( 50 на 50). Однако имеющийся опыт свидетельствует о том, что “модель равенства” является самым трудным вариантом интеграции. Любое слияние в результате может завершиться поглощением.

**Контрольные вопросы**

Основные приемы оценки вероятности банкротства

Основные признаки банкротства по группам

Основные показатели несостоятельности предприятия

Интегральная балльная оценка финансовой устойчивости

Содержание многомерного дискриминантного анализа (модель Альтмана)

Основные методы слияния, их краткое содержание

Основные методы поглощения, их краткое содержание

**Экономическая сущность и особенности антикризисного менеджмента. Политика и приемы управления несостоятельными предприятиями.**

Антикризисное управление в качестве понятия применяется в широком и узком смыслах.

В широком смысле антикризисное управление - это системное управление объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, под углом зрения противодействия кризису. В узком смысле антикризисное управление - это система организационно-управленческих мер в отношении отдельного предприятия.

На мезо-, макро-, мировом уровнях экономики принимаются соответствующие организационно-управленческие меры противодействия кризисным явлениям. МВФ всегда разрабатывает систему антикризисных мер в отношении стран, которые попали в финансовую зависимость. Эта организация фактически претендует на роль антикризисного управляющего мировым хозяйством. Отметим, что МВФ разрабатывает свои меры в отношении кризисных стран по единому шаблону, не учитывая их специфики.

На современном этапе выделяются четыре уровня экономики: микро, макро, мезо и мировой.

Микроуровень экономики – это уровень отдельного предприятия как в сфере материального производства, так и в непроизводственной сфере.

Макроуровень экономики – это уровень народного хозяйства в целом, выступающий в качестве единого структурного органа.

Мезоуровень экономики – это уровень межотраслевых хозяйственных связей предприятий и организаций различных сфер и видов деятельности.

Мировой уровень экономики – это уровень мирового хозяйства, включающего в себя национальные хозяйства стран мира, интегрированные в мировой рынок.

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (предприятий), угрожающее ее устойчивости в окружающей среде.

Антикризисное управление призвано решать следующие группы проблем.

Первая группа включает проблемы предкризисных ситуаций.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это прежде всего методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессах их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации.

Третья группа проблем – проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений.

Четвертая группа – проблемы конфликтологии и селекции персонала, которые всегда сопровождают кризисные ситуации.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях: кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать; кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать; к кризисам можно и необходимо готовиться; кризисы можно смягчать; управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта.

Особенности системы антикризисного управления – мобильность и динамичность в использовании ресурсов проведении изменений, реализации инновационных программ; осуществление программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений; повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий по динамике ситуаций.

Одной из главных особенностей управления предприятием в условиях конкуренции, рыночной неопре­деленности и высоких рисков является антикризис­ное управление финансами.

Суть антикри­зисного управлениея состоит в постоянном отслеживании проявлений возможного банкротства предприятия и принятии комплекса управленческих решений по предупреждению финансовых кризисов. Целями антикризисного управления является восстановление финансового равновесия предприятия и минимизация размеров снижения его рыночной стоимости, вызываемых негативными последствиями. Антикризис­ное управление финансами является состав­ным элементом финансовой стратегии любого предприятия.

Это предполагает постоянный мониторинг рынка и положения предприятия на нем, анализ сте­пени его финансовой устойчивости, положения дел у контрагентов. Особый контроль рекомендуется уделять управлению оборотными средствами, движению наличности. Кризисные явления в финансах предприятия могут вызвать рост дебиторской задолженности, характерный для многих хозсубъектов. Поэтому необходимо постоянно контролировать значение коэффициента ликвидности, которое не должно опускаться ниже норматива. Составными элементами антикризисного управления финансами являются диагностирование финансового состоя­ния; выяснение факторов, ухудшающих финансо­вое состояние предприятия; выработка мероприя­тий по его финансовой санации; определение внутренних и внешних источников оздоровления финансов.

**Политика и приемы антикризисного управления**

Основной целью антикризисного финансового управления является быстрое возобновление платежеспособности и восстановление достаточного уровня финансовой устойчивости предприятия для избежания его банкротства. Политика антикризисного финансового управления представляет собой часть общей финансовой стратегии предприятия, заключающейся в разработке и использовании системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства и механизмов финансового оздоровления предприятия, обеспечивающих его защиту от банкротства.

Основное содержание политики антикризисного управления предприятием при угрозе банкротства предусматривает:

1. Периодическое исследование финансового состояния предприятия с целью раннего обнаружения признаков его кризисного развития, вызывающих угрозу банкротства.

2. Определение масштабов кризисного состояния предприятия.

3. Изучение основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия.

4. Формирование целей и выбор основных механизмов антикризисного финансового управления предприятием при угрозе банкротства.

5. Внедрение внутренних механизмов финансовой стабилизации предприятия.

6. Выбор эффективных форм санации предприятия.

7. Финансовое обеспечение ликвидационных процедур при банкротстве предприятия.

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации. Это связано с тем, что успешное применение этих механизмов позволяет не только снять финансовый стресс угрозы банкротства, но и в значительной мере избавить предприятие от зависимости использования заемного капитала, ускорить темпы его экономического развития.

Финансовая стабилизация предприятия в условиях кризисной ситуации последовательно осуществляется по таким основным этапам.

1. Устранение неплатежеспособности, т.е. восстановление способности к осуществлению платежей по своим неотложным финансовым обязательствам с тем, чтобы предупредить возникновение процедуры банкротства.

2. Восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия), т.е. устранение причин неплатежеспособности и восстановление до безопасного уровня угрозу финансового кризиса.

3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Полная финансовая стабилизация достигается только тогда, когда предприятие создало предпосылки стабильного снижения стоимости используемого капитала и постоянного роста своей рыночной стоимости.

Каждому этапу финансовой стабилизации предприятия соответствуют определенные ее внутренние механизмы, которые в практике финансового менеджмента принято подразделять на оперативный, тактический и стратегический.

Оперативный механизм финансовой стабилизации представляет собой систему мер, направленная, с одной стороны, на уменьшение размера текущих внешних и внутренних финансовых обязательств в краткосрочном периоде, а с другой стороны, — на увеличение суммы денежных активов, обеспечивающих погашение этих обязательств.

Уменьшение текущих внешних и внутренних финансовых обязательств достигается за счет следующих мероприятий:

- сокращения суммы постоянных издержек,

- сокращения уровня переменных затрат,

- продления сроков кредиторской задолженности по товарным операциям,

- пролонгации краткосрочных банковских кредитов,

- отсрочки выплаты начисленных дивидендов, процентов.

Увеличение суммы денежных активов в текущем периоде достигается за счет следующих основных мероприятий:

- ликвидации портфеля краткосрочных финансовых вложений,

- реализации отдельных высоколиквидных денежных и фондовых инструментов портфеля долгосрочных финансовых вложений,

- рефинансирования дебиторской задолженности с целью уменьшения общего ее размера,

- ускорения оборота дебиторской задолженности,

- нормализации размера текущих запасов ТМК,

- сокращения размера страховых и сезонных запасов ТМК и др.

Тактический механизм финансовой стабилизации представляет собой систему мер, основанную на использовании моделей финансового равновесия в долгосрочном периоде. Такое равновесие обеспечивается при условии, что объем положительного денежного потока по всем видам хозяйственной деятельности в определенном периоде равен планируемому объему отрицательного денежного потока.

Положительный денежный поток по всем видам хозяйственной деятельности рассчитывается по формуле:

ДПп = ЧПпр + АО + dАК + СФРп, (5)

где ДПп – сумма планируемого положительного денежного потока по всем видам хозяйственной деятельности,

ЧПпр – сумма чистой прибыли, направляемой на развитие производства,

АО – сумма амортизационных отчислений,

dAK – прирост акционерного капитала ( при дополнительной эмиссии акции),

СФРп – прирост собственных финансовых ресурсов за счет прочих источников.

Отрицательный денежный поток рассчитывается по формуле:

ДПо = dBA + dЧРК, (7)

где ДПо – сумма планируемого отрицательного денежного потока,

dBA – планируемая сумма прироста внеоборотных активов ( основных фондов, долгосрочных финансовых вложений, нематериальных активов)

dЧРК – прирост суммы чистого рабочего капитала (оборотных активов за минусом текущих обязательств)

Таким образом, принципиальная модель финансового равновесия в долгосрочной перспективе имеет вид:

ДПп=ДПо (8)

Стратегический механизм финансовой стабилизации представляет собой систему мер, основанную на использовании моделей финансовой поддержки ускоренного экономического роста предприятия.

Эта система мер определяет необходимость пересмотра отдельных направлений финансовой стратегии предприятия. Модель ускоренного экономического роста базируется на увеличении темпов прироста объема реализации продукции в предстоящем периоде.

Таким образом, принципиальная модель финансовой поддержки ускоренного экономического роста предприятия имеет следующий вид:

ЧП пр / СК = ЧП/Оп \* ЧПпр/ ЧП \* Оп/ А \* А/СК

где Оп – объем продажи продукции в отчетном периоде,

ЧПпр / СК – чистая рентабельность собственного капитала с учетом дивидендов,

ЧП – общая сумма чистой прибыли,

ЧП пр – планируемая сумма чистой прибыли на развитие производства,

А – средняя сумма используемых активов в планируемом периоде,

СК – средняя сумма используемого собственного капитала в планируемом периоде.

Если использование внутренних механизмов финансовой стабилизации не достигло своих целей, предприятие имеет возможность прибегнуть к внешней помощи, которая принимает форму его санации.

Санация представляет собой систему мероприятий по предотвращению объявления предприятия – должника банкротом и его ликвидации.

Финансовая несостоятельность (банкротство) возникает из-за превышения обязательств над ликвидными активами. Она выражается в появлении просроченной задолженности перед бюджетом, банками, поставщиками и другими контрагентами. Поэтому финансовая несостоятельность или банкротство предприятия является результатом неудовлетворительной работы по финансированию и кредитованию.

**Меры по предупреждению банкротства предприятия**

Особое значение для финансовой службы предприятия имеет совокупность мер по предупреждению банкротства, которые она обязана реализовать. Меры по предупреждению банкротства предприятия связаны с эффективным управлением его финансами, производством, правильным определением стратегических целей и тактики их реализаций.

В целях предупреждения банкротства организаций учредители должника, собственник имущества должника - унитарного предприятия, а также кредиторы до момента подачи в арбитражный суд заявления о признании должника банкротом принимают меры, направленные на финансовое оздоровление должника.

При этом не допускается опубликование или разглашение сведений о банкротстве должника до момента публикации решения арбитражного суда о признании должника банкротом.

Собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями и кредиторами должника, иными лицами в рамках мер по предупреждению банкротства должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника. В этом случае имеет место досудебная санация.

Предоставление финансовой помощи может сопровождаться принятием должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь.

Главное в стратегии предотвращения банкротства предприятия, в решении проблем и платежеспособности — профессиональное управление оборотными средствами. С одной стороны, это предполагает оптимизацию источников оборотных средств на основе выработанной стратегии, а с другой - размещение этих средств между материальными активами, а также в сфере производства и сфере обращения. Большую роль здесь играет правильно выбранная кредитная политика, связанная с использованием кредита в качестве финансового рычага.

Основные мероприятия по санации неплатежных предприятий при определенной финансовой поддержке:

внедрение новых форм и методов управления;

переход на выпуск новой продукции, повышение ее качества;

повышение эффективности маркетинга; снижение производственных затрат;

сокращение дебиторско-кредиторской задолженности;

повышение доли собственных средств в оборотных активах за счет части фонда потребления (особенно в части средств, направляемых на выплату дивидендов) и реализации краткосрочных финансовых вложений;

продажа излишнего оборудования, материалов, незавершенного производства, готовой продукции на основе инвентаризации, а также продажи дочерних фирм и долей в капитале других предприятий; временная остановка капитального строительства; конверсия долгов преобразований краткосрочной задолженности в долгосрочную;

изыскание возможностей расширения эффективности экспорта;

сокращение численности занятых;

другие мероприятия.

При этом меры по финансовому оздоровлению подразделяются на локальные и глобальные. Локальные меры дают частные улучшения, а глобальные меры оздоравливают производство в целом. Меры также подразделяются на срочные, кратко-, средне- и долгосрочные (долговременные). Последние могут перерасти в разряд бессрочных (постоянных). Меры срочного порядка предполагают восстановление текущей платежеспособности. С одной стороны, принимаются неотложные меры по сокращению финансовых обязательств, а с другой - изыскиваются возможности быстрого поступления денежных средств (например, путем реализации части активов). К краткосрочным мерам относятся мероприятия, реализуемые в течение одного года. Они предполагают обеспечение финансового равновесия на предприятии, при котором денежные платежи в рамках операционной, инвестиционной и финансовой деятельности уравновешиваются денежными поступлениями. Проводится также всесторонний анализ финансово-экономического положения предприятия, используются методы повышения платежеспособности, финансовой устойчивости, выручки от реализации, прибыли предприятия, а также оценка баланса предприятия. Оценку баланса предприятия можно провести, в частности, на основе изучения коэффициентов общего покрытия (текущей ликвидности), обеспеченности собственными средствами.

**Контрольные вопросы**

Экономическая сущность и особенности антикризисного менеджмента

Роль и задачи антикризисного управления предприятием

Основные способы и приемы антикризисного управления

Механизмы финансовой стабилизации, краткое содержание

Основные этапы осуществления и виды финансовой стабилизации

Меры по предупреждению банкротства предприятия

Меры по санкции неплатежеспособности предприятий

Место и роль государственного регулирования в антикризисном управлении

**Финансовая стратегия и тактика финансового оздоровления предприятий**

Финансовая стратегия представляет собой один из важнейших видов функциональной стратегии предприятия, обеспечивающей все основные направления развития его финансовой деятельности и финансовых отношений путем формирования долгосрочных финансовых целей, выбора наиболее эффективных путей их достижения, адекватной корректировки направлений формирования и использования финансовых ресурсов при изменении условий внешней среды.

Финансовая стратегия - это генеральный план действий по обеспечению предприятия денежными средствами. Основные виды финансовой стратегии:

Генеральной финансовой стратегией называют финансовую стратегию, определяющую деятельность предприятия (взаимоотношения с бюджетами всех уровней, образование и использование дохода предприятия, потребности в финансовых ресурсах и источниках их формирования) на год.

Оперативная финансовая стратегия - это стратегия текущего маневрирования финансовыми ресурсами (стратегия контроля за расходованием средств и мобилизацией внутренних резервов, что особенно актуально в современных условиях экономической нестабильности), разрабатывается на квартал, месяц.

Стратегия достижения частных целей заключается в умелом исполнении финансовых операций, направленных на обеспечение реализации главной стратегической цели.

Для достижения главной стратегической цели в соответствии с требованиями рынка и возможностями предприятия разрабатывается генеральная финансовая стратегия предприятия, В генеральной финансовой стратегии определяются и распределяются задачи формирования финансов по исполнителям и направлениям работы.

Задачами финансовой стратегии являются:

-исследование характера и закономерностей формирования финансов в рыночных условиях хозяйствования;

-разработка условий подготовки возможных вариантов формирования финансовых ресурсов предприятия и действий финансового руководства в случае неустойчивого или кризисного финансового состояния предприятия;

-определение финансовых взаимоотношений с поставщиками и покупателями, бюджетами всех уровней, банками и другими финансовыми институтами;

-выявление резервов и мобилизация ресурсов предприятия для наиболее рационального использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств;

-обеспечение предприятия финансовыми ресурсами, необходимыми для производственно-хозяйственной деятельности;

-обеспечение эффективного вложения временно свободных денежных средств предприятия с целью получения максимальной прибыли;

-определение способов проведения успешной финансовой стратегии и стратегического использования финансовых возможностей, новых видов продукции и всесторонней подготовки кадров предприятия к работе в рыночных условиях хозяйствования, их организационной структуры и технического оснащения;

-изучение финансовых стратегических взглядов вероятных конкурентов, их экономических и финансовых возможностей, разработка и осуществление мероприятий по обеспечению финансовой устойчивости.

Разработка финансовой стратегии играет большую роль в обеспечении эффективного развития предприятия. Эта роль заключается в следующем:

1. Разработанная финансовая стратегия обеспечивает механизм реализации долгосрочных общих и финансовых целей предстоящего экономического и социального развития предприятия в целом и отдельных его структурных единиц.

2. Она позволяет реально оценить финансовые возмож­ности предприятия, обеспечить максимальное использова­ние его внутреннего финансового потенциала и возможность активного маневрирования финансовыми ресурсами.

3. Также она обеспечивает возможность быстрой реализации новых перспективных инвестиционных возможностей, воз­никающих в процессе динамических изменений факторов внешней среды.

4. Разработка финансовой стратегии учитывает заранее возможные варианты развития неконтролируемых предприятием факторов внешней среды и позволяет свести к минимуму их негативные последствия для деятельности предприятия.

5. Она отражает сравнительные преимущества пред­приятия в финансовой деятельности в сопоставлении с его конкурентами.

6. Наличие финансовой стратегии обеспечивает четкую взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного управления финансовой деятельностью предприятия.

7. Она обеспечивает реализацию соответствующего менталитета финансового поведения в наиболее важных стратегических финансовых решениях предприятия.

8. В системе финансовой стратегии формируется зна­чение основных критериальных оценок выбора важнейших финансовых управленческих решений.

9. Принятая финансовая стратегия является од­ним из базисных факторов стратегических изменений общей организационной структуры управления и организационной культуры предприятия.

Предложения к формированию финансовой стратегии предприятия разрабатываются на основе выводов финансового анализа предприятия по объектам и составляющим генеральной финансовой стратегии в нескольких вариантах (не менее трех) с обязательной количественной оценкой предложений и оценкой их влияния на структуру баланса компании.

Исходя из финансовой стратегии, разрабатывается план финансового оздоровления, который означает план ликвидации финансовых затруднений, неплатежеспособностью и предотвращения банкротства. Планирование оздоровления неустойчивого в финансовом отношении предприятия, фирмы, компании – специальная разновидность экономического и финансового планирования. План финансового оздоровления предприятия не является чисто финансовым планом, а представляет собой важную часть системы экономического и финансового планирования.

План финансового оздоровления составляется по форме бизнес-плана, т.е. представляет собой сводный документ, содержащий не только финансовую, но и общеэкономическую информацию.

Финансово-экономическая природа и показатели плана имеют единственную и главную направленность - финансовое оздоровление неплатежеспособного предприятия в условиях наличия у него неоплаченных [долговых обязательств](http://www.pandia.ru/text/category/dolgovoe_obyazatelmzstvo/) кредиторам.

План финансового оздоровления состоит из ряда разделов, которые:

- дают общее информационное представление о предприятии по всем его реквизитам юридического лица и параметрам уставной деятельности, включая структуру уставного капитала,

- носят финансовый характер ( прибыль в течение срока реализации плана финансового оздоровления, суммы погашения просроченных долгов предприятия, т.е. кредиторская задолженность, общая потребность в финансовых ресурсах для восстановления и поддержания неплатежеспособности, потребность в государственной поддержке финансирования, сроки ее погашения, рост стоимости активов в результате реализации плана и др. показатели)

- раскрывают учетную политику предприятия в области оценки имущества и отражения показателей, определяющих финансовое положение предприятия (например, выручки от реализации товарной продукции),

- содержат планируемые мероприятия по санации финансово-хозяйственной деятельности. Они направлены на восстановление и поддержание платежеспособности предприятия, уплату всех долгов,

- отражают состояние и перспективы изменения маркетинговой ситуации в занимаемом предприятием сегменте товарного рынка.

Меры, предпринимаемые для спасения компании, испытыва­ющей финансовые трудности, могут различаться по жесткости в зависимости от тяжести положения. Если перспектива, представ­ляется безнадежной, то единственно возможным выходом из соз­давшегося положения может оказаться ликвидация фирмы. При некоторой надежде и определенной удаче многие фирмы, испы­тывающие затруднения, могут быть возрождены в интересах кре­диторов, акционеров и общества.

Хотя главная цель ликвидации и реабилитации компании — это защита интересов кредиторов, интересы ее владельцев тоже принимаются во внимание. И все же закон отдает предпочтение интересам кредиторов. Если бы это было не так, то кредиторы испытывали бы вполне понятные сомнения при выдаче кредитов, и распределение средств в эко­номике было бы недостаточно эффективным.

Несмотря на то, что существует множество причин, приводя­щих компанию к финансовым трудностям, банкротства многих фирм происходят прямо или косвенно по вине их руководства.

Случаи, когда финансовые трудности являются следствием одного неверного решения, очень редки, обычно причина заключается в целой серии ошибок, и положение ухудшается постепенно. Пос­кольку признаки возможного кризиса становятся очевидными, как правило, до его наступления, кредитор может заранее при­нять некоторые меры для исправления положения. Многие ком­пании, испытывающие подобные затруднения, можно сохранить и предоставить им возможность внести свой вклад в экономичес­кое развитие общества. Однако иногда меры по реабилитации могут быть достаточно суровыми; это зависит от серьезности сло­жившейся ситуации. Тем не менее, они могут оказаться необхо­димыми для возобновления деятельности фирмы.

К предприятию, которое признано банкротом, применяется ряд санкций :  
  
реорганизация производственно-финансовой деятельности;  
  
ликвидация с распродажей имущества;  
  
мировое соглашение между кредиторами и собственниками предприятия.  
  
Реорганизационные процедуры предусматривают восстановление платежеспособности путем проведения определенных мероприятий.  
  
По результатам анализа должна быть разработана программа и составлен бизнес-план финансового оздоровления предприятия с целью недопущения банкротства и вывода его из "опасной зоны" путем комплексного использования внутренних и внешних резервов.  
  
Конкретные пути выхода предприятия из кризисной финансовой ситуации зависят от причин его несостоятельности. Поскольку большинство предприятий разоряется по вине неэффективной государственной политики, то одним из путей финансового оздоровления предприятий должна быть государственная поддержка несостоятельных субъектов хозяйствования. Но ввиду дефицита государственного бюджета рассчитывать на эту помощь могут не все предприятия.  
  
С целью сокращения дефицита собственного оборотного капитала акционерное предприятие может попытаться пополнить его за счет выпуска и размещения новых акциы, и облигаций. Однако при этом надо иметь в виду, что выпуск новых акций может привести к падению их курса и это тоже может стать причиной банкротства. Поэтому в западных странах чаще всего прибегают к выпуску конвертируемых облигаций с фиксированным процентом дохода и возможностью их обмена на акции предприятия.

Один из путей предотвращения банкротства акционерных предприятий - уменьшение или полный отказ от выплаты дивидендов по акциям при условии, что удастся убедить акционеров в реальности программы финансового оздоровления и повышения дивидендных выплат в будущем.

Важным источником финансового оздоровления предприятия является факторинг**,** т.е. уступка банку или факторинговой компании права на востребование дебиторской задолженности, или договор-цессия, по которому предприятие уступает свое требование к дебиторам банку в качестве обеспечения возврата кредита.

Одним из эффективных методов обновления материально-технической базы предприятия является лизинг**,** который не требует полной единовременной оплаты арендуемого имущества и служит одним из видов инвестирования. Использование ускоренной амортизации по лизинговым операциям позволяет оперативно обновлять оборудование и вести техническое перевооружение производства.

Привлечение кредитов под прибыльные проекты, способные принести предприятию высокий доход, также является одним из резервов финансового оздоровления предприятия. Этому же способствует и диверсификация производства по основным направлениям хозяйственной деятельности, когда вынужденные потери по одним направлениям покрываются прибылью от других.

Уменьшить дефицит собственного капитала можно за счет ускорения его оборачиваемости путем сокращения сроков строительства, производственно-коммерческого цикла, сверхнормативных остатков запасов, незавершенного производства и т.д.

Сокращение расходов на содержание объектов жилсоц-культбыта путем передачи их в муниципальную собственность также способствует приливу капитала в основную деятельность.

С целью сокращения расходов и повышения эффективности основного производства в отдельных случаях целесообразно отказаться от некоторых видов деятельности, обслуживающих основное производство (строительство, ремонт, транспорт и т.п.) и перейти к услугам специализированных организаций.

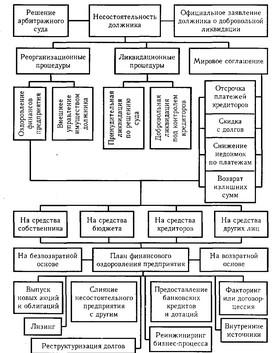


Рис.3. Типы процедур, применяемых к несостоятельным предприятиям, и формы их финансового оздоровления.

Если предприятие получает прибыль и является при этом неплатежеспособным, нужно проанализировать использование прибыли. При наличии значительных отчислений в фонд потребления эту часть прибыли в условиях неплатежеспособности предприятия можно рассматривать как потенциальный резерв пополнения собственных оборотных средств предприятия.

Большую помощь в выявлении резервов улучшения финансового состояния предприятия может оказать маркетинговый анализ по изучению спроса и предложения, рынков сбыта и формирования на этой основе оптимального ассортимента и структуры производства продукции.

Одним из основных и наиболее радикальных направлений финансового оздоровления предприятия является поиск внутренних резервов по увеличению прибыльности производства и достижению безубыточной работы за счет более полного использования производственной мощности предприятия, повышения качества и конкурентоспособности продукции, снижения ее себестоимости, рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сокращения непроизводительных расходов и потерь.

Основное внимание при этом необходимо уделить вопросам ресурсосбережения: внедрения прогрессивных норм, нормативов и ресурсосберегающих технологий, использования вторичного сырья, организации действенного учета и контроля за использованием ресурсов, изучения и внедрения передового опыта в осуществлении режима экономии, материального и морального стимулирования работников за экономию ресурсов и сокращение непроизводительных расходов и потерь.

Для систематизированного выявления и обобщения всех видов потерь на каждом предприятии целесообразно вести специальный реестр потерь с классификацией их по определенным группам:

а) от брака;

б) по производствам, не давшим продукции;

в) от снижения качества продукции;

г) от невостребованной продукции;

д) от утраты выгодных заказчиков, выгодных рынков сбыта;

е) от неполного использования производственной мощности предприятия;

ж) от простоев рабочей силы, средств труда, предметов труда и денежных ресурсов;

з) от перерасхода ресурсов на единицу продукции по сравнению с установленными нормами;

и) от порчи и недостачи материалов и готовой продукции;

к) от списания не полностью амортизированных основных средств;

л) от уплаты штрафных санкций за нарушение договорной дисциплины;

м) от списания невостребованной дебиторской задолженности;

н) от просроченной дебиторской задолженности;

о) от привлечения невыгодных источников финансирования;

п) от несвоевременного ввода в действие объектов капитального строительства;

р) от стихийных бедствий и т.д.

Анализ динамики этих потерь и разработка мероприятий по их устранению позволят значительно улучшить финансовое состояние субъекта хозяйствования.

В особо тяжелых случаях необходимо провести реинжиниринг бизнес-процесса, т.е. коренным образом пересмотреть производственную программу, материально-техническое снабжение, организацию труда и начисление заработной платы, подбора и расстановки персонала, систему управления качеством продукции, рынки сырья и рынки сбыта продукции, инвестиционную и ценовую политику и д.р.

**Контрольные вопросы**

Роль и задачи финансовой стратегии и тактики предприятия в достижении финансовой устойчивости

Основные виды стратегии предприятий, краткое содержание

Разработка плана финансового оздоровления предприятия

Реорганизационные процедуры финансового оздоровления

Организационные формы финансового оздоровления

Резервы улучшения финансового состояния предприятия

|  |
| --- |
|  |

**7.Финансовые аспекты реструктуризации и реорганизации предприятия**

Финансовая санация представляет собой систему мероприятий, направленных на оздоровление финансово-хозяйственного состояния предприятия-должника с целью предотвращения признания его банкротом и ликвидации.

Одним из направлений финансовой санации предприятия, осуществляемой им совместно с партнерами по хозяйственной деятельности (кредиторами и инвесторами), является реструктуризация его задолженности.

Под реструктуризацией задолженности предприятия понимается комплекс мероприятий по преобразованию его долговых обязательств, направленных на погашение текущих требований кредиторов, с целью восстановления его платежеспособности. Погашенными считаются требования, по которым у предприятия достигнуты с кредиторами соглашения о приостановлении, замене или прекращении соответствующего долгового обязательства.

Объектом реструктуризации задолженности предприятия могут выступать выплаты по погашению основного долга, выплаты процентов по обслуживанию кредитов и займов, выплаты пени и других штрафных санкций за нарушение контрактных обязательств, другие существенные условия по долговым обязательствам, приводящим к уменьшению (погашению) текущих требований кредиторов.

Управление процессом реструктуризации задолженности предприятия осуществляется по следующим основным этапам:

Анализ состава задолженности предприятия проводится с целью идентификации объемов задолженности предприятия по отдельным ее видам с целью последующей концентрации усилий по реструктуризации на тех ее видах, которые генерируют наибольшие угрозы банкротства и ликвидации предприятия.

Оценка возможности погашения задолженности пред-приятием в текущем периоде может быть погашен за счет имеющихся у него финансовых ресурсов и размер его неплатежеспособности,

Выбор конкретных форм и видов реструктуризации задолженности предприятия включает следующие формы реструктуризации задолженности предприятия в процессе его финансовой санации:

Пролонгация сроков выплаты задолженности в форме ее отсрочки.

Пролонгация сроков выплаты задолженности в форме ее рассрочки.

Переоформление задолженности в другие виды долга.

Конверсия задолженности в имущество.

Отказ от кредитных требований (списание долга).

Согласование форм и условий реструктуризации задолженности предприятия с кредиторами (инвесторами) и переоформление кредитных договоров.

Контроль за выполнением условий погашения предприятием реструктурированной задолженности. Такой контроль осуществляют комитет кредиторов или управляющий санацией совместно с предприятие.

Цель реструктуризации задолженности предприятия в процессе его финансовой санации считается достигнутой, если погашен необходимый объем текущих требований кредиторов, обеспечивающий восстановление его платежеспособности и нормальное осуществление финансовой деятельности.

Реорганизация представляет собой имущественную трансформацию отдельных хозсубъектов, сопровождаемую преобразованием организационно-правового статуса, с целью более эффективного осуществления хозяйственной деятельности.

Реорганизация предприятий представляет собой форму интеграции или диверсификации капитала с целью более эффективного его использования в хозяйственном процессе.

В соответствии с отечественным законодательством, реорганизация может предприятий может осуществляться в следующих основных формах:

1. Слияние предприятий представляет собой объединение двух предприятий, в результате которого создается новое предприятие — их правопреемник. Все имущество, имущественные [права](http://www.konspekt.biz/list.php?tag=%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE) и обязанности реорганизуемых в этой форме предприятий переходят к предприятию-правопреемнику, возникшему в результате реорганизации в соответствии с передаточным актом. Реорганизуемые предприятия заключают договор о слиянии, в котором определяются порядок конвертации акций каждого из них в акции (или иные [ценные бумаги](http://www.konspekt.biz/list.php?tag=%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%B1%D1%83%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B8)) нового [общества](http://www.konspekt.biz/list.php?tag=%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE). После слияния статус [юридического лица](http://www.konspekt.biz/list.php?tag=%D1%8E%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D0%BB%D0%B8%D1%86%D0%B0) участников договора ликвидируется в установленном порядке.

2. Присоединение предусматривает прекращение деятельности одного или нескольких предприятий как юридического лица и передачу всех имущественных прав и обязанностей другому предприятию в соответствии с передаточным актом. Присоединяемое и присоединяющее предприятия заключают договор, в котором определяют порядок и условия присоединения, а также порядок конвертации акций присоединяемого общества. После осуществления присоединения присоединяемое предприятие теряет статус юридического лица.

3. Разделение предусматривает ликвидацию предприятия (объединения) с одновременным созданием на его базе двух или более новых самостоятельных предприятий. Каждое из новообразованных предприятий получает статус юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к каждому из них в соответствии с разделительным балансом.

4. Выделение представляет собой создание одного или нескольких предприятий без прекращения деятельности последнего, формой выделения может являться также выход предприятия из состава объединения. Каждое новое предприятие получает статус юридического лица, а имущественные права и обязанности переходят к ним на основе разделительного баланса. Реорганизуемое предприятие продолжает свою деятельность в предшествующем юридическом статусе в соответствии с разделительным балансом.

5. Преобразование характеризует смену организационно-правовой формы или [формы собственности](http://www.konspekt.biz/list.php?tag=%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%8B%20%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8) предприятия. В результате преобразования реорганизуемое предприятие продолжает свою хозяйственную деятельность в статусе предприятия — правопреемника. Все права и обязанности реорганизованного предприятия переходят к вновь возникшему юридическому лицу на основе передаточного акта. При этом все активы и пассивы, права и обязанности юридических лиц сохраняются в прежнем состоянии.

Особенности отдельных законодательно установленных форм реорганизации предприятий с позиций финансового менеджмента характеризуются следующим образом.

Прежде всего, слияние и присоединение различаются между собой лишь юридическим статусом преобразованного в результате реорганизации предприятия (в первом случае оно получает новый юридический статус, а во втором — сохраняет юридический статус одного из объединяемых предприятий). Имущество (активы) и собственный капитал при этих формах реорганизации у объединившихся предприятий остаются одинаковыми по своим размерам.

Аналогичным образом характеризуются и такие формы реорганизации предприятий, как разделение и выделение — новообразованные предприятия различаются между собой лишь юридическим статусом. В то же время совокупный объем имущества (активов) и собственного капитала новообразованных предприятий в результате их реорганизации в рассматриваемых формах остается одинаковым.

И наконец, такая форма реорганизации предприятия как преобразование вообще не вносит никаких изменений ни в объем и структуру используемого имущества (активов), ни в сумму собственного капитала. Реорганизованное в этой форме предприятие (в новой организационно-правовой форме или форме собственности) получает лишь потенциальную возможность повысить [эффективность](http://www.konspekt.biz/list.php?tag=%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) своей предстоящей хозяйственной (в том числе и финансовой) деятельности с приходом новых собственников или менеджеров.

С позиций антикризисного финансового управления реорганизация предприятий (как форма их санации) может быть сведена к двум основным формам:

объединению (слиянию и присоединению);

разделу (разделению и выделению).

Основные этапы процесса антикризисного финансового управления предприятием при его объединении включают:

1. Формулировка финансовых целей и задач, решаемых в процессе объединения предприятия.

2. Финансовая диагностика предприятия-партнера по объединению.

3. Разработка [финансового механизма](http://www.konspekt.biz/list.php?tag=%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%BC) обеспечения объединения предприятия.

4. Выбор формы финансирования процесса объединения.

5. Оценка эффективности объединения.

6. Подготовка финансового раздела проекта ([бизнес-плана](http://www.konspekt.biz/list.php?tag=%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD)), и программы объединения.

7. Реализация мероприятий финансового раздела программы объединения.

8. Контроль реализации мероприятий финансового раздела программы объединения.

Таким образом, финансовая цель реорганизации предприятий в форме его объединения считается достигнутой, если в результате такого объединения финансовая структура вновь созданного предприятия приобрела большую устойчивость и более высокий потенциал развития финансовой деятельности.

В соответствии со статьей 45 Гражданского Кодекса Республики Казахстан, реорганизация юридического лица (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) производится по решению собственника его имущества или уполномоченного собственником органа, учредителей ( участников), а также по решению органа, уполномоченного учредительными документами юридического лица, либо по решению судебных органов в случаях, предусмотренных законодательными актами. Законодательством могут быть предусмотрены и другие формы реорганизации.

Реорганизация может быть проведена добровольно или принудительно.

При добровольной реорганизации собственник имущества юридического лица или орган, принявший решение о реорганизации юридического лица, обязан письменно уведомить об этом кредиторов реорганизуемого юридического лица. Имущественные права и обязанности реорганизованного юридического лица переходят к вновь возникшему юридическому лицу: при преобразовании, слиянии и присоединение – в соответствии с передаточным актом, при разделении и выделении – в соответствии с разделительным балансом.

Передаточным акт и разделительный баланс должны содержать положения о правопреемстве по всем обязательствам реорганизованного юридического лица в отношении всех его кредиторов и должников, включая и обязательства, оспариваемые сторонами.

Передаточный акт и разделительный баланс утверждаются собственником имущества юридического лица или органом, принявшим решение о реорганизации юридического лица, и представляются вместе с учредительными документами для регистрации вновь возникших юридических лиц или внесения изменений в учредительные документы существующих юридических лиц. Если разделительный баланс не дает возможности определить правопреемника реорганизованного юридического лица, вновь возникшие юридические лица, а также юридическое лицо, из состава которого выделилось другое юридическое лицо, несут солидарную ответственность по обязательствам реорганизованного юридического лица перед его кредиторами.

Непредставление с учредительными документами соответственно передаточного акта или разделительного баланса, а также отсутствие в них положений о правопреемстве по обязательствам реорганизованного юридического лица влечет отказ в государственной регистрации вновь возникших юридических лиц.

Принудительная реорганизация может быть осуществлена по решению судебных органов в случаях, предусмотренных законодательными актами. Если собственник имущества юридического лица, уполномоченный на реорганизацию его учредительными документами, не осуществит реорганизацию юридического лица в срок, определенный в решении судебного органа, суд назначает управляющего юридическим лицом и поручает ему осуществить реорганизацию этого юридического лица. С момента назначения управляющего к нему переходят полномочия по управлению делами юридического лица. Управляющий выступает от имени юридического лица в суде, составляет разделительный баланс и передает его на утверждение суда вместе с учредительными документами, возникающих в результате реорганизации юридических лиц. Утверждение судом указать документы является основанием для государственной регистрации вновь возникающих юридических лиц.

**Контрольные вопросы**

Экономическая сущность реструктуризации и реорганизации предприятия

Основные этапы и объекты реструктуризации

Цель и основные формы реорганизации

Основные виды реорганизации, их краткое содержание

Механизмы и процедуры реорганизации предприятия

**Заключение**

В учебном пособии впервые рассмотрены в условиях развития экономики Казахстана вопросы антикризисного менеджмента несостоятельными предприятиями. Изучение данных проблем позволяет сформировать основу антикризисного управления как научного направления, которое интенсивно развивается в экономической сфере республики. Вместе с тем необходимо знать, что наряду с теоретической основой практические аспекты, а также алгоритмы проведения расчетов для выбора и обоснования тех или иных решений антикризисного управления требует дополнительного изучения, что является предметом исследования в будущем. Кроме того, ограниченный объем и ее направленность в основном на теоретические и методологические вопросы не позволяют в полном объеме рассматривать практику антикризисного менеджмента из-за недостаточной практической работы отечественными предприятиями.

Настоящее учебное пособие закладывает необходимый фундамент для успешного продолжения изучения данной дисциплины.

**Рекомендуемая литература.**

1.Антикризисное управление. Учебное пособие. А. Издание “Экономика”, 2008, 398 с.

2.Кадерова Н.Н. Корпоративные финансы. Учебное пособие. А. Издание “Экономика”, 2008, 176 с.

3.Осербайулы С. и др. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. А. Издание “ҚазУниверситеті”, 2014, 252 с.

4.Осербайулы С. и др. Финансовый менеджмент. Практикум. А. Издание “Эффект”, 2011.

5.Основы антикризисного управления предприятиями. Учебное пособие под ред. Кожевникова Н.Н. и др. М. Издание “Академия”, 2007.

6.Бирюкова О.Ю. Приемы антикризисного менеджмента. Учебное пособие. М. “Дгликова К”, 2008

7.Антикризисное управление. Учебное пособие. Ларионов И.К. и др. М. “Дгликова К”, 2009

8.Теория антикризисного управления предприятием. Учебное пособие под ред. Федотовой М.А. М. 2009. 160 с.

9.Классификация организаций по уровню их финансового состояния. Учебное пособие. М. “Дело и Сервис”, 2008, 144 с.