

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Кузбасский государственный технический университет
имени Т.Ф. Горбачева»

Кафедра финансов и кредита

Наталья Владимировна Кудреватых

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Учебное пособие

Рекомендовано учебно-методической комиссией
направления 081100.62 «Государственное и муниципальное
управление» в качестве электронного учебного пособия

Кемерово 2012

Рецензенты:

Шевелева О.Б., доцент кафедры финансов и кредита
Мамзина Т.Ф., доцент кафедры финансы и кредита

Кудреватых Наталья Владимировна. Антикризисное управление. [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов бакалавриата по направлению 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» очной и заочной формы обучения / Н. В. Кудреватых. – Электрон. дан. – Кемерово: КузГТУ, 2012. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM); зв.; цв.; 12 см. – Систем. требования: PentiumIV; ОЗУ 8 Мб; Windows 95; (CD-ROM-дисковод); мышь. – Загл. с экрана.

Включает теоретический материал, необходимый для успешного изучения дисциплины.

Назначение издания – помощь студентам в овладении антикризисного управления.

© КузГТУ

© Кудреватых Н. В.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
1. Теоретические основы кризисных явлений в экономике	5
1.1 Кризис: понятие, причины возникновения	5
1.2 Типология кризисов	9
1.3 Признаки кризиса. Теоретические основы его распознавания и преодоления	12
1.4 Роль государства в антикризисном управлении	16
2. Экономические основы возникновения неплатежеспособности	22
2.1 Неплатежеспособность: понятие, виды	22
2.2 Факторы, влияющие на платежеспособность предприятия	23
2.3 Причины неплатежеспособности предприятия	26
3. Методики определения вероятности банкротства организации	28
3.1 Методики определения вероятности банкротства зарубежных ученых	28
3.2 Методики определения вероятности банкротства отечественных ученых	34
4. Особенности управления организацией в период кризиса	43
4.1 Место антикризисного управления в экономике организации	43
4.2 Формирование антикризисной маркетинговой стратегии предприятия	49
4.2.1 Сущность антикризисной маркетинговой стратегии предприятия	49
4.2.2 Маркетинговый план кризисного предприятия	51
4.3 Финансовый менеджмент неплатежеспособного предприятия	57
4.3.1 Основы финансового менеджмента в условиях кризиса и банкротства предприятия	57
4.3.2 Антикризисное управление денежными потоками	64
4.3.3 Управление дебиторской задолженностью кризисного предприятия	67
4.3.4 Управление кредиторской задолженностью кризис-	86

ного предприятия	
4.4 Управление персоналом в условиях кризиса	88
5 Банкротство предприятия: сущность и правовые аспекты	93
5.1 Банкротство: понятие, виды, классификация антикризисных процедур	93
5.2 Порядок возбуждения дела о банкротстве	95
5.3 Арбитражный управляющий. Саморегулируемые организации арбитражных управляющих	101
5.4. Наблюдение	107
5.6 Финансовое оздоровление	114
5.7 Внешнее управление	126
5.8 Конкурсное производство	133
Литература	143

ПРЕДИСЛОВИЕ

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления заключается в реформировании российской экономики и возникновении большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства. Кризис некоторых предприятий – это нормальное явление рыночной экономики, в которой по аналогии с дарвиновской теорией выживают сильнейшие. Предприятие же, которое не соответствует «окружающей среде» должно либо приспособиться и использовать свои сильные стороны, либо исчезнуть.

В условиях действующей системы экономики значительная часть предприятий испытывает значительные затруднения в области платежеспособности и финансовой устойчивости. Данное обстоятельство актуализируют необходимость теоретического и практического освоения базовых положений «Антикризисного управления».

Данное пособие рекомендовано для студентов всех форм обучения по направлению 080100.62 «Государственное и муниципальное управление».

Целью освоения дисциплины «Антикризисное управление» является приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков по управлению кризисными процессами в экономике.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- исследование кризисных явлений в экономике;
- изучение основ функционирования хозяйствующих субъектов в период их неплатежеспособности;
- приобретение навыков использования современного менеджмента в целях предотвращения кризисной ситуации в организациях;
- изучение законодательства о банкротстве;
- изучение видов и порядка осуществления процедур банкротства организаций.
- исследование судебной практики высших судебных органов по делам о несостоятельности организаций.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ

1.1 Кризис: понятие, причины возникновения

На разных этапах развития общественного сознания отношение к кризисам было различным. Существовало представление о том, что кризис в общественном развитии является всегда последствием природных явлений; согласно другой позиции кризис – это порождение самого человека, его ошибок, предрассудков, незнания, неверия. К.Маркс доказывал, что источником кризисов является экономика, основанная на частной собственности и влияющая, таким образом, на структуру и столкновение интересов. Отсюда часто делался вывод, что если изменить экономические основы общества, исчезнут и кризисы. Но ведь не исчезнут природа, человек, развитие. Может измениться лишь характер кризиса, но он не может исчезнуть вообще. Каким бы совершенным не было всеобщее планирование, нельзя предусмотреть все, что определяет опасность кризиса – природные процессы, совершенствования человека, изменение интересов, а следовательно и отношений между людьми, истощение ресурсов, политическую обстановку в мире и пр.

Однако наступление кризиса определяется не тем, какими понятиями мы оперируем, а реальными тенденциями развития производства и экономики в целом, потребностями их периодической реконструкции. А глубина и характер кризиса зависят от управления, т. е. возможностей при решении проблем предвидеть и смягчать кризисы, использовать их во благо развития.

В современной литературе еще не установилось общепризнанного представления о кризисах в развитии социально-экономической системы. Существует точка зрения, что кризисы являются характерной чертой капиталистического способа производства и должны отсутствовать при социалистическом. В прошлом имелись даже такие теоретические положения, что при социализме не существуют кризисы – есть только «трудности роста».

Многие годы в нашей стране само понятие кризиса являлось скорее идеологическим понятием, нежели реальным фактором разработки экономической политики развития производства.

Некоторые полагают, что понятие кризиса относится лишь к процессам макроэкономического развития, а в масштабах фирмы или предприятия существуют только менее или более острые проблемы, вызванные ошибками или непрофессионализмом управления. Эти проблемы якобы не свидетельствуют о кризисе развития, они не вызваны объективными тенденциями, хотя и обусловлены некоторыми внешними причинами.

Такие представления могут иметь весьма негативные последствия: если с этих позиций рассматривать управление фирмой, то при разработке, например, стратегии ее развития нет необходимости предвидеть и учитывать возможность кризиса. Насколько реальной при этом будет стратегия, если в действительности кризисы закономерны?

Понятие кризиса теснейшим образом связано и с понятием риска, которое в той или иной мере влияет и на методологию разработки любого управленческого решения. Исключите из управления предположение и ожидание кризиса – и пропадет острота восприятия риска и станут неожиданными (и от этого еще более тяжелыми) не только кризисные ситуации, но и вполне обычные ошибки.

Можно взглянуть на проблему кризиса и в ином ракурсе.

Социально-экономическая система в любом своем виде и любой форме, будь то общественная формация, фирма или предприятие, имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих ее целостность, качественную определенность, сущностные характеристики.

Развитие – это приобретение нового качества, укрепляющего жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды.

Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны друг с другом, отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Эту связь можно видеть в ее характеристиках и показателях.

Например, функционирование социально-экономической системы характеризует обязательное наличие предмета труда, средств труда и человека, осуществляющего трудовую деятельность. При этом функционирование социально-экономической

системы возможно лишь при определенном соответствии этих признаков: средства труда могут изменять его предмет, человек должен владеть средствами труда, результат должен соответствовать интересам и потребностям человека. Все это условия функционирования.

Развитие характеризует изменения предмета, средств труда и человека. Критерием этих изменений является появление нового качества, укрепляющего стабильность и гармоничность функционирования социально-экономической системы или создающего принципиально новые условия ее функционирования. Фактом развития являются повышение производительности труда, изменение его характера, возникновение новой технологии. При этом, конечно, меняются и условия функционирования социально-экономической системы.

Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и в тоже время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создает условия для его более устойчивого осуществления.

Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно являются разрушительными, но их возникновение обусловлено не только субъективными, но и объективными причинами, самой природой социально-экономической системы.

Кризисы отражают не только противоречия функционирования и развития – они могут возникать и в самих процессах функционирования. Это, например, противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, точными технологиями и условиями ее использования (помещение, климатическая среда, технологическая культура и пр.).

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

Причины кризиса могут быть:

- *объективными*, связанными с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации;

- *субъективными*, отражающими ошибки и волюнтаризм в управлении;
- *природными*, обусловленными особенностями климата, землетрясениями и др.

Причины кризиса могут быть *внешними* и *внутренними*. Например, для фирмы внешние причины кризиса могут быть связаны с тенденциями и стратегиями макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политическими ситуациями в стране, а внутренние причины – с рискованными стратегиями маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой¹.

Следует отметить, что зачастую кризисы являются следствием циклического развития социально-экономической системы. Любая система проходит все этапы (образование – становление – развитие – пик развития (стабилизация) – спад). В данном случае – спад – это и есть кризис. Далее организации необходимо предпринять меры и выйти из кризиса или уйти с рынка.

Таким образом, выход из кризиса может иметь как положительный результат, так и отрицательный. Возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса, может быть, даже еще более глубокого и продолжительного. Кризисы могут возникать как цепная реакция.

Существует возможность и консервации кризисных ситуаций на довольно продолжительное время. Это может объясняться и определенными политическими причинами. Вообще последствия кризисов теснейшим образом связаны с двумя факторами: его причинами и возможностью управления процессами кризисного развития.

Последствия кризиса могут привести к резким изменениям или мягкому, продолжительному и последовательному выходу из него².

¹Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2003. – 432 с.

²Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2003. – 432 с.

1.2 Типология кризисов

Практика показывает, что кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Можно сделать разветвленную классификацию кризисов, которая необходима и предназначена для дифференциации средств и способов управления ими. Если есть понятие и понимание характера кризиса, тогда больше возможность снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания.

Классификация кризисов³:

1. По масштабам проявления выделяют две группы кризисов:

- *общие* охватывают всю социально-экономическую систему,
- *локальные* – охватывают только часть ее.

Это разделение кризисов по масштабам проявления, конечно, носит условный характер. В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования.

2. В зависимости от проблематики кризиса выделяют:

- *макрокризисы*. Им присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики;
- *микромикрискисы*, которые захватывает только отдельную проблему или группу проблем.

3. В зависимости от структуры отношений в социально-экономической системе, дифференциации проблематики ее развития можно выделить отдельные группы кризисов, в том числе:

- *Экономические* кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или экономическом состоянии фирмы. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

В группе экономических кризисов можно отдельно выделить *финансовые* кризисы. Они характеризуют противоречия в состоянии финансовой системы или финансовые возможности

³ За основу взята типология Э.М. Короткова.

фирмы. Это кризисы денежного выражения экономических процессов.

- *Социальные* кризисы возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и др. Часто социальные кризисы являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникать и сами по себе, например по поводу стиля управления, недовольства условиями труда, отношения к экологическим проблемам, по патриотическим чувствам.

Особое положение в группе социальных кризисов занимают кризисы *политические* – кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом.

Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны развития и переходят в кризисы экономические.

- *Организационные* кризисы проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм.

В организационном устройстве любой социально-экономической системы могут обостряться организационные отношения. Организационные кризисы проявляются в возникновении неразберихи, деловых конфликтов, безответственности, сложности контроля, что бывает при неумеренном или быстром росте социально-экономической системы, изменении условий ее функционирования и развития, ошибках при частичной реконструкции организации или организационной перестройке, рождающей бюрократические тенденции.

Часто такие кризисы парализуют организационную деятельность или вызывают неумеренную бюрократизацию.

- *Психологические* кризисы также нередки в современных условиях социально-экономического развития. Это кризисы психологического состояния человека. Они проявляются в

виде стресса, приобретающего массовый характер, возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы.

- *Технологические* кризисы возникают как кризисы новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризисом технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений. В более обобщенном плане такие кризисы могут выглядеть кризисами научно-технического прогресса – обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями.

4. В зависимости от непосредственных причин возникновения кризисы разделяются на:

- *природные* кризисы вызваны природными условиями деятельности и жизни человека. Их причины – землетрясения, ураганы, пожары, климатические изменения и наводнения. Все это не может не отражаться на экономике, психологии человека, социальных и политических процессах. При определенных масштабах такие явления природы рождают кризисы.
- *общественные* кризисы, причиной которых могут быть сами общественные отношения во всех видах их проявления.
- *экологические* кризисы, возникающие при изменении природных условий, вызванных деятельностью человека, – истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, возникновение опасных технологий, пренебрежение требованиями законов природного равновесия.

5. В зависимости от возможности предвидения выделяют:

- *предсказуемые* кризисы наступают как этап развития, они могут прогнозироваться и вызываются объективными причинами накопления факторов возникновения кризиса – потребности реструктуризации производства, изменение структуры интересов под воздействием научно-технического прогресса.

Разновидностью предсказуемых кризисов является *циклический* кризис. Конечно, в том случае, если известна и изучена природа кризиса и его характер. Он может возникать периодически и имеет известные фазы своего наступления и протекания.

- *неожиданные* кризисы часто бывают результатом грубых ошибок в управлении, или каких-либо природных явлений, или экономической зависимости, способствующей расширению и распространению локальных кризисов.

6. По степени видимости выделяют:

- *явные* кризисы, которые протекают заметно и легко обнаруживаются;
- *латентные (скрытые)*, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

7. По остроте протекания выделяют:

- *острые* кризисы, часто ведущие к разрушению различных структур социально-экономической системы, протекающие сложно и неравномерно.
- *мягкие (легкие)* кризисы протекают более последовательно и безболезненно, их можно предвидеть, ими легче управлять.

8. По времени протекания все возможные кризисы разделяются на:

- *Затяжные* кризисы, как правило, проходят болезненно и сложно. Они часто являются следствием неумения управлять кризисными ситуациями, непониманием сущности и характера кризиса, его причин и возможных последствий.
- *временные* кризисы, возникают довольно часто, проходят практически безболезненно и быстро.

1.3 Признаки кризиса. Теоретические основы его распознавания и преодоления

Типология кризисов имеет большое значение не только в их распознавании, но и в управлении ими. Для грамотного управления организацией необходимо соблюдать основное правило антикризисного управления: «Опасность кризиса существует всегда, даже когда ее нет». Поэтому, чем раньше будут выявлены

признаки кризиса, тем легче его преодолеть, а, следовательно, и управлять им.

Таким образом, любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится антикризисным по мере вступления организации в полосу кризисного развития. Игнорирование этого положения имеет отрицательные последствия, а его учет способствует безболезненному прохождению кризисных ситуаций.

Суть антикризисного управления выражается в следующих положениях:

- кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать;
- кризисы в определенной мере можно ускорять, предвзрять, отодвигать;
- к кризисам можно и необходимо готовиться;
- кризисы можно смягчать;
- управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний, опыта и искусства;
- кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми;
- управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

Кризисы различны, и управление ими также может быть различным. Это многообразие проявляется в системе и процессах управления (алгоритмах разработки управленческих решений) и особенно в механизме управления. Не все средства воздействия дают необходимый эффект в предкризисной ситуации.

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. В управлении социально-экономической системой должен функционировать так называемый «мониторинг антикризисного развития», представляющий собой контроль за процессами развития признаков кризиса и отслеживание их тенденций.

Таким образом, антикризисное управление представляет собой совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применяемых к конкретной организации. При данном понимании система антикризисного управления – это система диагностики банкротства.

Процесс диагностики банкротства представлен на рисунке 1.1.

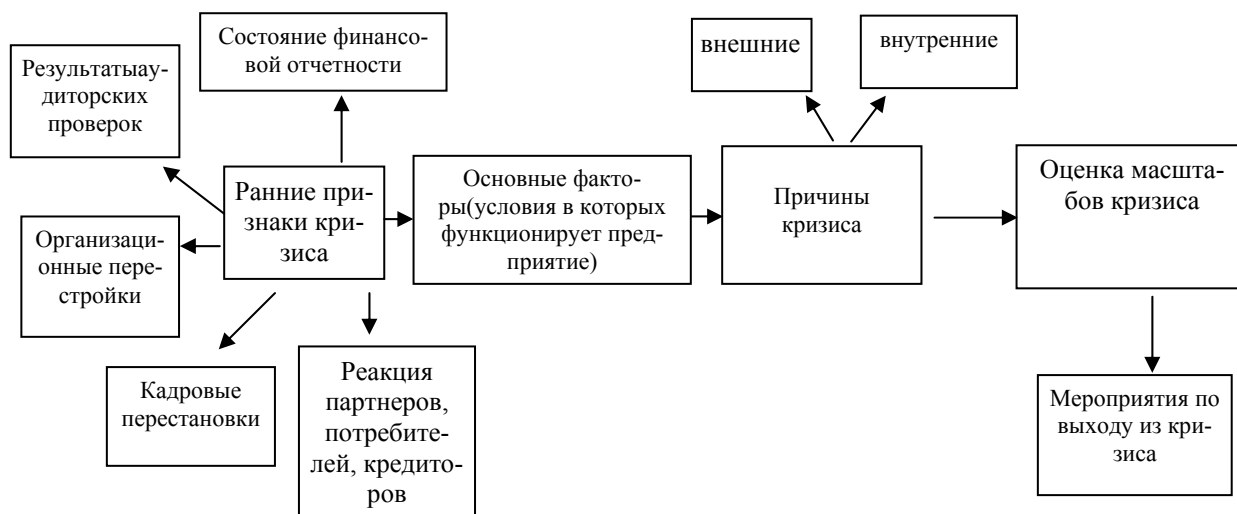


Рисунок 1.1 – Процесс диагностики организации

Для предотвращения кризиса или минимизации его последствий большое значение имеет своевременное обнаружение признаков предстоящей кризисной ситуации.

Ранними признаками кризиса являются:

1. Отрицательная реакция партнеров по бизнесу, поставщиков, кредиторов, потребителей продукции на те, или иные мероприятия, проводимые предприятием. Например: открытие (закрытие) подразделений предприятия, частая и необоснованная смена партнеров, выход на новые рынки и др.
2. Необоснованные или частые кадровые перестановки.
3. Отрицательные результаты аудиторских проверок.
4. Задержки с предоставлением финансовой отчетности и ухудшением ее качества, что может свидетельствовать либо о сознательных действиях, либо о низкой квалификации персонала.
5. Негативные изменения в статьях баланса.
6. Увеличение задолженности предприятия поставщикам и кредиторам.
7. Ухудшение доходов предприятия, сокращение прибыли, обесценение акций.

8. Установление предприятием необоснованно высоких (низких) цен на продукцию.

Для выработки мер по своевременному предотвращению приближающегося кризиса, а так же в случае его непосредственного возникновения с целью их преодоления необходимо знать структуру и закономерности развития кризисного процесса (Рисунок 1.2).

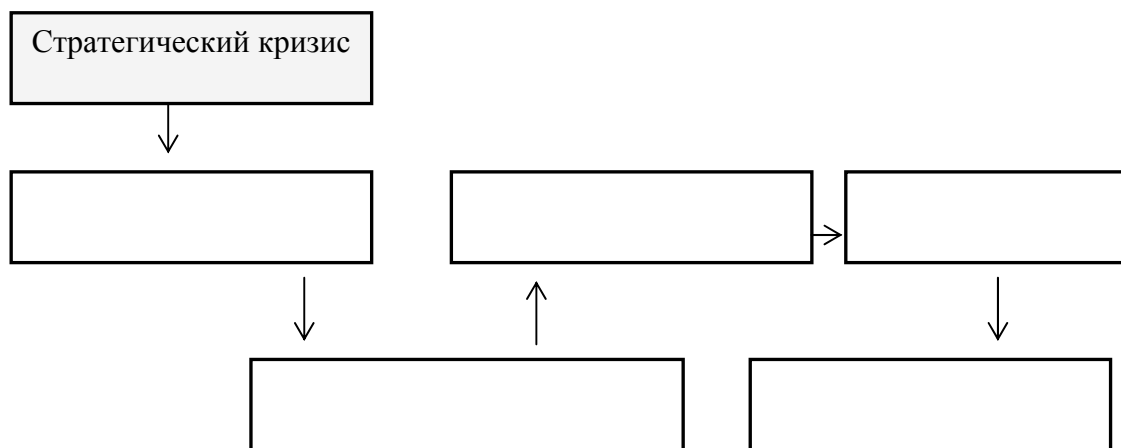


Рисунок 1.2 – Закономерности развития кризисного процесса

К *стратегическому кризису* приводит отсутствие или недостаточное развитие системы стратегического управления на предприятии, в частности:

- отсутствие четкой структуризации стратегических целей предприятия;
- разработка стратегии предприятия не рассматривается как важнейший этап планирования, тесно связанный с другими этапами внутрифирменного планирования, а так же ориентация высших руководителей на решение оперативных и текущих задач в ущерб стратегическим.

Углубление стратегического кризиса приводит к возникновению *тактического кризиса*, внешними признаками которого являются:

- сокращение масштабов деятельности;
- снижение доли рынка;
- уменьшение прибыли;

– сокращение численности персонала и др.

В результате кризисный процесс переходит в следующую фазу – *кризис обеспеченности*, следствием которого является временная или хроническая (длительная) *неплатежеспособность* предприятия. Состояние неплатежеспособности предприятия, убыточности его финансово-хозяйственной деятельности свидетельствует о том, что предприятие находится под угрозой банкротства.

Для вывода предприятия из кризиса необходимо разработать и реализовать комплекс организационных и финансовых мер по оздоровлению финансового положения предприятия.

Цели санации (оздоровления) могут быть достигнуты путем замены управленческих кадров, реструктуризации, ликвидации неэффективно работающих подразделений, привлечения новых источников финансирования и применения других мер.

Если же результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия свидетельствуют об отсутствии реальной возможности восстановить его платежеспособность, то имеются все основания для подготовки и применения процедуры ликвидации предприятия.

1.4 Роль государства в антикризисном управлении

Государство является инициатором антикризисных программ, которые осуществляются при бюджетной поддержке и становятся импульсом для развития экономики.

Зачастую кризисы обусловлены циклическим развитием экономики. Негативные последствия цикличности развития (особенно отрицательные) вынуждают государства проводить антициклическую политику, включающую мероприятия, направленные на предотвращение резких колебаний в развитии производства (Таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные мероприятия антициклической политики⁴

⁴Демчук, О. Н. Антикризисное управление: учеб. пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – 256 с.

Вид политики	Подъем	Кризис
Денежно-кредитная	Сокращение денежной массы	Увеличение денежной массы
Фискальная	Увеличение налогов и сокращение расходов бюджета	Сокращение налогов и увеличение расходов бюджета
Политика заработной платы	Понижение заработной платы	
Повышение заработной платы	Сокращение государственных расходов	Увеличение государственных расходов

Усилия государства должны сосредоточиваться на поиске путей, направленных на максимальное использование имеющегося научно-технического и производственного потенциала, сохранение человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки реформ. Должны разрабатываться конкретные методы проведения активной институциональной, промышленной и социальной политики.

Центральная теоретическая проблема развития – баланс государства и рынка. Вопрос сейчас не стоит концептуально: вмешиваться или нет государственной власти в сферу экономики. Мировой опыт подтверждает, что рынок не может развиваться в вакууме, он нуждается в правовой и регулирующей основе.

Государство формирует такую основу для развития, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды. Воздействие государства может осуществляться в виде регулирования частной активности, принимать форму финансовой поддержки или трансфертов и т. п.

Динамика выхода из кризиса, а затем и экономического роста определяется не силой государства, а эффективность косвенного воздействия и регулирования институциональных форм в рыночной среде, стимулирования конкуренции, завершения структурной перестройки экономики. За кризисом, представ-

ляющим собой разрушение всего устаревшего и ведущего к пересмотру прежних представлений, важно увидеть основы нового уровня развития национальной хозяйственной системы.

Эта функция государства реализуется путем развития демократии, поддержания социально ориентированного характера реформ, осуществления политики в интересах общества в целом, а не каких-либо групп и элит. Речь идет об интеграции государственной власти в структурный механизм общества, предполагающий регулярную смену администраций в соответствии с волей избирателей и защищающий общество от монополизации власти. Решить эту задачу можно лишь при наличии государственного и общественного контроля за властью⁵.

Основными видами государственного регулирования кризисных ситуаций являются:

1. Нормативно-законодательная деятельность.

Несостоятельность предприятий, организаций и индивидуальных предпринимателей предусмотрена в первую очередь положениями ст. 25, 65 ГК РФ – в общем порядке, ФЗ-127 «О несостоятельности (банкротстве)» - как основным нормативным актом по несостоятельности, положениями гл. 28 Арбитражного процессуального кодекса РФ, Постановлениями правительства РФ, специальными подзаконными актами.

Основным нормативно-правовым актом регулирующим вопросы несостоятельности (банкротства) является Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) от 26.10.2002 №127-ФЗ. Данный закон является третьим в истории законодательства и даже его третий вариант потерпел множество доработок и изменений, постоянно формируется практика его применения судами Арбитражной системы РФ. Все эти факторы говорят об институте несостоятельности как новом для российской экономики, и даже при проектировании иностранного опыта на российскую действительность требуется многолетняя практика для внесения изменений присущих именно ей.

⁵ Бабушкина, Е. А. Антикризисное управление: Конспект лекций / Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.

Основными нормативно-правовыми актами, регулирующими вопросы банкротства и финансового оздоровления предприятий, являются:

- Гражданский кодекс Российской Федерации (ст.ст. 61 - 65);
- Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»;
- Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. № 40-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»;
- Федеральный закон от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса»;
- Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц»;
- Федеральный закон от 02 октября 2007 г. № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве».

К отношениям, связанным с банкротством градообразующих, сельскохозяйственных, финансовых организаций, стратегических предприятий и организаций, а также субъектов естественных монополий, применяются положения Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002, регулирующие банкротство должников - юридических лиц.

2. Финансовое регулирование.

Это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятий или государства. В стране централизованные финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой и внебюджетными фондами, которые обеспечивают их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями.

Бюджетная политика в известной мере реализует и общие цели, которые стоят перед любой бюджетной системой. Это концентрация и централизация финансовых ресурсов, воздействие на экономический рост и занятость, обеспечение экономических и политических функций государства.

Специфика ценового регулирования обусловлена тем, что высокие (близкие к мировым и даже превышающие их) цены на ресурсы обусловлены не столько монополизмом соответствующих товаропроизводителей, сколько разросшейся сферой промежуточных звеньев и высокими налогами на ресурсы. С названными выше тесно связана проблема крайне незначительного участия бюджетной системы в поддержке и развитии экономики, отсутствия действенных мер по повышению конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей на внутреннем рынке.

3. Регулирование производства.

Преодоление кризисного состояния требует создания материальной основы для повышения уровня жизни населения страны. Обеспечить решение этой задачи может только государство. Никакой другой институт не в состоянии добиться необходимой оптимизации структуры народного хозяйства, внедрения достижений научно-технического прогресса в производство, преодоления сырьевой направленности экспорта.

До последнего времени политика государства сводилась к следующему. Промышленная политика направлена на активный рост промышленного производства за счет свертывания и ликвидации неэффективных, не удовлетворяющих требованиям рыночной экономики производств, поддержки конкурентоспособных производств и видов деятельности.

Ключевым звеном промышленной политики выступает повышение роли научно-технического прогресса. НТП и тенденции глобализации и интеграции, усиление конкуренции обуславливают стремительное расширение и обновление ассортимента продукции, ее техническое усложнение, повышение наукоемкости⁶.

В настоящее время значительная часть предприятий остается в достаточно сложном финансовом положении. Основными мерами, направленными на их оздоровление (которые находятся в ведении государства) являются:

⁶Бабушкина, Е. А. Антикризисное управление. Конспект лекций / Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.

- реструктуризация задолженности предприятий перед бюджетом и внебюджетными фондами;
- выделение централизованных финансовых ресурсов на обслуживание и поддержку отдельных производств;
- защита отечественных товаропроизводителей от бесконтрольного ввоза импортных товаров путем введения квот и повышения таможенных пошлин на ввозимую из-за рубежа продукцию аналогичную продукции российских производителей;
- введение дифференцированных тарифов на перевозки грузов железнодорожным транспортом;
- эффективная рекламная поддержка отечественных конкурентоспособных товаров.

4. Перераспределение дохода.

Социально-экономический кризис сопровождается непропорциональным размещением капитала и труда, резким падением объемов производства в государственном секторе экономики. В результате расходы на социальные цели государство снижает тогда, когда потребность в социальной защите, напротив, резко возрастает. В таких условиях стратегия социальной политики государства должна предусматривать регулирование рыночных сил. В этой деятельности главным является предотвращение абсолютной бедности.

Цель социального страхования – оградить каждого гражданина от резкого снижения уровня жизни и доходов. Цель выравнивания доходов – обеспечить каждому человеку возможность фактически перераспределять собственный доход⁷.

Таким образом, роль государства в антикризисном управлении сводится прежде всего к стимулированию позитивных социально-экономических процессов, ограничению возможных антисоциальных последствий стихийных рыночных сил.

⁷Бабушкина, Е. А. Антикризисное управление. Конспект лекций / Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.

2 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ

2.1 Неплатежеспособность: понятие, виды

Любое предприятие, осуществляющее коммерческую деятельность, вступает в отношения с налоговыми органами, банками, другими предприятиями (поставщиками и потребителями) и т.д. В процессе этих отношений у предприятия возникают обязательства, которые могут привести к тому, что предприятие станет должником и будет обязано в некоторый срок совершить в пользу другого лица определенные действия, а именно произвести платеж, поставить товар, исполнить услугу и т.д.

Лицо, по отношению к которому возникло обязательство, называется кредитором.

Кредитор имеет право требовать от должника исполнения обязательств, а также возмещения убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств, что предусмотрено законодательством. Иски кредиторов рассматриваются арбитражным судом.

Обязательства предприятия могут быть подразделены на следующие группы:

1. Внешние обязательства, в том числе:

- обязательства перед фискальной системой. Это обязательства по налогам, штрафам и пени перед бюджетами и внебюджетными фондами, т.е. те обязательства, по которым необходимо платить в установленном порядке независимо от воли предприятия;
- обязательства перед финансово-кредитной системой. Это обязательства перед банками, финансовыми компаниями в случае, если предприятие взяло ссуду или заем в денежной форме, либо в виде ценных бумаг на основе кредитного договора. Сюда же входят обязательства перед страховыми компаниями, где предприятие берет будущий заем под страхуемые им риски;
- обязательства перед кредиторами; за поставленные ими товары или услуги. Это обязательства перед дру-

гими предприятиями или предпринимателями, которые возникают в результате договора.

2. Внутренние обязательства, в том числе:

- обязательства перед работниками предприятия. В эту группу входят обязательства по оплате труда, выплате премии и т.п.;
- обязательства перед акционерами предприятия (обязательства по выплате дивидендов и т.д.)

Все обязательства предприятия, возникающие в ходе его финансово-хозяйственной деятельности, имеют определенные сроки исполнения. Нарушение сроков исполнения обязательств способно привести возникновению неплатежеспособности.

Под неплатежеспособностью понимается неспособность субъекта в установленные сроки погасить свои обязательства.

Неплатежеспособность предприятия может быть эпизодической и устойчивой (хронической).

Устойчивая и хроническая неплатежеспособность предприятия с финансовой точки зрения означает, что такое предприятие:

- поглощает (с задержкой или безнадежно) ресурсы или средства кредиторов, их товары, деньги и услуги. Это средства банков, других предприятий, собственных работников, акционеров и т.д.;
- формирует недоимки по налогам и иным обязательным платежам.

Иными словами, неплатежеспособное предприятие наносит финансовый ущерб кредиторам, оказывает на них депрессивное влияние путем изъятия их ресурсов.

2.2 Факторы, влияющие на платежеспособность предприятия

Учитывая, что предприятие является одновременно и субъектом, и объектом отношений в рыночной экономике, а также то, что оно обладает разными возможностями влиять на динамику разных факторов, наиболее важным представляется деление их на внутренние и внешние. Первые напрямую зависят от организации работы самого предприятия; вторые являются внешними по от-

ношению к нему, их изменения почти или совсем не подвластно воле предприятия. Этим делением и следует руководствоваться, моделируя производственно-хозяйственную деятельность и пытаясь управлять платежеспособностью, осуществляя комплексный поиск резервной в целях повышения эффективности производства.

К *внешним факторам*, влияющим на платежеспособность предприятия, относятся:

1. Международные факторы, в том числе:
 - общеэкономические (цикличность экономического развития, финансовая политика транснациональных банков и др.);
 - стабильность международной политики (заключение международных тарифных соглашений, международный маркетинг и др.);
 - международная конкуренция (организация современных предприятий, лицензионная торговля, финансовая состоятельность зарубежных партнеров, стратегические зоны хозяйствования и др.).
2. Национальные факторы, в том числе:
 - политические (состояние финансовой системы, отношение к собственности, принципы земельной политики государства, отношение государства к предпринимательству, налоговая политика, ограничение монополизма, защита конкуренции и др.);
 - экономико-демографические (цикличность экономического развития, уровень доходов и накоплений населения, покупательная способность населения, уровень цен и др.).
3. Рыночные факторы, в том числе:
 - психографические (потребительский выбор, привычки, традиции населения, нормы потребления населения и др.);
 - научно-технические (новизна конструкций и технологий, конкурентоспособность продукции и др.);

- формы конкуренции (уровень издержек производства, уровень технологии, качества продукции, уровень маркетинга и др.).

К *внутренним факторам*, влияющим на платежеспособность предприятия, относятся:

1. Конкурентоспособность предприятия, в том числе:
 - цель создания предприятия и отрасль деятельности;
 - традиции, репутация и имидж предприятия;
 - квалификационный состав руководства и персонала;
 - доля рынка и стадия жизненного цикла и др.
2. Принципы деятельности предприятия, в том числе:
 - форма собственности предприятия;
 - организация системы управления на предприятии;
 - инновационная деятельность предприятия;
 - организация системы производства на предприятии;
 - применяемые формы специализации и концентрации производства и др.
3. Ресурсы предприятия и их использование, в том числе:
 - прогрессивность средств и методов производства;
 - длительность производственного цикла;
 - уровень производственных запасов;
 - оборачиваемость средств предприятия и др.
4. Маркетинговая стратегия и политика предприятия, в том числе:
 - сегментация рынка;
 - товарная политика предприятия;
 - ценовая политика предприятия;
 - сбытовая политика предприятия;
 - коммуникационная политика предприятия;
 - стратегические цели и прогнозирование сбыта и др.
5. Финансовый менеджмент предприятия, в том числе:
 - структура баланса;
 - ликвидность активов предприятия;
 - соотношение собственных и заемных средств предприятия;
 - стоимость капитала;

- инвестиционная привлекательность (доход на акцию);
- рентабельность производства и др.

Степень влияния на платежеспособность предприятия зависит не только от соотношения вышеназванных факторов, но и от той стадии жизненного цикла, на которой в анализируемое время находится предприятие, от компетенции и профессионализма его менеджеров. Практика показывает, что значительная часть неудач предприятия может быть связано именно с неопытностью или некомпетентностью управленцев, с их неумением учитывать изменение внутренней и внешней среды.

2.3 Причины неплатежеспособности предприятия

В общем случае причинами неплатежеспособности являются факторы, влияющие:

- на снижение или недостаточный рост выручки;
- на опережающий прирост обязательств.

Замедление темпов роста выручки либо ее абсолютное снижение наблюдается:

- при затоваривании, когда на рынке снижается спрос на продукцию из-за ее неудовлетворительного качества, высокой цены или уменьшения в ней потребности;
- при растущем невозврате платежей за отгруженную продукцию, когда предприятие работает с ненадежным покупателем или не свободно в выборе покупателя;
- при сужении рынка за счет ограничения на него доступа путем ввода запретов, квот, таможенных барьеров и т.д.

Опережающий темп прироста обязательств наблюдается в случаях, когда:

- предприятие осуществляет неэффективные финансовые вложения, которые не сопровождаются соответствующим ростом выручки.
- предприятие загружает производство избыточными (неработающими) запасами, которые не увеличивают объемов производства и выручки;

- предприятие наращивает средства в расчетах, которые практически не имеют отношения к выручке;
- предприятие выпускает убыточную продукцию.

Данный комплекс общих причин неплатежеспособности характерен для всех предприятий, испытывающих трудности своевременного расчета по своим обязательствам, независимо от страны производства и рынка. Ситуация особо усугубляется, когда отсутствует планирование и управление денежными потоками.

Помимо основных причин неплатежеспособности можно выделить специфические российские причины неплатежеспособности. К числу основных проблем, препятствующих эффективному функционированию отечественных предприятий, относятся:

1. Неэффективность системы управления предприятием, обусловленную:
 - отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
 - недостаточным знанием конъюнктуры рынка;
 - низким уровнем квалификации менеджеров и персонала;
 - отсутствием трудовой мотивации работников;
 - неразвитостью современных методов финансового менеджмента и управления издержками производства.
2. Низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед учредителями за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективность использования имущества и финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия.
3. Небольшой размер уставного капитала акционерных обществ, который характеризует соответствующие масштабы деятельности предприятия.
4. Необеспеченность единства предприятия, как имущественного комплекса, что существенно снижает его инвестиционную привлекательность.

3 МЕТОДИКИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Методики определения вероятности банкротства зарубежных ученых

Банкротство является одним из немногих институтов гражданского права, в формировании которого принимают участие все страны мира. В настоящее время существует несколько методик анализа финансовой отчетности на предмет выявления признаков банкротства, которые отличаются друг от друга целями и задачами анализа, информационной базой, техническим обеспечением, оперативностью решения аналитических и управленческих задач.

Методики определения вероятности банкротства зарубежных ученых:

1. Методика расчета коэффициента Альтмана (Z-счет)

Для оценки вероятности банкротства в зарубежной практике широко используются количественные методы, например метод, предложенный в 1968г. известным западным экономистом Альтманом. Индекс кредитоспособности построен с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа (Multiple – discriminant analysis – MDA) и позволяет в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и небанкротов.

При построении индекса Альтман обследовал 66 предприятий, половина которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 г., а половина работала успешно, и исследовал 22 аналитических коэффициента, которые могли быть полезны для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей ученый отобрал пять наиболее значимых и построил многофакторное регрессионное уравнение.

Таким образом, индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В общем виде индекс кредитоспособности (Z-счет) имеет вид:

$$Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,6X_4+0,999X_5 \quad (3.1)$$

где X_1 – оборотный капитал/сумма активов;
 X_2 – нераспределенная прибыль/сумма активов;
 X_3 – операционная прибыль/сумма активов;
 X_4 – рыночная стоимость акций/заемные пассивы;
 X_5 – выручка/сумма активов.

Результаты многочисленных расчетов по модели Альтмана подтвердили, что обобщающий показатель Z может принимать значения в пределах $[-14, +22]$, при этом предприятия, для которых $Z > 2,99$, попадают в число финансово устойчивых; предприятия, для которых $Z < 1,81$, являются безусловно – несостоятельными, а интервал $[1,81–2,99]$ составляет зону неопределенности.

Z – коэффициент имеет общий серьезный недостаток – по существу, его можно использовать лишь в отношении крупных компаний, котирующих свои акции на биржах. Именно для таких компаний можно получить объективную рыночную оценку собственного капитала. Поэтому, позднее, ученым была разработана пятифакторная модель определения вероятности банкротства организации. Она имеет следующий вид:

$$Z=0,717X_1+0,847X_2+3,1X_3+0,42X_4+0,995X_5 \quad (3.2)$$

где X_1 – разность текущих активов и текущих пассивов / общая сумма всех активов;
 X_2 – нераспределенная прибыль / общая сумма всех активов;
 X_3 – прибыль до уплаты процентов и налогов / общая сумма всех активов;
 X_4 – балансовая стоимость капитала / заемный капитал;
 X_5 – выручка от реализации / общая сумма активов.

Если полученное значение модифицированного Z -счета составит менее 1,23, то вероятность банкротства очень высокая. Если Z -счета более 1,23, то банкротство предприятию в ближайшее время не грозит. При $1,23 \geq Z \geq 2,89$ предприятие находится в зоне неопределенности. Если $Z \geq 2,9$, то компания работает стабильно и банкротство маловероятно.

Показатели рассчитываются на основании «Бухгалтерского баланса» (форма № 1) и «Отчета о прибылях и убытках» (форма № 2).

Двухфакторная модель Альтмана

В модели учитываемым фактором риска является возможность необеспечения заемных средств собственными в будущем периоде.

$$Z = -0,3877 - 1,0736K_{\text{тл}} + 0,0579K_{\text{зс}} \quad (3.3)$$

где $K_{\text{тл}}$ – коэффициент текущей ликвидности;

$K_{\text{зс}}$ – коэффициент капитализации.

Если полученное значение $Z < 0$ – вероятность банкротства меньше 50% и далее снижается по мере уменьшения Z ; $Z = 0$ – вероятность банкротства равна 50%; $Z > 0$ – вероятность банкротства больше 50% и возрастает по мере увеличения рейтингового числа Z .

Как показывают исследования американских аналитиков, модели Альтмана позволяют в 95% случаев предсказать банкротство фирмы на год вперед и в 83% случаев – на два года вперед.

Коэффициент Альтмана относится к числу наиболее употребляемых для рассматриваемой задачи.

2. Модель Таффлера

В 1977 г. британские исследователи Р. Таффлер и Г. Тишоу (R. Taffler, G. Tishaw) применили подход Альтмана и на выборке из 80 британских компаний построили четырехфакторную прогностическую модель финансовой несостоятельности, описываемую следующим уравнением:

$$Z = 0,53X1 + 0,13X2 + 0,18X3 + 0,16X4 \quad (3.4)$$

где $X1$ – прибыль от реализации / краткосрочные обязательства;

$X2$ – оборотные активы / сумма обязательств;

$X3$ – краткосрочные обязательства / сумма активов;

$X4$ – выручка от реализации / сумма активов.

Если полученное значение $Z > 0,3$ – малая вероятность банкротства; $Z < 0,2$ – высокая вероятность банкротства.

3. Модель Фулмера

Модель построена по выборке из гораздо меньших фирм и не содержит показателей рыночной капитализации. Модель предсказывает точно в 98% случаев на год вперед и в 81% случаев на два года вперед.

Общий вид модели:

$$H = 5,528 * V1 + 0,212 * V2 + 0,073 * V3 + 1,270 * V4 - 0,120 * V5 + 2,335 * V6 + 0,575 * V7 + 1,083 * V8 + 0,894 * V9 - 6,075 \quad (3.5)$$

где $V1$ = Нераспределенная прибыль прошлых лет / Совокупные активы;

$V2$ = Объем реализации / Совокупные активы;

$V3$ = Прибыль до налогообложения / Совокупные активы;

$V4$ = Чистая прибыль / полная задолженность;

$V5$ = Долг / Совокупные активы;

$V6$ = Текущие пассивы / совокупные активы;

$V7$ = \lg (Материальные активы);

$V8$ = Оборотные капитал / Полная задолженность;

$V9$ = \lg (прибыль до уплаты процентов и налогов / выплаченные проценты).

Наступление неплатежеспособности неизбежно при $H < 0$.

4. Модель Лиса

В этой модели факторы-признаки учитывают такие результаты деятельности, как ликвидность, рентабельность и финансовая независимость организации.

В 1972 г. экономист Лис разработал формулу Z-счета для Великобритании:

$$Z = 0,063X1 + 0,092X2 + 0,057X3 + 0,001X4 \quad (3.6)$$

где $X1$ – оборотный капитал / сумма активов;

$X2$ – прибыль от реализации / сумма активов;

$X3$ – нераспределенная прибыль / сумма активов;

$X4$ – собственный капитал / заемный капитал.

Если полученное значение $Z < 0,037$ – вероятность банкротства высокая; $Z > 0,037$ – малая.

5. Методика Конана-Голдера.

Французские экономисты Ж. Конан и М. Голдер, используя метод, разработанный Э. Альтманом, построили модель, имеющую следующий вид:

$$Z = -0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,10X_4 - 0,24X_5 \quad (3.7)$$

где X_1 – отношение денежных средств и дебиторской задолженности к валюте баланса;

X_2 – отношение собственного капитала и долгосрочных пассивов к валюте баланса;

X_3 – отношение расходов по обслуживанию займов (или цена заемного капитала) к выручке от реализации (после налогообложения);

X_4 – отношение расходов на оплату труда к чистой прибыли организации;

X_5 – отношение прибыли до выплаты процентов и налогов (балансовая прибыль) к заемному капиталу.

Вероятность задержки платежей фирмами, имеющими различные значения показателя Z , можно представить в виде шкалы, представленной в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Шкала определения вероятности банкротства

Показатель	Взаимосвязь индекса Конана-Гольдера с вероятностью банкротства								
	0,21	0,048	0,002	0,026	0,068	0,087	0,107	0,131	0,164
Вероятность банкротства, %	100	90	80	70	50	40	30	20	10

В уравнении авторы обращают внимание, на доминирующую роль фактора X_3 – отношения финансовых издержек к выручке от реализации по сравнению с другими четырьмя коэффициентами. Фактически влияние этого фактора превышает совокупное влияние всех остальных.

6. *Методика Gordon LV Springate.*

Гордоном Л. В. Спрингейтом в 1978 года, на основании модели Альтмана и пошагового дискриминантного анализа была разработана модель прогнозирования вероятности банкротства предприятия. В процессе разработки модели из 19 финансовых коэффициентов, считавшимися лучшими, Спрингейтом было отобрано четыре коэффициента, на основании которых была построена модель Спрингейта. Оценка вероятности банкротства по модели Спрингейта производится по формуле:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4 \quad (3.8)$$

где X_1 = Оборотный капитал / Баланс;

X_2 = (Прибыль до налогообложения + Проценты к уплате) / Баланс;

X_3 = Прибыль до налогообложения / Краткосрочные обязательства;

X_4 = Выручка (нетто) от реализации / Баланс.

При $Z < 0,862$ компания является потенциальным банкротом.

В процессе тестирования модели Спрингейта на основании данных 40 компаний была достигнута 92,5% точность предсказания неплатежеспособности на год вперед.

7. *Модель Бивера.*

Известный финансовый аналитик Уильям Бивер предложил свою систему показателей для оценки финансового состояния предприятия с целью определения вероятности банкротства – пятифакторную модель, содержащую следующие индикаторы:

- рентабельность активов;
- удельный вес заемных средств в пассивах (финансовый леверидж);
- коэффициент текущей ликвидности;
- доля чистого оборотного капитала в активах;
- коэффициент Бивера (отношение суммы чистой прибыли и амортизации к заемным средствам).

Весовые коэффициенты для индикаторов в модели У. Бивера не предусмотрены и итоговый коэффициент вероятности банкротства не рассчитывается. Полученные значения данных пока-

зателей сравниваются с их нормативными значениями для трех состояний фирмы, рассчитанными У. Бивером для благополучных компаний, для компаний, обанкротившихся в течение года, и для фирм, ставших банкротами в течение пяти лет (Таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Система показателей У. Бивера для диагностики банкротства

Показатель	Значения показателей		
	Благоприятно	5 лет до банкротства	1 год до банкротства
Коэффициент Бивера	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельность активов, %	6-8	4	-22
Финансовый леверидж, %	< 37	< 50	< 80
Коэффициент покрытия оборотных активов собственными оборотными средствами	0,4	< 0,3	< 0,06
Коэффициент текущей ликвидности	< 3,2	< 2	< 1

3.2 Методики определения вероятности банкротства отечественных ученых

1. Методика Л.В. Донцовой, Н.А. Никифоровой.

Предприятия классифицируются по степени риска исходя из фактического уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах. Существует следующая система показателей и их рейтинговая оценка, выраженная в баллах:

- I класс – предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим 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. Здесь 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 все свои средства и проценты;
- V класс – предприятия высочайшего риска, практически не состоятельные.

Для определения вероятности банкротства предприятия используется таблица 3.3.

Таблица 3.3 – Группировка предприятий по критериям оценки финансового состояния

Показатель	Группировка предприятий по классам значений финансовых коэффициентов									
	I класс		II класс		III класс		IV класс		V класс	
	значение	балл	значение	балл	значение	балл	значение	балл	значение	балл
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25 и более	20	0,2	16	0,15	12	0,1	8	0,05	4
Коэффициент быстрой ликвидности	1,0 и более	18	0,9	15	0,8	12	0,7	9	0,6	6
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и более	16,5	1,9 ÷ 1,7	15 ÷ 12	1,6 ÷ 1,4	10,5 ÷ 7,5	1,3 ÷ 1,1	6 ÷ 3	1,0	1,5
Коэффициент финансовой независимости	0,6 и более	17	0,59 ÷ 0,54	15 ÷ 12	0,53 ÷ 0,43	11,4 ÷ 7,4	0,42 ÷ 0,41	6,6 ÷ 1,8	0,4	0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,5 и более	15	0,4	12	0,3	9	0,2	6	0,1	3

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом	1,0 и более	15	0,9	12	0,8	9,0	0,7	6	0,6	3
Минимальное значение границы	—	100	—	85 — 64	—	63,9 — 56,9	—	41,6 — 28,3	—	18

Рассмотрим следующие коэффициенты, приведенные в таблице 3.3.

1. Коэффициент абсолютной ликвидности $K_{ал}$ позволяет оценить способность предприятия погашать краткосрочную задолженность за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Рассчитывается как отношение величины наиболее ликвидных активов к сумме наиболее срочных и краткосрочных обязательств (кредиторская задолженность, краткосрочные кредиты и прочие краткосрочные пассивы).

$$K_{ал} = A1 / (П1 + П2) \quad (3.9)$$

где $A1$ – наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения);

$П1$ – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность);

$П2$ – краткосрочные пассивы (краткосрочные кредиты и займы, а также прочие краткосрочные пассивы).

2. Критический коэффициент ликвидности (коэффициент быстрой ликвидности) $K_{кл}$, отражает платежные возможности предприятия при условии полного использования денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и своевременного погашения дебиторской задолженности.

$$K_{кл} = (A1 + A2) / (П1 + П2) \quad (3.10)$$

где $A1$ – быстро реализуемые активы (дебиторская задолженность).

3. Общий коэффициент покрытия (или коэффициент текущей ликвидности) $K_{кл}$. Показывает платежные возможности предприятия при условии полного использования денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, своевременного проведения расчетов с дебиторами и благоприятной реализации готовой продукции, а также продажи в случае необходимости части элементов материальных оборотных средств. Коэффициент текущей ликвидности равен отношению суммы всех оборотных средств предприятия к величине его краткосрочных обязательств.

$$K_{кл} = (A1+A2+A3) / (П1+П2) \quad (3.11)$$

где $A3$ – медленно реализуемые активы (производственные запасы, НДС по приобретенным ценностям, прочие оборотные активы, а также долгосрочные финансовые вложения).

4. Коэффициент автономии $K1$, характеризующий долю источников собственных средств в общем объеме капитала.

$$K1 = C_c / B \quad (3.12)$$

где C_c – источники собственных средств;
 B – валюта баланса.

5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

$$K_{оос} = E_c / (E_m + E_p) \quad (3.13)$$

где E_c – собственные оборотные средства;
 E_m – стоимость производственных запасов;
 E_p – денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие оборотные активы.

6. Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками формирования (коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами) $K4$.

$$K4 = E_c / E_m \quad (3.14)$$

2. Методика Г. В. Савицкой

Известный российский экономист Г.В. Савицкая предлагает схожую методику с методикой Л.В. Донцовой, Н.А. Никифоровой. Она включает следующую систему показателей и их рейтинговую оценку, выраженную в баллах, для прогнозирования финансового состояния предприятия.

Исходя из этой методики, предприятие можно отнести к одному из классов:

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

II класс – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, еще не рассматриваемые как неблагоприятные;

III класс – проблемные предприятия. Здесь 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;

VI класс – предприятия-банкроты.

Показатели прогнозирования банкротства с использованием рейтинговой методики Г.В. Савицкой приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Группировка показателей по критериям оценки финансового состояния, баллы

Показатель	Границы классов согласно критериям, баллы					
	I класс	II класс	III класс	IV класс	V класс	VI класс
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25 и выше – 20	0,2 – 16	0,15 – 12	0,1 – 8	0,05 – 4	Менее 0,05–0
Коэффициент быстрой ликвидности	1,0 и выше – 18	0,9 – 15	0,8 – 12	0,7 – 9	0,6 – 6	Менее 0,5–0

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше – 16,5	1,9 ÷ 1,7 15 ÷ 12	1,6 ÷ 1,4 10,5 ÷ 7,5	1,3 ÷ 1,1 6 ÷ 3	1,0 – 1,5	Менее 0,5–0
Коэффициент автономии	0,6 и выше – 17	0,59 ÷ 0,5 4,15 ÷ 12	0,53 ÷ 0,43 11,4 ÷ 7,4	0,42 ÷ 0,41 6,6 ÷ 1,8	0,4 – 1	Менее 0,4–0
Коэффициент обеспеченности запасов собственным оборотным капиталом	1,0 и выше – 15	0,9 – 12	0,8 – 9,0	0,79 – 6	0,6 – 3	Менее 0,5–0
Минимальное значение границы	100	85 – 64	63,9 – 56,9	41,6 – 28,3	18	

3. Модель Р. С. Сайфулина и Г. Г. Кадыкова

Российские экономисты Р. С. Сайфулин и Г. Г. Кадыков рассчитали комплексный показатель предсказания финансового кризиса компании:

$$Z = 2X_1 + 0,1X_2 + 0,08X_3 + 0,45X_4 + X_5 \quad (3.15)$$

где X_1 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

X_2 – коэффициент текущей ликвидности;

X_3 – коэффициент оборачиваемости активов;

X_4 – коэффициент менеджмента, рассчитываемый как отношение прибыли от реализации к выручке;

X_5 – рентабельность собственного капитала.

При соответствии данных показателей их минимальным нормативным уровням, значение $Z=1$. Если значение $Z < 1$, то финансовое состояние организации – неудовлетворительное, если $Z > 1$ – достаточно удовлетворительное.

4. Четырехфакторная модель прогнозирования банкротства

Модель разработана для прогнозирования риска несостоятельности торгово-посреднических организаций.

$$Z = 8,38X_1 + X_2 + 0,054X_3 + 0,63X_4 \quad (3.16)$$

где X_1 – чистый оборотный капитал / общая сумма активов;

X_2 – чистая прибыль / собственный капитал;

X_3 – выручка от реализации / общая сумма активов;

X_4 – чистая прибыль / интегральные затраты.

Если полученное значение:

$Z < 0$ – вероятность банкротства максимальная (90 – 100%);

$0 < Z < 0,18$ – вероятность банкротства высокая (60 – 80%);

$0,18 < Z < 0,32$ – вероятность банкротства средняя (35 – 50%);

$0,32 < Z < 0,42$ – вероятность банкротства низкая (15 – 20%);

$Z > 0,42$ – вероятность банкротства минимальная (до 10%).

5. Шестифакторная математическая модель О.П. Зайцевой

С помощью корреляционного и многомерного факторного анализа было установлено, что наибольшую роль в изменении финансового положения производственных предприятий играют показатели, которые использованы в шестифакторной математической модели О.П. Зайцевой, где предлагается рассчитывать следующие частные коэффициенты:

1. КУП (X_1) – коэффициент убыточности предприятия, характеризующийся отношением чистого убытка к собственному капиталу (III раздел баланса). Нормативное значение $X_1 = 0$;

2. КЗ (X_2) – коэффициент соотношения кредиторской и дебиторской задолженности. Нормативное значение $X_2 = 1$;

3. КС (X_3) – показатель соотношения краткосрочных обязательств и наиболее ликвидных активов, этот коэффициент является обратной величиной показателя абсолютной ликвидности. Нормативное значение $X_3 = 7$;

4. КУР (X_4) – убыточность реализации продукции, характеризующийся отношением чистого убытка к объему реализации этой продукции. Нормативное значение $X_4 = 0$;

5. КФНКИ (X_5) – коэффициент финансового левериджа (финансового риска) – отношение заемного капитала (долгосроч-

ные и краткосрочные обязательства) к собственным источникам финансирования. Нормативное значение $X5 = 0,7$;

6. КЗАГ($X6$) – коэффициент загрузки активов как величина, обратная коэффициенту оборачиваемости активов – отношение общей величины активов предприятия (валюты баланса) к выручке. Нормативное значение $X6 = X6$ прошлого периода.

Данные показатели были положены в основу разработки дискриминантной факторной модели диагностики риска банкротства производственных предприятий. Комплексный коэффициент банкротства рассчитывается по формуле со следующими весовыми значениями

$$K = 0,25X1 + 0,1X2 + 0,2X3 + 0,25X4 + 0,1X5 + 0,1X6 \quad (3.17)$$

Весовые значения частных показателей для коммерческих организаций были определены экспертным путем, а фактический комплексный коэффициент банкротства следует сопоставить с нормативным, рассчитанным на основе рекомендуемых минимальных значений частных показателей – расчетное значение K надо сравнить с K нормативным.

Если фактический комплексный коэффициент больше нормативного $K_{\text{факт}} > K_N$, то вероятность банкротства велика, а если меньше – то вероятность банкротства мала.

Рассчитаем нормативное значение K_N :

$$K_N = 0,25*0 + 0,1*1 + 0,2*7 + 0,25*0 + 0,1*0,7 + 0,1X6 \quad (3.18)$$

$$K_N = 1,57 + 0,1X6 \quad (3.19)$$

6. Методика Иркутской государственной экономической академии

Одной из немногих отечественных моделей, призванных оценить вероятность наступления банкротства является R-модель, разработанная в Иркутской государственной экономической академии. Формула расчета модели ИГЭА имеет вид:

$$R = 8,38 X1 + X2 + 0,054 X3 + 0,63 X4 \quad (3.20)$$

где $X1$ – чистый оборотный (работающий) капитал / активы;

X_2 – чистая прибыль / собственный капитал;

X_3 – чистый доход / валюта баланса;

X_4 – чистая прибыль / суммарные затраты.

Если R меньше 0 - вероятность банкротства: Максимальная (90%-100%).

Если R 0 – 0,18 - вероятность банкротства: Высокая (60%-80%).

Если R 0,18 – 0,32 - вероятность банкротства: Средняя (35%-50%).

Если R 0,32 – 0,42 - вероятность банкротства: Низкая (15%-20%).

Если R Больше 0,42 - вероятность банкротства: Минимальная (до 10%).

По результатам практического его применения появилась информация о том, что значение R во многих случаях не коррелирует с результатами, полученными при помощи других методов и моделей. К примеру, при расчете по модели R -счета получаются значения, говорящие о наилучшем состоянии анализируемого предприятия, а все прочие методики дают далеко не столь утешительный результат. Данная методика годится для прогнозирования кризисной ситуации, когда уже заметны очевидные ее признаки, а не заранее, еще до появления таковых.

4 ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

4.1 Место антикризисного управления в экономике организации

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно с началом реформирования экономики России и с постепенным вхождением страны в состояние кризиса. Очевидно, что для выхода экономики из кризиса необходим новый тип управления, кардинально отличающийся от менеджмента, осуществляемого в стабильных условиях.

Обострение кризиса в России вызвало потребность в директивном антикризисном управлении. Этот особый тип управления получил название антикризисного.

При этом возникает вопрос о необходимости антикризисного управления как практической деятельности, науки и учебной дисциплины после выхода страны из кризиса, ведь, безусловно, экономический кризис, каким глубоким он ни был, когда-нибудь пройдет.

Но история экономического развития многих стран и особенности развития воспроизводственных процессов в социально-экономических системах, свидетельствуют, что кризисы и цикличность являются неотъемлемыми характеристиками любого процесса развития.

Неотвратимость и неизбежность периодов спада и подъема в развитии различных систем существует при любом, даже самом успешном управлении. И не только экономика, но и все системы развиваются циклично, не только в ходе расширенного производства возникают кризисные ситуации. Поэтому процесс управления социально-экономической системой должен быть всегда антикризисным.

Антикризисное управление – это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

Возможность антикризисного менеджмента связано с искусством выхода из критических ситуаций, деятельностью человека, который может искать и выбирать оптимальные пути выхода из кризисных ситуаций, мобилизовываться на выход из наиболее тяжелых и опасных ситуаций, использовать прошлый тысячелетний опыт преодоления кризисов, приспосабливаться к проблемным ситуациям. Также возможность антикризисного управления определяется знанием циклического характера развития социально-экономических систем, что позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Необходимость антикризисного управления определяется целями развития.

Все проблемы антикризисного управления можно распределить по четырем группам. Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с методологическими проблемами жизнедеятельности организации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологии управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем рассмотрении проблемы мониторинга кризисов и разработку прогнозов развития социально-экономических систем, проблемы разработки управленческих решений. Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации⁸.

Экономическая стратегия любого предприятия складывается из ряда элементов, важнейшим из которых является стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства). Следовательно должны быть определены особые правила и приемы, применяемые в управлении предприятием, непосредственно направленные на предотвращение его банкротства.

Выделяют следующие типы поведения предприятия в условиях кризиса:

⁸Бабушкина, Е. А. Антикризисное управление. Конспект лекций / Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.

1. Тип активного поведения. При данном типе поведения определяется момент накопления достоверных данных о необратимом ухудшении результатов деятельности предприятия и принимаются специальные контрмеры, позволяющие свести к минимуму потери и восстановить его прибыльность.
2. Тип реактивного (пассивного) поведения. Данный тип поведения характеризуется запаздыванием реакции со стороны руководства по отношению к моменту рационального начала действий по предотвращению потерь. В данном случае величина потерь будет больше, чем при активном поведении.
3. Тип планового поведения. При данном типе поведения предприятие применяет неэкстраполятивное прогнозирование развития технологии, структурных изменений и сценариев с выявление возможных отклонений. Результаты прогнозов дают информацию, позволяющую предприятию завершить действия до того, как возможная угроза успеет нанести ему ущерб.

Плановый тип поведения является более предпочтительным, так как позволяет не допустить кризисных явлений на предприятии и свести к минимуму потери. Данный тип управления дает возможность предприятию планировать свою деятельность и вносить в нее коррективы с учетом изменения ситуации на рынке. Схема разработки плана развития предприятия с учетом возможных альтернативных решений представлена на рисунке 4.1.

В некоторых случаях, при возникновении кризисных ситуаций, предприятию целесообразно не применять активных действий по выходу из кризиса, а продолжить работу в действующем режиме или вообще прекратить свою деятельность. Алгоритм выбора антикризисной стратегии предприятия представлен на рисунке 4.2.

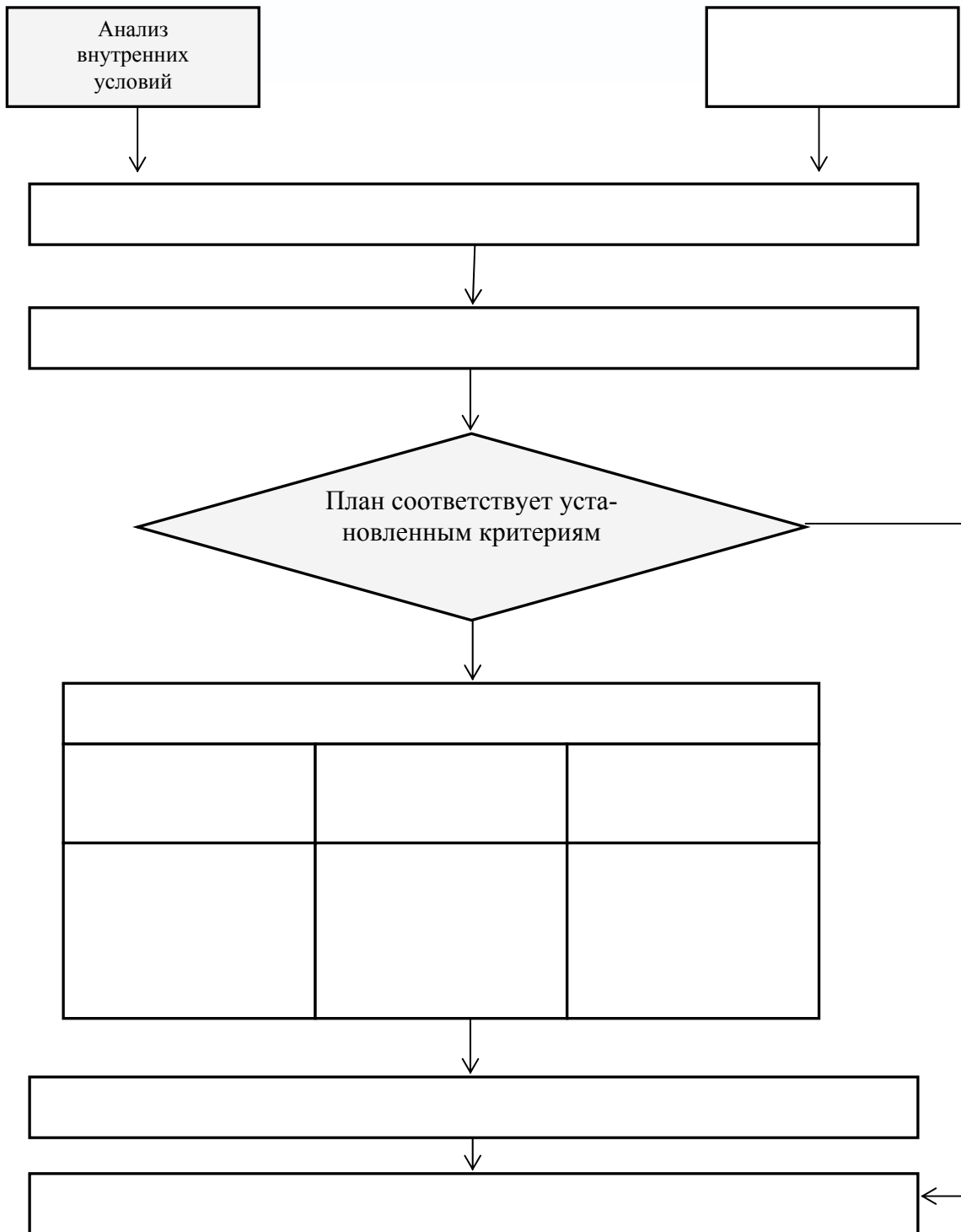


Рисунок 4.1 – Схема разработки плана развития предприятия с учетом возможных альтернативных решений

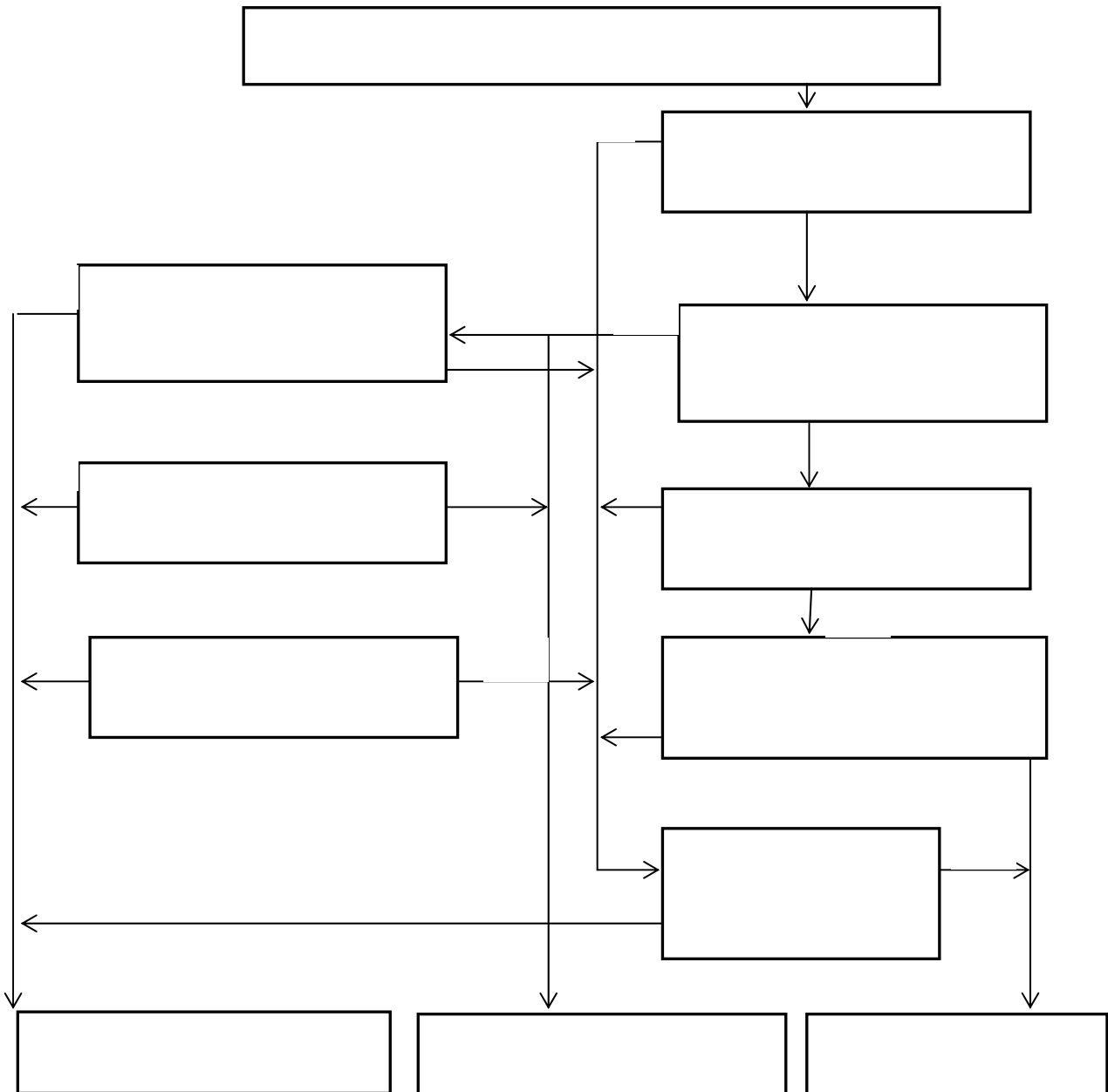


Рисунок 4.2 – Алгоритм выбора антикризисной стратегии предприятия

При выборе антикризисной стратегии необходимо правильно спрогнозировать экономическую конъюнктуру.

Прогноз конъюнктуры должен производиться по каждому сегменту рынка систематически на период 1,5-2 года по принципу «скользящего прогноза».

Прогнозирование конъюнктуры должно являться объектом самостоятельной деятельности специального подразделения – службы перспективного развития предприятия.

В процессе прогнозирования исследуются:

1. Динамика производства продукции предприятия и ее аналогов внутри страны и за рубежом.
2. Влияние научно-технического прогресса на потребительские свойства и конструктивно-технологические параметры продукции.
3. Динамика загрузки производственных мощностей и наличие их резерва на данном предприятии и других предприятиях внутри страны и за рубежом.
4. Динамика текущих издержек производства и потребностей в капитальных вложениях.
5. Динамика спроса на продукцию и причины ее изменения.
6. Тенденции научно-технического прогресса в отраслях-потребителях продукции и их влияние на спрос на продукцию.
7. Тенденции экспортно-импортных операций, валютной и кредитной политики стран-потребителей и собственной страны.
8. Динамика цен и причины их изменения и др.

Для составления конъюнктурного прогноза могут быть применены различные методы, в том числе:

1. Метод «мозговой атаки» заключающийся в поиске новых идей на основе творческого сотрудничества группы специалистов.
2. Метод «Дельфи» заключающийся в проведении ряда последовательных «мозговых атак» группой экспертов территориально разобщенных.
3. Метод экстраполяции основанный на предвидении будущего как непосредственного продолжения настоящего.
4. Метод имитационного динамического моделирования основанный на создании моделей, исследующих поведение системы в изменяющихся во времени условиях.

4.2 Формирование антикризисной маркетинговой стратегии предприятия

4.2.1 Сущность антикризисной маркетинговой стратегии предприятия

Возникновение экономического кризиса на предприятии создает новую ситуацию и проблемы для различных специалистов по финансам, менеджменту и маркетингу.

Для маркетологов предприятия сложившаяся ситуация становится принципиально новой относительно недавнего прошлого, которое было не столь проблемно. С одной стороны в условиях кризиса им достаточно трудно, поскольку их роль в управлении предприятием значительно возрастает, а с другой появляется шанс показать свои возможности и повысить свой статус.

Основными *факторами успешного антикризисного маркетинга* являются:

1. Кризис – это возможность успешно провести «перезагрузка» работы предприятия: изменить структуру, менеджмент, маркетинг. «Перезагрузка» может включать серьезные изменения в продуктовой стратегии. Значит, маркетологи должны внести предложение по выпуску новых продуктов, причем они могут быть принципиально новыми.

2. Маркетинг должен стать более гибким. Необходимо пересмотреть предлагаемый продуктовый перечень. Возможно, какие-то позиции нужно вывести из ассортимента, ввести на рынок новые продукты. Самое время преодолеть консервативность руководства и доказать необходимость отказаться от морально устаревшей части продукции.

3. Ценообразование должно быть более гибким. Система скидок и бонусов должна стать «подвижной», нацеленной на решение конкретных задач.

4. Необходимо меньше вкладывать денег в дорогостоящие рекламные кампании, а уделить внимание малобюджетному маркетингу.

5. Нужен постоянный мониторинг и прогноз развития рынка, чтобы быстро увидеть перспективы возрождения всего рынка или его отдельных сегментов. Маркетинговые исследования должны быть в основном оперативными.

6. Конкурентная борьба усиливается, поскольку емкости рынков уменьшаются. Отсюда вывод – важно бороться за каждого существующего ценного клиента. Значит программы клиентоориентированности, лояльности нужно также «переформатировать», подготовить их для существующего момента.

При выводе предприятия из кризиса важную роль будет играть антикризисная маркетинговая стратегия, которая в период санации предприятия направлена на максимальную адаптацию производственно-сбытового процесса к требованиям рынка.

Суть антикризисной маркетинговой стратегии заключается в выдвижении наиболее важных целей в области производственной, ценовой, сбытовой политики и определении генеральных направлений деловой активности предприятий.

В этих целях применяется стратегическое планирование, которое является важной составной частью процесса управления предпринимательской деятельностью предприятия, находящегося в состоянии кризиса. Основными вопросами, на которые должна дать ответ маркетинговая стратегия, являются:

1. Как предприятие сохранит или завоеует свои целевые рынки?
2. Как предприятие сможет с выгодой для себя сохранить или расширить свою рыночную нишу?

В основе маркетинговой стратегии лежат следующие важные направления:

- классификация или сегментация рынков;
- выбор рынков;
- выбор методов выхода на рынок, закрепления на нем или ухода с него;
- выбор средств маркетинга;
- выбор времени выхода на рынок или ухода с него.

Стратегия выхода или закрепления предприятия на рынке может быть осуществлена путем приобретения акции других предприятий, собственного развития или сотрудничества с другими предприятиями. Выход или закрепление предприятия на новом рынке путем приобретения акции целесообразен если:

- нет достаточного опыта работы на данном рынке;
- предприятию нужен быстрый выход на рынок;

- самостоятельный выход на рынок для предприятия затруднен из-за сложности освоения продукции, требуемых на расходы на рекламу и пр.

Преимущества выхода или закрепления на рынках путем сотрудничества с другими предприятиями заключается в том, что возможные убытки распределяются между всеми участниками, уменьшая риск для каждого отдельного предприятия, а так же в том, что появляются возможности использования опыта и ресурсов всех участников, сотрудничающих в данном проекте.

Маркетинговая антикризисная программа, наряду с мерами по достижениям долгосрочных стратегических целей, включает вопросы планирования деятельности предприятия на более близкую перспективу.

Планирование маркетинга представляет собой детализирование стратегического плана по срокам, исполнителям, стоимости и ожидаемому эффекту. Стратегия и тактика должны:

- определить чем, где, когда и как будет заниматься фирма;
- показать, как достичь поставленных целей;
- определить общие временные и денежные затраты на реализацию намеченных целей.

Данные аспекты описываются маркетинговым плане.

4.2.2 Маркетинговый план кризисного предприятия

Маркетинговой план представляет собой программу действий, содержащую конкретные задания, которые необходимо выполнить в соответствующие периоды времени.

При разработке плана маркетинга необходимо ответить на ряд вопросов, в том числе:

1. Какого положение предприятия в настоящее время?
2. К чему стремится предприятие?
3. Как достичь поставленных целей?

В том случае если причиной кризиса на предприятии стало замедление роста рынка готовой продукции, когда особенностями его конъюнктуры является снижение покупательского спроса, усложнение процесса проведения инновации из-за недостатка для их осуществления собственных средств, снижение рентабельно-

сти хозяйственной деятельности, обострение конкуренции и прочие, приоритетными мерами маркетинга могут быть:

1. Экономия затрат на маркетинг, с целью избегания убыточных проектов и сосредоточение маркетинговой деятельности, на тех группах товаров по которым есть опыт и относительные преимущества перед конкурентами.

2. Разработка стратегии изменения цен в соответствии с ценовой политикой конкурентов.

3. Увеличение объемов продаж продукции пользующейся постоянным спросом.

4. Ориентация маркетинга на приобретение активов слабых конкурентов, что должно позволить увеличить прибыль.

5. Выход на внешние рынки, что может принести дополнительный объем продаж за счет дешевой рабочей силы и сырья, более современных технологий и других факторов-преимуществ страны размещения бизнеса.

Основными разделами маркетингового плана, которые требуют особого внимания в условиях кризиса, являются:

1. Планирование ассортимента продукции.
2. Планирование товародвижения и сбыта продукции.
3. Ценовая политика предприятия.

Ниже рассмотрены основные моменты данных разделов.

Планирование ассортимента продукции. Одним из условий финансового оздоровления предприятия является планирование текущего и перспективного ассортимента продукции, позволяющего получать необходимую норму прибыли. Планирование ассортимента продукции – это комплекс мер в области разработки товаров, их маркировки, упаковки и установлении цены товара.

Планы развития предприятия в средне- и долгосрочной перспективе должны основываться на хорошо продуманной стратегической программе обновления ассортимента продукции.

Для сохранения положения на рынке и необходимого уровня рентабельности, предприятие должно быть готово к замене производимых и реализуемых товаров новыми, еще до того, как они заканчивают на рынке свой «жизненный цикл».

Под *обновлением (инновацией) ассортимента* понимается выпуск и продажа товаров новых в технологическом отношении

или предназначенных для удовлетворения новых потребностей рынка.

Разработка новой продукции влечет за собой исключение из производственной программы или уменьшение выпуска моральных устаревших товаров. Предприятие-производитель товаров, решив начать инновацию может выбрать следующие варианты решения проблем:

1. Приобрести информацию о новых товарах у других компаний, по контракту или лицензии.
2. Разработать собственный товар.
3. Усовершенствовать конструкцию или внешнее оформление уже выпускаемого товара.
4. Привлечь к разработке новой продукции другого партнера.

Планирование товародвижения и сбыта продукции. Товародвижение – это система, обеспечивающая доставку товаров от производителя к потребителю и включающая транспортировку, хранение и совершение сделки.

Выбор канала товародвижения имеет важное значение, так как от него зависит достижение требуемого качества обслуживания покупателей и уровень расходов на осуществление процесса доведения товаров от производителя до потребителя.

Канал распределения (сбыта) – это совокупность предприятий или отдельных лиц, способствующих реализации товаров.

Основными типами каналов товара движения являются:

1. Прямые каналы (связаны с перемещением товаров от производителя к потребителю без использования независимых посредников).

2. Косвенные каналы связаны с перемещением товаров от производителя к посреднику, а от него к потребителю.

3. Смешанные каналы используются при высокой концентрации покупателей продукции в одних регионах и небольшом объеме спроса на эту же продукцию в других регионах. В первом случае целесообразно применять прямые каналы, а во втором действовать через посредников.

В большинстве случаев реализация осуществляется через посредников. Обычно их разделяют на зависимых и независимых.

Независимые посредники (дистрибьюторы) изначально приобретают товар в собственность, а затем его реализуют.

Зависимые посредники (комиссионеры, сбытовые агенты) за выполненные услуги по реализации продукции получают комиссионное вознаграждение.

Каналы распределения характеризуются числом составляющих их уровней. *Уровень канала* – это количество и характер посредников, участвующих в доведении товара до потребителей. Оценивая уровни каналов, следует иметь в виду, что чем больше уровней, тем меньше возможностей контролировать канал.

Определение принципов товарного движения особенно актуально в период применения антикризисных процедур, так как выбор каналов влияет на издержки и прибыль предприятия.

Использование косвенных каналов сбыта, уменьшает относительные издержки товародвижения, но приводит к снижению относительной прибыли за счет ее перераспределения между товаропроизводителем и товаропроводящей сетью. Однако, общая прибыль может возрасти, если участники каналов сбыта помогут увеличить объем продаж по сравнению с тем, которого могло бы добиться само предприятие.

При выборе каналов сбыта необходимо учитывать значительное число факторов, в том числе:

- потребители продукции (количество, концентрация и др.);
- товар (цена единицы, срок хранения, частота отгрузки, масса единицы продукции, техническая сложность и др.);
- конкуренция (число конкурентов, их концентрация, тактика, ассортимент и качество продукции, цены и др.);
- знание и опыт участников канала распределения.

Ценовая политика. Конкретные расчеты цены производятся в зависимости от сегмента рынка, потенциальной объема спроса на продукцию, уровня конкуренции, организации товара движения и прочие. При установлении цены предприятия чаще всего используют следующий алгоритм (рисунок 4.3):

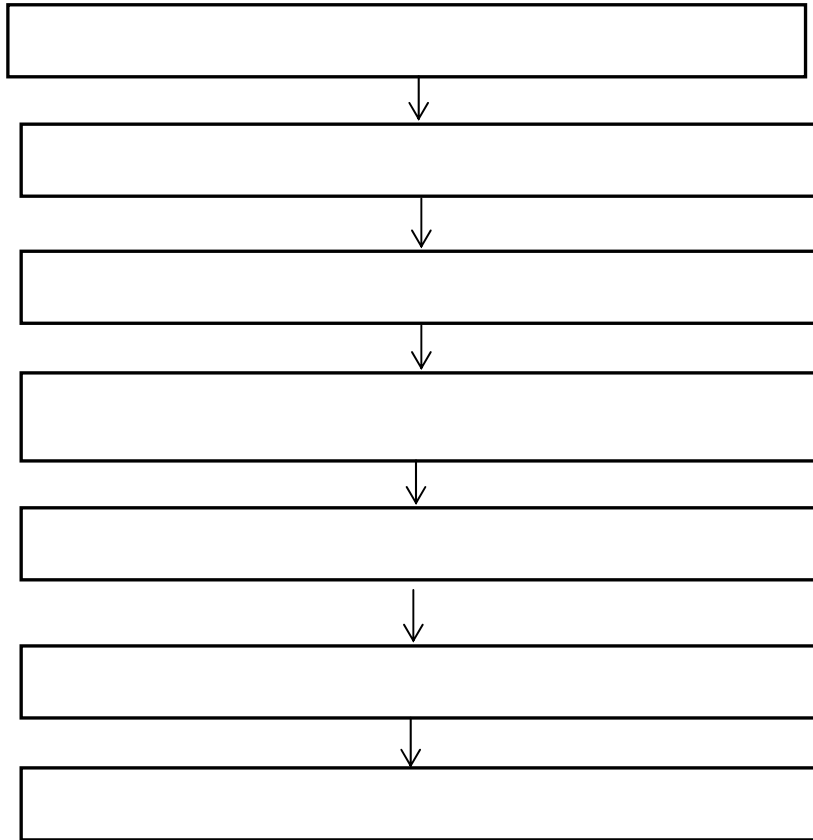


Рисунок 4.3 – Алгоритм установления цены на продукцию

Полезные советы в области ценообразования дает американский эксперт в области малого бизнеса Дэниэл Керер.

В кризис большинство предпринимателей стараются любыми доступными способами повысить продажи, используя системы продвижения товаров, маркетинг, снижение цен и пр. Но все эти методы не будут иметь успеха, если не оптимизировать ценовую политику.

А для этого необходимо знать ответ на один главный вопрос: «Знаете ли вы, за что ваши покупатели действительно готовы платить и почему?»

Исследования компании Atenga Inc. показали, что самый эффективный способ увеличить доход – это оптимизировать цены. Покупатели готовы платить за ценность. Поэтому главная задача предпринимателей – установить такую цену, которая бы отражала ценность предлагаемого продукта, и которую покупатели готовы принять.

Но 9 из 10 компаний формируют свои цены путем добавления наценки или маржи, никак не связывая их с ценностью продукта. Более того, в кризис, многие предприниматели снижают цены, адаптируя их под кризисный рынок, чего делать категорически нельзя. Такие компании вряд ли смогут удержаться на рынке и вообще выжить в трудные времена экономического кризиса.

Ниже приводятся шесть основных ошибок, которые делают предприниматели малого бизнеса в процессе ценообразования.

Ошибка 1. Устанавливать цены согласно рыночным ценам этого сегмента, не беря во внимание истинную ценность продукта или услуги.

Если цены выше той ценности, которую готовы принять покупатели, то продажи будут идти с трудом, в результате, прибыль и доходы упадут. Если цены ниже, той ценности, которую установили покупатели, то вы теряете деньги. Это некий вид благотворительности или раздачи подарков за ваш счет. В результате, продукт и ваш бизнес обесценивается.

Ошибка 2. Устанавливать одинаковую наценку на все продукты или услуги.

Покупательская способность и желание платить относятся к конкретному продукту или услуге. Делать одинаковую наценку на различные продукты/услуги в корне неверно.

Ошибка 3. Опускать цены из за страха потребительского сопротивления.

Все меняется – потребительское восприятие, конкурентная среда, и конечно цены. Но менять цены по требованию клиентов все же не следует. Оптимальный способ – периодически менять цены и преподносить это как часть клиентского сервиса.

Ошибка 4. Устанавливать единые цены для всех клиентов.

В этом случае необходимо сегментировать своих клиентов. Различные типы клиентов имеют различное восприятие вашего продукта или услуги, и хотят покупать их по разной цене. Дополнительную ценность продукту могут придать упаковка, доставка, маркетинговые инициативы. Варьируйте ими, предлагая различные варианты для разноплановых клиентов.

Ошибка 5. Устраивая распродажи, предприниматели больше думают о доходе, чем о прибыли.

Распродажи сокращают прибыль, если цены устанавливаются ниже, чем положено. Еще хуже, если менеджеры по продажам сами устанавливают скидки, лишь бы продать товар. Главная цель продавцов – не продать, а извлечь максимум прибыли.

Ошибка 6. Большая трата времени на не эффективных клиентов.

Прежде всего, следует определить самых выгодных клиентов вашей компании. Правило паретто 80% дохода несут 20% клиентов, все еще действует. Уделите все свое время именно этим 20% клиентов⁹.

4.3 Финансовый менеджмент неплатежеспособного предприятия

4.3.1 Основы финансового менеджмента в условиях кризиса и банкротства предприятия

Рационально организованный финансовый менеджмент может ослабить влияние кризиса в виде финансовой несостоятельности и добиться восстановления платежеспособности и финансовой устойчивости организации в целях ее сохранения от банкротства. Может произойти обновление организации при сохранении собственников и руководителей или реструктуризация организации (слияние, разделение, присоединение, выделение). При других условиях финансовая несостоятельность может привести к полной ликвидации организации или смене собственника и перестройке процесса функционирования организации.

Система антикризисного управления предполагает изучение характера, тенденций и практики развития кризиса предприятия, методов диагностики и раннего обнаружения его признаков, путей и средств, стратегии и тактики, применение которых может обеспечить его финансовое оздоровление. Наиболее актуальные задачи антикризисного управления в условиях финансового оздоровления представлены на рисунке 4.4.

⁹ Daniel Kehrer. The 6 Biggest Pricing Mistakes to Avoid [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://myventurepad.com/MVP/65048>

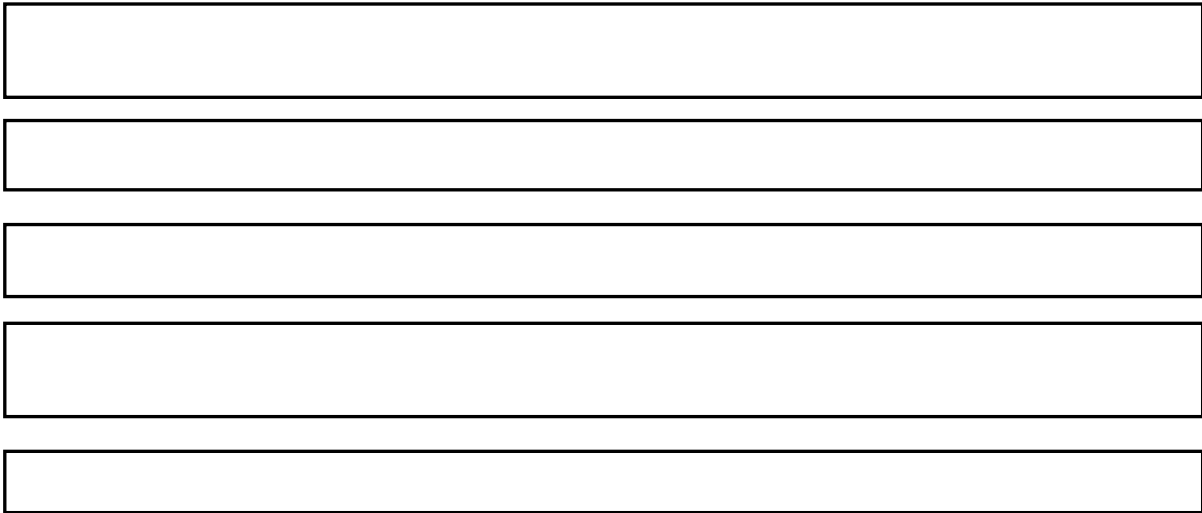


Рисунок 4.4 – Задачи антикризисного управления

Реализация первого комплекса задач – предварительной диагностики причин возникновения кризисной ситуации на предприятии – достигается выявлением внутренних рассогласований в деятельности организации (сбоев и упущений в работе). Первыми сигналами, свидетельствующими о возможном ухудшении финансового положения предприятия в будущем, даже при общем благоприятном на сегодняшний день его состоянии, могут быть:

- недостаточная диверсификация деятельности предприятия, чрезмерная зависимость сегодняшних и будущих результатов его функционирования от узкой номенклатуры продукции, какого-либо конкретного вида проекта, вида актива и т.д.;
- потеря ключевых партнеров или осложнения во взаимоотношениях с ними;
- недооценка или невозможность постоянного технического и технологического обновления производства, переобучения персонала;
- появление сильных конкурентов на том же сегменте рынка.

Для снижения затрат компании в условиях кризиса необходимы ужесточение процедур авторизации расходов, мотивирование персонала на снижение затрат и сокращение издержек, не связанных с основной деятельностью компании. В рамках перечисленных направлений деятельности нужно выполнить следующие процедуры:

1. *Формирование бюджета компании.* Планирование затрат и передача полномочий по их управлению менеджерам подразделений позволят значительно снизить издержки компании. Если на момент наступления финансового кризиса бюджетирование не велось, можно порекомендовать ограничиться составлением мастер-бюджета (прогнозный баланс, бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов), бюджетов ключевых производственных подразделений, а также сформировать бюджеты дебиторской и кредиторской задолженностей и движения сырья и материалов. Это позволит оптимизировать движение денежных потоков и удержать за траты на заданном уровне.

2. *Горизонтальная и вертикальная интеграция.* Горизонтальная интеграция предполагает поиск возможностей осуществления закупок совместно с другим покупателем. Увеличение объемов закупки позволит получить так называемые объемные скидки. Вертикальная интеграция подразумевает более тесную работу с поставщиками ключевых наименований сырья и материалов (своевременное исполнение договорных обязательств, финансовая прозрачность и т.д.).

3. *Анализ возможностей передачи на аутсорсинг дорогостоящих процессов.* Следует оценить, какие компоненты выгодно производить самостоятельно, а какие дешевле закупать у других производителей. Например, большинство предприятий, имеющих свои котельные, передали их в собственность администраций городов, поскольку содержание и обслуживание обходились слишком дорого.

4. *Внедрение новых форм расчетов с контрагентами* (векселя, бартер).

5. *Ужесточение контроля всех видов издержек.* Замечено, что, когда компания, к примеру, начинает регистрировать исходящие междугородные звонки сотрудников, общее количество звонков снижается за счет уменьшения разговоров по личным вопросам.

6. *Оптимизация технологических процессов.* Вопросы оптимизации могут быть решены при обсуждении технологии производства и качества выпускаемой продукции финансовым директором и директором по производству. На одном из предприятий отходы производства были значительно сокращены только бла-

годаря постоянному контролю работы персонала и ужесточению производственной дисциплины. Проблема заключалась в неаккуратном обращении рабочих с сырьем.

7. *Сокращение издержек на оплату труда.* Следует разработать бонусные схемы для персонала компании и мотивировать его на снижение издержек. За основу может быть принята схема, при которой часть сэкономленных затрат выплачивается сотруднику. Необходимо также пересмотреть организационную структуру на предмет исключения лишних уровней управления.

Одна из широко распространенных ошибок заключается в том, что в условиях кризиса многие предприятия пытаются увеличить приток поступления денежных средств, поднимая цену на продукцию без предварительного исследования рынка. Активизация продаж в ситуации кризиса должна выражаться в развитии отношений с существующими клиентами и привлечении новых, предложении рынку новой продукции, заключении контрактов на работу с давальческим сырьем, а также в пересмотре существующей системы скидок и льгот для покупателей.

Для этого можно порекомендовать реализовать следующие мероприятия.

1. Проведение ограниченного маркетингового исследования. Основная цель исследования – определение емкости рынка, оценка возможности увеличения объемов продаж и отпускных цен. Необходимо выявить и потребительские предпочтения, т.е. ранжировать по степени значимости те характеристики товара, на которые обращают внимание покупатели. Это позволит отказаться от невостребованных характеристик, а следовательно, сократить затраты.

2. Выделение группы товаров, приносящих компании наибольшую прибыль. Проводится *ABC*-анализ прибыльности продукции компании. Внимание менеджеров по продажам необходимо сосредоточить на первой группе (*A*) товаров. Для этого создается дифференцированная система мотивации, когда менеджеры получают различный процент от объема продаж по разным категориям товаров.

3. Пересмотр ассортиментной и ценовой политик компании. Необходимо оценить точку безубыточности для каждой категории товаров и сопоставить ее с данными об объемах продаж за

несколько предыдущих периодов. Если точка безубыточности выше объемов продаж какого-либо из наименований продукции, то следует пересмотреть ценовую политику в отношении этого товара или проанализировать возможность снятия его с производства.

4. Оптимизация денежных потоков. Это одна из важных задач антикризисного финансового управления. Первое, что следует сделать в этом направлении, – внедрить процедуру ежедневной сверки баланса наличных денежных средств. Это позволит исключить возможные злоупотребления, даст менеджерам достоверную информацию о текущем остатке средств на счетах и в кассе предприятия, необходимую для принятия решений об осуществлении текущих платежей.

Затем нужно создать реестр текущих платежей и расставить приоритеты. Приоритетность того или иного платежа топ-менеджеры должны рассматривать в ходе ежемесячного обсуждения с участием рядовых сотрудников. После этого можно переходить к построению максимально детального бюджета движения денежных средств на будущий отчетный период (месяц). Это позволит оптимизировать денежные потоки компании и предвидеть кассовые разрывы.

Кроме того, надо поддерживать низкий баланс на расчетных счетах в различных банках, т.е. свести сумму наличных средств к минимуму. Если один из счетов компании будет заморожен, она сможет продолжить работу, используя счета в других банках. Эта мера позволит обезопасить компанию от таких рисков, как банкротство банка или выставление картотеки по счетам.

Необходимо также рассмотреть возможность увеличения так называемых внереализационных доходов. Для этого совместно с инженерной службой анализируется возможность реализации части неиспользуемого оборудования или его консервации. Акт о консервации оборудования передается в налоговую инспекцию, благодаря чему можно будет не платить налог на имущество по законсервированным объектам. Нередко предприятие может получить дополнительные доходы за счет сдачи в аренду неиспользуемых площадей или перевода офиса в менее дорогое место.

Наряду с перечисленными мероприятиями по оптимизации потоков денежных средств нужно пересмотреть политику компании в области осуществления капитальных инвестиций:

- 1) приостановить или закрыть долгосрочные инвестиционные проекты, которые не принесут доход в ближайшем будущем;
- 2) по проектам, остановка которых невозможна, следует изменить график поступления инвестиций так, чтобы исключить возникновение кассовых разрывов в бюджете компании.

Одним из важнейших стратегических направлений выхода из кризиса является финансовая реструктуризация. Она должна предусматривать вполне определенные цели, в частности поддержание жизнеспособности предприятия на ближайшую перспективу за счет увеличения наличных средств и объема продаж.

Финансовая реструктуризация должна быть нацелена на устранение неликвидности предприятия, совершенствование структуры капитала, создание предпосылок для рекапитализации.

Практическое разрешение перечисленных проблем финансовой реструктуризации происходит путем: ликвидации нерентабельных и неплатежеспособных структур внутри предприятия; массовой скупки акций данного предприятия при наличии денежных средств; привлечения форм заемных средств на развитие предприятия; сокращения непроизводственных издержек производства; списания активов с баланса предприятия; совершенствования механизма управления и повышения конкурентоспособности; совершенствования системы мотивации; ужесточения контроля за расходованием денежных средств; интеграции капитала за счет слияния с другими фирмами; введения маркетингового управления; привлечения инвестиций.

Завершающий этап антикризисного управления связан с корректировкой стратегии развития и может осуществляться в следующих основных случаях:

- при неожиданных изменениях факторов внешней среды (уровня налогообложения, невыгодной динамики валютного курса, влияния на бизнес контролирующих, разрешительных органов и общественных объединений и т.д.) нейтрализовать которые в полной мере невозможно;
- при возрастании внутреннего финансового потенциала предприятия за счет дополнительного эффекта, полученного

в результате успешной реализации стратегических изменений.

Задачи антикризисного управления следует считать выполненными, если достигнуто прочное положение на рынке (восстановлена платежеспособность, увеличены денежные потоки и т.д.).

Финансовое оздоровление предприятия – комплекс организационных, производственных, маркетинговых и финансовых мероприятий, предполагающих финансовую реанимацию, финансовую реабилитацию, финансовое развитие для повышения платежеспособности, финансовой устойчивости, эффективности деятельности предприятий, а также разработку стратегии развития на основе избранных с этой целью методов.

Реанимационные процедуры — это процедуры финансового оздоровления. Их, как правило, применяют, если есть хоть маленький шанс на «оживление» хозяйствующего субъекта. Они включают комбинацию следующих мер:

- продажа легко реализуемых активов;
- сдача в аренду производственных фондов, земли;
- ликвидация нерентабельных производств;
- улучшение использования оборудования, площадей;
- замена задолженности на права собственности;
- сокращение избыточного персонала;
- сокращение накладных расходов;
- разработка более гибких схем получения сырья и сбыта готовой продукции;
- выбор оптимальной номенклатуры и объема производства для снижения издержек.

Процедуры *финансовой реабилитации* исходят из стратегии экономии и включают следующие меры:

- управление затратами, разработку программы снижения себестоимости;
- улучшение управления дебиторской задолженностью;
- обеспечение расчетов в срок;
- реструктуризацию кредиторской задолженности (рассрочка, продажа, обмен);
- дробление имущественного комплекса на отдельные предприятия, часть из них подводится под банкротство;

- реализацию медленно- и труднореализуемых активов, эффективность использования которых мала (включая ценные бумаги);
- поиск новых источников капитала, привлечение средств на долгосрочной основе;
- приобретение, аренду, лизинг нового высокопроизводительного оборудования;
- управление ассортиментом: выделение продукции, выпуск которой абсолютно убыточен и бесперспективен; продукции, рентабельность которой снижается;
- реперофилирование, диверсификацию сфер деятельности;
- освобождение от объектов социальной и непроемственной сферы;
- оптимизацию основных производственных фондов, организационных и финансовых структур;
- переподготовку кадров, наем нового персонала.

Процедуры *финансового развития* включают следующие меры:

- ввод новых мощностей, освоение новых технологий;
- поиск новых источников вложения капитала и обеспечение их эффективного использования;
- создание информационной системы¹⁰.

4.3.2 Антикризисное управление денежными потоками

Высокая роль антикризисного управления денежными потоками определяется следующими основными положениями:

1. Денежные потоки обслуживают осуществление хозяйственной деятельности предприятия практически во всех аспектах. Эффективно организованные денежные потоки предприятия являются важнейшим симптомом его «финансового здоровья», предпосылкой достижения высоких конечных результатов его хозяйственной деятельности в целом.

¹⁰Ермасова, Н. Б. Финансовый менеджмент. Конспект лекций [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika/f008/27.htm>

2. Эффективное управление денежными потоками обеспечивает финансовое равновесие предприятия в процессе его стратегического развития. Темпы этого развития, финансовая устойчивость предприятия в значительной мере определяются тем, насколько различные виды потоков денежных средств синхронизированы между собой по объемам и по времени.

3. Рациональное формирование денежных потоков способствует повышению ритмичности осуществления операционного процесса. Любой сбой в осуществлении платежей отрицательно сказывается на формировании производственных запасов сырья и материалов, уровне производительности труда, реализации готовой продукции и т. п.

4. Эффективное антикризисное управление денежными потоками позволяет сократить потребность предприятия в заемном капитале. Активно управляя денежными потоками, можно обеспечить более рациональное и экономное использование собственных финансовых ресурсов, формируемых из внутренних источников, снизить зависимость темпов развития предприятия от привлекаемых кредитов.

5. Управление денежными потоками является важным финансовым рычагом в обеспечении ускорения оборота капитала предприятия, что достигается путем сокращения продолжительности производственного и финансового циклов, а также снижением потребности в капитале, обслуживающей хозяйственную деятельность предприятия.

6. Эффективное управление денежными потоками обеспечивает снижение риска неплатежеспособности предприятия.

7. Активные формы управления денежными потоками позволяют предприятию получать дополнительную прибыль, генерируемую непосредственно его денежными активами. Речь идет, в первую очередь, об эффективном использовании временно свободных остатков денежных средств в составе оборотных активов, а также накапливаемых инвестиционных ресурсов в осуществлении финансовых инвестиций.

Для нормального функционирования предприятия необходимо правильно управлять денежными потоками. Такое управление включает в себя следующие этапы: анализ, планирование и прогнозирование, контроль за текущими денежными потоками.

Основными моментами анализа и планирования денежных потоков являются:

1. Прогнозирование наличия и движения денежных средств.
2. Проверка финансовой реализуемости плана финансирования и развития.
3. Определение сроков и объемов необходимых заемных средств.
4. Анализ целесообразности привлечения заемных средств.
5. Формирование реализуемого финансового плана с минимально упущенной прибылью.
6. Определение срока окупаемости затрат и оценка возможного дохода за период реализации проекта.
7. Контроль и корректировка финансового плана с учетом фактического выполнения.
8. Построение и анализ консолидированного финансового потока по группе объектов.
9. Прогнозирование возможности возникновения банкротства и его своевременное предотвращение.

Одной из важнейших задач антикризисного финансового менеджмента является оптимизация потоков денежных средств.

На первом этапе следует внедрить процедуру ежедневной сверки баланса наличных денежных средств. Это позволит исключить возможные злоупотребления, даст менеджерам достоверную информацию о текущем остатке средств на счетах и в кассе предприятия, необходимую для принятия решений об осуществлении текущих платежей.

Затем нужно создать реестр текущих платежей и расставить приоритеты. Приоритетность того или иного платежа топ-менеджеры должны рассматривать в ходе ежемесячного обсуждения с участием рядовых сотрудников. После этого можно переходить к построению максимально детального бюджета движения денежных средств на будущий отчетный период (месяц). Это позволит оптимизировать денежные потоки компании и предвидеть кассовые разрывы.

Кроме того, надо поддерживать низкий баланс на расчетных счетах в различных банках, то есть свести сумму наличных средств к минимуму. Если один из счетов компании будет заморожен, она сможет продолжить работу, используя счета в других

банках. Эта мера позволит обезопасить компанию от таких рисков, как банкротство банка или выставление картотеки по счетам.

Необходимо также рассмотреть возможность увеличения так называемых внереализационных доходов. Для этого совместно с инженерной службой анализируется возможность реализации части неиспользуемого оборудования или его консервации. Акт о консервации оборудования передается в налоговую инспекцию, благодаря чему можно будет не платить налог на имущество по законсервированным объектам. Нередко предприятие может получить дополнительные доходы за счет сдачи в аренду неиспользуемых площадей или перевода офиса в менее дорогое место.

Наряду с перечисленными мероприятиями по оптимизации потоков денежных средств нужно пересмотреть политику компании в области осуществления капитальных инвестиций:

- приостановить или закрыть долгосрочные инвестиционные проекты, которые не принесут доход в ближайшем будущем;
- по проектам, остановка которых невозможна, следует изменить график поступления инвестиций так, чтобы исключить возникновение кассовых разрывов в бюджете компании.

4.3.3 Управление дебиторской задолженностью кризисного предприятия

Многие предприятия стараются производить продажу товара с немедленной оплатой, но требования конкуренции вынуждают соглашаться на отсрочку платежей, в результате чего появляется дебиторская задолженность.

Проблема ликвидности (способность актива конвертироваться в денежные средства без значительной потери в цене) дебиторской задолженности становится ключевой почти в каждой организации. В ней, в свою очередь, выделяют несколько проблем: оптимальный объем, оборачиваемость, качество дебиторской задолженности. Решение этих проблем требует квалифицированного управления дебиторской задолженностью, что является

ся одним из способов укрепления финансового положения фирмы. Опыт реформирования предприятий показывает, что меры по возврату дебиторской задолженности входят в группу наиболее действенных мер повышения эффективности за счет внутренних резервов предприятия и могут быстро принести положительный результат. Возврат задолженности в сжатые сроки – реальная возможность пополнения дефицитных оборотных средств.

Управление дебиторской задолженностью представляет собой часть общего управления оборотными активами и маркетинговой политики предприятия, направленной на расширение объема реализации продукции и заключающейся в оптимизации общего размера этой задолженности, обеспечении своевременной ее инкассации.

Механизм управления дебиторской задолженностью кризисного предприятия представлен на рисунке 4.5.

Управление дебиторской задолженностью предполагает:

- определение политики предоставления кредита и инкассации для различных групп покупателей и видов продукции;
- анализ и ранжирование покупателей в зависимости от объемов закупок, истории кредитных отношений и предлагаемых условий оплаты;
- контроль расчетов с дебиторами по отсроченной или просроченной задолженности;
- определение приемов ускорения востребования долгов и уменьшения безнадежных долгов;
- задание условий продажи, обеспечивающих гарантированное поступление денежных средств;
- прогноз поступлений денежных средств от дебиторов на основе коэффициентов инкассации.

Получение платежей от дебиторов является одним из основных источников поступления средств на предприятие.

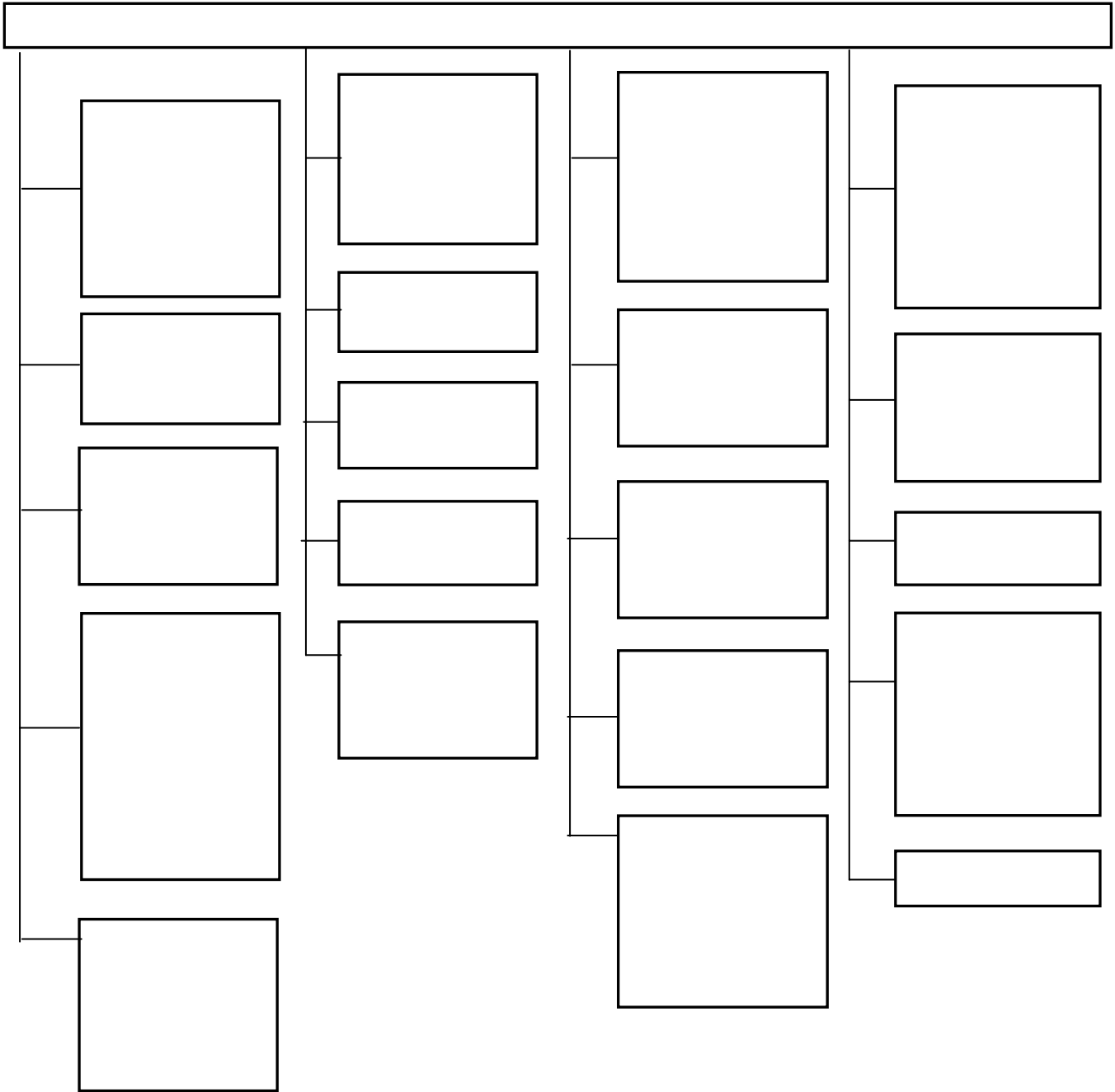


Рисунок 4.5 – Механизм управления дебиторской задолженностью¹¹

Дефицит денежных средств в экономике заставил предприятия изменить условия реализации своей продукции, что, в свою

¹¹Посредников, М. Система управления дебиторской задолженностью на предприятии с большим количеством должников. – Bankir.Ru [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bankir.ru>

очередь, изменило существовавшие ранее отношения с покупателями и практику получения денег и потребовало от предприятий выработки новой политики предоставления кредита и инкассации.

Неоднородное влияние инфляции на различные группы товаров усложнило координацию политики в области закупок и политики продаж, что придало дополнительное значение внедрению эффективных процедур инкассации.

Учет реальных издержек или выгод от принимаемых кредитных решений может использоваться как инструмент расширения продаж и повышения оборачиваемости текущих активов.

Перечислим основные приемы управления дебиторской задолженностью:

- учет заказов, оформление счетов и установление характера дебиторской задолженности;
- ABC-анализ и XYZ-анализ в отношении дебиторов;
- анализ задолженности по видам продукции для определения невыгодных с точки зрения инкассации товаров;
- оценка реальной стоимости существующей дебиторской задолженности;
- уменьшение дебиторской задолженности на сумму безнадежных долгов;
- контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности;
- определение конкретных размеров скидок при досрочной оплате;
- оценка возможности факторинга – продажи дебиторской задолженности.

Предприятие реализует свою продукцию, предоставляя отсрочку покупателям не более 30 дней. На практике нередки задержки платежей сверх этого срока. Реальное представление о погашении счетов дебиторов дает взвешенное «старение» дебиторской задолженности. Из-за просроченной дебиторской задолженности средний реальный срок оплаты счетов дебиторами больше установленного на 38 дней.

Контроль и анализ дебиторской задолженности по срокам возникновения:

- позволяет оценить эффективность и сбалансированность политики кредита и предоставления скидок;
- определяет области, в которых необходимы дополнительные усилия по возврату долгов;
- дает базу для создания резерва по сомнительным долгам;
- позволяет сделать прогноз поступлений средств.

Наиболее часто употребляемыми способами воздействия на дебиторов с целью погашения задолженности являются направление писем, телефонные звонки, персональные визиты, продажа задолженности специальным организациям.

Весьма актуален вопрос о правомочности сопоставления дебиторской и кредиторской задолженности. Здесь позиции аналитика и бухгалтера могут быть диаметрально противоположными: первый допускает возможность сопоставления, второй – нет.

При этом бухгалтер обычно приводит следующие аргументы. Иногда считают, что дебиторская задолженность может быть любой, лишь бы она не превышала кредиторскую, и что при анализе следует принимать во внимание только разность между ними. Это мнение глубоко ошибочно, так как предприятие обязано погашать свою кредиторскую задолженность независимо от того, получает оно долги от своих дебиторов или нет. В связи с этим при анализе дебиторской и кредиторской задолженностей их следует рассматривать отдельно: дебиторскую – как средства, временно отвлеченные из оборота, а кредиторскую – как средства, временно привлеченные в оборот. При предоставлении поставщиками отсрочки платежа, как правило, в контракте явно не указывается, сколько эта услуга будет стоить компании-покупателю. Тем не менее в договоре, содержащем условие о возможности выплаты с рассрочкой, всегда существуют так называемые скидки. Например, нередко в контракте встречается следующая формулировка: «Товар поставляется с рассрочкой платежа в две недели. В случае оплаты в день отгрузки покупателю предоставляется скидка в размере 5% стоимости товара». Иначе говоря, предприятие кредитруется под 5% на срок в две недели. Нетрудно посчитать, что за год стоимость такого кредита составит 120%. Для сравнения, средний процент по банковскому кредиту, полученному на год, составит 12–13% в валюте, или 15–16% в рублях.

Такой разрыв в стоимости кредитных средств связан с тем, что, кредитуя, производитель, как и банк, берет на себя риски. Однако для банка это основной вид деятельности, а для производителя – не свойственная ему функция. Вследствие этого производитель, как правило, оценивает кредитные риски значительно выше, чем банк, и требует более высокую плату (процентную ставку) за подобное кредитование.

Из всего сказанного вытекают общие рекомендации управления дебиторской задолженностью:

1) установить контроль за состоянием расчетов с покупателями;

2) следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности, так как значительное превышение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и привлечения дополнительно дорогостоящих источников финансирования;

3) использовать предоставление скидок при долгосрочной оплате.

Ускорить платежи можно путем совершенствования расчетов, своевременного оформления расчетных документов, предварительной оплаты, применения вексельной формы расчетов и т.д.

Следующий большой блок проблем, связанных с управлением дебиторской задолженностью, – *разработка отдельных параметров кредитной политики предприятия*. Понятно, что результаты анализа состояния дебиторской задолженности используются и в этом процессе.

Процесс управления дебиторской задолженностью невозможен без *кредитной политики* – свода правил, регламентирующих предоставление коммерческого кредита и порядок взыскания дебиторской задолженности. Кредитная политика принимается на год, по истечении которого уточняются цели и задачи, принятые стандарты, подходы и условия.

Приведем типичную структуру этого документа:

1. цели кредитной политики;
2. тип кредитной политики;
3. стандарты оценки покупателей;
4. подразделения, задействованные в управлении дебиторской задолженностью, и т.д.

Цели кредитной политики. Целями кредитной политики должны быть повышение эффективности инвестирования средств в дебиторскую задолженность, увеличение объема продаж (прибыли от продаж) и отдачи на вложенные средства.

Помимо формализации целей управления дебиторской задолженностью в кредитной политике следует определить задачи, решение которых позволит достичь целевых значений (например, выход на новые рынки сбыта, завоевание большей доли существующего рынка, формирование репутации, минимизация стоимости кредитных ресурсов). Каждая сформулированная задача должна иметь количественное измерение и сроки выполнения.

Типы кредитной политики. В процессе формирования принципов кредитной политики необходимо решить, каким образом руководству фирмы следует достигать компромисса между риском и ликвидностью своего бизнеса, учитывая влияние на этот выбор периода предоставления кредита, скидок, стандартов кредитоспособности и политики инкассации.

Тип кредитной политики неразрывно связан с типом политики управления оборотными активами. Различают три принципиальных типа комплексного управления оборотными активами – консервативный, умеренный и агрессивный. Применительно к кредитной политике фирмы характерными признаками каждой из стратегий являются отношение к кредитному риску и различная степень ликвидности дебиторской задолженности.

Консервативный тип кредитной политики направлен на минимизацию кредитного риска. Если «консерватизм» считать залогом ликвидности, то при этом типе кредитной политики фирма существенно повышает ликвидность дебиторской задолженности и не стремится к получению высокой дополнительной прибыли за счет расширения реализации продукции (рентабельность) в кредит. Осуществляя такой тип кредитной политики, фирма существенно сокращает круг покупателей товара в кредит за счет групп повышенного риска; минимизирует сроки предоставления кредита и его размера; ужесточает условия предоставления кредита и повышает его стоимость; использует жесткие процедуры инкассации дебиторской задолженности. В результате такого типа управления оборотными активами доля оборотных

активов в общих активах сравнительно невелика (менее 40%), а период их оборачиваемости небольшой – 52 дня.

Умеренный тип кредитной политики фирмы характеризует типичные условия ее осуществления в соответствии с принятой коммерческой и финансовой практикой и ориентируется на средний уровень кредитного риска при продаже продукции с отсрочкой платежа. Доля оборотных активов в общих активах составляет 45%, продолжительность оборота оборотных средств – 72 дня.

Агрессивный (мягкий) тип кредитной политики приоритетной целью ставит повышение рентабельности, т.е. максимизацию дополнительной прибыли за счет расширения объема реализации товара в кредит, не считаясь с высоким уровнем кредитного риска, который сопровождает эти операции. Механизмом реализации политики такого типа является распространение кредита на более рискованные группы покупателей продукции; увеличение периода предоставления кредита и его размера; снижение стоимости кредита до минимально допустимых размеров; предоставление покупателям возможности пролонгирования кредита. В результате такого типа управления оборотными активами их доля в общих активах составляет более 50%, продолжительность оборота оборотных средств – 95 дней. В настоящее время используют даже такой вариант – 0% за кредит, когда торговая компания заключает договор с банком и сама расплачивается за проценты, при этом проценты включены в стоимость товара, покупатель платит только за перевод денег 0,5–1%.

Комплекс задач, определяемых целями кредитной политики организации, решение которых будет способствовать в том числе сокращению дебиторской задолженности, включает в себя:

- определение кредитных лимитов в отношениях с покупателями (заказчиками);
- контроль за сроками погашения дебиторской задолженности и принятие последующих мер по ее взысканию (напоминание, санкции и т.п.);
- сбор и управление информацией о покупателях (заказчиках);
- оценку платежеспособности покупателя (заказчика);
- контроль платежных условий заказов;

- мониторинг дебиторской задолженности (периода оборота, оборачиваемости, возраста дебиторской задолженности и т.д.);
- анализ, планирование и контроль кредитных и долговых отношений;
- коммуникацию со службами маркетинга, ценообразования и др.

Решение этих задач возлагается на имеющего соответствующую квалификацию работника – менеджера по кредитам либо, если речь идет о крупном предприятии, – на самостоятельно организованную службу (отдел). Наиболее тесные коммуникационные связи такой отдел имеет с бухгалтерией предприятия и службой маркетинга.

Система кредитных условий включает в себя четыре элемента:

1. срок кредита (кредитный период), т.е. время, которым располагают покупатели, прежде чем им придется заплатить за товар;

2. скидки, предоставляемые в качестве поощрения за быстрые платежи;

3. стандарты кредитоспособности, указывающие на минимальную финансовую силу подходящих клиентов, покупающих в кредит;

4. политика взимания платы, отражающая жесткость или мягкость подхода предприятия к клиентам, задерживающим платежи.

Скидки за ранние платежи – это сокращение цены покупки или продажи, выраженное в процентах, которое предоставляется в случае оплаты счета-фактуры в ранний период установленного срока. Эта мера стимулирует покупателей, приобретающих товар в кредит, оплачивать счета как можно быстрее. Предоставление скидки выгодно как покупателю, так и продавцу. Покупатель имеет прямую выгоду от снижения затрат на покупку товаров. Стоит отметить, что скидки за оплату счетов (на 5–10 дней) в большинстве стран Европы составляют 3%, поэтому покупателям выгодно пользоваться скидками. Продавец получает косвенную выгоду в связи с ускорением оборачиваемости средств, вложен-

ных в дебиторскую задолженность, которая, как и производственные запасы, представляет иммобилизацию денежных средств.

Стандарты оценки покупателей. Покупатели, как правило, имеют различные возможности по объемам закупок, своевременности оплаты и претендуют на различные условия предоставления отсрочки платежа.

Для того чтобы дифференцировать условия коммерческого кредитования, но избежать при этом злоупотреблений со стороны менеджеров отдела продаж, необходимо разработать алгоритм оценки покупателей.

Создание алгоритма дифференциации условий предоставления отсрочки платежа предполагает выполнение ряда шагов.

1. Отбор показателей, на основании которых будет проводиться оценка кредитоспособности контрагента (своевременность погашения ранее предоставленных отсрочек платежа, прибыльность бизнеса, ликвидность, размер чистых оборотных активов и т.д.).

2. Определение принципов присвоения кредитных рейтингов клиентам компании. Рейтинг присваивается на определенный период, по истечении которого должен пересматриваться, например, один раз в месяц.

3. Разработка кредитных условий для каждого кредитного рейтинга, т.е. установление:

- цены реализации;
- времени отсрочки платежа;
- максимального размера коммерческого кредита;
- системы скидок и штрафов.

Пример кредитного рейтинга по таким показателям, как платежная дисциплина и объем поставок, приведен в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Значения кредитных рейтингов

Платежная дисциплина		Объем поставок	
Просрочка оплаты, дней	Рейтинг	Сумма реализации за год, руб.	Рейтинг
Больше 60	E	Больше 1 млн.	E
Меньше 60	D	Больше 7 млн.	D
Меньше 30	C	Больше 10 млн.	C
Меньше 7	B	Больше 50 млн.	B
0	A	Больше 100 млн.	A

Сначала клиенты ранжируются по платежной дисциплине. Получившие рейтинг *D* или *E* к ранжированию по объему продаж не допускаются. Для компаний, получивших рейтинги *A*, *B* и *C*, рекомендованы следующие условия работы:

- рейтинг *C* – работа с такой компанией только при условии наличия залога;
- рейтинг *B* – обязательное описание в договорах системы штрафов и пеней и их строгое исполнение;
- рейтинг *A* – предоставление отсрочки платежа без использования санкций со стороны компании.

На основании рейтинга объема поставок определяются максимально допустимый объем товарного кредита и цены на реализуемую продукцию. Например, для компании с рейтингом объема поставок *B* размер товарного кредита не должен превышать 50 млн руб. в год, а цена реализации устанавливается на 5% ниже базовой, для рейтинга *A* кредитный лимит не больше 100 млн руб. в год, а цена – на 10% ниже базовой.

Подобное ранжирование удобно в повседневной деятельности для принятия оперативных решений.

При необходимости принятия стратегического решения, например, выборе из двух покупателей наиболее перспективного, следует учитывать более широкий набор факторов, чем объем закупок и платежная дисциплина. Могут использоваться такие показатели, как рентабельность продаж и перспективный объем реализации покупателю. Немаловажно также рассмотрение неколичественных характеристик: репутация клиента на рынке и существование гарантов (обеспечителей). Для проведения комплексной оценки стратегической привлекательности того или иного клиента могут использоваться балльные системы оценки перечисленных показателей.

Клиентский скоринг – следующий способ ранжирования покупателей по критерию финансового результата (маржинальный доход, валовая или чистая прибыль) в зависимости от уровня дохода, который они приносят.

Различные клиенты имеют разную ценность для компании, поэтому, чтобы выработать оптимальные способы работы с каждым из них, клиентов нужно ранжировать. В основном ранжирование клиентов используется для:

- сегментации клиентов по определенным признакам (например, по статусу, размеру или прибыльности) с дальнейшей разработкой регламентов (правил) работы с каждым сегментом;
- создания различных групп на основе определенных условий (например, группы компаний, которые являются клиентами больше пяти лет, либо группы дебиторов);
- выделения в группы отдельных типов компаний при условии разработки регламентов взаимодействия для каждой такой группы;
- выделения специальных групп компаний (например, группы «черный список»), если взаимодействие с ними требует особого подхода.

Среди наиболее часто встречающихся критериев для ранжирования можно выделить следующие.

1. По статусу: потенциальные, действующие, неохваченные, нереализованные, бывшие клиенты. Анализ группы бывших клиентов может дать информацию о частоте и причинах их ухода. Информация о нереализованных или неохваченных клиентах (например, тех, с кем еще не успели связаться после участия в выставке) – также хороший материал для анализа. В первом случае важно определить причины отказа, а во втором – спланировать дальнейшие действия в отношении таких клиентов.

2. По значимости. Критерии группировки действующих клиентов по степени значимости для компании могут быть различными. Например, рекламные агентства группируют клиентов в зависимости от размера рекламного бюджета, торговые – от объема продаж, а банки – от активности по счетам.

3. По прибыльности. Чаще всего прибыльность клиента рассчитывается телекоммуникационными и финансовыми компаниями.

В основе системы клиентского скоринга лежит универсальный рейтинг клиента – агрегированный показатель, характеризующий экономическую эффективность работы с покупателями. Он базируется на величине маржи по клиенту, определяемой следующим образом:

$$\text{Маржа} = \text{Оборот} - \text{Себестоимость товара для компании} - \text{Прямые затраты} \quad (4.1)$$

При этом прибыль компании рассчитывается как разница между маржей и косвенными расходами. В качестве оборота используется месячная величина отгрузки данному клиенту. Рейтинг клиента определяется за период, кратный одному месяцу, и пересматривается с такой же периодичностью.

Себестоимость товара состоит из фактических расходов компании на закупку товара у поставщиков и его продажу конечному покупателю, включая покупную стоимость товара. Себестоимость можно вычислить по следующей формуле:

$$\text{Себестоимость} = \text{Оборот} / (1 + \text{Процент наценки}) + \text{Оборот} \times \text{Индивидуальная скидка} \quad (4.2)$$

К прямым относятся затраты на отвлечение капитала из оборота и прочие переменные затраты (на закупку, рекламу). Расходы на отвлечение капитала из оборота обусловлены возможным кредитованием клиентов путем предоставления им отсрочки платежа (товарного кредита). Величина таких затрат определяется следующим образом:

$$\text{Затраты на капитал} = (\text{Среднемесячная дебиторская задолженность} \times \text{Цена капитала}) / 12 \quad (4.3)$$

Формула среднемесячной дебиторской задолженности (ДЗ) выглядит так:

$$\text{Среднемесячная ДЗ} = (\text{Оборот} \times \text{Период инкассации ДЗ}) / 30 \quad (4.4)$$

В качестве ориентира для определения цены капитала используются процентные ставки по краткосрочным банковским кредитам, по которым компания реально может привлечь денежные средства, либо ожидаемая собственниками доходность на капитал, если фирма самостоятельно финансирует свои оборотные активы. Цена капитала может варьироваться в зависимости от того, ставит компания своей целью расширение коммерческого

кредитования покупателей (в этом случае ставка может снижаться вплоть до нуля) либо, наоборот, стимулирует клиентов к предоплате или оплате по факту (ставка растет вплоть до уровня, при котором компания откажется от кредита). За основу расчета цены капитала может быть принята ставка средневзвешенной стоимости капитала (Weight average cost of capital – WACC), рассчитываемая ежеквартально.

Таким образом, расчет маржи по клиенту для целей клиентского скоринга можно представить следующим образом:

$$\text{Маржа} = \text{Оборот} \times [1 - 1 / (1 + \text{Процент наценки}) - \text{Индивидуальная скидка} - (\text{Период инкассации ДЗ} / 30) \times (\text{Цена капитала} / 12) - \text{Доля переменных затрат в обороте}] \quad (4.5)$$

Приведенная формула увязывает все условия работы с клиентом в единый показатель и позволяет составить рейтинг клиентов в зависимости от его величины. Единица шкалы должна соответствовать существенному, по мнению фирмы, увеличению финансового результата. Один из возможных вариантов шкалы универсального рейтинга приведен в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Пример шкалы рейтинга

Рейтинг	Маржа по клиенту, руб.
1	2
0	0-9999,99
1	10000-19999,99
2	20000-29999,99
3	30000-39999,99
4	40000-49999,99
5	50000-59999,99
6	60000-69999,99
7	70000-79999,99
8	80000-89999,99
9	90000-99999,99
10	100000-119999,99
11	120000-139999,99
12	140000-159999,99
13	160000-179999,99

Продолжение таблицы 4.2

1	2
14	180000-199999,99
15	200000-224999,99
16	225000-249999,99
17	250000-274999,99
18	275000-299999,99
19	300000-349999,99
20	350000-399999,99
21	400000-499999,99
VIP	Свыше 500000

Используя данную формулу, можно рассчитать рейтинг для всех клиентов, после чего ранжировать их в зависимости от величины рейтинга на группы, для каждой из которых применять индивидуальные механизмы финансовой политики. Например, клиент А отгружает товар в среднем на 250 000 руб. в месяц с наценкой 35%. При оплате в течение 14 дней клиент получает скидку от цены в размере 2% (причем клиент действительно придерживается этого срока оплаты и получает эту скидку). Цена капитала фирмы составляет 30%, переменные расходы находятся на уровне 10% оборота. Определим рейтинг клиента по шкале, приведенной в таблице 4.2.

Маржа = 250 000 руб. $\times [1 - 1 / (1 + 0,35) - 0,02 - 14 / 30 \times 0,3 / 12 - 0,1] = 31\ 898$ руб.

Соответственно, рейтинг клиента А равен трем (маржа попадает в интервал от 30 000 до 40 000 руб.).

Маржа = 450 000 руб. $\times [1 - 1 / (1 + 0,25) - 0,02 - 28 / 30 \times 0,3 / 12 - 0,1] = 25\ 500$ руб.

Таким образом, клиентский рейтинг снизится с 3 до 2, соответственно, фирме такое изменение условий невыгодно, и от него следует отказаться. Аналогичным образом рассчитывается экономическая целесообразность мероприятий по стимулированию сбыта. Предположим, готовится акция, по которой при увеличении товарооборота на 50% клиент награждается ценным призом стоимостью 10 000 руб.

Использование шкалы рейтинга вместо непосредственного анализа маржинального дохода целесообразно в силу следующих причин:

- компактная шкала рейтинга удобнее для работы, чем большое количество значений маржинальной прибыли по каждому клиенту;
- зачастую нежелательно давать менеджерам по продажам информацию о том, какую прибыль получает компания от работы с клиентами.

Работа с рейтингом (особенно когда порядок его расчета встроен в корпоративную информационную систему) позволяет менеджерам проводить качественный анализ прибыльности клиентов без предоставления им лишней информации. Принципы ранжирования зависят от услуг или товаров, предлагаемых компанией (однородные или нет), рынка, на который ориентировано предложение, размера компании, вида бизнеса, уровня дохода, который может быть получен от того или иного клиента, и перспективности клиентов в плане потребления предлагаемых услуг. С учетом совокупности этих факторов формируются различные тарифные планы, возможные условия оплаты и т.д.

Исходя из формулы маржи можно выделить две группы параметров, влияющих на ее размер: индивидуальные и общие. Индивидуальные параметры у каждого клиента свои:

- оборот;
- процент наценки;
- процент индивидуальной скидки;
- период инкассации дебиторской задолженности.

Общие параметры совпадают для всех клиентов – цена капитала и процент переменных затрат, но их значения со временем могут меняться.

Управление этими параметрами позволяет изменять величину маржи по клиенту и, как следствие, его рейтинг. Наиболее интересные возможности клиентский скоринг предоставляет в ситуациях, когда клиент намерен изменить какие-то параметры работы (оборот, уровень наценки, срок кредитования и т.д.), а также при организации различных маркетинговых мероприятий.

Например, клиент А предложил увеличить товарооборот с 250 000 до 450 000 руб. при условии одновременного сокращения торговой наценки до 25% и увеличении периода оплаты до 28 дней (скидка в 2% сохраняется). Необходимо принять решение о

целесообразности данного шага. Для этого рассчитываем рейтинг клиента при принятии положительного решения.

Для клиента успешное участие в этом конкурсе будет соответствовать следующему рейтингу:

Маржа = 375 000 руб. $\times [1 - 1 / (1 + 0,35) - 0,02 - 14 / 30 \times 0,3 / 12 - 0,1] = 47\,847$ руб.

В этом случае маржа превышает первоначальную маржу на 1594,9 руб.

Результат акции = Рост прибыли – Затраты на акцию = 5949 руб.

Участие клиента в акции выгодно, поскольку помимо роста товарооборота компания получит дополнительную прибыль в размере 5949 руб.

Важным свойством клиентского рейтинга является присущая ему аддитивность: рейтинги отдельных клиентов можно складывать (так как они привязаны к вполне конкретному экономическому показателю – маржинальному доходу). Это позволяет рассчитывать рейтинги не только для отдельных клиентов, но и для групп взаимосвязанных (аффилированных) клиентов, регионов, отделов продаж фирмы, направлений, продуктовых линеек и т.д.

Рейтинговый подход также можно распространить на сбытовые подразделения компании, рассчитывая маржинальный доход по каждому менеджеру и увязывая размер оплаты труда со значением рейтинга. К примеру, каждый пункт рейтинга клиента, обслуживаемого менеджером, можно приравнять к некой фиксированной сумме месячной оплаты труда. Тогда менеджер будет заинтересован в том, чтобы рейтинги его клиентов (и, соответственно, прибыль фирмы) были максимальными.

Расчет рейтингов удобнее всего реализовать непосредственно в корпоративной информационной системе.

Подразделения, задействованные в управлении дебиторской задолженностью. Необходимо строго распределить ответственность за управление дебиторской задолженностью между коммерческой, финансовой и юридической службами. Нередко за продажи и взыскание задолженности отвечают разные подразделения, имеющие противоречивые задачи. Например, менеджер по продажам (коммерческий отдел) мотивирован продать как можно

больше, а менеджер по работе с дебиторами (финансовая служба) – получить денежные средства и минимизировать уровень задолженности. Это приводит к недовольству со стороны клиентов и конфликту подразделений.

Оправданна схема распределения ответственности, при которой коммерческая служба отвечает за продажи и поступления, финансовая служба берет на себя информационную и аналитическую поддержку, а юридическая служба обеспечивает юридическое сопровождение (оформление кредитного договора, работа по взиманию задолженности через суд).

Необходимо не только распределить ответственность между подразделениями, но и описать действия всех занятых в управлении дебиторской задолженностью сотрудников в регламенте управления дебиторской задолженностью (таблица 4.3).

Таблица 4.3 – Пример регламента управления задолженностью на предприятии

Этап управления дебиторской задолженностью	Процедура	Ответственное лицо (подразделение)
1	2	3
Критический срок оплаты не наступил	Заключение договора	Менеджер по продажам
	Контроль отгрузки	Коммерческий директор
	Выставление счета	Финансовая служба
	Уведомление об отгрузке (номера вагонов, машин, дата, масса)	
	Уведомление о сумме и расчетных сроках погашения дебиторской задолженности	
За 2-3 дня до наступления критического срока оплаты – звонок с напоминанием об окончании периода отсрочки, а при необходимости – сверка сумм		

Продолжение таблицы 4.3

1	2	3
Просрочка до 7 дней	При неоплате в срок – звонок с выяснением причин, формирование графика платежей	Менеджер по продажам
	Прекращение поставок (до оплаты)	Коммерческий директор
	Направление предупредительного письма о начислении штрафа	Финансовая служба
Просрочка от 7 до 30 дней	Начисление штрафа	Финансовая служба
	Предарбитражное предупреждение	Юридический отдел
	Ежедневные звонки с напоминанием	Менеджер по продажам
	Переговоры с ответственными лицами	
Просрочка от 30 до 60 дней	Командировка ответственного менеджера, принятие всех возможных мер по досудебному урегулированию	Менеджер по продажам
	Официальная претензия (заказным письмом)	Юридический отдел
Просрочка более 60 дней	Подача иска в арбитражный суд	Юридический отдел

Финансовая служба формирует основные принципы управления дебиторской задолженностью подразделения, задействованные в управлении дебиторской задолженностью лимиты, сроки, условия предоставления кредита, контроль погашения. Если просрочка составляет больше 30 дней, то информация об этом передается руководителю службы продаж для контроля. На определенном этапе выставляется претензия, подключаются служба безопасности и юридический отдел. Если выясняется, что платеж от покупателей не пришел по вине менеджера, компания может его оштрафовать или потребовать компенсировать часть убытков¹².

¹²Ермасова, Н. Б. Финансовый менеджмент. Конспект лекций [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika/f008/27.htm>

4.3.4 Управление кредиторской задолженностью кризисного предприятия

Управление кредиторской задолженностью в условиях кризиса является одним из самых трудных видов работы финансовой службы предприятия. Основным методом в управлении кредиторской задолженности являются ее реструктуризация.

Реструктуризация кредиторской задолженности подразумевает получение различных уступок со стороны кредиторов, к примеру, сокращение суммы задолженности или уменьшение процентной ставки по кредиту в обмен на различные активы, принадлежащие предприятию. Можно выделить несколько основных способов реструктуризации кредиторской задолженности.

1. Уступка прав собственности на основные средства. Предприятие может договориться с кредитором о погашении части кредиторской задолженности в обмен на основные средства. Прежде чем предлагать какие-либо активы в качестве отступного, надо оценить, насколько они важны для производственной деятельности предприятия и не являются ли обеспечением по другим обязательствам. Этот метод подойдет компаниям с большим количеством основных средств, которые сложно продать по приемлемой цене, либо затраты на их хранение и обслуживание достаточно велики. Целесообразно предлагать такой метод реструктуризации тем кредиторам, которые могут использовать или продать полученные активы.

2. Уступка акций компании. Одним из видов отступного является предложение пакета акций, находящегося на балансе предприятия. В данном случае акции нового выпуска не могут быть использованы для уменьшения кредиторской задолженности. Соглашение заключается между кредитором и собственниками предприятия, которые готовы уступить часть акций предприятия в обмен на улучшение условий кредитования.

Кредиторы могут принять такой подход в случае, если их требования к данному предприятию составляют существенную долю его совокупного долга, или они планируют диверсифицировать свой бизнес за счет приобретения пакетов акций других компаний.

3. Проведение взаимозачетов. Взаимозачеты долгов являются распространенным методом реструктуризации задолженности. В процессе анализа дебиторской и кредиторской задолженностей зачастую выясняется, что предприятие имеет долговые обязательства перед компанией, к которой у него есть также встречные требования. В такой ситуации предприятие может зачесть обе суммы. Более того, взаимозачет может быть осуществлен в одностороннем порядке путем уведомления второй стороны (желательно в письменном виде и с подтверждением доставки письма). Предприятие также может попытаться выкупить долги кредитора у третьей стороны со значительной скидкой, после чего произвести взаимозачет на полную сумму.

4. Переоформление кредиторской задолженности. Очень часто задолженность перед кредиторами ничем не обеспечена. Если такие кредиторы потребуют возмещения долга в судебном порядке, то они рискуют получить только часть или вообще ничего не получить, поскольку их претензии будут удовлетворяться в последнюю очередь. Предприятие может предложить «необеспеченным» кредиторам переоформить задолженность в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов и (или) увеличение срока погашения долга. Для реструктуризации необеспеченного кредита можно также предложить кредитору обеспечение в виде гарантии или поручительства третьей стороны, в соответствии с которыми третья сторона обязуется погасить задолженность предприятия в случае, если оно не сможет сделать этого самостоятельно.

5. Погашение кредиторской задолженности за счет предоставления векселей. Вексель, как средство реструктуризации долгов, является новым обязательством, которое должно быть исполнено в соответствии с вновь установленными сроками и зачастую с меньшими процентными ставками. Это освобождает предприятие от уплаты долга в данном периоде, способствуя улучшению показателей деятельности компании. Предприятия, находящиеся в тяжелом финансовом положении, могут использовать векселя как инструмент реструктуризации кредита в том случае, если есть третья сторона, заинтересованная в приобретении обязательств компании.

4.4 Управление персоналом в условиях кризиса

Кадровая политика в условиях кризиса вынуждена трансформироваться. Это связано с ограниченностью финансовых средств, неизбежностью организационных мер, связанных со свертыванием ряда программ социального развития, сокращением численности персонала и повышением социально-психологической напряженности в коллективе.

Основным условием кадровой политики в период кризиса, является выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение возможной социальной защиты персонала.

В период кризиса кадровая политика предприятия должна быть направлена на решение следующих задач.

1. Формирование команды адаптивных менеджеров.
2. Сохранение ядра кадрового потенциала предприятия.
3. Реструктуризация кадрового потенциала.
4. Снижение социально-психологической напряженности в коллективе.
5. Обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

Основной целью руководителя предприятия в период кризиса является обеспечение его оздоровления и развития. Но не сам руководитель, не арбитражный управляющий не могут этого сделать единолично. Для этого необходимо сформировать антикризисную команду.

Антикризисная команда – это состав руководителей и специалистов, объединенных общей целью и интересами, связанными с оздоровлением и развитием предприятия, профессионально подготовленных и способных обеспечить достижение поставленной цели, готовых к сотрудничеству и взаимодействию.

Сформированная антикризисная команда должна отвечать следующим требованиям:

1. Общие цели и интересы.
2. В состав команды должны входить профессионально подготовленные люди трех категорий:
 - 2.1. Адаптивные менеджеры, способные:

- легко адаптироваться к изменениям во внешней среде и нововведениям на предприятии;
- взять на себя дополнительные функции, права и полномочия;
- если понадобится, возглавить отдельные, относительно самостоятельные подразделения, которые могут появиться в результате организационных преобразований;
- мобилизовать сотрудников на выполнение возможно несвойственных им задач кризисного и инновационного периода;
- снимать напряжение в коллективе и вести разъяснительную работу.

2.2. Квалифицированные специалисты, способные решать организационно-технические, экономические и финансовые задачи инновационного и антикризисного характера.

2.3. Маркетологи.

3. Готовность команды к работе. В числе квалифицированных руководителей и специалистов, могут быть такие, которые не готовы к сотрудничеству по следующим причинам:

- их цели и интересы не соответствуют интересам выживания предприятия;
- справедливо надеются, что при их квалификации они легко себе найдут другую работу;
- профессионально расходятся с принятой стратегией и тактикой оздоровления предприятия.

При формировании команды используются индивидуальные и совещательные формы работы, воспитательные, экономические и организационные методы воздействия. А в случае немотивированного противодействия отдельных лиц, уместно их исключение из состава команды, вплоть до расторжения трудового договора.

Одним из основных этапов в области управления персоналом в условиях кризиса является его оценка и реструктуризация кадрового потенциала.

Кадровый потенциал – это кадры, которые могут представлять ценность, как для самой организации, так и для внешних инвесторов – возможных покупателей обанкротившейся организации.

Для оценки кадрового потенциала используют стоимостные, количественные и качественные характеристики.

Стоимостная оценка заключается в определении полезности тех или иных кадровых инвестиций (рост производительности труда, улучшение качества продукции, увеличение продаж и пр.)

Количественная оценка кадрового потенциала определяется по таким показателям как: численность персонала, профессионально-квалификационный состав, половозрастной состав, укомплектованность по должностям, специальностям и профессиям, соотношение среднего разряда работ и рабочих и пр.

Качественная оценка дает характеристику коллективу предприятия в целом (корпоративный дух, наличие формальных и неформальных групп и пр.)

Для характеристики кадрового потенциала персонал целесообразно разделить на следующие группы:

1. Класные специалисты, имеющие изобретения, знающие всю технологию производства, владеющие секретами, дипломанты конкурсов и пр.

2. Высококвалифицированные работники, результаты труда которых, составляет основной вклад в результаты деятельности предприятия.

3. Разработчики идей, то есть лица, обладающие высоким уровнем стратегического и инновационного мышления.

4. Внутрифирменная управленческая элита.

5. Лица, имеющие личные связи в «инстанциях» и способные существенным образом отстаивать интересы предприятия в органах власти, финансово-кредитной сфере, средствах массовой информации и пр.

6. Конфликтующие личности, являющиеся причиной ухудшения морально-психологического климата и возникновения конфликтных ситуаций.

7. Лица, составляющие «кадровый балласт» предприятия, то есть работники, не имеющие видимых перспектив развития и обучения до требуемого уровня.

Кризисная ситуация на предприятиях сопровождается ухудшением социально-психологического климата в коллективе.

Сообщение о том, что на предприятии назначен арбитражный управляющий способно усугубить ситуацию. Персонал, как

один из кредиторов, должен быть заинтересован в санации предприятия, но известие о банкротстве вызывает неадекватную реакцию коллектива.

Основными причинами, усиливающими социальную напряженность являются:

1. Неинформированность и неопределенность.
2. Социальная незащищенность.
3. Незнание своих прав на социальные гарантии и социальную защиту.
4. Тревожное ожидание негативных перемен, в том числе:
 - боязнь потерять работу;
 - боязнь материальных потерь, связанных со снижением заработной платы или ее невыплатой;
 - боязнь своего несоответствия новым условиям работы;
 - боязнь утраты с потерей должности или при смене работы каких-то правовых или моральных преимуществ.

Перед руководителями кризисного коллектива стоит две группы задач, связанных со снижением социально-психологической напряженностью, в том числе:

1. Обеспечение социальных гарантий и социальной защиты персонала. Решение данной группы задач в основном связано:
 - с выплатами задолженности по заработной плате и компенсации;
 - с организацией переподготовки высвобождаемых и переводимых на другую работу;
 - с содействием в трудоустройстве высвобождаемых работников;
 - с мерами по социальной защите высвобождаемых неконкурентоспособных работников на рынке труда.

Все эти меры требуют определенных затрат, поэтому они должны быть предусмотрены в плане оздоровления предприятия.

2. Снижение социально-психологической напряженности в коллективе вызванное неопределенностью и неинформированностью.

Эта задача связана с планомерной широко развитой разъяснительной работой и подготовкой персонала к планируемым но-

вовведениям. В процессе этой работы, персонал должен пройти через четыре ступени готовности к нововведениям.

На первой ступени люди должны понять объективную необходимость и неизбежность перемен, увидеть и уяснить проблему.

На второй ступени должна быть достигнута готовность принять предлагаемые меры оздоровления и стать сторонниками инновационных идей.

На третьей ступени должна проводиться профессиональная подготовка, освоение новых форм и методов работы и новых организационных условий.

На четвертой ступени подготовленные люди должны стать активными участниками инновационного процесса.

Основной рекомендацией антикризисному управляющему при решении данной задачи является: «Начните свою работу на кризисном предприятии на встречи с людьми, где: во-первых, изучите причины беспокойства; во-вторых, мотивы сопротивления нововведениям; в-третьих, разьясните суть проблемы; в-четвертых, делайте открытыми ваши планы и вашу кадровую политику; в-пятых, чаще прибегайте к коллективным формам принятия решений; в-шестых, делайте других соавторами ваших идей (получите активных сторонников их реализации)».

5 БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ

5.1 Банкротство: понятие, виды, классификация анти-кризисных процедур

В том случае если предприятие не может самостоятельно выйти из кризиса, то к его деятельности подключаются кредиторы. Они могут:

Во-первых, дать предприятию контролируемый шанс восстановить свою платежеспособность и рассчитаться с ними.

Во-вторых, ходатайствовать о ликвидации предприятия, чтобы за счет средств полученных от реализации его имущества возместить свои убытки.

Все это рассматривается институтом банкротства.

Термин «банкротство» в широком смысле слова используется как синоним термина «несостоятельность». В Российской Федерации эти термины совпадают.

Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ определяет несостоятельность как «признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей».

Неплатежеспособность – это невозможность предприятия расплатиться по своим обязательствам «...более трех месяцев с момента наступления даты их исполнения», которая вызывается отсутствием или нехваткой денежных средств.

Если должник при нормальном ведении дел не может выполнить свои обязательства на протяжении более трех месяцев, то относительная неплатежеспособность переходит в абсолютную неплатежеспособность.

Именно абсолютная неплатежеспособность и называется несостоятельностью того или иного субъекта хозяйственных отношений.

Таким образом, неплатежеспособность того или иного субъекта хозяйственных отношений является необходимым, но не единственным условием «несостоятельности (банкротства)».

Понятие банкротства также принято разделять на несколько основных видов:

- Реальное банкротство. Данный вид характеризуется неспособностью предприятия восстановить свою платежеспособность в силу реальных потерь собственного и заемного капитала. Высокий уровень потерь капитала, повышение доли кредиторской задолженности обуславливают невозможность ведения хозяйственной деятельности, вследствие чего она объявляется арбитражным судом несостоятельной в соответствии с законом о банкротстве.
- Банкротство бизнеса. Термин банкротство бизнеса используется компанией «Dun & Bradstreet» – крупнейшим агентством по статистике банкротств, как характеристика такого вида бизнеса, который прекратил операции, принеся убытки своим кредиторам. Таким образом, бизнес определяется «Dun & Bradstreet» как несостоятельный, даже если он формально не прошел процедуру банкротства.
- Временное (условное) банкротство, характеризуется таким состоянием неплатежеспособности организации, которое вызвано превышением актива баланса предприятия над его пассивом, а также большим размером дебиторской задолженности и затовариванием готовой продукции. Такой вид банкротства предприятия при антикризисном управлении с использованием инструментария санирования не приводит к его ликвидации. В условиях проведения арбитражных процедур административного и внешнего управления появляется реальная возможность восстановить платежеспособность предприятия, переориентировать производство с учетом требований рынка и обеспечить в перспективе его устойчивое развитие.
- Преднамеренное (умышленное) банкротство, связано с преднамеренным созданием руководителями и владельцами предприятия состояния его неплатежеспособности, нанесением ему экономического вреда (хищение средств предприятия различными способами) в личных интересах и в интересах иных лиц. Выявленные арбитражными управляющими факты преднамеренного банкротства передаются в суд для привлечения виновных к уголовному преследованию.

- Фиктивное банкротство – это ложное объявление предприятием о своей неплатежеспособности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них льгот по уплате финансовых обязательств, либо для погашения долгов фирмы неконкурентоспособной продукцией. Виновные в ложном объявлении предприятия неплатежеспособным, в утаивании активов для погашения кредиторской задолженности преследуются в уголовном порядке по представлению арбитражных управляющих.

В общем виде, банкротство можно рассматривать как совокупность антикризисных процедур. Выделяют следующие процедуры банкротства предприятия (антикризисные процедуры):

1. Процедуры предупреждения банкротства, в том числе:
 - Наблюдение;
 - Финансовое оздоровление;
 - Внешнее управление;
 - Мировое соглашение.

2. Ликвидационная процедура банкротства – Конкурсное производство.

5.2 Порядок возбуждения дела о банкротстве

Дела о банкротстве юридических лиц и граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, рассматривает арбитражный суд по месту нахождения должника - юридического лица или по месту жительства гражданина.

Согласно закону «О несостоятельности (банкротстве)» «Заявление о признании должника банкротом принимается арбитражным судом, если требования к должнику - юридическому лицу в совокупности составляют не менее чем сто тысяч рублей, к должнику-гражданину – не менее чем десять тысяч рублей и указанные требования не исполнены в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом».

Таким образом, можно выделить следующие признаки банкротства:

Для юридического лица это:

1. Размер обязательств должника превышает 100 тысяч рублей в совокупности.
2. Срок исполнения обязательств должника просрочен более чем на 3 месяца.

Для физического лица это:

1. Размер обязательств должника превышает 10 тысяч рублей в совокупности.
2. Срок исполнения обязательств должника просрочен более чем на 3 месяца.
3. Стоимость имущества должника меньше размера его обязательства.

Стратегические предприятия считаются неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены в течение шести месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены. Для возбуждения дела о банкротстве стратегических предприятий принимаются во внимание требования, составляющие в совокупности не менее 500 тыс. руб.

Основания для признания кредитной организации банкротом определяются федеральным законом о несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций.

Под несостоятельностью (банкротством) кредитной организации понимается признанная арбитражным судом ее неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Кредитная организация считается неспособной удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязанности не исполнены ею в течение одного месяца с момента наступления даты их исполнения.

Для определения наличия признаков банкротства должника учитываются:

- размер денежных обязательств, в том числе размер задолженности за переданные товары, выполненные работы и оказанные услуги;

- суммы займа с учетом процентов, подлежащих уплате должником;
- размер задолженности, возникшей вследствие неосновательного обогащения, и размер задолженности, возникшей вследствие причинения вреда имуществу кредиторов, за исключением обязательств перед гражданами, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, обязательств по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих по трудовому договору, обязательств по выплате вознаграждения по авторским договорам, а также обязательств перед учредителями (участниками) должника, вытекающих из такого участия;
- размер обязательных платежей без учета установленных законодательством Российской Федерации штрафов (пеней) и иных финансовых санкций.

Неустойки (штрафы, пени), проценты за просрочку платежей, убытки, подлежащие возмещению за неисполнение обязательств, а также имущественные и (или) финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, в том числе обязательных платежей, не учитываются при определении наличия признаков банкротства должника.

При этом размер денежных обязательств или обязательных платежей считается установленным, если он определен судом в порядке, предусмотренном Законом о банкротстве.

В случае, если должник оспаривает требования кредиторов, размер денежных обязательств или обязательных платежей определяется арбитражным судом в порядке, предусмотренном Законом о банкротстве.

Для определения объема каждого из требований берется их размер на момент подачи заявления о банкротстве должника в арбитражный суд.

Лицами, участвующими в деле о банкротстве, являются:

- должник;
- арбитражный управляющий;
- конкурсные кредиторы;
- уполномоченные органы;

- федеральные органы исполнительной власти, а также органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления по месту нахождения должника в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- лицо, предоставившее обеспечение для проведения финансового оздоровления¹³.

Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают сам должник, конкурсный кредитор, уполномоченные органы.

Обязанность по обращению с заявлением *должника* в арбитражный суд Закон о банкротстве возлагает на руководителя должника или индивидуального предпринимателя когда:

- удовлетворение требований одного кредитора или нескольких кредиторов приводит к невозможности исполнения должником денежных обязательств, обязательных платежей и(или) иных платежей в полном объеме перед другими кредиторами;
- органом должника, уполномоченным в соответствии с учредительными документами должника на принятие решения о ликвидации должника, принято решение об обращении в арбитражный суд с заявлением должника;
- органом, уполномоченным собственником имущества должника - унитарного предприятия, принято решение об обращении в арбитражный суд с заявлением должника;
- при обращении взыскания на имущество должника имеются основания полагать, что такое взыскание существенно осложнит или сделает невозможным хозяйственную деятельность должника;
- в иных случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом.

Руководитель должника, ликвидационная комиссия (ликвидатор) обязаны обратиться в арбитражный суд с заявлением должника, если при проведении ликвидации юридического лица

¹³ Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

установлена невозможность удовлетворения требований кредиторов в полном объеме.

Заявление должника должно быть направлено в арбитражный суд в данных случаях не позднее одного месяца с момента возникновения соответствующих обстоятельств.

Непредъявление должником заявления должника в рассмотренных случаях и установленный срок влечет субсидиарную ответственность руководителя должника, членов ликвидационной комиссии (ликвидатора) по обязательствам должника перед кредиторами, возникшим после истечения установленного срока.

Кроме этого, руководитель должника, члены ликвидационной комиссии (ликвидатор) могут быть лишены права занимать руководящие должности и (или) осуществлять предпринимательскую деятельность по управлению юридическими лицами, и (или) управлять делами и(или) имуществом других лиц на срок и в порядке, которые установлены федеральным законом.

В случаях, установленных федеральным законом, руководитель должника - физическое лицо, а также индивидуальный предприниматель могут быть привлечены к уголовной ответственности¹⁴.

Заявление *кредитора* подается в арбитражный суд в письменной форме. Заявление кредитора - юридического лица подписывается его руководителем или представителем, а заявление кредитора - гражданина - этим гражданином или его представителем. В заявлении кредитора должны быть указаны:

- наименование арбитражного суда, в который подается заявление кредитора;
- наименование (фамилия, имя, отчество) должника и его почтовый адрес;
- наименование (фамилия, имя, отчество) кредитора и его почтовый адрес;
- размер требований кредитора к должнику с указанием размера подлежащих уплате процентов и неустоек (штрафов, пени);

¹⁴Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

- обязательство должника перед кредитором, из которого возникло требование, а также срок его исполнения;
- доказательства обоснованности требований кредитора, в том числе вступившее в законную силу решение суда, доказательства, подтверждающие признание указанных требований должником, исполнительная надпись нотариуса;
- доказательства, подтверждающие основания заявления кредитора;
- перечень прилагаемых к заявлению кредитора документов.

В заявлении кредитора указываются и иные сведения, необходимые для правильного разрешения дела о банкротстве, а также могут содержаться имеющиеся у кредитора ходатайства.

Арбитражный суд по заявлению кредитора, подавшего заявление о признании должника банкротом, вправе принять меры по обеспечению заявления, предусмотренные Арбитражным процессуальным кодексом Российской Федерации. Такое заявление рассматривается судьей не позднее следующего дня после его поступления без извещения сторон. По результатам рассмотрения выносится определение. Определение об обеспечении заявления приводится в исполнение немедленно в порядке, установленном для исполнения решения арбитражного суда. Определение об обеспечении заявления или отказе в обеспечении заявления может быть обжаловано. Подача жалобы на определение об обеспечении заявления не приостанавливает исполнения данного определения.

Кредитор обязан направить копию заявления кредитора должнику.

Прокурор вправе обратиться в арбитражный суд с заявлением прокурора о признании должника банкротом:

- когда им обнаружены признаки преднамеренного банкротства;
- когда у должника имеется задолженность по обязательным платежам;

- в интересах кредитора по денежным обязательствам - Российской Федерации, субъекта Российской Федерации, муниципального образования;
- в иных случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом и другими федеральными законами¹⁵.

5.3 Арбитражный управляющий. Саморегулируемые организации арбитражных управляющих

Арбитражный управляющий – это лицо, удовлетворяющее требованиям Закона о банкротстве. Арбитражный управляющий может быть назначен арбитражным судом на предприятие банкрот по заявлению должника или по заявлению кредитора для проведения той или иной процедуры банкротства.

Арбитражный управляющий должен являться гражданином Российской Федерации и должен быть зарегистрированным в одной из СРО арбитражных управляющих.

Арбитражный управляющий должен владеть и законодательной и практической базой в юридических вопросах банкротства и антикризисном управлении. В его полномочия обычно входят: ведение дела о банкротстве, подготовка заявлений о признании должника банкротом, оформление банкротства, а также различные консультации по этим вопросам, взыскание задолженностей, а также в целом он проводит экономический и правовой анализ.

Практически в руки управляющего в некоторые периоды переходит вся управленческая деятельность компании.

Общие требования к арбитражному управляющему изложены в статье 20 Закона о банкротстве и коротко сводятся к его действительному членству в саморегулируемой организации арбитражных управляющих. Арбитражный управляющий должен удовлетворять следующим требованиям:

1. Быть гражданином Российской Федерации.

¹⁵Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

2. Иметь высшее образование.
3. Иметь стаж руководящей деятельности не менее чем год.
4. Пройти стажировку в качестве помощника арбитражного управляющего не менее чем шесть месяцев.
5. Сдать теоретический экзамен.
6. Не иметь наказания в виде дисквалификации или лишения права занимать определенные должности, или заниматься соответствующей деятельностью.
7. Не иметь судимостей.
8. Застраховать свою обязательную ответственность арбитражного управляющего в страховой компании.
9. Уплатить взнос в компенсационный фонд саморегулируемой организации арбитражных управляющих.
10. Уплачивать регулярные взносы членов саморегулируемой организации арбитражных управляющих.

Арбитражными управляющими не могут быть назначены:

- заинтересованные лица в отношении должника и/или кредиторов;
- государственные или муниципальные служащие;
- лица, имеющие судимость за умышленные преступления;
- лица, в отношении которых введена процедура несостоятельности (банкротства);
- лица, не возместившие убытки, причинившие в ходе исполнения обязанностей арбитражного управляющего убытки должнику, кредиторам, третьим лицам;
- лица, в отношении которых имеются ограничения на осуществление деятельности по управлению делами и (или) имуществом других лиц (дисквалифицированные лица);

Арбитражный суд вправе отказать в назначении предложенного кандидата арбитражным управляющим или освободить его от исполнения обязанностей по указанным основаниям при наличии доказательств, представленных лицами, участвующими в деле о банкротстве. Кандидат на должность арбитражного управ-

ляющего не обязан доказывать отсутствие указанных обстоятельств.

Лицо, намеренное исполнять обязанности арбитражного управляющего, обязано зарегистрироваться как минимум в одном арбитражном суде, по назначению которого оно будет осуществлять эту деятельность. О своей регистрации в арбитражном суде арбитражный управляющий уведомляет саморегулируемую организацию, участником (учредителем, членом) которой он является, а также государственный орган, проводящий государственную политику в сфере несостоятельности (банкротства).

Для получения регистрации в арбитражном суде лицо должно предоставить в арбитражный суд нотариально заверенные копии документа о наличии высшего образования, документа о сдаче теоретического экзамена и документа о прохождении стажировки. Регистрация арбитражного управляющего производится арбитражным судом не позднее 10 дней с даты предоставления документов, определенных настоящей статьей.

Для назначения арбитражным управляющим кандидат в арбитражные управляющие должен являться участником (учредителем, членом) саморегулируемой организации арбитражных управляющих или застраховать гражданскую ответственность по своей деятельности на случай причинения ущерба лицам, участвующим в деле о банкротстве в размере не менее одного миллиона рублей для назначения временным управляющим и не менее 10 процентов от балансовой оценки кредиторской задолженности должника на последнюю отчетную дату – для назначения внешним или конкурсным управляющим¹⁶.

Саморегулируемыми организациями арбитражных управляющих признаются некоммерческие организации, членами которых является не менее 50 лиц, зарегистрированных в арбитражных судах, в качестве лиц, намеренных исполнять обязанности арбитражного управляющего, и соответствующая требованиям, установленным статьей 21 Закона о банкротстве.

¹⁶Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

Саморегулируемая организация обязана застраховать гражданскую ответственность своих членов по их деятельности на случай причинения ущерба лицам, участвующим в деле о банкротстве, если иное не установлено статьей 21 Закона о банкротстве.

Саморегулируемые организации должны проводить проверки деятельности арбитражных управляющих - своих членов не реже одного раза в три года.

Саморегулируемая организация арбитражных управляющих может заменить страхование гражданской ответственности всех своих членов на внесение страхового депозита, размер которого для конкретной саморегулируемой организации определяется в порядке, установленном настоящим пунктом. Средства из указанного депозита могут расходоваться исключительно на возмещение ущерба, причиненного арбитражными управляющими - участниками данной саморегулируемой организации при исполнении обязанностей арбитражных управляющих.

Саморегулируемая организация с количеством членов, зарегистрированных в арбитражных судах, в качестве лиц, намеренных исполнять обязанности арбитражного управляющего, от 50 до 100 обязана внести страховой депозит в размере не менее 150 тысяч рублей на одного члена.

Саморегулируемая организация с количеством членов, зарегистрированных в арбитражных судах, в качестве лиц, намеренных исполнять обязанности арбитражного управляющего, от 101 до 200 обязана внести страховой депозит в размере не менее 120 тысяч рублей на одного члена.

Саморегулируемая организация с количеством членов, зарегистрированных в арбитражных судах, в качестве лиц, намеренных исполнять обязанности арбитражного управляющего, от 201 до 500 обязана внести страховой депозит в размере не менее 100 тысяч рублей на одного члена.

Саморегулируемая организация с количеством членов, зарегистрированных в арбитражных судах, в качестве лиц, намеренных исполнять обязанности арбитражного управляющего, от 501 до 1000 обязана внести страховой депозит в размере не менее 80 тысяч рублей на одного члена.

Саморегулируемая организация с количеством членов, зарегистрированных в арбитражных судах, в качестве лиц, намеренных исполнять обязанности арбитражного управляющего, более 1000 обязана внести страховой депозит в размере не менее 60 тысяч рублей на одного члена.

В случае снижения суммы депозита ниже минимального размера, определяемого для соответствующей саморегулируемой организации, саморегулируемая организация арбитражных управляющих обязана дополнить депозит на сумму необходимую для достижения размера депозита не ниже минимального для данной саморегулируемой организации. Лицо, член саморегулируемой организации арбитражных управляющих, намеренное исполнять обязанности арбитражного управляющего, обязано предоставить арбитражному суду сведения о сумме депозита саморегулируемой организации, членом которого является указанное лицо.

В случае, если саморегулируемая организация не в состоянии дополнить депозит на сумму, необходимую для достижения минимального размера депозита, для соответствующей саморегулируемой организации, лица, участвующие в деле о банкротстве, вправе заявить ходатайство об отстранении арбитражного управляющего, являющегося членом или участником (учредителем) такой организации, в порядке установленном Законом о банкротстве.

Если уставом саморегулируемой организации и договором о вступлении в саморегулируемую организацию установлено, что саморегулируемая организация арбитражных управляющих несет субсидиарную ответственность с арбитражным управляющим - членом саморегулируемой организации арбитражных управляющих за ущерб, причиненный таким арбитражным управляющим при исполнении обязанностей арбитражного управляющего, и члены саморегулируемой организации несут солидарно субсидиарную ответственность по обязательствам этой организации в установленном объеме, то такая саморегулируемая организация арбитражных управляющих не обязана формировать страховой депозит или страховать деятельность арбитражных управляющих - членов саморегулируемой организации.

В случае, если судебный акт устанавливает, что арбитражный управляющий - член саморегулируемой организации арбитражных управляющих нанес убытки и указанный арбитражный управляющий не погасил эти убытки в течение десяти дней с момента вступления судебного акта в силу, саморегулируемая организация обязана полностью погасить указанные убытки за счет имеющихся у нее средств или за счет страхового депозита. В случае, не погашения саморегулируемой организацией указанных убытков в установленный срок, по заявлению заинтересованного лица регистрация саморегулируемой организации при арбитражном суде приостанавливается.

Для рассмотрения жалоб и обращений третьих лиц саморегулируемые организации обязаны создать квалификационный комитет. В состав квалификационного комитета должно входить не менее 9 арбитражных управляющих - членов саморегулируемой организации.

Саморегулируемые организации арбитражных управляющих обязаны в месячный срок рассматривать жалобы и обращения третьих лиц по поводу нарушения арбитражными управляющими - членами этих организаций стандартов деятельности арбитражных управляющих. В случае, если факты изложенные в жалобах и обращениях подтвердятся, саморегулируемые организации обязаны рассмотреть вопрос об исключении арбитражного управляющего из членов саморегулируемой организации на общем собрании членов саморегулируемой организации, которое должно состояться не позднее одного месяца с даты обнаружения указанных фактов.

Сведения об исключении арбитражного управляющего из членов саморегулируемой организации подлежат обязательной публикации. Публикация сведений об исключении арбитражного управляющего из саморегулируемой организации осуществляется за счет средств саморегулируемой организации.

В случаях неоднократного и (или) грубого нарушения требований законодательства, саморегулируемая организация может быть ликвидирована по решению арбитражного суда¹⁷.

¹⁷Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

5.4 Наблюдение

При рассмотрении дела о банкротстве должника - юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

- наблюдение;
- финансовое оздоровление;
- внешнее управление;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение.

При возбуждении дела о банкротстве по заявлению должника наблюдение вводится с даты принятия арбитражным судом заявления должника к производству. Процедура наблюдения вводится по результатам рассмотрения арбитражным судом обоснованности требований заявителя на срок, не превышающий семи месяцев с даты поступления заявления о признании должника банкротом.

Наблюдение – это процедура банкротства, направленная на обеспечение сохранности имущества должника, проведения анализа его финансового состояния и созыва первого собрания кредиторов.

С даты вынесения арбитражным судом определения о введении наблюдения наступают следующие *последствия*:

- требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения по которым наступил на дату введения наблюдения, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением установленного настоящим Федеральным законом порядка предъявления требований к должнику;
 - по ходатайству кредитора приостанавливается производство по делам, связанным с взысканием с должника денежных средств. Кредитор в этом случае вправе предъявить свои требования к должнику в порядке, установленном настоящим Федеральным законом;
 - приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, в том числе сни-
-

маются аресты на имущество должника и иные ограничения в части распоряжения имуществом должника, наложенные в ходе исполнительного производства, за исключением исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения наблюдения судебных актов о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждения по авторским договорам, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и о возмещении морального вреда. Основанием для приостановления исполнения исполнительных документов является определение арбитражного суда о введении наблюдения;

- запрещаются удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников), выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая);
- запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;
- не допускается прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, если при этом нарушается установленная очередность удовлетворения требований кредиторов¹⁸.

Для проведения наблюдения арбитражный суд утверждает *временного управляющего* из числа кандидатур, предложенных саморегулируемой организацией арбитражных управляющих.

Введение наблюдения не является основанием для отстранения руководителя должника и иных органов управления должника, которые продолжают осуществлять свои полномочия с некоторыми ограничениями.

Органы управления должника могут совершать исключительно с согласия временного управляющего, выраженного в

¹⁸Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

письменной форме, сделки или несколько взаимосвязанных между собой сделок:

- связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более пяти процентов балансовой стоимости активов должника на дату введения наблюдения;
- связанных с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требования, переводом долга, а также с учреждением доверительного управления имуществом должника.

Органы управления должника не вправе принимать решения:

- о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;
- о создании юридических лиц или об участии должника в иных юридических лицах;
- о создании филиалов и представительств;
- о выплате дивидендов или распределении прибыли должника между его учредителями (участниками);
- о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций;
- о выходе из состава учредителей (участников) должника, приобретении у акционеров ранее размещенных акций;
- об участии в ассоциациях, союзах, холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и иных объединениях юридических лиц;
- о заключении договоров простого товарищества.

Собственник имущества должника - унитарного предприятия не вправе:

- принимать решения о реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) и ликвидации должника;
- давать согласие на создание должником юридических лиц или участие должника в иных юридических лицах;

- давать согласие на создание филиалов и открытие представительств должника;
- принимать решения о размещении должником облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг.

Не позднее пятнадцати дней с даты утверждения временного управляющего руководитель должника обязан предоставить временному управляющему и направить в арбитражный суд перечень имущества должника, в том числе имущественных прав, а также бухгалтерские и иные документы, отражающие экономическую деятельность должника за три года до введения наблюдения. Ежемесячно руководитель должника обязан информировать временного управляющего об изменениях в составе имущества должника¹⁹.

В ходе своей работы временный управляющий вправе:

- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также требования о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований, установленных Законом о банкротстве;
- заявлять возражения относительно требований кредиторов в случаях, предусмотренных Законом о банкротстве;
- принимать участие в судебных заседаниях арбитражного суда по проверке обоснованности представленных возражений должника относительно требований кредиторов;
- обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, в том числе о запрете совершать без согласия временного управляющего сделки, не предусмотренные Законом о банкротстве;
- обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника от должности;

¹⁹Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

- получать любую информацию и документы, касающиеся деятельности должника;
- осуществлять иные установленные Законом о банкротстве полномочия.

В ходе своей работы временный управляющий обязан:

- принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;
- проводить анализ финансового состояния должника;
- выявлять кредиторов должника;
- вести реестр требований кредиторов;
- уведомлять кредиторов о введении наблюдения;
- созывать и проводить первое собрание кредиторов²⁰.

Временный управляющий определяет дату проведения *первого собрания кредиторов* и уведомляет об этом всех выявленных конкурсных кредиторов, уполномоченные органы, представителя работников должника и иных лиц, имеющих право на участие в первом собрании кредиторов.

Первое собрание кредиторов должно состояться не позднее чем за десять дней до даты окончания наблюдения.

Участниками первого собрания кредиторов с правом голоса являются конкурсные кредиторы и уполномоченные органы, требования которых были внесены в реестр требований кредиторов.

В первом собрании кредиторов принимают участие без права голоса руководитель должника, представитель учредителей (участников) должника или представитель собственника имущества должника - унитарного предприятия, представитель работников должника и представитель органа по контролю (надзору). Отсутствие указанных лиц не является основанием для признания первого собрания кредиторов недействительным.

К компетенции первого собрания кредиторов относятся:

- принятие решения о введении финансового оздоровления и об обращении в арбитражный суд с соответствующим ходатайством;

²⁰Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

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

Собрание кредиторов, принявшее решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о введении финансового оздоровления, введении внешнего управления или признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, вправе сформулировать дополнительные требования к кандидатурам административного управляющего, внешнего управляющего, конкурсного управляющего и направить в саморегулируемую организацию запрос о представлении кандидатур таких управляющих.

Арбитражный суд на основании решения первого собрания кредиторов выносит определение о введении финансового оздоровления или внешнего управления, либо принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, либо утверждает мировое соглашение и прекращает производство по делу о банкротстве.

В случае, если первым собранием кредиторов не принято решение о применении одной из процедур, применяемых в деле о банкротстве, арбитражный суд откладывает рассмотрение дела в пределах срока, установленного Законом о банкротстве (7 месяцев), и обязывает кредиторов принять соответствующее решение к установленному арбитражным судом сроку.

При отсутствии возможности отложить рассмотрение дела в пределах 7 месяцев, арбитражный суд:

- выносит определение о введении финансового оздоровления, если имеется ходатайство учредителей (участников) должника, собственника имущества должника - унитарного предприятия, уполномоченного государственного органа, а также третьего лица или третьих лиц, при условии предоставления достаточного обеспечения исполнения обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности, размер которого должен превышать размер обязательств должника, включенных в реестр требований кредиторов на дату проведения первого собрания кредиторов, не менее чем на двадцать процентов. При этом график погашения задолженности должен предусматривать начало погашения задолженности не позднее чем через месяц после вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления и погашение требований кредиторов ежемесячно, пропорционально, равными долями в течение года с даты начала удовлетворения требований кредиторов;
- при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления, выносит определение о введении внешнего управления, если у арбитражного суда есть достаточные основания полагать, что платежеспособность должника может быть восстановлена;
- при наличии признаков банкротства и при отсутствии оснований для введения финансового оздоровления и внешнего управления принимает решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

В случае, если первым собранием кредиторов принято решение об обращении в арбитражный суд с ходатайством о введе-

нии внешнего управления или о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, арбитражный суд может вынести определение о введении финансового оздоровления при условии предоставления ходатайства учредителей (участников) должника, собственника имущества должника - унитарного предприятия, уполномоченного государственного органа, а также третьего лица или третьих лиц и предоставления банковской гарантии в качестве обеспечения исполнения обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности. Сумма, на которую выдана банковская гарантия, должна превышать размер обязательств должника, включенных в реестр требований кредиторов на дату проведения первого собрания кредиторов, не менее чем на двадцать процентов. При этом график погашения задолженности должен предусматривать начало погашения задолженности не позднее чем через месяц после вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления и погашение требований кредиторов ежемесячно, пропорционально, равными долями в течение года с даты начала удовлетворения требований кредиторов.

С даты введения финансового оздоровления, внешнего управления, признания арбитражным судом должника банкротом и открытия конкурсного производства или утверждения мирового соглашения наблюдение прекращается²¹.

5.5 Финансовое оздоровление

Финансовое оздоровление – это процедура банкротства, направленная на восстановление платежеспособности должника и удовлетворение требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности.

Максимальный срок финансового оздоровления – 2 года.

Для введения финансового оздоровления в ходе наблюдения должник на основании решения своих учредителей (участников),

²¹Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

органа, уполномоченного собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредители (участники) должника, орган, уполномоченный собственником имущества должника - унитарного предприятия, третье лицо или третьи лица вправе обратиться к первому собранию кредиторов, а в случаях, установленных Законом о банкротстве, – к арбитражному суду с ходатайством о введении финансового оздоровления.

К решению об обращении к первому собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления прилагаются:

- план финансового оздоровления;
- график погашения задолженности;
- протокол общего собрания учредителей (участников) должника или решение органа, уполномоченного собственником имущества должника - унитарного предприятия;
- перечень учредителей (участников) должника, голосовавших за обращение к собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления;
- сведения о предлагаемом учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия обеспечении исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности (при наличии такого обеспечения);
- иные документы.

Учредителями должника или третьими лицами может быть предусмотрено обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности (залог, банковская гарантия, государственная или муниципальная гарантия, поручительство и др.).

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд утверждает административного управляющего. В определении о введении финансового оздоровления должен указываться срок финансового оздоровления, а также содержаться утвержденный судом график погашения задолженности.

В случае предоставления обеспечения исполнения обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности определение о введении финансового оздоровления должно содержать сведения о лицах, предоставивших обеспечение, размере и способах такого обеспечения.

С даты вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления наступают следующие последствия:

- требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, за исключением текущих платежей, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением установленного Закона о банкротстве порядка предъявления требований к должнику;
- ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов отменяются;
- аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены только в арбитражном процессе по делу о банкротстве;
- осуществление имущественных взысканий по исполнительным документам приостанавливается, за исключением таких взысканий по исполнительным документам, выданным на основании вступивших в законную силу до даты введения финансового оздоровления решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, возмещении морального вреда;
- удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников), выкуп или приобретение должником размещенных акций либо выплата действительной стоимости доли (пая) не допускается;

- изъятие собственником имущества должника - унитарного предприятия принадлежащего должнику имущества не допускается;
- выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам, доходов по долям (паям), распределение прибыли между учредителями (участниками) должника не допускаются;
- прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, предоставления отступного или иным способом не допускается, если при этом нарушается очередность удовлетворения требований кредиторов либо если такое прекращение приводит к преимущественному удовлетворению требований кредиторов одной очереди, обязательства которых прекращаются, перед другими кредиторами;
- неустойки (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей не начисляются, за исключением текущих платежей.

На сумму требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, подлежащих удовлетворению в соответствии с графиком погашения задолженности, начисляются проценты в размере ставки рефинансирования, установленной Центральным банком Российской Федерации на дату введения финансового оздоровления, исходя из непогашенной суммы требований в соответствии с графиком погашения задолженности. Соглашением между должником и конкурсным кредитором может быть предусмотрен меньший размер подлежащих начислению процентов.

Указанные проценты подлежат начислению на сумму требований кредитора с даты вынесения определения о введении финансового оздоровления и до даты погашения требований кредитора, а в случае, если такое погашение не произошло до даты принятия решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, – до даты принятия такого решения.

Начисленные проценты подлежат уплате одновременно с погашением требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей в соответствии с графиком погашения задолженности. В случае, если такое погашение не произошло до даты принятия решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, начисленные проценты подлежат уплате одновременно с удовлетворением требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей в порядке очередности, установленной Законом о банкротстве.

Неустойки (штрафы, пени), а также суммы причиненных убытков в форме упущенной выгоды, которые должник обязан уплатить кредиторам, в размерах, существовавших на дату введения финансового оздоровления, подлежат погашению в ходе финансового оздоровления в соответствии с графиком погашения задолженности после удовлетворения всех остальных требований кредиторов.

Требования кредиторов, предъявленные в ходе финансового оздоровления и включенные в реестр требований кредиторов, удовлетворяются не позднее чем через месяц с даты окончания исполнения обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности²².

Для проведения финансового оздоровления назначается административный управляющий. В ходе своей работы административный управляющий вправе:

- требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности должника;
- принимать участие в инвентаризации в случае ее проведения должником;
- согласовывать сделки и решения должника в случаях, предусмотренных Законом о банкротстве, и предоставлять информацию кредиторам об указанных сделках и о решениях;

²²Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

- обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника;
- обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, а также об отмене таких мер;
- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований Закона о банкротстве;
- осуществлять иные предусмотренные Законом о банкротстве полномочия.

Административный управляющий в ходе финансового оздоровления обязан:

- вести реестр требований кредиторов;
- созывать собрания кредиторов;
- рассматривать отчеты о ходе выполнения графика погашения задолженности и плана финансового оздоровления (при наличии такого плана), представленные должником, и предоставлять собранию кредиторов заключения о ходе выполнения графика погашения задолженности и плана финансового оздоровления;
- предоставлять собранию кредиторов или комитету кредиторов на рассмотрение информацию о ходе выполнения графика погашения задолженности в порядке и в объеме, которые установлены собранием кредиторов или комитетом кредиторов;
- осуществлять контроль за своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов;
- осуществлять контроль за ходом выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;
- осуществлять контроль за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов;
- в случае неисполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности требовать

от лиц, предоставивших обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, исполнения обязанностей, вытекающих из предоставленного обеспечения;

- исполнять иные предусмотренные Законом о банкротстве обязанности.

Назначение арбитражным судом арбитражного управляющего не является основанием для отстранения органов управления должника от исполняемых обязанностей. Они продолжают выполнять свою работу, но с рядом ограничений.

Так, *должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов)* совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок, в совершении которых у него имеется заинтересованность или которые:

- связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более пяти процентов балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, предшествующую дате заключения сделки;
- влекут за собой выдачу займов (кредитов), выдачу поручительств и гарантий, а также учреждение доверительного управления имуществом должника.

Должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) и лица или лиц, предоставивших обеспечение, принимать решение о своей реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании).

В случае, если размер денежных обязательств должника, возникших после введения финансового оздоровления, составляет более двадцати процентов суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, сделки, влекущие за собой возникновение новых обязательств должника, могут совершаться исключительно с согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов).

Должник не вправе без согласия административного управляющего совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок, которые:

- влекут за собой увеличение кредиторской задолженности должника более чем на пять процентов суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов на дату введения финансового оздоровления;
- связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, за исключением реализации имущества должника, являющегося готовой продукцией (работами, услугами), изготовляемой или реализуемой должником в процессе обычной хозяйственной деятельности;
- влекут за собой уступку прав требований, перевод долга;
- влекут за собой получение займов (кредитов)²³.

Сделки, совершенные должником с нарушением перечисленных ограничений, могут быть признаны недействительными по заявлению лиц, участвующих в деле о банкротстве.

При некоторых обстоятельствах (имеет место ненадлежащее исполнение руководителем должника плана финансового оздоровления; руководитель должника совершает действия, нарушающие права и законные интересы кредиторов и т.п.) руководитель может быть отстранен от своих обязанностей по решению арбитражного суда (по ходатайству собрания кредиторов, административного управляющего или лиц, предоставивших обеспечение исполнения обязательств должника). В случае отстранения руководителя суд выносит определение о возложении его обязанностей на лицо, представленное в качестве кандидатуры руководителя представителем учредителей (участников) должника либо коллегиальным органом управления должника. Если такая кандидатура не будет представлена, то обязанности руководителя суд возложит на одного из заместителей руководителя либо (при отсутствии заместителей) на одного из работников должника.

Финансовое оздоровление проводится в соответствии с планом, разрабатываемым учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника – унитарного предприятия и утверждаемым собранием кредиторов. План финансового оздо-

²³Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

рождения должен предусматривать способы получения должником средств, необходимых для полного удовлетворения всех требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности. В плане указываются источники получения соответствующих средств (изготовление и реализация товаров, проведение работ и оказание услуг, получение заемных средств, увеличение уставного капитала и пр.), приводятся соответствующее финансово-экономическое обоснование их получения, устанавливаются предполагаемые сроки и форма получения средств, а также другие данные, позволяющие сделать вывод о реальной возможности исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

При просрочке в исполнении должником обязательств, подлежащих исполнению в соответствии с графиком погашения задолженности, на срок более чем пять дней административный управляющий обязан обратиться к лицам, предоставившим обеспечение, с требованием об исполнении должником соответствующих обязательств.

Денежные средства, полученные в результате исполнения обязательств должника лицами, предоставившими обеспечение, перечисляются на банковский счет должника для расчетов с кредиторами.

Завершение финансового оздоровления может произойти одним из трех способов:

1. Досрочное окончание финансового оздоровления.
2. Досрочное прекращение финансового оздоровления.
3. Окончание финансового оздоровления.

Досрочное окончание финансового оздоровления. В случае погашения должником всех требований кредиторов, предусмотренных графиком погашения задолженности, до истечения установленного арбитражным судом срока финансового оздоровления должник представляет отчет о досрочном окончании финансового оздоровления.

В данном случае арбитражный управляющий созывает собрание кредиторов, где ими по результатам заключения о выполнении графика погашения задолженности, об удовлетворении требований кредиторов и о выполнении плана финансового оздоровления (составленного административным управляющим на

основании отчета должника о результатах проведения финансового оздоровления и его финансовых документов) принимается решение о дальнейшей работе предприятия.

По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления и жалоб кредиторов арбитражный суд выносит одно из определений:

- о прекращении производства по делу о банкротстве, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными;
- об отказе в прекращении производства по делу о банкротстве, если выявлено наличие непогашенной задолженности и жалобы кредиторов признаны обоснованными.

Указанные определения вступают в силу немедленно и могут быть обжалованы²⁴.

Досрочное прекращение финансового оздоровления. Основаниями для досрочного прекращения финансового оздоровления являются:

- непредставление в арбитражный суд в установленные сроки соглашения об обеспечении обязательств должника в соответствии с графиком погашения задолженности;
- неоднократное или существенное (на срок более чем пятнадцать дней) нарушение в ходе финансового оздоровления сроков удовлетворения требований кредиторов, установленных графиком погашения задолженности.

В данном случае административный управляющий обязан в течение пятнадцати дней с даты возникновения оснований для досрочного прекращения финансового оздоровления созвать собрание кредиторов для рассмотрения вопроса об обращении в арбитражный суд с ходатайством о досрочном прекращении финансового оздоровления.

Должник обязан представить собранию кредиторов отчет об итогах выполнения графика погашения задолженности и плана финансового оздоровления при наличии такого плана.

²⁴Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

К отчету должны прилагаться баланс должника на последнюю отчетную дату, отчет о прибылях и об убытках должника, сведения о размере погашенных требований кредиторов и подтверждающие погашение требований кредиторов документы.

Административный управляющий представляет собранию кредиторов свое заключение о выполнении графика погашения задолженности и плана финансового оздоровления (при наличии такого плана).

Собрание кредиторов по итогам рассмотрения отчета должника и заключения административного управляющего вправе принять решение об обращении в суд с одним из ходатайств:

- о введении внешнего управления;
- о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

К ходатайству собрания кредиторов прилагаются копия протокола заседания собрания кредиторов и список кредиторов, голосовавших против принятого собранием кредиторов решения или не принимавших участия в голосовании по данному вопросу.

Арбитражный суд на основании ходатайства собрания кредиторов принимает один из судебных актов:

- определение об отказе в удовлетворении соответствующего ходатайства собрания кредиторов в случае, если в судебном заседании выявлено исполнение должником требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности и жалобы кредиторов признаны необоснованными;
- определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника;
- решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства²⁵.

²⁵Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

Окончание финансового оздоровления. Не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления. К отчету должника прилагаются:

- баланс должника на последнюю отчетную дату;
- отчет о прибылях и об убытках должника;
- документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.

Административный управляющий рассматривает отчет должника о результатах проведения финансового оздоровления и составляет заключение о выполнении графика погашения задолженности, об удовлетворении требований кредиторов и о выполнении плана финансового оздоровления (при наличии такого плана), которое не позднее чем через десять дней с даты получения отчета должника о результатах проведения финансового оздоровления направляется кредиторам, требования которых включены в реестр требований кредиторов, и в арбитражный суд.

В случае, если требования кредиторов, включенные в реестр требований кредиторов, не удовлетворены на дату рассмотрения отчета должника или указанный отчет не представлен административному управляющему в установленный срок (не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления), административный управляющий созывает собрание кредиторов, которое полномочно принять одно из решений:

- об обращении с ходатайством в арбитражный суд о введении внешнего управления;
- об обращении с ходатайством в арбитражный суд о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

После получения заключения административного управляющего или ходатайства собрания кредиторов арбитражный суд назначает дату заседания по рассмотрению результатов финансового оздоровления и жалоб кредиторов на действия должника и административного управляющего. О дате и месте судебного заседания арбитражный суд уведомляет лиц, участвующих в деле о банкротстве.

По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления, а также жалоб кредиторов арбитражный суд принимает один из судебных актов:

- определение о прекращении производства по делу о банкротстве в случае, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными;
- определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника;
- решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства²⁶.

5.6 Внешнее управление

Внешнее управление – это процедура банкротства направленная на восстановление платежеспособности должника.

Внешнее управление вводится на срок не более чем восемнадцать месяцев, который может быть продлен не более чем на шесть месяцев.

С даты введения внешнего управления:

- прекращаются полномочия руководителя должника, управление делами должника возлагается на внешнего управляющего;
- внешний управляющий вправе издать приказ об увольнении руководителя должника или предложить руководителю должника перейти на другую работу в порядке и на условиях, которые установлены трудовым законодательством;
- прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника - унитарного предприятия, полномочия руководителя должника и

²⁶Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

иных органов управления должника переходят к внешнему управляющему. Органы управления должника, временный управляющий, административный управляющий в течение трех дней с даты утверждения внешнего управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации должника, печатей и штампов, материальных и иных ценностей внешнему управляющему;

- отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;
- аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве, за исключением арестов и иных ограничений, налагаемых в гражданском или арбитражном судопроизводстве либо исполнительном производстве в отношении взыскания задолженности по текущим платежам, истребования имущества из чужого незаконного владения;
- вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей;
- требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, за исключением текущих платежей, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением установленного порядка предъявления требований к должнику.

Мораторий на удовлетворение требований кредиторов распространяется на денежные обязательства и обязательные платежи, за исключением текущих платежей.

В течение срока действия моратория на удовлетворение требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей:

- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, иных документов, взыскание по которым производится в беспорядном порядке, не допускается их принудительное

исполнение, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до введения внешнего управления решений о взыскании задолженности по заработной плате, о выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда, а также о взыскании задолженности по текущим платежам;

- не начисляются неустойки (штрафы, пени) и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, за исключением текущих платежей.

На сумму требований конкурсного кредитора начисляются проценты. Проценты на сумму требований конкурсного кредитора, уполномоченного органа, выраженных в валюте Российской Федерации, начисляются в размере ставки рефинансирования, установленной Центральным банком Российской Федерации на дату введения внешнего управления.

Соглашением внешнего управляющего с конкурсным кредитором может быть предусмотрен меньший размер подлежащих уплате процентов или более короткий срок начисления процентов по сравнению с предусмотренными размером или сроком.

Подлежащие начислению и уплате проценты начисляются на сумму требований кредиторов каждой очереди с даты введения внешнего управления и до даты вынесения арбитражным судом определения о начале расчетов с кредиторами по требованиям кредиторов каждой очереди, либо до момента удовлетворения указанных требований должником или третьим лицом в ходе внешнего управления, либо до момента принятия решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Начисленные проценты не учитываются при определении количества голосов, принадлежащих конкурсному кредитору, уполномоченному органу на собраниях кредиторов.

Уплата начисленных процентов осуществляется одновременно с удовлетворением требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей.

Мораторий на удовлетворение требований кредиторов не распространяется на требования о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, о возмещении морального вреда.

Основная работа в период внешнего управления возлагается на внешнего управляющего.

В ходе своей работы внешний управляющий имеет право:

- распоряжаться имуществом должника в соответствии с планом внешнего управления;
- заключать от имени должника мировое соглашение;
- заявлять отказ от исполнения договоров должника, если предусмотренные в них сделки препятствуют восстановлению платежеспособности должника или если исполнение должником таких сделок повлечет за собой убытки для должника по сравнению с аналогичными сделками, заключаемыми при сравнимых обстоятельствах;
- подавать в арбитражный суд от имени должника иски и заявления о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований Закона о банкротстве, и заявлять требования о взыскании убытков, причиненных действиями (бездействием) членов коллегиальных органов управления должника, членов совета директоров (наблюдательного совета), единоличного исполнительного органа, собственника имущества должника, лицами, действовавшими от имени должника в соответствии с доверенностью, иными лицами, действовавшими в соответствии с учредительными документами должника;
- осуществлять иные предусмотренные Законом о банкротстве действия.

Внешний управляющий обязан:

- принять в управление имущество должника и провести его инвентаризацию;
- разработать план внешнего управления и представить его для утверждения собранию кредиторов;
- вести бухгалтерский, финансовый, статистический учет и отчетность;
- заявлять в установленном порядке возражения относительно предъявленных к должнику требований кредиторов;
- принимать меры по взысканию задолженности перед должником;
- вести реестр требований кредиторов;
- реализовывать мероприятия, предусмотренные планом внешнего управления;
- информировать комитет кредиторов о реализации мероприятий, предусмотренных планом внешнего управления;
- представить собранию кредиторов отчет об итогах реализации плана внешнего управления;
- осуществлять иные предусмотренные Законом о банкротстве полномочия²⁷.

Основным документом рассматриваемой процедуры банкротства является *план внешнего управления*. План внешнего управления должен быть разработан внешним управляющим не позднее чем через месяц с даты его утверждения. План внешнего управления должен предусматривать меры по восстановлению платежеспособности должника, условия и порядок реализации указанных мер, расходы на их реализацию и иные расходы должника.

Законом о банкротстве предлагаются следующие мероприятия по восстановлению платежеспособности должника:

- реперофилирование производства;

²⁷Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

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

План внешнего управления рассматривается собранием кредиторов, которое созывается внешним управляющим не позднее чем через два месяца с даты утверждения внешнего управляющего. Внешний управляющий уведомляет конкурсных кредиторов и уполномоченные органы о дате, времени и месте проведения указанного собрания и обеспечивает возможность ознакомления с планом внешнего управления не менее чем за четырнадцать дней до даты проведения указанного собрания.

Собрание кредиторов имеет право принять одно из решений:

- об утверждении плана внешнего управления;
- об отклонении плана внешнего управления и обращении в арбитражный суд с ходатайством о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства;
- об отклонении плана внешнего управления. Указанное решение должно предусматривать срок созыва следующего собрания кредиторов для рассмотрения нового плана внешнего управления, при этом срок созыва собрания кредиторов не может превышать два месяца с даты принятия указанного решения;

- об отклонении плана внешнего управления и освобождении внешнего управляющего с одновременным выбором кандидатуры внешнего управляющего (указываются фамилия, имя, отчество арбитражного управляющего, наименование и адрес саморегулируемой организации, членом которой он является) или саморегулируемой организации, из числа членов которой должен быть утвержден внешний управляющий, и утверждением дополнительных требований к кандидатуре внешнего управляющего.

Утвержденный собранием кредиторов план внешнего управления представляется в арбитражный суд внешним управляющим не позднее чем через пять дней с даты проведения собрания кредиторов.

В случае, если в течение четырех месяцев с даты введения внешнего управления в арбитражный суд не представлен план внешнего управления, утвержденный собранием кредиторов, и собранием кредиторов не заявлено ходатайство, предусмотренное настоящей статьей, арбитражный суд может принять решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства²⁸.

Дальнейшая работа на предприятии осуществляется в соответствии с утвержденным планом внешнего управления.

Если внешнее управление было эффективным, то предприятие-должник расплачивается со своими кредиторами и продолжает обычную производственно-хозяйственную деятельность. В противном случае, арбитражный суд признает должника банкротом, что влечет открытие конкурсного производства. В случае частичной оплаты долгов (погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди) и реструктурирования кредиторской задолженности внешнее управление может закончиться мировым соглашением²⁹.

²⁸Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

²⁹Круглова, Н. Ю. Антикризисное управление: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.

5.7 Конкурсное производство

Конкурсное производство – это процедура банкротства направленная на ликвидацию предприятия-должника, продажу его имущества и удовлетворение требований кредиторов.

Конкурсное производство вводится на срок до шести месяцев. Срок конкурсного производства может продлеваться по ходатайству лица, участвующего в деле, не более чем на шесть месяцев.

С момента открытия конкурсного производства на предприятии происходят следующие последствия:

- срок исполнения возникших до открытия конкурсного производства денежных обязательств и уплаты обязательных платежей должника считается наступившим;
- прекращается начисление процентов, неустоек (штрафов, пеней) и иных санкций за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, за исключением текущих платежей, а также процентов, предусмотренных Законом о банкротстве (Проценты на сумму требований конкурсного кредитора, уполномоченного органа, выраженную в валюте Российской Федерации, начисляются в размере ставки рефинансирования, установленной Центральным банком Российской Федерации на дату открытия конкурсного производства. Соглашением между конкурсным управляющим и конкурсным кредитором может быть предусмотрен меньший размер подлежащих уплате процентов или более короткий срок начисления процентов. Подлежащие начислению и уплате проценты начисляются на сумму требований кредиторов каждой очереди с даты открытия конкурсного производства до даты погашения указанных требований должником).
- сведения о финансовом состоянии должника прекращают относиться к сведениям, признанным конфиденциальными или составляющим коммерческую тайну;
- прекращается исполнение по исполнительным документам, в том числе по исполнительным документам, исполнявшим-

ся в ходе ранее введенных процедур, применяемых в деле о банкротстве;

- снимаются ранее наложенные аресты на имущество должника и иные ограничения распоряжения имуществом должника. Основанием для снятия ареста на имущество должника является решение суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Наложение новых арестов на имущество должника и иных ограничений распоряжения имуществом должника не допускается;
- другие последствия установленные Законом о банкротстве.

С даты принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства прекращаются полномочия руководителя должника, иных органов управления должника и собственника имущества должника - унитарного предприятия (за исключением полномочий общего собрания участников должника, собственника имущества должника принимать решения о заключении соглашений об условиях предоставления денежных средств третьим лицом или третьими лицами для исполнения обязательств должника).

Руководитель должника, а также временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий в течение трех дней с даты утверждения конкурсного управляющего обязаны обеспечить передачу бухгалтерской и иной документации должника, печатей, штампов, материальных и иных ценностей конкурсному управляющему.

В случае уклонения от указанной обязанности руководитель должника, а также временный управляющий, административный управляющий, внешний управляющий несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

С даты утверждения конкурсного управляющего до даты прекращения производства по делу о банкротстве, или заключения мирового соглашения, или отстранения конкурсного управляющего он осуществляет полномочия руководителя должника и иных органов управления должника, а также собственника имущества должника - унитарного предприятия.

В ходе своей работы конкурсный управляющий обязан:

- принять в ведение имущество должника, провести инвентаризацию такого имущества;
- привлечь оценщика для оценки имущества должника;
- принимать меры, направленные на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц;
- принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;
- уведомлять работников должника о предстоящем увольнении не позднее чем в течение месяца с даты введения конкурсного производства;
- предъявлять к третьим лицам, имеющим задолженность перед должником, требования о ее взыскании;
- заявлять в установленном порядке возражения относительно требований кредиторов, предъявленных к должнику;
- вести реестр требований кредиторов;
- передавать на хранение документы должника, подлежащие обязательному хранению в соответствии с федеральными законами;
- заключать сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, только с согласия собрания кредиторов или комитета кредиторов;
- исполнять иные установленные Законом о банкротстве обязанности.

Конкурсный управляющий вправе:

- распоряжаться имуществом должника;
- увольнять работников должника, в том числе руководителя должника;
- подавать в арбитражный суд от имени должника заявления о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником, иски о взыскании убытков, причиненных действиями (бездействием) руководителя должника, лиц, входящих в совет директоров (наблюдательный совет), коллегиальный исполнительный орган или иной орган управления должника, собственника имущества должника, лицами, действовавшими от имени должника в соответствии с доверенно-

стью, иными лицами, действовавшими в соответствии с учредительными документами должника, предъявлять иски об истребовании имущества должника у третьих лиц, о расторжении договоров, заключенных должником, и совершать другие действия, предусмотренные федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и направленные на возврат имущества должника;

- осуществлять иные права, связанные с исполнением возложенных на него обязанностей³⁰.

Целью конкурсного производства является максимально возможное, соразмерное удовлетворение требований кредиторов должника. Удовлетворение требований кредиторов осуществляется из конкурсной массы. *Конкурсная масса* – это все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и выявленное в ходе него (например, имущество должника, находящееся у третьих лиц; имущество, полученное в результате признания сделок должника недействительными и др.).

В состав конкурсной массы не включается имущество, изъятое из оборота, имущественные права, связанные с личностью должника, в том числе права, основанные на имеющейся лицензии на осуществление отдельных видов деятельности, а также иное предусмотренное Законом о банкротстве имущество.

Конкурсная масса подлежит реализации, а средства, вырученные от этого, идут на удовлетворение требований кредиторов. При этом необходимо соблюдать очередность удовлетворения требований кредиторов.

Вне очереди за счет конкурсной массы погашаются требования кредиторов по текущим платежам преимущественно перед кредиторами, требования которых возникли до принятия заявления о признании должника банкротом.

В случае, если прекращение деятельности организации должника или ее структурных подразделений может повлечь за собой техногенные и (или) экологические катастрофы либо ги-

³⁰Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

бель людей, вне очереди также погашаются расходы на проведение мероприятий по недопущению возникновения указанных последствий.

Требования кредиторов по текущим платежам удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь удовлетворяются требования по текущим платежам, связанным с судебными расходами по делу о банкротстве, выплатой вознаграждения арбитражному управляющему, с взысканием задолженности по выплате вознаграждения лицам, исполнявшим обязанности арбитражного управляющего в деле о банкротстве, требования по текущим платежам, связанным с оплатой деятельности лиц, привлечение которых арбитражным управляющим для исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве в соответствии с Законом о банкротстве является обязательным, в том числе с взысканием задолженности по оплате деятельности указанных лиц;
- во вторую очередь удовлетворяются требования об оплате труда лиц, работающих по трудовым договорам, а также требования об оплате деятельности лиц, привлеченных арбитражным управляющим для обеспечения исполнения возложенных на него обязанностей в деле о банкротстве, в том числе о взыскании задолженности по оплате деятельности данных лиц;
- в третью очередь удовлетворяются требования по коммунальным платежам, эксплуатационным платежам, необходимым для осуществления деятельности должника;
- в четвертую очередь удовлетворяются требования по иным текущим платежам.

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

Требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

- *в первую очередь* производятся расчеты по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность

за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, компенсации морального вреда;

- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности;
- в третью очередь производятся расчеты с другими кредиторами, в том числе кредиторами по нетто-обязательствам³¹.

Размер и порядок удовлетворения требований кредиторов первой очереди.

Определение размера требований граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, осуществляется путем капитализации соответствующих повременных платежей, установленных на дату принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства и подлежащих выплате гражданам до достижения ими возраста семидесяти лет, но не менее чем за десять лет. Порядок и условия капитализации соответствующих повременных платежей определяются Правительством Российской Федерации.

В случае, если возраст гражданина превышает семьдесят лет, период капитализации соответствующих повременных платежей составляет десять лет.

С согласия гражданина его право требования к должнику в сумме капитализированных повременных платежей переходит к Российской Федерации.

Указанное требование в случае перехода его к Российской Федерации также удовлетворяется в первую очередь.

В этом случае обязательства должника перед гражданином по выплате капитализированных повременных платежей переходят к Российской Федерации и исполняются Российской Федера-

³¹Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

цией в соответствии с федеральным законом в порядке, определенном Правительством Российской Федерации.

Требования о компенсации морального вреда удовлетворяются в размере, установленном судебным актом.

Размер и порядок удовлетворения требований кредиторов второй очереди.

При определении размера требований о выплате выходных пособий и об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, о выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности принимается во внимание непогашенная задолженность, образовавшаяся на дату принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, а также проценты за нарушение установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других причитающихся работнику выплат в размере и в порядке, которые устанавливаются в соответствии с трудовым законодательством.

В случае, если должником в период после вынесения определения о принятии арбитражным судом заявления о признании должника банкротом и до признания должника банкротом и открытия конкурсного производства не в полном объеме выполнены обязательства по оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, по выплате вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности, суммы, не выплаченные до принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, подлежат удовлетворению в составе текущих требований.

Размер и порядок удовлетворения требований кредиторов третьей очереди.

При определении размера требований кредиторов третьей очереди учитываются требования конкурсных кредиторов и уполномоченных органов.

В случае, если должником в период после вынесения арбитражным судом определения о принятии заявления о признании должника банкротом и до открытия конкурсного производства не в полном объеме уплачены обязательные платежи, требования, не погашенные до принятия арбитражным судом решения о призна-

нии должника банкротом и об открытии конкурсного производства, погашаются вне очереди.

Требования кредиторов третьей очереди по возмещению убытков в форме упущенной выгоды, взысканию неустоек (штрафов, пеней) и иных финансовых санкций, в том числе за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанности по уплате обязательных платежей, учитываются отдельно в реестре требований кредиторов и подлежат удовлетворению после погашения основной суммы задолженности и причитающихся процентов³².

Следует отметить, что требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, удовлетворяются за счет стоимости предмета залога преимущественно перед иными кредиторами, за исключением обязательств перед кредиторами первой и второй очереди, права требования по которым возникли до заключения соответствующего договора залога.

Расходы конкурсной массы по удовлетворению требований кредиторов производятся, исходя из принципа соразмерности, то есть при недостаточности средств должника для удовлетворения всех требований кредиторов одной очереди денежные средства распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам их реестровых требований, если иное не предусмотрено Законом о банкротстве³³.

После завершения расчетов с кредиторами конкурсный управляющий обязан представить в арбитражный суд отчет о результатах проведения конкурсного производства.

К отчету конкурсного управляющего прилагаются:

- документы, подтверждающие продажу имущества должника;

³²Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

³³Круглова, Н. Ю. Антикризисное управление: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.

- реестр требований кредиторов с указанием размера погашенных требований кредиторов;
- документы, подтверждающие погашение требований кредиторов;
- документ, подтверждающий представление в территориальный орган Пенсионного фонда Российской Федерации сведений о сотрудниках.

О направлении отчета о результатах конкурсного производства конкурсный управляющий уведомляет конкурсных кредиторов и уполномоченные органы.

После рассмотрения арбитражным судом отчета конкурсного управляющего о результатах проведения конкурсного производства арбитражный суд выносит определение о завершении конкурсного производства, а в случае погашения требований кредиторов – определение о прекращении производства по делу о банкротстве.

Определение о завершении конкурсного производства подлежит немедленному исполнению. Определение о прекращении производства по делу о банкротстве подлежит немедленному исполнению.

В случае вынесения определения о прекращении производства по делу о банкротстве решение арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не подлежит дальнейшему исполнению.

Арбитражный суд по истечении тридцати, но не позднее шестидесяти дней с даты вынесения определения арбитражного суда о завершении конкурсного производства направляет указанное определение в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, заказным письмом с уведомлением о вручении.

Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника.

Соответствующая запись должна быть внесена в этот реестр не позднее чем через пять дней с даты представления указанного

определения арбитражного суда в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц.

С даты внесения записи о ликвидации должника в единый государственный реестр юридических лиц конкурсное производство считается завершенным³⁴.

³⁴Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 03.12.2011).
2. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2003. – 432 с.
3. Бабушкина, Е. А. Антикризисное управление. Конспект лекций / Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
4. Демчук, О. Н. Антикризисное управление: учеб. пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – 256 с.
5. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие. / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – М: Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 336 с.
6. Ермасова, Н. Б. Финансовый менеджмент. Конспект лекций [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika/f008/27.htm>
7. Круглова, Н. Ю. Антикризисное управление: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.
8. Кудреватых, Н. В. Оценка вероятности банкротства организации / Н. В. Кудреватых. – LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH&Co. KG, Germany, 2011. – 80 с.
9. Посредников, М. Система управления дебиторской задолженностью на предприятии с большим количеством должников. – Bankir.Ru [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://bankir.ru>
10. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов / Г. В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2009. – 536 с.
11. Daniel Kehler. The 6 Biggest Pricing Mistakes to Avoid [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://myventurepad.com/MVP/65048>