

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Отделение экономики предприятия



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор  
по образовательной деятельности КФУ  
Проф. Минзаринов Р.Г.

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Программа дисциплины**

Антикризисное управление БЗ.ДВ.3

Направление подготовки: 080100.62 - Экономика

Профиль подготовки: Экономика предприятий и организаций

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Салахиева М.Ф. , Яковлев В.Ю.

**Рецензент(ы):**

Бурганова Р.А. , Ивановский И.А.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Якупова Н. М.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов  
(отделение экономики предприятия):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No

Казань  
2015

## **Содержание**

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Салахиева М.Ф. кафедры антикризисного управления и оценочной деятельности Отделение экономики предприятия, MFSalahieva@kpfu.ru; ассистент, к.н. Яковлев В.Ю. кафедры антикризисного управления и оценочной деятельности Отделение экономики предприятия, VJYakovlev@kpfu.ru

### **1. Цели освоения дисциплины**

Цель преподавания ? сформировать у студентов комплексное понимание принципов и методов антикризисного управления, направленного на обеспечение баланса интересов компании, ее контрагентов, работников, общества и государства. Курс нацелен на формирование научно-практических представлений по основополагающим проблемам функционирования и развития института банкротства и антикризисного управления в России и за рубежом.

Изучение данного курса позволит студентам позволит достичь следующих задач:

- ознакомиться с экономико-правовыми и методическими основами реализации функций кризис-менеджера;
- уяснить роль и задачи государственных органов управления в регулировании кризисных ситуаций;
- узнать особенности антикризисного управления в рамках судебных и несудебных процедур.

### **2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования**

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б3.ДВ.3 Профессиональный" основной образовательной программы 080100.62 Экономика и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 4 курсе, 7 семестр.

### **3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля**

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

<b>Шифр компетенции</b>	<b>Расшифровка приобретаемой компетенции</b>
ПК-4 (профессиональные компетенции)	способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач в сфере антикризисного управления
ПК-5 (профессиональные компетенции)	способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в сфере антикризисного управления в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов экономической эффективности и обосновать полученные выводы

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- роль государства в проведении политики регулирования отношений несостоятельности;

- методологическую базу проведения процедур антикризисного управления;
- особенности, преимущества и недостатки процедур банкротства;
- содержание основных аспектов российского и зарубежного законодательства о банкротстве;
- современные проблемы антикризисного управления в России.

2. должен уметь:

- распознавать, определять причины, характер протекания и степень тяжести экономического кризиса;
- оценивать эффективность проведения процедуры банкротства;
- разрабатывать планы по антикризисному управлению для коммерческих предприятий;
- применять методы анализа финансового состояния предприятия-должника.

3. должен владеть:

- основными методиками прогнозирования вероятности кризисных явлений на предприятии;
- навыками подготовки, оценки и реализации проектов по антикризисному управлению в различных отраслях экономики;
- навыками ликвидации предпринимательских фирм и оформления рабочей документации;
- инструментами регулирования экономических взаимоотношений между субъектами бизнеса.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач в сфере антикризисного управления;
- выбрать и применить инструментальные средства для обработки экономических данных в сфере антикризисного управления.

#### **4. Структура и содержание дисциплины/ модуля**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) 144 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 7 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### **4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю**

**Тематический план дисциплины/модуля**

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления (АКУ)	7		2	2	0	дискуссия устный опрос
2.	Тема 2. Антикризисное управление в России	7		2	2	0	устный опрос дискуссия
3.	Тема 3. Неплатежеспособность и несостоятельность предприятия	7		4	4	0	презентация дискуссия
4.	Тема 4. Банкротство как институт рыночного хозяйства	7		2	2	0	устный опрос дискуссия
5.	Тема 5. Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур	7		2	2	0	дискуссия устный опрос
6.	Тема 6. Разработка антикризисной стратегии предприятия	7		2	2	0	устный опрос дискуссия
7.	Тема 7. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии	7		4	4	0	презентация дискуссия
8.	Тема 8. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия	7		2	2	0	контрольная работа дискуссия
9.	Тема 9. Антикризисная инвестиционная политика	7		2	2	0	дискуссия устный опрос
10.	Тема 10. Организационно- производственный	7		2	2	0	контрольная работа дискуссия

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
	менеджмент на неплатежеспособном предприятии						
11	Тема 11. 11. Политика управления персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия	7		2	4	0	устный опрос дискуссия
	Тема . Итоговая форма контроля	7		0	0	0	экзамен
	Итого			26	28	0	

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления (АКУ)

#### *лекционное занятие (2 часа(ов)):*

Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия. Теории циклического развития: циклы Кондратьева, Кузнеца, Джуглера, Китчина. Фазы цикла фирмы и их проявление: зарождение (создание), рост (подъем), зрелость (устойчивое развитие), спад (кризис). Экономические кризисы: сущность, причины возникновения и симптомы кризиса, преодоление кризисов. Экономическая формула кризиса: определение кризиса через покрытие денежными средствами предприятия текущей хозяйственной и финансовой потребности в оборотных средствах. Этапы развития кризиса. Экономические основы возникновения неплатежеспособности и банкротства предприятий. Сущность антикризисного управления. Признаки и особенности антикризисного управления. Принципы системы антикризисного управления. Проблемы, решаемые в процессе антикризисного управления. Факторы, определяющие эффективность АКУ.

#### *практическое занятие (2 часа(ов)):*

Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия. Теории циклического развития: циклы Кондратьева, Кузнеца, Джуглера, Китчина. Фазы цикла фирмы и их проявление: зарождение (создание), рост (подъем), зрелость (устойчивое развитие), спад (кризис).

### Тема 2. Антикризисное управление в России

#### *лекционное занятие (2 часа(ов)):*

Институциональные, правовые и финансовые механизмы обеспечения антикризисного управления в России. Федеральный и региональный уровень государственного управления в сфере несостоятельности. Функции государственного регулирования отношений несостоятельности. Реализация управленческих функций государства на предприятиях федерального значения и предприятиях с государственной долей в уставном капитале. Арбитражный суд, его роль и деятельность в рассмотрении дел о банкротстве предприятий и банков. Правовое обеспечение АКУ предприятием.

Общие вопросы законодательства о банкротстве. Признаки банкротства. Явное банкротство. Преднамеренное и фиктивное банкротство. Участники процедуры банкротства. Порядок возбуждения дела о несостоятельности организации. Организационные аспекты деятельности арбитражного управляющего и членов его команды. Саморегулируемые организации арбитражных управляющих.

***практическое занятие (2 часа(ов)):***

Институциональные, правовые и финансовые механизмы обеспечения антикризисного управления в России. Федеральный и региональный уровень государственного управления в сфере несостоятельности. Функции государственного регулирования отношений несостоятельности. Реализация управленческих функций государства на предприятиях федерального значения и предприятиях с государственной долей в уставном капитале. Арбитражный суд, его роль и деятельность в рассмотрении дел о банкротстве предприятий и банков. Правовое обеспечение АКУ предприятием. Общие вопросы законодательства о банкротстве. Признаки банкротства. Явное банкротство. Преднамеренное и фиктивное банкротство. Участники процедуры банкротства. Порядок возбуждения дела о несостоятельности организации. Организационные аспекты деятельности арбитражного управляющего и членов его команды. Саморегулируемые организации арбитражных управляющих.

**Тема 3. Неплатежеспособность и несостоятельность предприятия**

***лекционное занятие (4 часа(ов)):***

Понятие неплатежеспособности и несостоятельности. Общие причины неплатежеспособности и несостоятельности российских предприятий. Абсолютная и относительная неплатежеспособность. Определение и предупреждение неплатежеспособности и несостоятельности. Информационная база диагностики несостоятельности предприятия. Виды и методы анализа неплатежеспособного предприятия. Использование и задачи внешнего и внутреннего анализа. Виды анализа неплатежеспособности в международной практике. Концепция экспресс диагностики кризиса. Оценка платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия. Критерии для оценки несостоятельности предприятий. Анализ финансовых предпосылок несостоятельности (банкротства) предприятий. Z-счет Э. Альтмана, модели У. Бивера, модели R. Корректировка методик предсказания банкротства с учетом специфики отраслей на основе распределения предприятий по классам кредитоспособности. Качественные кризис-прогнозные методики. Прогнозирование банкротства путем характеристики кризиса управления предприятием на основе показателя Аргенти (А-счет).

***практическое занятие (4 часа(ов)):***

Понятие неплатежеспособности и несостоятельности. Общие причины неплатежеспособности и несостоятельности российских предприятий. Абсолютная и относительная неплатежеспособность. Определение и предупреждение неплатежеспособности и несостоятельности. Информационная база диагностики несостоятельности предприятия. Виды и методы анализа неплатежеспособного предприятия. Использование и задачи внешнего и внутреннего анализа. Виды анализа неплатежеспособности в международной практике. Концепция экспресс диагностики кризиса. Оценка платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности предприятия. Критерии для оценки несостоятельности предприятий. Анализ финансовых предпосылок несостоятельности (банкротства) предприятий. Z-счет Э. Альтмана, модели У. Бивера, модели R. Корректировка методик предсказания банкротства с учетом специфики отраслей на основе распределения предприятий по классам кредитоспособности. Качественные кризис-прогнозные методики. Прогнозирование банкротства путем характеристики кризиса управления предприятием на основе показателя Аргенти (А-счет).

#### **Тема 4. Банкротство как институт рыночного хозяйства**

##### ***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Понятие банкротства и несостоятельности: экономический и юридический аспект. Банкротство как метод структурной реорганизации экономики. Международный опыт банкротства и санации предприятий. Реализация механизмов банкротства в странах с развитой рыночной экономикой. Становление и развитие института банкротства в России. Государственное регулирование отношений несостоятельности. Процедура признания должника банкротом. Порядок осуществления ликвидационных процедур предприятия.

##### ***практическое занятие (2 часа(ов)):***

Понятие банкротства и несостоятельности: экономический и юридический аспект. Банкротство как метод структурной реорганизации экономики. Международный опыт банкротства и санации предприятий. Реализация механизмов банкротства в странах с развитой рыночной экономикой. Становление и развитие института банкротства в России. Государственное регулирование отношений несостоятельности. Процедура признания должника банкротом. Порядок осуществления ликвидационных процедур предприятия.

#### **Тема 5. Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур**

##### ***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Досудебная санация. Наблюдение. Предъявление требований кредиторов, первое собрание кредиторов, функции временного управляющего и руководства предприятия, прекращение наблюдения. Финансовое оздоровление. Условия введения финансового оздоровления, способы обеспечения исполнения обязательств, план финансового оздоровления и график погашения задолженности, функции административного управляющего, управление должником в ходе финансового оздоровления, завершение процедуры. Внешнее управление. Обязанности внешнего управляющего, последствия введения процедуры внешнего управления, план внешнего управления, меры по восстановлению платежеспособности должника, прекращение внешнего управления. Конкурсное производство. Установление требований кредиторов, последствия введения конкурсного производства, управление должником, конкурсная масса, расчеты с кредиторами. Завершение конкурсного производства, ликвидация должника. Мировое соглашение. Решение о заключении мирового соглашения сторонами, условия утверждения и расторжения мирового соглашения.

##### ***практическое занятие (2 часа(ов)):***

Досудебная санация. Наблюдение. Предъявление требований кредиторов, первое собрание кредиторов, функции временного управляющего и руководства предприятия, прекращение наблюдения. Финансовое оздоровление. Условия введения финансового оздоровления, способы обеспечения исполнения обязательств, план финансового оздоровления и график погашения задолженности, функции административного управляющего, управление должником в ходе финансового оздоровления, завершение процедуры. Внешнее управление. Обязанности внешнего управляющего, последствия введения процедуры внешнего управления, план внешнего управления, меры по восстановлению платежеспособности должника, прекращение внешнего управления. Конкурсное производство. Установление требований кредиторов, последствия введения конкурсного производства, управление должником, конкурсная масса, расчеты с кредиторами. Завершение конкурсного производства, ликвидация должника. Мировое соглашение. Решение о заключении мирового соглашения сторонами, условия утверждения и расторжения мирового соглашения.

#### **Тема 6. Разработка антикризисной стратегии предприятия**

##### ***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Модель антикризисного стратегического управления предприятием. Разработка



стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса. Корректировка миссии, определение целей развития и критериев их достижения. Первоочередные, краткосрочные, средне- и долгосрочные цели. Анализ проблемного поля и выделение ключевых проблем. SWOT-анализ, общая диагностика состояния предприятия и тенденции развития. Формирование стратегических направлений развития предприятия. Формирование путей и проектов решения проблем. Антикризисные стратегии фирмы (стратегии восстановления). Факторы, определяющие выбор стратегий восстановления. Стратегии сокращения расходов (организационные изменения, финансовые стратегии, снижение затрат, сокращение активов, создание прибыли). Стратегии поворота (изменение цен, переориентация, рационализация ассортимента товаров). Стратегии выхода (изъятие инвестиций, выкуп управляющими, ликвидация, продажа организации). Зарубежный опыт структурных преобразований предприятий.

***практическое занятие (2 часа(ов)):***

Модель антикризисного стратегического управления предприятием. Разработка стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса. Корректировка миссии, определение целей развития и критериев их достижения. Первоочередные, краткосрочные, средне- и долгосрочные цели. Анализ проблемного поля и выделение ключевых проблем. SWOT-анализ, общая диагностика состояния предприятия и тенденции развития. Формирование стратегических направлений развития предприятия. Формирование путей и проектов решения проблем. Антикризисные стратегии фирмы (стратегии восстановления). Факторы, определяющие выбор стратегий восстановления. Стратегии сокращения расходов (организационные изменения, финансовые стратегии, снижение затрат, сокращение активов, создание прибыли). Стратегии поворота (изменение цен, переориентация, рационализация ассортимента товаров). Стратегии выхода (изъятие инвестиций, выкуп управляющими, ликвидация, продажа организации). Зарубежный опыт структурных преобразований предприятий.

**Тема 7. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии**

***лекционное занятие (4 часа(ов)):***

Антикризисная стратегия и тактика маркетинга, его цели и функции. Классификация маркетинговых стратегий. Признаки классификации: маркетинговая среда, функциональное назначение, развитие организации, вид и масштаб рынка, приоритет средств маркетинга, рыночная конъюнктура, рыночное поведение. Подходы к оценке рыночной перспективы компании. Маркетинговая политика, проводимая в процессе санации предприятия. Диверсификация и переориентация производства.

***практическое занятие (4 часа(ов)):***

Антикризисная стратегия и тактика маркетинга, его цели и функции. Классификация маркетинговых стратегий. Признаки классификации: маркетинговая среда, функциональное назначение, развитие организации, вид и масштаб рынка, приоритет средств маркетинга, рыночная конъюнктура, рыночное поведение. Подходы к оценке рыночной перспективы компании. Маркетинговая политика, проводимая в процессе санации предприятия. Диверсификация и переориентация производства.

**Тема 8. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия**

***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Финансовый менеджмент на несостоятельном предприятии. Оценка существующих финансовых потоков. Бюджетирование. Варианты увеличения доходной и сокращения расходной части бюджета. Контроль за финансовыми потоками. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью на неплатежеспособном предприятии. Реструктуризация задолженности несостоятельного предприятия. Отсрочка, рассрочка, налоговый кредит, инвестиционный налоговый кредит. Методики реструктуризации задолженности. Финансовое оздоровление предприятий.

***практическое занятие (2 часа(ов)):***

Финансовый менеджмент на несостоятельном предприятии. Оценка существующих финансовых потоков. Бюджетирование. Варианты увеличения доходной и сокращения расходной части бюджета. Контроль за финансовыми потоками. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью на неплатежеспособном предприятии. Реструктуризация задолженности несостоятельного предприятия. Отсрочка, рассрочка, налоговый кредит, инвестиционный налоговый кредит. Методики реструктуризации задолженности. Финансовое оздоровление предприятий.

**Тема 9. Антикризисная инвестиционная политика**

***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Разработка инвестиционной стратегии на несостоятельном предприятии. Характерные черты инвестиционного процесса. Направления инвестирования. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Использование собственного и заемного капитала. Инвестиционная стратегия предприятия. Варианты управления инвестиционным портфелем. Критерии оценки инвестиционных проектов. Чистый дисконтированный доход. Индекс доходности. Внутренняя норма доходности. Срок окупаемости. Коммерческая эффективность. Бюджетная эффективность. Экономическая эффективность.

***практическое занятие (2 часа(ов)):***

Разработка инвестиционной стратегии на несостоятельном предприятии. Характерные черты инвестиционного процесса. Направления инвестирования. Источники финансирования инвестиций в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Использование собственного и заемного капитала. Инвестиционная стратегия предприятия. Варианты управления инвестиционным портфелем. Критерии оценки инвестиционных проектов. Чистый дисконтированный доход. Индекс доходности. Внутренняя норма доходности. Срок окупаемости. Коммерческая эффективность. Бюджетная эффективность. Экономическая эффективность.

**Тема 10. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии**

***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Конструкторско-технологическая подготовка производства. Факторы, влияющие на производственный процесс. Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости. Научно-техническая политика на неплатежеспособном предприятии. Технологическая политика на неплатежеспособном предприятии. Ассортиментная политика в целях оздоровления производства. Стратегия организации антикризисного производства.

***практическое занятие (2 часа(ов)):***

Конструкторско-технологическая подготовка производства. Факторы, влияющие на производственный процесс. Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости. Научно-техническая политика на неплатежеспособном предприятии. Технологическая политика на неплатежеспособном предприятии. Ассортиментная политика в целях оздоровления производства. Стратегия организации антикризисного производства.

**Тема 11. Политика управления персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия**

***лекционное занятие (2 часа(ов)):***

Кадровая политика в условиях кризиса. Пассивная, реактивная, превентивная, активная (рациональная) кадровая политика. Диагностика кадрового потенциала. Основные принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия. Методы

работы с кадрами в режиме антикризисного управления. Метод адаптивных изменений, метод принудительных организационных изменений, метод управления сопротивлением, кризисный метод. Факторы, характеризующие организационную культуру. Роль и значение организационной культуры в разрешении кризиса. Управление изменениями и снижение сопротивления изменениям. Обучение и предоставление информации. Привлечение к участию в проекте. Стимулирование и поддержка. Переговоры и соглашения. Кадровые перестановки и назначения.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Кадровая политика в условиях кризиса. Пассивная, реактивная, превентивная, активная (рациональная) кадровая политика. Диагностика кадрового потенциала. Основные принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия. Методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления. Метод адаптивных изменений, метод принудительных организационных изменений, метод управления сопротивлением, кризисный метод. Факторы, характеризующие организационную культуру. Роль и значение организационной культуры в разрешении кризиса. Управление изменениями и снижение сопротивления изменениям. Обучение и предоставление информации. Привлечение к участию в проекте. Стимулирование и поддержка. Переговоры и соглашения. Кадровые перестановки и назначения.

**4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1	Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления (АКУ)	7		подготовка к дискуссии	2	дискуссия
				подготовка к устному опросу	2	устный опрос
2	Тема 2. Антикризисное управление в России	7		подготовка к дискуссии	2	дискуссия
				подготовка к устному опросу	2	устный опрос
3	Тема 3. Неплатежеспособность и несостоятельность предприятия	7		подготовка к дискуссии	4	дискуссия
				подготовка к презентации	4	презентация
4	Тема 4. Банкротство как институт рыночного хозяйства	7		подготовка к дискуссии	2	дискуссия
				подготовка к устному опросу	2	устный опрос
5	Тема 5. Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур	7		подготовка к дискуссии	2	дискуссия
				подготовка к устному опросу	2	устный опрос

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
6	Тема 6. Разработка антикризисной стратегии предприятия	7		подготовка к дискуссии	2	дискуссия
				подготовка к устному опросу	2	устный опрос
7	Тема 7. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии	7		подготовка к дискуссии	4	дискуссия
				подготовка к презентации	4	презентация
	Итого				36	

### 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

Освоение дисциплины "Теория антикризисного управления" предполагает использование как традиционных (лекции, семинарские занятия с использованием методических материалов), так и инновационных образовательных технологий с использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, таких как: презентации и обсуждение докладов.

### 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

#### Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления (АКУ)

дискуссия , примерные вопросы:

устный опрос , примерные вопросы:

#### Тема 2. Антикризисное управление в России

дискуссия , примерные вопросы:

устный опрос , примерные вопросы:

#### Тема 3. Неплатежеспособность и несостоятельность предприятия

дискуссия , примерные вопросы:

презентация , примерные вопросы:

#### Тема 4. Банкротство как институт рыночного хозяйства

дискуссия , примерные вопросы:

устный опрос , примерные вопросы:

#### Тема 5. Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур

дискуссия , примерные вопросы:

устный опрос , примерные вопросы:

#### Тема 6. Разработка антикризисной стратегии предприятия

дискуссия , примерные вопросы:

устный опрос , примерные вопросы:

**Тема 7. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии**

дискуссия , примерные вопросы:

презентация , примерные вопросы:

**Тема 8. Финансовая политика неплатежеспособного предприятия**

**Тема 9. Антикризисная инвестиционная политика**

**Тема 10. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии**

**Тема 11. Политика управления персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия**

**Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к экзамену:

**6.1. Вопросы к зачету**

1. Понятие антикризисного управления
2. Виды антикризисного управления
3. Понятие кризиса и причины их появления
4. Горизонты антикризисного управления
5. Классификация кризисов в экономике
6. Особенности антикризисного государственного управления в странах развитой рыночной экономики.
7. Сравнительный анализ современных систем законодательного регулирования несостоятельности в странах Европы, Америки и в России.
8. НЭП и реформы 90-х годов. Общее и особенной в антикризисном управлении.
9. Особенности антикризисного управления в федеральных округах РФ с точки зрения целостности, проблемности и активной функции.
10. Кризисы в организации с точки зрения теории катастроф.
11. Стратегический подход в антикризисном менеджменте промышленной фирмы.
12. Матричная и портфельная стратегии в антикризисном менеджменте.
13. Технологии управления рисками в кризисных организациях.
14. Инвестиционная деятельность как средство преодоления кризиса в организациях.
15. Инновационные стратегии в антикризисном менеджменте промышленной фирмы.
16. Амортизационная политика в кризисной фирме в условиях технического прогресса.
17. Моделирование организационной структуры фирмы в условиях повышенной неопределенности.
18. Методики типа Orgware в моделировании антикризисного менеджмента.
19. Диверсификация как инструмент антикризисного менеджмента.
20. Совершенствование управления качеством как средство преодоления кризиса промышленной фирмы.
21. Возможные антикризисные меры на предприятии.
22. Антикризисная тактика маркетинга на предприятии, ее цели и функции.
23. Стратегия организации антикризисного производства.
24. Финансовая неустойчивость

25. Разработка путей оздоровления предприятий.
26. Умышленное и фиктивное банкротство.
27. Подходы к оценке финансового состояния предприятия.
28. Организационные механизмы оздоровления предприятия и повышения его устойчивости.
29. Влияние налоговой системы на финансовое состояние предприятия.
30. Инвестиционная политика в процессе санации.
31. Особенности подготовки специалистов по антикризисному управлению предприятиями.
32. Организация конкурсного производства.
33. Зарубежный опыт антикризисного управления предприятиями.
34. Развитие законодательства о банкротстве в России.
35. Социальные вопросы в Законодательстве РФ о несостоятельности (банкротстве) предприятий.
36. Регулирование трудовых отношений на неплатежеспособных предприятиях.
37. Управление персоналом кризисного предприятия.
38. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия.
39. Этапы деятельности антикризисного управляющего.
40. Опыт реструктуризации отечественных предприятий.
41. Реинжиниринг бизнес-процессов. Примеры успешного реинжиниринга зарубежных и российских предприятий.
42. Реструктуризация предприятия на основе выделения центров финансовой ответственности
43. Проблемы разработки и реализации антикризисной стратегии.
44. Стратегическое и оперативное планирование в антикризисном управлении.
45. Направления развития государственной антикризисной инвестиционной политики.
46. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия в состоянии кризиса.
47. Порядок установления банкротства кредитных организаций.
48. Социальные аспекты банкротства градообразующих предприятий.
49. Обоснование выбора варианта реструктуризации кризисного предприятия.
50. Характеристика методов диагностики банкротства (аналитический, экспертный, линейное и динамическое программирование, диагностика на моделях).

### **7.1. Основная литература:**

1. Федеральный закон Российской Федерации "О несостоятельности (банкротстве)" от 26 октября 2002 года, №127-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 21 июля 2014 года) // Справочно-правовая система "Гарант". - Последнее обновление 01.09.2014.
2. Антикризисное управление: уч. пособ. / Под ред. К.В. Балдина. - М.: Гардарики, 2007. - 271 с.
3. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы: Теория и практика: Учеб. пособие. - 2-е изд., испр. - М.: Дело, 2004. - 256 с.
4. Вишневская О.В. Антикризисное управление предприятием: уч. пособ. - Рн/д: Феникс, 2008. - 309 с.
5. Гизатуллин М.И. Как избежать банкротства. Рецепты финансового оздоровления

предприятия/М.И. Гизатуллин - М.: ЗАО "ГроссМедиа Ферлаг", 2004. - 304с.

### **7.2. Дополнительная литература:**

1. Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебник.- М.: Омега-Л.. 2007. - 356 с.
2. Кован С.Е., Мерзлова В.В. Практикум по финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий / Под ред. М.А. Федотовой. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 208 с.
3. Попов Р.А. Антикризисное управление: учебник -М.: Высш. школа, 2008. - 429 с.
4. Черникова Ю.В., Юн Б.Г., Григорьев В.В. Финансовое оздоровление предприятий: теория и практика: Учеб.-практич. пособие. - М.: Дело, 2005. - 616с.
5. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.-349 с.

### **7.3. Интернет-ресурсы:**

Научная электронная библиотека - <http://www.elibrary.ru>

Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru>

Правовой сайт ?Консультант Плюс? - <http://www.consultant.ru>

Электронно-библиотечная система BiblioRossica - <http://www.bibliorossica.com>

Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM - <http://www.znanium.com>

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Антикризисное управление" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе " БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен студентам. В ЭБС " БиблиоРоссика " представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки

сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен студентам. Электронная библиотечная система "Консультант студента" предоставляет полнотекстовый доступ к современной учебной литературе по основным дисциплинам, изучаемым в медицинских вузах (представлены издания как чисто медицинского профиля, так и по естественным, точным и общественным наукам). ЭБС предоставляет вузу наиболее полные комплекты необходимой литературы в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов с соблюдением авторских и смежных прав.

1. Компьютерные классы с выходом в Интернет и возможностью работы со справочно-правовыми системами "КонсультантПлюс", "Гарант".

2. Аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080100.62 "Экономика" и профилю подготовки Экономика предприятий и организаций.



Автор(ы):

Салахиева М.Ф. \_\_\_\_\_

Яковлев В.Ю. \_\_\_\_\_

" \_\_ " \_\_\_\_\_ 201 \_\_ г.

Рецензент(ы):

Бурганова Р.А. \_\_\_\_\_

Ивановский И.А. \_\_\_\_\_

" \_\_ " \_\_\_\_\_ 201 \_\_ г.

## **Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления (АКУ)**

1.1. Понятие и сущность антикризисного управления (АКУ).

1.2. Экономические кризисы: сущность и закономерности возникновения.

1.3. Факторы, определяющие эффективность АКУ.

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 управления 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 также целями развития предприятия.

*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 ситуации.

*Важным элементом системы антикризисного управления являются его функции.*

Функции антикризисного управления - это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса. Можно выделить шесть функций: предкризисное управление; управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

Важнейшей чертой антикризисного управления является интеграция неформального и формального управления.

Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития.

## **1.2. Экономические кризисы: сущность и закономерности возникновения.**

Согласно исследованиям различных авторов процесс эволюционирования мировой экономики носит циклический характер, постепенно переходя от одной фазы экономического развития к другой:

оживление;

подъем;

депрессия;

кризис.

Данные фазы протекают постепенно, со временем сменяя друг друга. Интервал времени, в течение которого протекают все четыре фазы экономического развития, представляет собой полный цикл экономической активности.

Одной из фаз экономической активности является оживление, которое характеризуется некоторым увеличением деловой активности экономических субъектов после кризисного периода. Далее следует стадия подъема, в результате которой происходит расширение экономической активности. Во время этой фазы заключаются новые контракты, повышается потребительский спрос, в результате чего происходит увеличение объема производства товаров и услуг. На следующей стадии развития экономики (фаза депрессии) сфера экономической активности сужается: реже заключаются торговые сделки, уменьшается объем торговых операций, осуществляемых как в кредит, так и за наличный расчет. В результате объем производства товаров и услуг начинает сокращаться. За фазой депрессии следует фаза кризиса, которая проявляется в резком спаде объемов производства в результате перепроизводства товаров по сравнению с платежеспособностью. Именно в этот период деятельность экономических субъектов наиболее затруднена и связана с большим риском.

Фаза кризиса постепенно сменяется фазой оживления, замыкая тем самым цикл экономической активности.

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

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волюнтаризм в

управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

Причины кризиса могут быть внешними и внутренними. Первые связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможно обновление организации или ее разрушение, оздоровление или возникновение нового кризиса. Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу. Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и антикризисным управлением, которое может смягчать кризис или обострять его.

### **Классификация кризисов.**

При описании типологии кризисов приходится сталкиваться с разветвленной структурой. Это связано с тем, что кризисы разнообразны по своей сути, причинам возникновения и последствиям, а также по подходам к их классификации.

Классификации, основанные на выявлении характера протекания кризисов.

#### **1. По масштабам проблематики:**

1) микроэкономические – охватывают определенную группу вопросов или проблем;

2) макроэкономические – охватывают отдельные отрасли или сферы в целом.

#### **2. По регулярности появления:**

1) периодические кризисы – повторяются регулярно и, как правило, характеризуются схожестью протекания; они предсказуемы и потому к ним можно подготовиться;

2) промежуточные кризисы – являются менее острыми и продолжительными, часто прерываются на каком-либо этапе.

### 3. По степени предсказуемости:

1) предсказуемые – часто наступают как этап развития, прогнозируемы и вызываются объективными причинами: накоплением факторов, таких как необходимость в изменении структуры, изменение направления;

2) непредсказуемые (неожиданные, случайные) – результат просчетов в управлении, ошибки в прогнозировании, кризиса в определенной государственной сфере, природных (катастрофических) явлений.

### 4. По степени открытости протекания:

1) явные – легко обнаруживаются и заметно протекают; «подводные камни» маловероятны;

2) латентные (скрытые) – наиболее опасные, так как в своих начальных стадиях практически незаметны, проявляются уже при выявлении больших противоречий.

### 5. По глубине процессов:

1) легкие – такие кризисы протекают достаточно мягко; непродолжительны, легко прогнозируемы и управляемы;

2) глубокие – имеют затяжной характер, протекают сложно; часто вызывают разрушение различных структур социально-экономической системы, могут привести к более масштабным и опасным формам кризиса.

**Главной особенностью экономического кризиса** является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция, может распространяться на всю систему или всю проблематику развития. Потому что в системе существует органическое взаимодействие всех элементов и проблемы не решаются по отдельности. Но это возникает тогда, когда нет

управления кризисными ситуациями, или наоборот, когда осуществляется намеренная мотивация развития кризиса.

Все многообразие экономических кризисов можно классифицировать по трем разным основаниям. **Первое основание** - по масштабам нарушения равновесия в хозяйственных системах. Общие кризисы охватывают все национальное хозяйство. Частичные распространяются на какую-либо одну сферу или отрасль экономики.

Так, финансовый кризис - глубокое расстройство государственных финансов. Оно проявляется в постоянных бюджетных дефицитах. Крайним проявлением финансового кризиса является неплатежеспособность государства по иностранным займам (во время мирового экономического кризиса 1929-1933 гг. прекратили платежи по внешним займам Великобритания, Франция, Германия, Италия. В 1931 г. США на год отсрочили все платежи по внешним долгам).

Денежно - кредитный кризис - потрясение денежно-кредитной системы. Происходит резкое сокращение коммерческого и банковского кредита, массовое изъятие вкладов и крах банков, погоня населения и предпринимателей за наличными деньгами, падение курсов акций и облигаций, а также нормы банковского процента.

Валютный кризис выражается в ликвидации золотого стандарта в обращении на мировом рынке и обесценении валюты отдельных стран (нехватка иностранных «твердых» валют, истощение валютных резервов в банках, падение валютных курсов).

Биржевой кризис - резкое снижение курсов ценных бумаг, значительное сокращение их эмиссий, глубокие спады в деятельности фондовой биржи.

**Второе основание** классификации экономических кризисов - по регулярности нарушения равновесия в экономике.

Периодические кризисы повторяются регулярно через какие-то промежутки времени (другое название - циклические кризисы).

Промежуточные не дают начала полного делового цикла и прерываются на какой-то фазе; являются менее глубокими и менее продолжительными.

Нерегулярные кризисы имеют свои особые причины возникновения.

Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей народного хозяйства и вызывается изменением структуры производства, нарушением нормальных хозяйственных связей и др. Примерами могут служить кризис морского судоходства 1958-1962 гг., кризис в текстильной промышленности 1977 г.

Аграрный кризис - это резкая приостановка сбыта сельскохозяйственной продукции (падение цен на сельскохозяйственную продукцию).

Структурный кризис обусловлен нарушением нормальных соотношений между отраслями производства (однобоким и уродливым развитием одних отраслей в ущерб другим, ухудшением положения в отдельных видах производства). Например, в середине 70-х годов возник сырьевой и энергетический кризис.

**Третье основание** классификации экономических кризисов - по характеру нарушения пропорций воспроизводства. Здесь выделяют 2 вида кризисов. Кризис перепроизводства товаров - выпуск излишнего количества полезных вещей, не находящихся сбыта. Кризис недопроизводства товаров - острая их нехватка для удовлетворения платежеспособного спроса населения.

### **1.3. Факторы, определяющие эффективность АКУ.**

Важным показателем антикризисного управления является его эффективность.

Она характеризуется соотношением эффекта, т. е. степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса, и затраченных ресурсов.



На эффективность антикризисного управления влияют следующие факторы.

1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. Профессионализм формируется в ходе специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства антикризисного управления.

Сегодня в стране создана система обучения антикризисных управляющих, которые способны выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями. Антикризисное управление должно стать необходимым элементом любого управления: стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.

2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Поэтому для антикризисного управления крайне важен психологический анализ в отборе специалистов, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

3. Методология разработки рискованных решений. Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость.

4. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе позволяет постоянно осуществлять мониторинг приближающегося кризиса.

5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность, т. е. понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех сотрудников, развитие внутреннего патриотизма и энтузиазма.

6. Лидерство также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, авторитетом власти, уверенностью, укрепившимся доверием к менеджеру.

7. Оперативность и гибкость управления заключаются в изменении управления в соответствии с ситуациями, адаптации управления к условиям кризиса.

8. Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития.

9. Отдельным пунктом следует выделить человеческий фактор. Здесь подразумевается обязательное наличие антикризисной команды - ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием.

10. Система мониторинга кризисных ситуаций является крайне важным фактором эффективности антикризисного управления. Это организованные действия по непрерывному постоянному определению вероятности и реальности наступления кризиса для его своевременного обнаружения и распознавания.

4. Понятие технологии антикризисного управления

## **Тема 2. Антикризисное управление в России**

2.1. Государственное регулирование кризисных ситуаций.

2.2. Правовое обеспечение АКУ предприятием.

2.3. Функции государственного регулирования при применении судебных процедур: институт несостоятельности (банкротства).

### **2.1. Государственное регулирование кризисных ситуаций.**

Всю совокупность норм, через которые осуществляется государственное регулирование кризисных ситуаций, можно разделить на следующие группы: общесистемные нормы, ориентирующие предприятие на самоорганизацию; специальные нормы – по сферам рыночной экономики; целевые нормы – в соответствии с решаемыми проблемами инвестиционной активности.

В кризисных ситуациях свои управленческие функции государство реализует в нескольких сферах:

1. Организация управления предприятиями федерального подчинения. При этом центральный аппарат осуществляют управление имуществом (имущественными комплексами), а оперативное руководство (управление) производством — отраслевые министерства и ведомства.

2. Участие в управлении предприятиями с государственной долей собственности. Осуществляется оно путём включения (выборов или назначения) в органы управления этих предприятий представителей государства.

3. Государство обладает недвижимым имуществом (золотой фонд государственной собственности). Правильное использование и управление этим имуществом способствует предотвращению или ликвидации последствий кризисных ситуаций.

4. В собственности государства находится преобладающая часть земельных угодий, в том числе сельхозугодья, лесной фонд. Здесь государство имеет право непосредственного воздействия и влияния на процессы, протекающие с участием земельных ресурсов.

5. Государство имеет право контроля отношений собственности в регионах, в том числе перевода собственности из региональной в федеральную.

По этим направлениям в соответствии с Конституцией РФ государство имеет право непосредственно управлять кризисными ситуациями или, другими словами, осуществлять антикризисное управление.

## **2.2. Правовое обеспечение АКУ предприятием.**

Построение адекватной и гибкой системы управления, направленной на противодействие кризисным явлениям, для современного предприятия является безусловной необходимостью. Данная система менеджмента подразумевает оперативный контроль за качественными и количественными показателями, наблюдение негативной динамики в которых является признаком надвигающегося кризиса. Именно осуществление особых неформальных мероприятий и механизмов в сложной ситуации позволит предприятию вовремя диагностировать возможные опасности с целью их наиболее эффективной нейтрализации.

Данная система представляет собой сложный комплекс, в который входит множество взаимосвязанных элементов. Сюда включены специфические антикризисные принципы, функции, критерии, различные экономические и правовые антикризисные методики. Создание предприятием такой системы подразумевает, в первую очередь, определение и структурирование преследуемых антикризисной системой управления целей и задач. В дальнейшем должна быть выполнена градация степени важности таких целей. Главной задачей должно стать проведение

эффективной реструктуризации предприятия, которая бы стала грамотным и своевременным ответом на изменения условий рынка. Реализация подобной цели может быть достигнута при осуществлении таких антикризисных мер, как недопущение банкротства компании, упразднение неэффективных убыточных структур организации или других вспомогательных мероприятий.

Вследствие того, что по своей сути система антикризисного управления представляет собой часть корпоративного управления, такая система и сама имеет схожую структуру, представленную функциональной и обеспечивающей подсистемами. При этом, обеспечивающая подсистема, в свою очередь, включает в себя такие части, как правовые основания и организационное обеспечение. В то же время задачи функциональной подсистемы состоят в осуществлении оперативной диагностики, предупреждении кризисных явлений, преодоления возникших негативных явлений и последующая нормализация финансового состояния предприятия.

Таким образом, создание качественной и гибкой системы антикризисного управления может стать такой точкой опоры, отталкиваясь от которой целевое предприятие сможет противостоять сложившейся в современной экономике ситуации системного кризиса. Кроме того, использование подобной системы может помочь выйти из негативной ситуации, сложившейся на рынке, с минимальными потерями. В случае если возможности выживания предприятия минимальны, грамотное использование системы антикризисного управления может их существенно увеличить и, возможно, в новых обстоятельствах предприятие сумеет обрести финансовое равновесие. То есть можно говорить о сберегающей роли мер антикризисного управления для поддержки предприятия, которое можно приспособить к сложившимся потребностям рынка.

Стоит учесть, что такая система управления осуществляет не только внутренний анализ финансовой деятельности компании, но и следит за внешней ситуацией и происходящими на рынке тенденциями.

Комплексные юридические услуги в области правового обеспечения антикризисных управленческих мероприятий, обычно включают:

- разработку планов антикризисного управления;
- судебную защиту интересов предприятий, находящихся в кризисной ситуации;
- правовое обеспечение работы с дебиторской и кредиторской задолженностью;
- оценку перспективы взыскания долгов и поиск активов;
- разработку эффективной стратегии взыскания долга или исполнения судебного решения;
- содействие в принятии обеспечительных мер;
- комплексные услуги и посредничество в сфере недвижимости с адаптацией работы в период кризиса, начиная с планов реструктуризации и до завершения проектов.

### **2.3. Функции государственного регулирования при применении судебных процедур: институт несостоятельности (банкротства).**

Согласно статье 2 Закона о несостоятельности (банкротстве) - далее 127-ФЗ несостоятельность (банкротство) (далее также - банкротство) - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

***Неплатежеспособность*** - прекращение исполнения должником части денежных обязательств или обязанностей по уплате обязательных платежей, вызванное недостаточностью денежных средств. При этом недостаточность денежных средств предполагается, если не доказано иное.

***Денежное обязательство*** - обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке и (или) иному предусмотренному Гражданским кодексом Российской

Федерации, бюджетным законодательством Российской Федерации  
основанию.

**Обязательные платежи** - налоги, сборы и иные обязательные взносы, уплачиваемые в бюджет соответствующего уровня бюджетной системы Российской Федерации и (или) государственные внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством Российской Федерации, в том числе штрафы, пени и иные санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанности по уплате налогов, сборов и иных обязательных взносов в бюджет соответствующего уровня бюджетной системы Российской Федерации и (или) государственные внебюджетные фонды, а также административные штрафы и установленные уголовным законодательством штрафы.

**Согласно** статье 3 127-ФЗ Индивидуальный предприниматель, к которому имеется не удовлетворенное в течение трех месяцев требование (совокупность требований) на общую сумму не менее десяти тысяч рублей, может быть признан банкротом вне зависимости от того, превышает ли сумма его обязательств стоимость принадлежащего ему имущества (Постановление Пленума ВАС РФ от 30.06.2011 N 51).

1. Гражданин считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

2. Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Согласно статье 27 127-ФЗ при рассмотрении дела о банкротстве должника - юридического лица применяются следующие процедуры:

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

**наблюдение** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов;

**финансовое оздоровление** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности;

**внешнее управление** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности;

**конкурсное производство** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов;

**мировое соглашение** - процедура, применяемая в деле о банкротстве на любой стадии его рассмотрения в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами;

Отдельно выделяют такую меру как досудебная санация - меры, принимаемые собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства и восстановления платежеспособности должника, в том числе на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве.



При этом наименование арбитражного управляющего в указанных процедурах будет следующее:

**временный управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения наблюдения;

**административный управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления;

**внешний управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных установленных 127-ФЗ;

**конкурсный управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных установленных 127-ФЗ.

### **Тема 3. Неплатежеспособность и несостоятельность предприятия**

3.1. Основные причины неплатежеспособности российских предприятий.

3.2. Виды и методы анализа неплатежеспособного предприятия.

3.3. Анализ финансовых предпосылок несостоятельности предприятий.

#### **3.1. Основные причины неплатежеспособности российских предприятий**

Переход экономики России к рыночным условиям хозяйствования предоставил возможность самостоятельно осуществлять производственную, инвестиционную и финансовую деятельность, планировать будущие результаты деятельности, выбирать партнеров по бизнесу. Но данная самостоятельность столкнула многие хозяйствующие субъекты с финансовой несостоятельностью.

Способность и готовность юридических и физических лиц удовлетворять возникающие требования со стороны кредиторов характеризуется состоянием платежеспособности. Обратное состояние определяет неплатежеспособность.

Предприятие считается абсолютно платежеспособным, если капитал организации является собственным, а обязательства всегда выполняются. Кроме того, могут иметь место случаи, когда хозяйствующий субъект имеет собственный капитал, но эффективно функционирует только на заемных источниках. При этом он остается платежеспособным благодаря соответствующим доходам, кредиторов устраивает оговоренный срок расчетов за поставленную продукцию или оказанные услуги.

Причины, порождающие банкротство предприятий, признаки и сущностные характеристики этого явления свидетельствуют о его типично рыночном характере.

Одной из причин неплатежеспособности является неверная оценка руководителями хозяйствующего субъекта ожидаемых темпов и направлений его развития. Отсутствие стратегии в деятельности предприятия, нацеленной на краткосрочный результат, недостаточное знание конъюнктуры рынка, слабая мотивация трудящихся, низкий уровень квалификации персонала, отсутствие современного развития управления издержками, низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед учредителями за последствия принимаемых решений приводят к финансовым проблемам.

Общими причинами неплатежеспособности хозяйствующего субъекта являются:

- обстоятельства, влияющие на снижение уровня доходов или опережающий рост обязательств;
- снижение спроса на продукцию из-за общего снижения платежеспособного спроса потребителей, затоваривания рынка, неудовлетворительного качества или высокой цены;
- задержка платежей потребителей, связанная с необязательностью или неплатежеспособностью партнеров;
- ограничение доступа на рынок сбыта за счет запретов, квотирования, таможенных или других ограничений;
- недостаточность собственных средств и отказ кредитных организаций в выделении финансирования;
- низкий уровень оборотных активов и проблемы с качеством денежного потока;
- отсутствие эффективной системы бюджетирования и стратегического планирования;
- жесткие условия конкуренции и ошибки при формировании цены на продукцию.

Несостоятельность предприятий может возникать по независящим и зависящим причинам.

К независящим причинам относят следующие.

1. Экономические: кризисное состояние страны, общий спад производства, инфляция, нестабильность финансовой системы, рост цен на ресурсы, изменение конъюнктуры рынка, неплатежеспособность и банкротство партнеров. Одной из причин несостоятельности субъектов хозяйствования может быть фискальная политика государства. Высокий уровень налогообложения может оказаться непосильным для предприятия.

2. Политические: политическая нестабильность общества, внешнеэкономическая политика государства, разрыв экономических связей, потеря рынков сбыта, изменение условий экспорта–импорта, несовершенство законодательства в области хозяйственного права, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности и прочих проявлений регулирующей функции государства, смена политического режима.

3. Усиление международной конкуренции в связи с развитием научно-технического прогресса, стремлением расширения доли занимаемого рынка и внедрения новых продуктов.

4. Демографические: численность, состав народонаселения, уровень благосостояния народа, культурный уклад общества, определяющие размер и структуру потребностей, платежеспособный спрос населения на те и другие виды товаров и услуг.

К зависящим причинам относят:

- отсутствие эффективной системы управления;
- отсутствие четкой финансовой стратегии развития организации;
- дефицит собственного оборотного капитала как следствие неэффективной производственно-коммерческой деятельности или неэффективной инвестиционной политики;
- низкий уровень техники, технологии и организации производства;

- снижение эффективности использования производственных ресурсов организации, его производственной мощности и, как следствие, высокий уровень себестоимости, убытки – «проедание» собственного капитала;

- создание сверхнормативных остатков незавершенного строительства, незавершенного производства, производственных запасов, готовой продукции, в связи с чем происходит затоваривание, замедляется оборачиваемость капитала и образуется дефицит. Это заставляет предприятие залезать в долги и может быть причиной банкротства;

- плохая клиентура предприятия, которая платит с опозданиями или не платит вовсе по причине банкротства, что вынуждает предприятие самому залезать в долги. Так зарождается цепное банкротство;

- отсутствие сбыта из-за низкого уровня организации маркетинговой деятельности по изучению рынков сбыта продукции, формированию портфеля заказов, повышению качества и конкурентоспособности продукции, выработке ценовой политики;

- привлечение заемных средств в оборот организации на невыгодных условиях, что ведет к снижению рентабельности хозяйственной деятельности и способности к самофинансированию;

- быстрое и неконтролируемое расширение хозяйственной деятельности, в результате чего запасы растут быстрее объема продаж. Отсюда и появляется потребность в привлечении краткосрочных заемных средств, которые могут превысить чистые текущие активы (собственный оборотный капитал). В результате организация попадает под контроль банков и других кредиторов и может подвергнуться угрозе банкротства.

### **3.2. Виды и методы анализа неплатежеспособного предприятия.**

Финансовый анализ - основа определения неплатежеспособности предприятия. Внешние и внутренние пользователи, опираясь на выводы, полученные в ходе его проведения, могут принимать дальнейшие решения,

будь то вложение денежных средств для инвесторов или определение дальнейшей судьбы предприятия - реорганизация или ликвидация.

Внешними пользователями являются налоговые органы, кредиторы, аудиторские и консалтинговые фирмы, СМИ, профсоюзы.

Внутренние пользователи - это руководители неплатежеспособного предприятия, внешние и конкурсные управляющие, а также привлекаемые ими консультанты по выводу предприятия из "зоны неплатежеспособности".

В отечественной финансово-экономической литературе в зависимости от того, кто будет являться пользователем информации о неплатежеспособном предприятии и насколько широко требуется раскрыть информацию об устойчивости предприятия, выделяют следующие виды анализа неплатежеспособного предприятия:

1) Внешний, базирующийся на официальной бухгалтерской и статистической отчетности. Цель внешнего анализа - определение причин неплатежеспособности предприятия и выбор антикризисных процедур. Информация, полученная от такого анализа, используется кредиторами, собственниками предприятия (акционерами), налоговыми органами и т. д.;

2) внутренний базируется на данных оперативного учета (главных книг, ведомостей, сводных таблиц). Информация, используемая для данного вида анализа, носит конфиденциальный характер. Цель внутреннего анализа - оценка внутренних резервов восстановления платежеспособности предприятия. Потребители данного анализа - руководство предприятия, финансовые менеджеры, антикризисные управляющие.

В международной практике выделяют следующие виды анализа неплатежеспособности предприятия:

1) дескриптивный - анализ описательного характера, представляет финансовую отчетность в различных разрезах и предназначен в основном для внешних пользователей;

2) предикативный - анализ прогностического характера, используется для определения будущих доходов и возможного финансового состояния предприятия. Примером может служить анализ финансового состояния, направленный на восстановление платежеспособности предприятия, или анализ вероятности его банкротства;

3) нормативный - анализ, позволяющий сравнивать фактические результаты деятельности предприятия с ожидаемыми, рассчитанными по бюджету. Этот вид анализа применяется при внутреннем анализе и аудите.

Наряду с видами финансового анализа выделяют следующие его методы:

1) горизонтальный - сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом;

2) вертикальный - определение структуры итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом. Переход к относительным показателям позволяет проводить сравнительный анализ предприятия и сглаживает негативное влияние инфляционных процессов;

3) трендовый ~ сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих и определение основной тенденции динамики показателей в будущем. Тренд - это основная тенденция динамики предприятия, очищенная от случайных величин;

4) относительных показателей (коэффициентов) - расчет отношений между отдельными элементами различных форм отчетности и определение их взаимосвязей;

5) сравнительный - сравнение сводных показателей отчетности по отдельным показателям предприятия за прошлые периоды с показателями других предприятий;

6) факторный - исследование влияния отдельных факторов на результативный показатель с помощью статистических приемов; факторный

метод может быть как прямым, когда результативный показатель дробят на части, так и обратным, когда его соединяют в общий показатель.

Одной из задач антикризисного управления предприятиями является определение неплатежеспособности предприятий - претендентов в банкроты.

В отечественной и зарубежной практике существует множество критериев отнесения предприятий к неплатежеспособным, до сих пор идут дискуссии о наиболее эффективном способе выполнения этой процедуры.

### **3.3. Анализ финансовых предпосылок несостоятельности предприятий.**

Ликвидность – это скорость превращения тех или иных активов в бухгалтерском балансе предприятия в денежные средства.

Все активы предприятия сгруппированы (снизу вверх) по возрастанию степени ликвидности (от основных средств, для которых характерна минимальная ликвидность, до денежных средств, для которых характерна максимальная ликвидность).

Все пассивы предприятия сгруппированы (снизу вверх) по степени срочности их погашения (от основных займов и кредитов по строке 510, до займов и кредитов по строке 610). Исключение составляют лишь показатели с кодом 400, которые относятся к собственным средствам предприятия и погашения не требуют.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву,



сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Основные формулы, необходимые для выполнения самостоятельной работы номер 3 приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Основные формулы, необходимые для выполнения самостоятельной работы номер 3

Наименование	Формула расчета	Д. измерения	Оптимальное значение
1. Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{АЛ}$ )	$K_{АЛ} = \frac{(КФВ) + (ДС)}{(КО) - (ДБП) - (РПР)},$ <p>КФВ – краткосрочные финансовые вложения (стр. 250)  ДС – денежные средства (стр. 260)  КО – краткосрочные обязательства<sup>1</sup> (стр. 690)  ДБП – доходы будущих периодов (стр. 640)  РПР – резервы предстоящих расходов (стр. 650)</p>	Д.	$\geq 0,1$
2. Коэффициент быстрой	$K_{БЛ} = \frac{(КФВ) + (ДС) + (ГП) + (КДЗ)}{(КО) - (ДБП) - (РПР)}$	Д.	$\geq 0,6$

<sup>1</sup> Справочно: данный показатель рассчитывается путем суммирования следующих кодов строк пассива бухгалтерского баланса: 610 + 620 + 630 + 640 + 650 + 660.

ликвидност и ( $K_{БЛ}$ )	ГП – готовая продукция и товары для перепродажи <sup>2</sup> (стр. 214) КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность (стр. 240)		
3. Коэффициент текущей ликвидности и ( $K_{ТЛ}$ )	$K_{ТЛ} = \frac{(ОА)}{(КО) - (ДБП) - (ППР)},$  ОА – оборотные активы (стр. 210 + 220 + 230 + 240 + 250 + 260 + 270)	д.	$\geq 2$

Коэффициент восстановления платежеспособности. Он определяется следующим образом:

$$K8 = (K3_{ф\ кон.} + 6(K3_{ф\ кон.} - K3_{ф\ нач.} / T) / K3_{ф\ норм}$$

где  $K3_{ф\ кон}$  - фактическое значение коэффициента текущей ликвидности  $K3$  в конце отчетного периода;  $K3_{ф\ нач}$  - фактическое значение коэффициента текущей ликвидности  $K3$  на начало отчетного периода;  $K3_{норм}$  нормативное (нормальное) значение коэффициента текущей ликвидности; ( $K3_{норм} = 2$ ); 6 - период восстановления платежеспособности, мес; T- отчетный период, мес. (T- 3; 6; 9; 12).

Если значение данного коэффициента по расчету более (или равно) 1, то это свидетельствует о реальной возможности предприятия восстановить платежеспособность.

Если коэффициент текущей ликвидности  $K3$  и коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами  $K7$  имеют значения, соответствующие нормативным, и структура баланса предприятия признается удовлетворительной, то необходимо рассчитать коэффициент утраты платежеспособности  $K9$ . Он рассчитывается на трехмесячный период.

4. Коэффициент утраты платежеспособности:

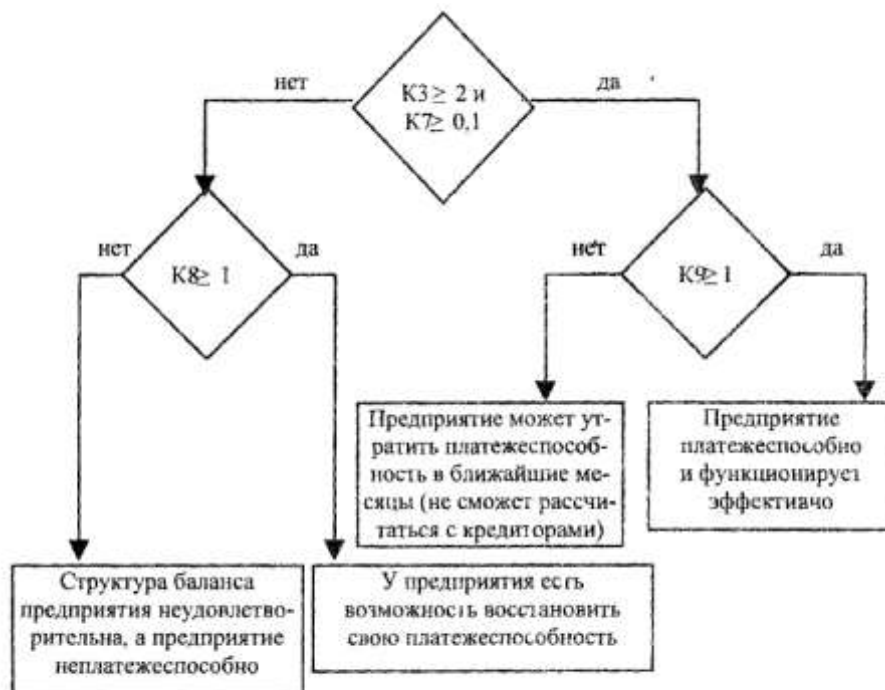
<sup>2</sup> Справочно: данный показатель для всех вариантов принять равным 500 тыс. руб.

$$K9 = (K3_{\text{ф.кон.}} + 3(K3_{\text{ф.кон.}} - K3_{\text{ф.нач.}} / T) / K3_{\text{ф.норм}}$$

где 3 - период утраты платежеспособности предприятия, мес.

Если для анализируемого предприятия структура баланса признана удовлетворительной, а коэффициент утраты платежеспособности K9 имеет значение меньше 1, то это означает, что предприятие в ближайшее время может утратить платежеспособность.

Таким образом, используя определяющие финансовые коэффициенты, алгоритм анализа состояния конкретного предприятия можно представить в виде следующей блок-схемы:



## **Тема 4. Банкротство как институт рыночного хозяйства**

- 4.1. Понятие банкротства и несостоятельности: экономический и юридический аспект.
- 4.2. Развитие института банкротства в РФ и за рубежом (самостоятельное изучение).
- 4.3. Законодательство Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве). Понятие, критерии и признаки несостоятельности (банкротства).
- 4.4. Процедура признания должника банкротом.

### **4.1. Понятие банкротства и несостоятельности: экономический и юридический аспект.**

Несостоятельность (банкротство) предприятий – явление распространенное и типичное для стран с рыночной экономикой. Поэтому в относительно стабильных экономических условиях несостоятельность предприятий носит локальный характер и имеет устойчивую институциональную основу. В странах же с еще недостаточно развитой рыночной экономикой (к которым относится и Россия) банкротства носят обширный и затяжной характер, ввиду чего соответствующий институт имеет для них первостепенное значение.

Для выяснения сущности и содержания понятия «несостоятельности (банкротства)» рассмотрим историю вопроса и мнения различных авторов по данной проблеме.

Понятие несостоятельность «банкротство» образовано от понятия «банкрот», которое в свою очередь произошло от итальянского слова «bankarotta» (banco – скамья, банк и rotto – сломанный). Дословно «банкрот» означает сломать скамью, на которой сидел коммерсант, ведущий торговую или финансовую деятельность. В Италии отказ коммерсанта платить по своим долговым обязательствам из-за отсутствия средств приводил к тому,

что ломали его скамью. Это обстоятельство служило сигналом прекращения деятельности коммерсанта-банкрота и предупреждением для остальных.

В советский период процедура банкротства, как способ прекращения деятельности юридических и физических лиц практически не применялась. Первый Гражданский кодекс РСФСР 1922 г. содержал нормы, регулирующие отношения, возникающие в условиях несостоятельности юридических и физических лиц. В законодательстве не был установлен четкий порядок осуществления процедур банкротства. В начале 1960-х гг. нормы о банкротстве вообще были исключены из законодательства.

В современной практике понятие «банкрот» было введено различными указами Президента Российской Федерации. За Указом «О мерах по поддержке и оздоровлению несостоятельных государственных предприятий (банкротов) и применению к ним специальных процедур» от 14 июня 1992 г. был принят Закон РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 11 ноября 1992 г. № 3929-1. Применение Закона затруднялось из-за отсутствия механизма действенного арбитражного судопроизводства.

В период приватизации государственной (муниципальной) собственности предполагалось запустить механизм банкротства, правовой базой которого явились Указы Президента Российской Федерации. Первым был Указ «О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 22 февраля 1993 г. В 1994 г. вышли следующие Указы: «О реформе государственных предприятий», «О некоторых вопросах налоговой политики», «О дополнительных мерах по нормализации расчетов и укреплению платежной дисциплины», «Об осуществлении комплексных мер по своевременному и полному внесению в бюджет налогов и иных обязательных платежей», «О продаже государственных предприятий-должников». Практическая реализация первого Указа нашла отражение в постановлении Правительства Российской Федерации «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 20 мая 1994 г. № 498.

Впоследствии, институт банкротства получил правовое закрепление в Гражданском кодексе Российской Федерации (ГК РФ), и в Законе «О несостоятельности (банкротстве)» от 8 января 1998 г. № 128-ФЗ с последующими редакциями.

В рассмотренной нами литературе понятие несостоятельность (банкротство) практически всеми авторами однозначно трактуется, как признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Данное определение полностью согласуется с определением, представленном в Федеральном Законе «О несостоятельности (банкротстве)».

Следовательно, согласно общепринятым представлениям, несостоятельность (банкротство) рассматривается как определенное положение субъекта в системе экономических связей, которое характеризуется уровнем неплатежеспособности субъекта по своим обязательствам.

По своей сути такое понятие является внешним признаком оценки неэффективности деятельности предприятия, которая сводится к определению его финансового состояния, отражающего способность устойчиво выполнять принятые на себя финансовые обязательства.

Все это свидетельствует о том, что термины «несостоятельность» и «банкротство» как в действующем законодательстве, так и в экономической литературе признаются равнозначными. Однако вопрос о целесообразности такого терминологического единства, по нашему мнению весьма спорен.

Некоторые авторы, такие как И.Г. Кукукина и И.А. Астраханцева отмечают, что понятие «банкротство» представляет собой сложный процесс, включающий в себя несколько компонентов:

- рассмотрение ситуации, в которой некоторое физическое лицо или предприятие объявляется несостоятельным;

- юридические процедуры, с помощью которых можно временно приостановить деятельность физического лица или предприятия в случае банкротства, используя законодательные или практические шаги;
- определение ответственности для осуществления (или не осуществления) необходимых шагов в экономическом, финансовом, юридическом, социальном и политическом плане.

Отечественные аналитики Вавилин Е.В., Козлова Е.С., Шевченко В.А. условно делят банкротство на три вида:

- первый вид – банкротство бизнеса, связанное с неэффективным управлением предприятием, неумелой маркетинговой стратегией, нерациональным расходованием ресурсов и т.д.;
- второй вид – банкротство собственника, вызванное отсутствием инвестиций в оборотный капитал для осуществления простого воспроизводства (даже при наличии спроса на продукцию на рынке) и в развитие производства для поддержания рыночной стоимости предприятия;
- третий вид – банкротство производства, когда под влиянием первых двух факторов выпускается неконкурентоспособная продукция и требуется диверсификация этого производства.

Очевидно, что на практике все три вида сочетаются в разных пропорциях, формируя одно целое. Разделить их можно только по преимущественному фактору, определяющему его природу.

Таким образом, за одним и тем же внешним финансовым проявлением стоят сложные различные внутренние процессы. Вследствие этого для предприятий несостоятельность может порождаться причинами двоякого рода:

- причинами, находящимися внутри предприятия и обусловленными несовершенством его технического потенциала и организационной структуры;

– причинами, связанными с деформацией самой фирмы как субъекта экономических связей и инструмента целеполагания траектории развития принадлежавшего ей бизнеса.

Ввиду того, что несостоятельность рассматривается как финансовое состояние предприятия, при котором оно неспособно в течение нормативно установленного срока выполнить долговые обязательства и самостоятельно восстановить свою платежеспособность, то имеет место необратимая неплатежеспособность. Банкротство же рассматривается как результат юридической квалификации акта несостоятельности, осуществляемого в законодательно установленном порядке. В этом случае система экономических связей, в рамках которой рассматривается положение несостоятельного субъекта, ограничивается его взаимодействием с контрагентами по бизнесу, выступающими в качестве кредиторов.

Подобное восприятие превращает несостоятельность в характеристику, принадлежащую только к рыночным структурам, что затрудняет анализ этого процесса в нерыночных секторах экономики.

Несостоятельность имеет различные виды и формы представления. Так, например несостоятельность в условиях стабильного рынка, вызываемую материальными причинами, необходимо отделять от несостоятельности как фактора системной перестройки экономики, которая обусловлена общественными причинами, едиными для всех несостоятельных предприятий. Первая форма несостоятельности носит перманентный и локальный характер, вторая – всеобщий. Поэтому для разграничения этих двух форм несостоятельности различают термины «текущая несостоятельность» и «системная несостоятельность». Это позволяет понять природу системного кризиса как отражения массовой неспособности производственных структур переключиться на реализацию новых функций, тем более что в период экономического кризиса страны обе формы несостоятельности накладываются друг на друга формируя отрицательный синергетический эффект.



Такое сочетание обуславливает рост масштабов и уровня общей несостоятельности, усложняет проблему и превращает ее в хроническое явление. Поэтому системная несостоятельность ухудшает условия преодоления текущей несостоятельности. В соответствии с этим можно сделать вывод, что ликвидация текущей несостоятельности становится инструментом преодоления системного кризиса производства. Именно такая ситуация сложилась например на начало 2000 г. в Российской Федерации.

Вместе с тем очень важна характеристика индивидуальных норм и интенсивности осуществления кризиса на уровне хозяйствующих субъектов. Так, системная несостоятельность в России имеет разную природу: у одних она производственно-техническая, у других – экономическая. В связи с этим анализ временных характеристик несостоятельности хозяйствующего субъекта предполагает разграничение несостоятельности на хроническую и циклическую.

Хроническая несостоятельность сохраняется в течение периода, превышающего время одного оборота оборотного капитала. Циклическая несостоятельность – регулярно возникающая несостоятельность с периодичностью, превышающей длительность одного производственного цикла, но меньше, чем время одного оборота оборотного капитала.

Виды, краткую характеристику и взаимоотношения различных форм несостоятельности можно представить в виде схемы (рисунок 1.1.1).

По мнению некоторых западных исследователей, в частности Э.Д. Долана и Д.Е. Линдсея несостоятельность как экономическая категория является отражением ситуации недостатка валового дохода на покрытие произведенных затрат.

Если же в качестве критерия несостоятельности предприятия принять его неспособность обеспечить использование производственных факторов с некоторой эффективностью (убыточное функционирование), то можно прийти к следующим выводам:



Рис. 1.1.1 Виды и формы несостоятельности

- порождаемое убыточностью неудовлетворительное состояние предприятия не является характеристикой несостоятельности, так как может быть следствием рыночной стратегии фирмы (например, использование демпинговых цен при завоевании рынка). Отсюда вытекает, что убыточность здесь явление кратковременное, связанное с достижением долгосрочной устойчивости;
- безубыточность предприятия не является гарантией сохранения его в качестве состоятельного хозяйственного субъекта, поскольку стратегически ошибочная инвестиционная политика, низкая эффективность организационно-управленческой структуры и другие факторы могут привести к устойчивому снижению рентабельности. В итоге может возникнуть ситуация, при которой фирма, сохраняя

состоятельность производственно-технического потенциала, окажется несостоятельной как объект предпринимательства.

Таким образом, убыточность отражает лишь один срез такой сложной характеристики как несостоятельность и является лишь заключительной ее составляющей, когда несостоятельное положение предприятия становится очевидным и ясным для всех контрагентов.

#### **4.2. Развитие института банкротства в РФ и за рубежом (самостоятельное изучение).**

#### **4.3. Законодательство Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве). Понятие, критерии и признаки несостоятельности (банкротства).**

Согласно статье 2 Закона о несостоятельности (банкротстве) - далее 127-ФЗ несостоятельность (банкротство) (далее также - банкротство) - признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

***Неплатежеспособность*** - прекращение исполнения должником части денежных обязательств или обязанностей по уплате обязательных платежей, вызванное недостаточностью денежных средств. При этом недостаточность денежных средств предполагается, если не доказано иное.

***Денежное обязательство*** - обязанность должника уплатить кредитору определенную денежную сумму по гражданско-правовой сделке и (или) иному предусмотренному Гражданским кодексом Российской Федерации, бюджетным законодательством Российской Федерации основанию.

***Обязательные платежи*** - налоги, сборы и иные обязательные взносы, уплачиваемые в бюджет соответствующего уровня бюджетной системы

Российской Федерации и (или) государственные внебюджетные фонды в порядке и на условиях, которые определяются законодательством Российской Федерации, в том числе штрафы, пени и иные санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанности по уплате налогов, сборов и иных обязательных взносов в бюджет соответствующего уровня бюджетной системы Российской Федерации и (или) государственные внебюджетные фонды, а также административные штрафы и установленные уголовным законодательством штрафы.

*Согласно* статье 3 127-ФЗ Индивидуальный предприниматель, к которому имеется не удовлетворенное в течение трех месяцев требование (совокупность требований) на общую сумму не менее десяти тысяч рублей, может быть признан банкротом вне зависимости от того, превышает ли сумма его обязательств стоимость принадлежащего ему имущества (Постановление Пленума ВАС РФ от 30.06.2011 N 51).

1. Гражданин считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены, и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества.

2. Юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Согласно статье 34, п.1 127-ФЗ «Лица, участвующие в деле о банкротстве» **лицами, участвующими в деле о банкротстве, являются:**

**Должник** - гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо, оказавшиеся неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить

обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного настоящим Федеральным законом.

***Арбитражный управляющий*** - гражданин Российской Федерации, являющийся членом саморегулируемой организации арбитражных управляющих.

***Конкурсные кредиторы*** - кредиторы по денежным обязательствам (за исключением уполномоченных органов, граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, морального вреда, имеет обязательства по выплате вознаграждения авторам результатов интеллектуальной деятельности, а также учредителей (участников) должника по обязательствам, вытекающим из такого участия).

***Уполномоченные органы*** - федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный Правительством Российской Федерации на представление в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве, требований об уплате обязательных платежей и требований Российской Федерации по денежным обязательствам, а также органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, уполномоченные представлять в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве, требования по денежным обязательствам соответственно субъектов Российской Федерации, муниципальных образований.

***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 оздоровления.

***Также выделим такое понятие, как Саморегулируемая организация арбитражных управляющих*** (далее также - саморегулируемая организация) - некоммерческая организация, которая основана на членстве, создана

гражданами Российской Федерации, сведения о которой включены в единый государственный реестр саморегулируемых организаций арбитражных управляющих и целями деятельности которой являются регулирование и обеспечение деятельности арбитражных управляющих.

#### **4.4. Процедура признания должника банкротом.**

Согласно статье 6 127-ФЗ дела о банкротстве рассматриваются арбитражным судом.

Если иное не предусмотрено Федеральным законом, производство по делу о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику - юридическому лицу в совокупности составляют не менее ста тысяч рублей, к должнику - гражданину - не менее десяти тысяч рублей, а также имеются признаки банкротства, установленные статьей 3 настоящего Федерального закона.

Согласно статье 7 127-ФЗ Правом на обращение в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом обладают должник, конкурсный кредитор, уполномоченные органы.

**Должник** - гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо, оказавшиеся неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного настоящим Федеральным законом.

Понятия конкурсного кредитора и уполномоченного органа были рассмотрены выше.

Право на обращение в арбитражный суд возникает у конкурсного кредитора, уполномоченного органа по денежным обязательствам с даты вступления в законную силу решения суда, арбитражного суда или третейского суда о взыскании с должника денежных средств.

Право на обращение в арбитражный суд возникает у уполномоченного органа по обязательным платежам по истечении тридцати дней с даты принятия решения, указанного в абзаце втором пункта 3 статьи 6 настоящего Федерального закона.

Частичное исполнение требований конкурсного кредитора, уполномоченного органа не является основанием для отказа арбитражным судом в принятии заявления о признании должника банкротом, если сумма неисполненных требований составляет не менее чем размер, определяемый в соответствии с пунктом 2 статьи 6 настоящего Федерального закона.

Согласно статье 8 127-ФЗ должник вправе подать в арбитражный суд заявление должника в случае предвидения банкротства при наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что он не в состоянии будет исполнить денежные обязательства и (или) обязанность по уплате обязательных платежей в установленный срок.

Как следует из статьи 32 127-ФЗ дела о банкротстве юридических лиц и граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, рассматриваются арбитражным судом по правилам, предусмотренным Арбитражным процессуальным кодексом Российской Федерации, с особенностями, установленными настоящим Федеральным законом.

При этом положения статьи 33 гласят о том, что 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.

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.

Дело о банкротстве не может быть передано на рассмотрение в третейский суд.



## **Тема 5. Антикризисное управление в рамках несудебных и судебных процедур**

1. Внесудебные мероприятия финансового оздоровления предприятия.
2. Судебные процедуры: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

### **5.1. Внесудебные мероприятия финансового оздоровления предприятия.**

Согласно статье 31 127-ФЗ учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия, кредиторами и иными лицами в рамках мер по предупреждению банкротства должнику может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановления платежеспособности должника (санация).

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

#### **Параметры для описательного сравнения процедур банкротства:**

- определение;
- наименование арбитражного управляющего;
- срок введения;
- срок продления;
- основные обязанности арбитражного управляющего.

### **5.2. Судебные процедуры: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение**

**наблюдение** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов;

**временный управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения наблюдения в соответствии с настоящим Федеральным законом; Наблюдение может вводиться на срок, не превышающий трех месяцев с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Указанный срок может быть продлен, но не более чем на два месяца.

Согласно ст. 67 127-ФЗ **временный управляющий обязан:**

- принимать меры по обеспечению сохранности имущества должника;
- проводить анализ финансового состояния должника;
- выявлять кредиторов должника;
- вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- уведомлять кредиторов о введении наблюдения;
- созывать и проводить первое собрание кредиторов.

Временный управляющий также обязан представить в арбитражный суд отчет о своей деятельности и протокол первого собрания кредиторов с приложением документов, определенных пунктом 7 статьи 12 настоящего Федерального закона, не позднее чем за пять дней до даты заседания арбитражного суда, указанной в определении арбитражного суда о введении наблюдения.

К отчету временного управляющего прилагаются:  
заключение о финансовом состоянии должника;

обоснование возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника, целесообразности введения последующих применяемых в деле о банкротстве процедур.

### **Финансовое оздоровление.**

**финансовое оздоровление** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности;

**административный управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления;

Финансовое оздоровление **вводится на срок** не более чем два года. Срок продления – не более одного года.

Согласно статье 83 127-ФЗ административный управляющий в ходе финансового оздоровления обязан:

вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Федеральным законом;

созывать собрания кредиторов в случаях, установленных настоящим Федеральным законом;

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 настоящим Федеральным законом обязанности.

### **Внешнее управление.**

**внешнее управление** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности;

**внешний управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения внешнего управления и осуществления иных установленных 127-ФЗ;

Внешнее управление вводится на срок не более чем восемнадцать месяцев, который может быть продлен в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом, не более чем на шесть месяцев, если иное не установлено настоящим Федеральным законом.

Согласно статье 99 127-ФЗ 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, в порядке и на условиях, которые установлены настоящим Федеральным законом;  
информировать комитет кредиторов о реализации мероприятий, предусмотренных планом внешнего управления;  
представить собранию кредиторов отчет об итогах реализации плана внешнего управления;  
осуществлять иные предусмотренные настоящим Федеральным законом полномочия.

### **Конкурсное производство.**

**конкурсное производство** - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов;  
**конкурсный управляющий** - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения конкурсного производства и осуществления иных установленных 127-ФЗ;

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.

Согласно статье 129 127-ФЗ **конкурсный управляющий обязан:**

принять в ведение имущество должника, провести инвентаризацию такого имущества;  
привлечь оценщика для оценки имущества должника, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Федеральным законом;  
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 в порядке;  
заявлять в установленном порядке возражения относительно требований кредиторов, предъявленных к должнику;  
вести реестр требований кредиторов, если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом;  
передавать на хранение документы должника, подлежащие обязательному хранению в соответствии с федеральными законами. Порядок и условия передачи документов должника на хранение устанавливаются федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;  
заключать сделки, в совершении которых имеется заинтересованность, только с согласия собрания кредиторов или комитета кредиторов;  
исполнять иные установленные настоящим Федеральным законом обязанности.

### **Мировое соглашение.**

Общие положения о заключении мирового соглашения отражены в статье 150 127-ФЗ, согласно которой:

1. На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник, его конкурсные кредиторы и уполномоченные органы вправе заключить мировое соглашение.

2. Решение о заключении мирового соглашения со стороны конкурсных кредиторов и уполномоченных органов принимается собранием кредиторов. Решение собрания кредиторов о заключении мирового соглашения принимается большинством голосов от общего числа голосов конкурсных кредиторов и уполномоченных органов в соответствии с реестром требований кредиторов и считается принятым при условии, если за него проголосовали все кредиторы по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника.

Полномочия представителя конкурсного кредитора и представителя уполномоченного органа на голосование по вопросу заключения мирового соглашения должны быть специально предусмотрены в его доверенности.

Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается должником - гражданином или руководителем должника - юридического лица, исполняющим обязанности руководителя должника, внешним управляющим или конкурсным управляющим.

3. Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц, которые принимают на себя права и обязанности, предусмотренные мировым соглашением.

4. Мировое соглашение утверждается арбитражным судом.

При утверждении мирового соглашения арбитражный суд выносит определение об утверждении мирового соглашения, в котором указывается на прекращение производства по делу о банкротстве. В случае, если мировое соглашение заключается в ходе конкурсного производства, в определении об утверждении мирового соглашения указывается, что решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не подлежит исполнению.

5. Мировое соглашение вступает в силу для должника, конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, а также для третьих лиц, участвующих в мировом соглашении, с даты его утверждения арбитражным судом и является обязательным для должника, конкурсных кредиторов, уполномоченных органов и третьих лиц, участвующих в мировом соглашении.

6. Односторонний отказ от исполнения вступившего в силу мирового соглашения не допускается.

### **Упрощенные процедуры банкротства.**

## **Глава XI. УПРОЩЕННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В ДЕЛЕ О БАНКРОТСТВЕ** (в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 296-ФЗ)

### **§ 1. Особенности банкротства ликвидируемого должника**

#### **Статья 224. Банкротство ликвидируемого должника**

1. В случае, если стоимость имущества должника - юридического лица, в отношении которого принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, такое юридическое лицо ликвидируется в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом.

2. При обнаружении обстоятельств, предусмотренных пунктом 1 настоящей статьи, ликвидационная комиссия (ликвидатор) обязана обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом.

3. При обнаружении обстоятельств, предусмотренных пунктом 1 настоящей статьи, после принятия решения о ликвидации юридического лица и до создания ликвидационной комиссии (назначения ликвидатора) заявление о признании должника банкротом должно

быть подано в арбитражный суд собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителем (участником) должника или руководителем должника.

#### Статья 225. Особенности рассмотрения дела о банкротстве ликвидируемого должника

1. Арбитражный суд принимает решение о признании ликвидируемого должника банкротом и об открытии конкурсного производства и утверждает конкурсного управляющего.

Наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление при банкротстве ликвидируемого должника не применяются.

Восстановление месячного срока для предъявления кредиторами требований к ликвидируемому должнику законодательством не предусмотрено (пункт 3 Информационного письма ВАС РФ от 26.07.2005 N 93).

2. Кредиторы вправе предъявить свои требования к ликвидируемому должнику в течение месяца с даты опубликования объявления о признании ликвидируемого должника банкротом в соответствии со статьей 71 настоящего Федерального закона.  
(в ред. Федерального закона от 19.07.2009 N 195-ФЗ)

2.1. Реестр требований кредиторов ликвидируемого должника в деле о банкротстве составляется в порядке, установленном настоящим Федеральным законом. Голосование на собрании кредиторов и определение очередности удовлетворения требований кредиторов при введении процедуры, применяемой в деле о банкротстве к ликвидируемому должнику, осуществляются в соответствии с размером требований, включенных в реестр требований кредиторов, сформированный в соответствии с настоящим Федеральным законом.

(п. 2.1 введен Федеральным законом от 30.12.2008 N 296-ФЗ)

3. В случае, если производство по делу о банкротстве возбуждено на основании поданного до создания ликвидационной комиссии (назначения ликвидатора) заявления собственника имущества должника - унитарного предприятия, учредителя (участника) должника или руководителя должника, рассмотрение дела о банкротстве осуществляется без учета особенностей, предусмотренных настоящим параграфом.

(в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 296-ФЗ)

#### Статья 226. Последствия отказа от ликвидации должника в порядке банкротства

1. Нарушение требований, предусмотренных пунктом 2 статьи 224 настоящего Федерального закона, является основанием для отказа во внесении в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации юридического лица.

2. Собственник имущества должника - унитарного предприятия, учредители (участники) должника, руководитель должника и председатель ликвидационной комиссии (ликвидатор), совершившие нарушение требований, предусмотренных пунктами 2 и 3 статьи 224 настоящего Федерального закона, несут субсидиарную ответственность за неудовлетворенные требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей должника.

## **§ 2. Банкротство отсутствующего должника**

Статья 227. Особенности подачи заявления о признании отсутствующего должника банкротом

1. В случаях, если гражданин - должник или руководитель должника - юридического лица, фактически прекратившего свою деятельность, отсутствует или установить место их нахождения не представляется возможным, заявление о признании отсутствующего должника банкротом может быть подано конкурсным кредитором, уполномоченным органом независимо от размера кредиторской задолженности.

2. Заявление о признании отсутствующего должника банкротом подается уполномоченным органом только при наличии средств, необходимых для финансирования процедур, применяемых в деле о банкротстве. Порядок и условия финансирования процедур, применяемых в деле о банкротстве к отсутствующему должнику, в том числе размер вознаграждения конкурсного управляющего, устанавливаются Правительством Российской Федерации.

(п. 2 в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 296-ФЗ)

3. В случае обнаружения признаков отсутствующего должника в ходе наблюдения временный управляющий обязан подать заявление в арбитражный суд о переходе к упрощенной процедуре, применяемой в деле о банкротстве к отсутствующему должнику. Арбитражный суд выносит соответствующее определение.

(п. 3 введен Федеральным законом от 30.12.2008 N 296-ФЗ, в ред. Федерального закона от 19.07.2009 N 195-ФЗ)

Положения статьи 228 (в редакции Федерального закона от 12.07.2011 N 210-ФЗ), применяются арбитражными судами при рассмотрении дел о банкротстве, производство по которым возбуждено до дня вступления в силу Федерального закона от 12.07.2011 N 210-ФЗ, только после даты завершения процедуры, применяемой в деле о банкротстве (наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления, конкурсного производства или мирового соглашения) и введенной до дня вступления в силу Федерального закона от 12.07.2011 N 210-ФЗ.

#### Статья 228. Рассмотрение дела о банкротстве отсутствующего должника

1. Арбитражный суд принимает решение о признании отсутствующего должника банкротом и об открытии конкурсного производства в течение месяца с даты принятия к производству заявления о признании отсутствующего должника банкротом или с даты получения арбитражным судом заявления временного управляющего о переходе к упрощенной процедуре, применяемой в деле о банкротстве к отсутствующему должнику. (в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 296-ФЗ)

Наблюдение, финансовое оздоровление и внешнее управление при банкротстве отсутствующего должника не применяются.

2. Конкурсный управляющий уведомляет в письменной форме о банкротстве отсутствующего должника всех известных ему кредиторов отсутствующего должника, которые в течение месяца со дня получения уведомления могут предъявить свои требования конкурсному управляющему в порядке, установленном статьей 71 настоящего Федерального закона.

(в ред. Федерального закона от 19.07.2009 N 195-ФЗ)

Дополнительное страхование ответственности арбитражного управляющего в отношении отсутствующего должника не осуществляется.

(абзац введен Федеральным законом от 30.12.2008 N 296-ФЗ)

3. Конкурсный управляющий при обнаружении им имущества отсутствующего должника, позволяющего покрыть судебные расходы в связи с производством по делу о банкротстве, обязан направить ходатайство в арбитражный суд о прекращении упрощенной процедуры, применяемой в деле о банкротстве, и переходе к процедурам, применяемым в деле о банкротстве и предусмотренным настоящим Федеральным законом.

По ходатайству конкурсного управляющего при обнаружении им имущества отсутствующего должника арбитражный суд выносит определение о прекращении упрощенной процедуры, применяемой в деле о банкротстве, и переходе к процедурам, применяемым в деле о банкротстве и предусмотренным настоящим Федеральным законом.

(п. 3 в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 296-ФЗ)

4. Утратил силу. - Федеральный закон от 12.07.2011 N 210-ФЗ.

#### Статья 229. Распределение выручки

Удовлетворение требований кредиторов осуществляется в порядке очередности, предусмотренной статьей 134 настоящего Федерального закона.

(в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 296-ФЗ)

#### Статья 230. Применение положений о банкротстве отсутствующего должника

Положения, предусмотренные настоящим параграфом, применяются также в случае, если имущество должника - юридического лица заведомо не позволяет покрыть судебные расходы в связи с делом о банкротстве или если в течение последних двенадцати месяцев до даты подачи заявления о признании должника банкротом не проводились операции по банковским счетам должника, а также при наличии иных признаков, свидетельствующих об отсутствии предпринимательской или иной деятельности должника.

## Тема 6. Разработка антикризисной стратегии предприятия

6.1. Факторы, определяющие выбор антикризисной стратегии.

6.2. Формирование стратегических направлений развития предприятия в условиях кризиса.

6.3. Разработка мероприятий по реализации антикризисной стратегии.

### 6.1. Факторы, определяющие выбор антикризисной стратегии.

**Антикризисные стратегии** — это стратегии, оптимизирующие поведение корпораций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства. Они включают комплекс мер в области планирования, управления персоналом, финансов, взаимоотношений с группами поддержки, а также юридических и других мероприятий с целью обезопасить фирму от угрозы банкротства или существенного спада и создать условия для поворота к оздоровлению корпорации. Спад в производстве финансовых и других важных показателях, определяющих эффективность действия фирмы на рынке, носит закономерный, детерминированный характер. Его причины можно исследовать и сделать соответствующие коррективы в области поведения, смягчающей последствия спада.

Главное внимание при разработке антикризисных стратегий уделяется проблемам выхода из кризиса, непосредственно связанным с устранением причин, способствующих его возникновению. Анализируются внешняя и внутренняя среда бизнеса, выделяются те компоненты, которые имеют значение для организации, осуществляются сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния.

Стратегия антикризисного управления позволяет установить, каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, нерегулярно и практически непредсказуемо), с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть намеченных целей.

Стратегия антикризисного управления охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующих стратегий, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия.

Точная, комплексная, своевременная диагностика состояния предприятия и внешней среды — это **первый этап** разработки стратегии антикризисного управления деятельностью предприятия.

Стратегическое антикризисное планирование — **второй этап** разработки антикризисной стратегии, включающий в себя корректировку целей и системы целей предприятия.

Формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии — **третий этап** антикризисного стратегического планирования.



Существует множество факторов, определяющих тип стратегии восстановления, которая должна быть реализована. Их можно разделить на **факторы внешнего окружения** и **внутренние факторы**. Рассмотрим подробнее обе группы факторов.

### **Факторы внешнего окружения**

Факторы внешнего окружения можно классифицировать как те, которые связаны с характеристиками спроса и предложения. Основные характеристики спроса связаны с покупателями и товарами.

**Характер спада.** Основным фактором является характер спада в спросе на товар. Медленный это или быстрый спад? Устойчив он или непостоянен? Ответы на эти вопросы в значительной степени будут влиять на выбор стратегии.

**Структура отрасли.** Важными факторами являются количество конкурентов и масштабы их деятельности, а также относительная доля принадлежащего им рынка. Несколько крупных покупателей могут также оказать значительное давление на отрасль.

**Стабильность цен.** Падающие или нестабильные цены являются неблагоприятной характеристикой отрасли и ставят сложные проблемы в выборе подходящих стратегий.

**Индивидуализация продукции.** Товары, достигшие стадии спада в своем жизненном цикле, часто обладают слабо воспринимаемыми отличительными чертами. Это ведет к усложнению стратегического управления. Индивидуализация же продукции обеспечивает дополнительные стратегические возможности.

**Сегменты спроса.** Существование различных сегментов имеет большое значение, потому что, вероятнее всего, будут существовать сегменты спроса, в которых спад идет различающимися темпами. Характеристики предложения имеют отношение к компаниям, которые производят и поставляют товар или услугу, формирующие данную отрасль.

## Внутренние факторы

Рассмотрим ключевые внутренние факторы, определяющие выбор антикризисной стратегии.

**Позиция менеджеров.** Характер осознания менеджерами особенностей отрасли производства и их реакция на эти особенности имеют значение при определении того, каким образом они будут справляться со спадом. Менеджеры привыкают к определенным, хорошо им известным товарам и рынкам. Это может привести к провалу попыток внушить им необходимость видеть меняющиеся обстоятельства и действовать в соответствии с ними.

**Положение с затратами в отрасли.** В отрасли, находящейся на спаде, может наступить стадия, когда производитель с наиболее высокими затратами будет вынужден ее покинуть, так как, когда цены снижаются, его прибыль падает до отрицательных величин. В этом случае производители с меньшими затратами получают значительное преимущество.

**Доля рынка.** Компания, имеющая большую долю рынка, лучше справится со спадом. Это правило применимо как ко всей отрасли, так и к отдельным ее сегментам.

## 6.2. Формирование стратегических направлений развития предприятия в условиях кризиса.

**Формулирование стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии** — третий этап антикризисного стратегического планирования.

На этом заканчивается процесс стратегического планирования и начинается процесс определения тактики реализации выбранной стратегии (оперативное планирование), а затем осуществляется реализация антикризисной стратегии, оценка и контроль результатов.

Предприятие может попытаться справиться с кризисом, руководствуясь **одной из существующих антикризисных стратегий**.

- **Стратегия стабильности** — укрепление существующего направления бизнеса.
- **Стратегия роста** (разновидностью является стратегия прорыва) — захват новых рынков сбыта.
- **Стратегия сокращения** — сворачивание бизнеса. Разновидностями являются стратегия разворота (продажа деловой единицы нерентабельно функционирующего бизнеса) и ликвидации.
- **Функциональная стратегия** — усиленное направление развития какого-либо аспекта деятельности предприятия. Различают такие разновидности, как финансовую, кадровую, производственную стратегии и др.
- **Стратегия выживания** — отказ от прежних методов хозяйствования и приспособление к формирующейся конъюнктуре рыночных отношений.

Та или иная из перечисленных стратегий реализуется предприятием в выборе соответствующего конкурентного поведения. Принято различать **три типа антикризисного конкурентного поведения**:

- 1) **креативное** — создание нового продукта с уникальными свойствами;
- 2) **приспособленческое** — сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка и/или на особой группе покупателей;
- 3) **преимущественное** — нацеленность на сохранении достигнутых позиций за счет снижения цен, издержек качества продукции

### **6.3. Разработка мероприятий по реализации антикризисной стратегии.**

Антикризисная стратегия может включать в себя различные направления: уменьшение расходов, ликвидация некоторых отделов, сокращение объемов производства, привлечение дополнительных ресурсов и т. д. Но в любом случае это комплекс мероприятий, которые приводят к положительному результату только в случае грамотной реализации выбранной антикризисной стратегии.

Реализация стратегии включает в себя несколько этапов:

- 1) утверждение выбранной антикризисной стратегии, ее согласование с целями организации;
- 2) информирование сотрудников организации и проведение подготовительной работы с целью более быстрой и эффективной реализации антикризисной стратегии;
- 3) обеспечение необходимого для проведения изменений денежного уровня организации (заем средств, кредиты и т. д.);
- 4) приведение производственного и других процессов на уровень, соответствующий выбранной стратегии.

Масштабность изменений зависит от размеров кризиса и причин, вызвавших его. Если приходится принимать решение об изменении организационной структуры организации, то по вполне понятным причинам это потребует больше времени и усилий. Но независимо от масштабов новой стратегии необходимо обеспечить высокий уровень контроля за ходом ее реализации. Важно также учесть, что могут возникнуть некоторые препятствия на пути реализации стратегии: недостаток ресурсов и денежных средств, сопротивление персонала, ограниченность во времени и т. д. Все эти факторы необходимо рассмотреть еще на стадии разработки антикризисной стратегии и выработать меры по их устранению. В противном случае реализация стратегии, особенно связанная с крупными изменениями

(например, реорганизация), может откладываться на неопределенные сроки, что явно не пойдет на пользу организации.

Многое зависит от управленческого аппарата организации. Речь идет не только о начальстве и руководстве, но и о менеджерах среднего и низшего звена, от которых зачастую зависит непосредственный результат. Это связано с тем, что процесс реализации стратегии, как правило, разбивается на несколько отчетных периодов, по истечении которых проводится собрание и делается отчет о достигнутых результатах.

На практике в промежутке менеджерам часто приходится принимать самостоятельные решения, рациональность и эффективность которых зависит от их профессионального уровня. Этот уровень определяется не только умениями, но и навыками, приобретенными в результате прошлых опытов. Многие организации предпочитают приглашать на работу более молодых сотрудников, однако имеющие опыт работы предпочтительнее для организации.

Кроме того, для успешной реализации антикризисной стратегии важно тесное взаимодействие и сотрудничество различных отделов и уровней организации, так как на ближайшее время основная задача, которая должна быть решена – это преодоление кризисного состояния.

В процессе реализации выбранной антикризисной стратегии зачастую многое решает своевременность и доступность информации. В современных условиях в организациях специально открываются информационные отделы, которые призваны обеспечивать всеми нужными данными остальные отделы и следить за отчетностью. Стратегия – это план, а спрогнозировать и спланировать ситуации и процессы с абсолютной точностью невозможно. Поэтому так важно следить за ходом реализации стратегии на всех ее этапах и в случае возникновения проблем применять альтернативные варианты. Это еще одна отличительная особенность антикризисной стратегии – она должна

иметь так называемый запасной вариант. Дело в том, что в ходе реализации выбранной стратегии могут возникнуть различные сложности, которые выявят пробелы в планировании. Понятно, что надо не останавливаться на середине, а принимать решительные меры по решению этих задач. Это возможно при планировании и разработке стратегии, когда отмечаются наиболее слабые места.

Залогом эффективного осуществления антикризисной стратегии является постоянный контроль за ходом ее реализации. Вполне возможно, что потребуются дополнительные ресурсы или, наоборот, спланированные затраты окажутся выше реальных.

Последним этапом в реализации стратегии являются подведение и оценка итогов выполнения стратегии. Наибольший интерес представляет соответствие полученных результатов поставленным целям и задачам в антикризисной стратегии. Это и является оценкой эффективности выбранной антикризисной стратегии.



## **Тема 7. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии**

1. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении.
2. Формирование маркетинговых стратегий.
3. Управление отзывом продукта (самостоятельное изучение).

### **1. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении.**

Основная цель маркетинга — определить величину спроса на конкретный товар, выраженную в показателях объема продаж и его доли на рынке, и средствами маркетинга содействовать его достижению. Основная цель менеджмента — обеспечить устойчивое развитие организации в достижении ее миссии и целей путем использования присущих менеджменту средств воздействия на людей для их взаимодействия в совместной производственно-хозяйственной деятельности. При исследовании организации как целостной социально-экономической системы (корпорации, компании, фирмы) соотношение маркетинга и менеджмента рассматривается как части целого. В то же время маркетинг может быть системой управления самостоятельной функциональной организацией — маркетинговым центром, агентством, консультативной организацией. Указанное разграничение имеет формальную сторону.

В действительности роль и значение маркетинговой концепции управления значительно шире. Она представляет собой тип мышления управляющих и всего персонала организации. Специфика такого подхода — в ориентации всей деятельности организации, ее персонала и процессов управления на конечные результаты организации: качество, результативность, эффективность, конкурентоспособность. Величина и динамика данных характеристик определяется рыночными возможностями организации и рыночными условиями. Ориентация развития организации на конечные результаты усиливает роль управления процессами последовательного

прохождения производственного результата (продукта) через все стадии воспроизводства. На стадии обращения происходит проверка результатов производства на общественную полезность, на стадии потребления - управление процессом реализации результата. При этом должны быть учтены все издержки обращения и доведения продукта до потребителя.

Функции маркетинга заключаются в исследовании и формировании его средствами организационно-экономических условий осуществления воспроизводственных процессов, обеспечивая их непрерывность, снижение издержек и уровень эффективности, достаточный для развития организации. Иначе говоря, посредством маркетинга производственно-хозяйственные организации комплексно решают проблемы потребителя (заказчика). Эффективность маркетинга — в последовательности действий и комплексном использовании принципов, методов и средств маркетингового воздействия и маркетинговой информации по стадиям воспроизводственного процесса.

Для того чтобы обеспечить необходимый уровень антикризисного управления, необходимо рассмотреть комплекс средств маркетинга, которые по сути своей являются факторами рыночной инфраструктуры.

**1. Товар** – продукция и услуги, производимые фирмой и предлагаемые потребителю.

Менеджер должен иметь информацию о потребности рынка в товаре и его актуальности. Если кризис в организации возник из-за отсутствия спроса на товар или услугу, то стоит пересмотреть предлагаемый ассортимент. Это актуально для тех организаций, которые занимаются производством сезонных товаров – как правило, производство одного вида товара (например, мороженого) в зимний период сокращается в несколько раз по вполне понятным причинам. Это позволяет поставлять актуальные товары без потери денежных средств.



2. **Цена** – это денежная сумма, которую потребитель уплачивает за товар.

В сфере антикризисного управления ценовая политика организации имеет очень большое значение, так как именно от нее во многом зависит устойчивое финансовое положение фирмы. Грамотная ценовая политика возможна только в случае изучения спроса потребителей и предложения фирмконкурентов.

3. **Место товара на рынке** – сюда относятся методы распределения товаров на рынке, представляющие собой занятие наиболее выгодных позиций с точки зрения доступности для покупателя.

4. **Реклама** – воздействие на потребителя с целью его привлечения для приобретения того или иного товара. В последние десятилетия реклама приняла огромные масштабы и при грамотном управлении может даже помочь преодолеть кризисную ситуацию.

Использование этих средств на конкретном рынке и для конкретных видов товаров позволяет определить фактический маркетинговый потенциал организации и угрозы для нее со стороны рынка, что крайне важно при разработке стратегии антикризисного управления.

Маркетинговые возможности организации оцениваются при помощи таких рыночных понятий, как цена, спрос и предложение. Именно их совокупное рассмотрение отражает действие экономических законов на рынке и их возможное влияние на состояние организации.

Помимо исследования рынка, маркетинг при разработке антикризисной политики рассматривает также внутреннюю среду организации, а именно:

- 1) технико-технологический потенциал;
- 2) ресурсный потенциал;
- 3) информационные технологии;
- 4) работу персонала;
- 5) особенности производственного процесса;
- 6) уровень управления и контроля.

Это и есть те структуры, от которых зависят качественно-количественные характеристики товара; они также исследуются на наличие возможных осложнений для их своевременного устранения.

**Но все-таки основная цель маркетинга в антикризисном управлении – это исследование внешней рыночной среды организации, в первую очередь – микросреды.** Речь идет о таких важных субъектах, как поставщики, конкуренты, партнеры. От их компетентности и надежности очень многое зависит, особенно когда организация находится в кризисе. Необходимо анализировать действующие связи и взаимоотношения и формировать новые, выгодные условия.

Большим плюсом будет исследование стратегий конкурентов, их тактики и поведения на рынке.

В задачи антикризисного управления входит также наблюдение за состоянием уровня развития техники и технологий для сохранения конкурентоспособности организации и повышения качества продукции. Это наблюдение также входит в функции маркетинга; сюда включается не только научно-техническое развитие, но и социальные, политические, культурные изменения, к которым организация очень чувствительна в период кризиса.

Как известно, отдельную роль в антикризисном управлении играет информация. Маркетинговые службы призваны исследовать состояние ситуации на отдельных рынках (в том числе и мировом), в регионах страны и всего мира. Кроме того, нужно учитывать тот факт, что в современном мире степень конкурентной борьбы очень высока, поэтому важно исследование не только рынка и различных факторов, составляющих социально-экономическую среду, но особо важен и анализ самой технологии менеджмента: систем управления, планирования, прогнозирования, работы с кадрами, навыков в рекламе и т. д.

## **7.2. Формирование маркетинговых стратегий.**

Разработка стратегии в антикризисном управлении – это сам по себе сложный и трудоемкий процесс. Маркетинговая стратегия это одна из направляющих деятельности организации, так как она определяет поведение организации на рынке, которой приходится противостоять множеству негативных факторов внешней среды. Целью маркетинговой стратегии является занятие организацией максимально выгодного положения на рынке, а также комплекс мер, обеспечивающий достижение этого положения. Эту цель вообще можно назвать фундаментальной основой маркетинговой стратегии; помимо нее, могут ставиться и другие задачи, которые отличаются динамичностью и в процессе реализации стратегии корректируются в соответствии с реальными условиями рынка.

Маркетинговая стратегия в своем формировании проходит 4 основные стадии:

- 1) анализ маркетинговых возможностей организации – оценка сильных и слабых сторон организации, ее преимущества от функционирования на рассматриваемом рынке, возможные угрозы и риски;
- 2) выбор рынков функционирования – рассмотрение положительных и отрицательных сторон рынка, его потребительского состава, потребности в продукции, на которой специализируется организация и, конечно, анализ спроса и предложения;
- 3) разработка основных положений маркетинговой программы – формирование ценовой политики, методов вывода товара на рынок и его последующего распределения, организация контроля за сбытом продукции, определение рекламной кампании;
- 4) утверждение и реализация маркетинговых программ – обоснование сформированных программ с точки зрения антикризисного менеджмента и общей стратегии организации.

Поскольку необходимо рассматривать маркетинговые стратегии в сфере антикризисного менеджмента, то нужно отметить, что они занимают

значительное место в общей антикризисной стратегии и часто являются определяющими в вопросе о методе выхода организации из кризиса.

Маркетинговые стратегии удобнее всего классифицировать по признакам; ввиду сказанного можно представить следующую классификацию.

1. Рыночные стратегии:

- 1) стратегия, направленная на занятие большей доли рынка;
- 2) стратегия, направленная на получение (захват) конкурентных преимуществ;
- 3) стратегия, связанная с освоением нового рынка.

Рыночные стратегии ориентированы на достижение организацией устойчивого и наиболее выгодного положения на рынке. Основным критерием оценки положения организации на рынке является ее доля на этом рынке.

2. Интеграционные стратегии:

- 1) макроэкономическая стратегия;
- 2) микроэкономическая;
- 3) региональная;
- 4) внутриотраслевая;
- 5) межотраслевая;
- 6) стратегия производственной сферы;
- 7) стратегия непроизводственной сферы.

3. Антикризисные стратегии:

- 1) стратегия, направленная на предотвращение банкротства;
- 2) стратегия преодоления кризисной ситуации;
- 3) стратегия, предназначенная для устранения последствий кризиса.

4. Стратегии факторов производства:

- 1) стратегия производственных факторов;
- 2) стратегия финансовых факторов;
- 3) стратегия инвестиционных факторов;
- 4) стратегия кадровых факторов;

5) стратегия информационных факторов.

Вышеперечисленные стратегии (интеграционные, антикризисные и стратегии факторов производства) являются по своей сути подготовкой социально-экономической и правовой базы для планируемых серьезных преобразований.

5. Стратегии по средствам маркетинга:

- 1) товарная;
- 2) ценовая;
- 3) фирменная;
- 4) рекламная.

Конечно, это далеко не полный перечень существующих стратегий – это основные виды.

Можно также выделять стратегии в зависимости от размеров организации, рыночной структуры и т. д.

### **7.3. Управление отзывом продукта.**

## *Тема 8 Финансовая политика неплатежеспособного предприятия (1 занятие)*

1. Финансовый менеджмент на неплатежеспособном предприятии.
2. Реструктуризация задолженности предприятия.

### **1. Финансовый менеджмент на неплатежеспособном предприятии**

Основная роль в системе антикризисного управления предприятием отводится широкому использованию внутренних механизмов финансовой стабилизации.

Основные этапы финансовой стабилизации предприятия в условиях кризисной ситуации выражаются в следующем:

1. Устранение неплатежеспособности.
2. Восстановление финансовой устойчивости (финансового равновесия). Устранение неплатежеспособности предприятия возможно в течение короткого периода за счет осуществления ряда аварийных финансовых операций. Это позволит устранить угрозу банкротства не только в коротком, но и относительно более продолжительном промежутке времени.
3. Обеспечение финансового равновесия в длительном периоде. Эта задача требует ускорения темпов экономического развития на основе внесения определенных корректив в отдельные параметры финансовой стратегии предприятия.

4. Если использование внутренних механизмов финансовой стабилизации не достигло своих целей или если по результатам диагностики был сделан вывод о бесперспективности попытки выхода из кризисного состояния за счет мобилизации только внутренних резервов, предприятие имеет возможность прибегнуть к внешней помощи, которая приобретает форму его санации.

Санация представляет собой систему мероприятий по предотвращению предприятия - должника банкротом и его ликвидации. Санация предприятия проводится в трех основных случаях. Если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе до возбуждения кредиторами дела о банкротстве.

Если само предприятие, обратившись в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации (такие случаи санации наиболее характерны для государственных предприятий). Если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику и выполнить его обязательства перед бюджетом. В двух последних случаях санация осуществляется в процессе производства дела о банкротстве при условии согласия собрания кредиторов по срокам выполнения их требований и на перевод долга.

5. Процесс реорганизации saniруемых предприятий требует предварительной разработки проекта санации. Разработка санации их осуществляется, как правило, представителями санатора, предприятия - должника и независимыми аудиторам.

6. Основой выбора той или иной формы санации является расчет ее эффективности: соотношение результатов (эффекта) и затрат на осуществление санации в предложенной форме. Результаты санации (хотя и направлены на устранение неплатежеспособности и восстановление финансовой устойчивости предприятия), в конечном итоге, могут быть оценены размером дополнительной прибыли (разницей между ее значениями после и до осуществления санации).

7. Затраты на осуществление санации определяются путем разработки специального бюджета. Принципиально эти затраты могут рассматриваться как инвестиции санатора в saniруемое предприятие с целью получения прибыли (в прямой или косвенной форме) в предстоящем периоде.

Цель санации считается достигнутой, если удалось за счет внешней финансовой помощи при реорганизации нормализовать производственную деятельность и избежать объявления предприятия - должника банкротом с последующим прекращением его деятельности и продаж имуществ.

В любом случае, целесообразно при устойчивой тенденции падения рентабельности обратиться в консалтинговое агентство, чтобы не допускать пагубных последствий для своего предприятия. В 90% случаев самые простые решения на начальном этапе ухудшения финансового состояния предприятия способны уберечь от антикризисного управления, и действовать в рамках обычного менеджмента, зачастую это связано с психологией или некомпетентностью высшего руководства предприятия.

## 2. Реструктуризация задолженности предприятия.

### МЕТОДЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ЗАДОЛЖНОСТИ

I

Отступное - (Таблица 5.1)

ТАБЛИЦА  
5.1

С точки зрения методов реструктуризации, отступное подразумевает обмен активов компании на различные уступки со стороны кредиторов (например, сокращение суммы задолженности, уменьшение процентной ставки и т.д.). При этом предприятие не должно ограничиваться только своей продукцией, а наоборот, должно принимать во внимание любые активы, находящиеся в его собственности, включая активы непромышленного характера, облигации местной администрации, акции других предприятий, векселя банков и т.д. Такие активы как векселя крупнейших банков или акции других компаний часто используются для расчетов с централизованными поставщиками (поставщиками электроэнергии, воды, газа и т.д.), иногда и с Пенсионным фондом.

Прежде чем предлагать какие-либо активы в качестве отступного, вы должны задать себе следующие вопросы:

- Насколько важны данные активы для производственной деятельности предприятия в настоящем и в будущем?
- Действительно ли данные активы используются неэффективно в настоящее время?
- Не являются ли эти активы обеспечением задолженности по другим обязательствам?
- Каковы затраты предприятия на хранение и обслуживание данных активов?
- Не будет ли более выгодным продать эти активы

(по сравнению с его использованием в качестве отступного)?

**Предприятия**, которым подойдет этот метод реструктуризации: предприятия с большим количеством основных средств, которые вряд ли можно будет продать по приемлемой цене в ближайшем будущем, а также те, у которых затраты на хранение и обслуживание этих активов достаточно велики.

**Кредиторы**, которые могут согласиться на этот метод: те, у которых есть возможность либо использовать, либо продать полученные активы, а также те, у которых затраты на хранение и обслуживание этих активов невелики.

[ВВЕРХ](#)

II

Освобождение от уплаты долга взамен пакета акций предприятия

Одним из видов отступного является предложение пакета акций, находящегося на балансе предприятия, в обмен на уступки кредитора. При этом важно отметить, что в данном случае акции нового выпуска не могут быть использованы для покупки долга. Данное соглашение заключается между кредитором и собственниками предприятия, которые готовы уступить часть акций предприятия в обмен на улучшение финансового состояния предприятия.

**Предприятия**, которым подойдет этот вид реструктуризации: предприятия, чьи собственники готовы частично уступить контроль над предприятием и право на дивиденды в обмен на сокращение долга предприятия.

**Кредиторы**, которые могут принять этот подход: кредиторы, требования которых к данному предприятию составляют существенную долю совокупного долга предприятия. В этом случае освобождение от уплаты долга или сокращение задолженности станет решающим фактором при определении дальнейшей судьбы предприятия - будет ли предприятие ликвидировано, или оно продолжит свою работу. Здесь также могут проявить интерес кредиторы, которые хотят расширить сферу своей деятельности за счет приобретения пакетов акций других компаний. Например, компания, специализирующаяся на хранении нефти может освободить от уплаты долга компанию, владеющую сетью автозаправочных станций, взамен на долевое участие в этой сети.



[ВВЕРХ](#)

III

Двусторонний взаимозачет задолженностей  
(Таблица 5.2)

[ТАБЛИЦА](#)  
[5.2](#)

Взаимозачеты долгов являются распространенным методом реструктуризации задолженности. Возможность взаимозачетов возникает в двух случаях: там, где две стороны должны друг другу, и там, где задолженность существует друг перед другом в целом ряде компаний/организаций (См. Многосторонний взаимозачет задолженностей).

В процессе анализа дебиторской и кредиторской задолженности зачастую выясняется, что предприятие имеет долговые обязательства перед компанией, к которой оно имеет также встречные требования. В такой ситуации предприятие может зачесть обе суммы. Данный метод является наиболее быстрым и эффективным методом сокращения суммы задолженности, поскольку здесь не происходит обмена денежными или основными средствами. Более того, взаимозачет может быть осуществлен в одностороннем порядке путем уведомления второй стороны (желательно в письменном виде и с подтверждением доставки письма). Несмотря на то, что для осуществления взаимозачета не требуется согласия контрагента, тем не менее после осуществления этой операции, предприятие может заключить соглашение, где бы обе стороны подтвердили правильность зачтенной суммы.

**Предприятия**, которым подойдет этот вид реструктуризации: Те предприятия, которые имеют требования такого же характера к своим кредиторам (взаимозачет этих требований должен находиться в соответствии со Статьей 411 Гражданского кодекса Российской Федерации).

**Кредиторы**, которые могут принять этот подход: Кредиторы, чьи дебиторы имеют к ним взаимные однородные требования.

[ВВЕРХ](#)

IV

Многосторонний взаимозачет задолженностей

Так же как и при двустороннем взаимозачете требований, этот метод заключается в одновременном сокращении дебиторской и кредиторской задолженности. Однако, в данном случае в сделку вовлечены более, чем два предприятия, каждое из которых имеет задолженность перед одним предприятием, и требования к другому предприятию. Например, предприятие А имеет задолженность перед предприятием Б в размере \$100, предприятие Б имеет задолженность перед предприятием В размере \$100, а предприятие В имеет задолженность перед предприятием А в размере \$100. Очевидно, что все эти долги можно обнулить, но проблема состоит в том, что предприятие Б не знает о том, что предприятие В является должником предприятия А. Основной сложностью в использовании этого метода является определение этой цепочки дебиторов/кредиторов. Как правило, изначально предприятие не обладает всей необходимой информацией, более того, предприятия неохотно делятся друг с другом информацией о своих кредиторах и дебиторах. Однако, такая информация просто необходима для успешного проведения многостороннего взаимозачета.

В качестве одного из подходов к решению этой проблемы, предлагается использовать внешних консультантов для сбора необходимой информации. Если же предприятие приняло решение собирать такую информацию самостоятельно, рекомендуется запросить данные у крупнейших поставщиков и заказчиков вашего кредитора, поскольку именно они могут стать началом цепочки.

**Предприятия и кредиторы**, которым подойдет этот метод реструктуризации: Компании, которые работают в смежных отраслях с замкнутым циклом, например, когда угледобывающая компания является дебитором транспортной компании, являющейся дебитором предприятия, предоставляющего коммунальные услуги, которое, в свою очередь, является дебитором угледобывающей компании.

## V

Приобретение дисконтированных требований к кредитору с последующим взаимозачетом

В случае, если предприятию удалось выявить компании, которые имеют требования к его кредитору, то можно попытаться выкупить эти требования (желательно со значительной скидкой) и затем произвести 100-

процентный взаимозачет. Этот способ значительно проще, чем попытка выстроить цепочку должников и кредиторов, но в данном случае у предприятия должны быть денежные или иные средства, чтобы выкупить такие требования.

**Предприятия**, которым подойдет этот метод реструктуризации: Предприятия, которые имеют средства для выкупа требований других компаний к кредиторам.

[ВВЕРХ](#)

VI

Уступки кредиторов под обеспечение долга  
(Таблица 5.3)

[ТАБЛИЦА  
5.3](#)

Очень часто задолженность дебиторов перед кредиторами ничем не обеспечена. В случае, если эти кредиторы потребуют возмещения их долга в судебном порядке, они рискуют получить только часть или вообще ничего не получить, так как их претензии будут удовлетворяться в последнюю очередь по сравнению с другими кредиторами. Так как права кредиторов с обеспеченными требованиями к должникам больше, чем права "необеспеченных" кредиторов, предприятие может предложить "необеспеченным" кредиторам переоформить задолженность в обеспеченные обязательства в обмен на сокращение суммы долга, процентов, и/или увеличение срока погашения долга.

В случае 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 предприятие не сможет это сделать самостоятельно.

Кредитор, имеющий обеспечение по своему требованию,

- может быстрее и легче реализовать свои требования по сравнению с "необеспеченным" кредитором
- по очередности выплат в случае ликвидации предприятия стоит перед правительственными учреждениями и перед "необеспеченными" кредиторами.

Таким образом, предприятие, которое хочет воспользоваться этим методом реструктуризации, должно донести вышеперечисленные преимущества до сознания кредитора и попытаться взамен на эти преимущества получить различные уступки. В то же время предприятие

должно учитывать сложность и юридические последствия данной сделки и в обязательном порядке использовать юридическую поддержку при подготовке необходимых документов.

**Предприятия**, которым подойдет этот вид реструктуризации: Предприятия, владеющие недвижимостью, которая еще не является предметом залога по каким-либо обязательствам.

**Кредиторы**, которые могут быть заинтересованы в данном подходе: Кредиторы, у которых требования к данному предприятию ничем не обеспечены, и которые готовы пойти на какие-либо уступки ради увеличения вероятности возврата долга.

[ВВЕРХ](#)

VII

Переоформление задолженности в вексельные обязательства (Таблица 5.4)

[ТАБЛИЦА  
5.4](#)

В данном случае реструктуризации задолженности предприятие расплачивается по своей текущей задолженности своими векселями. Вексель, таким образом, представляет собой новое обязательство, которое должно быть исполнено в соответствии с вновь установленными сроками и зачастую с выплатой меньших процентов. Это освобождает предприятие от уплаты долга в данном периоде и соответственно способствует улучшению показателей деятельности компании.

Несмотря на то, что получатели векселей по-прежнему остаются "необеспеченными" кредиторами, тем не менее они приобретают некоторые преимущества. Например, вексель предприятия можно продать третьим лицам и таким образом получить платеж по данным обязательствам раньше установленного времени. В случае, если предприятие находится в трудном финансовом положении, и этот вышеуказанный аргумент соответственно считается недостаточным, то руководство предприятия может объяснить кредиторам, что если они не примут данные векселя, то скорее всего предприятие будет ликвидировано. И в таком случае, эти кредиторы получат лишь часть своих средств, либо вообще ничего не получают, так как в первую очередь выплаты будут осуществляться другим категориям кредиторов. Таким образом, кредитор почти ничего не теряет, если идет на такие уступки.

**Предприятия**, которым подойдет этот вид

реструктуризации: Предприятия с тяжелым финансовым положением (на грани банкротства или добровольной ликвидации), у которых практически нет активов, которые можно было бы использовать в качестве обеспечения по долгам, а также те предприятия, которые знают, что третьи стороны заинтересованы в приобретении требований к ним.

**Кредиторы**, которые могут быть заинтересованы в данном подходе: Кредиторы, которые осознают, что данная уступка - это единственный способ избежать ликвидации предприятия, а также те, кто хочет продать свои требования к предприятию (конечно только в том случае, если он может найти покупателя этих долгов).

**ВВЕРХ**

**VIII**

Оплата долгов банковским векселем

Необеспеченные векселя имеют существенные недостатки. Держатель таких векселей входит в категорию "Прочих кредиторов", которые в случае ликвидации предприятия получают выплаты в самую последнюю очередь, и поэтому рискуют не получить ничего. К тому же по этой же причине он вряд ли сможет продать этот вексель. Каким же образом предприятие может повысить ликвидность своих долговых обязательств?

Предприятие может обратиться к крупному финансовому учреждению и договориться с ним о нижеследующем:

- 1 Предприятие заключает договор с банком на предоставление ему сравнительно недорогого, но обеспеченного (залогом имущества, гарантией, поручительством, др.) кредита.
- 2 Банк выдает кредит не денежными средствами, а своими векселями, выписанными на предприятие.
- 3 Предприятие расплачивается со своими кредиторами банковскими векселями, но взамен требует сокращения задолженности.
- 4 Кредиторы либо продают банковские векселя, либо предъявляют их в банк к оплате.
- 5 Банк оплачивает предъявленные векселя, а предприятие возвращает полученный кредит в соответствии с условиями кредитного договора

В этой сделке предприятие фактически замещает своих многочисленных "необеспеченных" кредиторов одним "обеспеченным" кредитором - банком, который предоставляет кредит предприятию с процентной ставкой ниже, чем ставки по нереструктурированным долгам. Кредиторы выигрывают потому, что взамен сомнительных

долгов они получают вполне определенные требования к банку. Поэтому предприятие взамен на эту уверенность в погашении долга может требовать различного вида уступки со стороны кредиторов. Банк получает проценты за предоставленный кредит, и в то же время банк не сомневается в погашении этого кредита, поскольку этот кредит обеспечен.

С юридической точки зрения это довольно сложная сделка, поэтому прежде чем подписать соглашение с банком необходимо тщательно проконсультироваться с юристами. Желательно, чтобы все документы, которые необходимы для успешного выполнения этого вида реструктуризации, были подготовлены профессиональными юристами.

**Предприятия**, которым подойдет этот вид реструктуризации: те предприятия, у которых

- много мелких кредиторов, беспокоящихся о выполнении обязательств перед ними,
- сложились хорошие отношения со стабильным банком с безупречной репутацией, и
- есть активы, которые можно использовать в качестве залога по кредиту.

**Кредиторы**, которые могут быть заинтересованы в данном подходе: те кредиторы, которые заинтересованы в увеличении вероятности платежа или те, кто заинтересован в скорейшем получении денежных средств (например, путем продажи векселя).

## **Тема 9. Антикризисная инвестиционная политика.**

9.1. Разработка инвестиционной стратегии при антикризисном управлении.

9.2. Источники финансирования инвестиций.

9.3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий.

### **9.1. Разработка инвестиционной стратегии при антикризисном управлении.**

Для формирования эффективной инвестиционной стратегии в условиях кризиса необходимо руководствоваться рядом принципов:

- 1) учет различной стоимости денег во времени;
- 2) рассмотрение процесса инвестирования как совокупности денежных потоков;
- 3) учет темпов инфляции при расчете ставки доходности, т.е. рентабельность инвестиций должна быть выше уровня инфляции;
- 4) учет внутренних и внешних ограничений финансирования проекта, т.е. рентабельность активов должна быть выше стоимости привлеченного капитала и не ниже предельной ставки доходности проекта;
- 5) разработка многовариационных прогнозов с учетом уровня рисков и доходности.

На инвестиционную деятельность и в частности на выбор инвестиционных проектов особое влияние оказывает характер стадии кризиса. Реализация инвестиционных проектов для организаций, находящихся в состоянии кризиса, сопряжена с дополнительными рисками, связанными с кризисным состоянием организации. Зачастую риск инвестирования в организацию, находящуюся в состоянии глубокого кризиса настолько велик, что инвестиционные процессы практически приостанавливаются. Важной проблемой при этом, является необходимость сбалансировать высокую степень риска с желаемой доходностью. В состоянии кризиса фирма постоянно испытывает недостаток денежных ресурсов, а потребность в

сохранения ликвидности превалирует над доходностью проекта. Чем меньше глубина кризиса организации, тем активнее идут инвестиционные процессы. На стадии открытого кризиса проблема инвестирования становится наиболее острой. На досудебной стадии основным приоритетом является урегулирование задолженности. Если в организации вводится процедура банкротства, то она находится в стадии открытого кризиса, но при этом существуют возможности возврата ее платежеспособности. Наиболее важными проблемами в условиях кризиса являются: недостаток денежных средств, падение объемов продаж, ухудшение качества продукции и, как результат, снижение прибыли. Для их решения необходимо активизировать инвестиционную деятельность. За частую, организации, находящиеся в процедуре внешнего управления, имеют гораздо меньше возможностей для привлечения внешних инвесторов, чем на стадии досудебного финансового оздоровления. На выбор инвестиционной стратегии в данном случае влияют такие факторы, как: отстранение от функций управления руководителя и их переход к собранию кредиторов; ограниченность срока внешнего управления (не более 18 месяцев). Эти факторы достаточно серьезно сдерживают инвестиционные процессы, поскольку риск невозврата вложенных финансовых ресурсов очень высокий. В период внешнего управления, как правило, возможна реализация малорисковых инвестиционных проектов с небольшим бюджетом и сроками реализации.

Для разработки рациональной инвестиционной стратегии на каждой стадии кризиса следует учитывать связь между риском и доходностью. Необходимо соотносить цели инвестора, желаемую доходность и сроки реализации проекта с глубиной кризиса и стратегией финансового оздоровления.

## **9.2. Источники финансирования инвестиций.**

Все виды инвестиционной деятельности хозяйствующих субъектов осуществляются за счет формируемых ими инвестиционных ресурсов.



Инвестиционные ресурсы представляют собой все виды финансовых активов, привлекаемых для осуществления вложений в объекты инвестирования. Источники формирования инвестиционных ресурсов в рыночной экономике весьма многообразны. Это обуславливает необходимость определения содержания источников инвестирования и уточнения их классификации.

Внутренние и внешние источники финансирования инвестиций на макро и микроэкономическом уровнях

В экономической литературе при анализе источников финансирования инвестиций выделяют внутренние и внешние источники инвестирования. При этом к внутренним источникам инвестирования, как правило, относят национальные источники, в том числе собственные средства предприятий, ресурсы финансового рынка, сбережения населения, бюджетные инвестиционные ассигнования; к внешним источникам — иностранные инвестиции, кредиты и займы.

Эта классификация отражает структуру внутренних и внешних источников с позиций их формирования и использования на уровне национальной экономики в целом. Но ее нельзя использовать для анализа процессов инвестирования на микроэкономическом уровне.

С позиций предприятия (фирмы) бюджетные инвестиции, средства кредитных организаций, страховых компаний, негосударственных пенсионных и инвестиционных фондов и других институциональных инвесторов являются не внутренними, а внешними источниками.

К внешним для предприятия источникам относятся и сбережения населения, которые могут быть привлечены на цели инвестирования путем продажи

акций, размещения облигаций, других ценных бумаг, а также при посредстве банков в виде банковских кредитов.

При классификации источников инвестирования необходимо также учитывать специфику различных организационно-правовых форм, например, частных, коллективных, совместных предприятий. Так, для предприятий, находящихся в частной или коллективной собственности, внутренними источниками могут выступать личные накопления собственников предприятий. Для предприятий, находящихся в совместной с зарубежными фирмами собственности, инвестиции иностранных совладельцев также следует рассматривать как внутренний для данного предприятия источник.

Таким образом, следует различать внутренние и внешние источники финансирования инвестиций на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях. На макроэкономическом уровне к внутренним источникам финансирования инвестиций можно отнести: государственное бюджетное финансирование, сбережения населения, накопления предприятий, коммерческих банков, инвестиционных фондов и компаний, негосударственных пенсионных фондов, страховых фирм и т.д. К внешним — иностранные инвестиции, кредиты и займы. На микроэкономическом уровне внутренними источниками инвестирования являются: прибыль, амортизация, инвестиции собственников предприятия; внешними — государственное финансирование, инвестиционные кредиты, средства, привлекаемые путем размещения собственных ценных бумаг.

Структура источников финансирования инвестиций предприятия

При анализе структуры источников формирования инвестиций на микроэкономическом уровне (предприятия, фирмы, корпорации) все источники финансирования инвестиций делят на три основные группы: собственные, привлеченные и заемные. При этом

Основные источники формирования инвестиционных ресурсов фирмы

**Собственные**

Чистая прибыль, направляемая на инвестиции

Амортизационные отчисления

Реинвестируемая часть внеоборотных активов

Имобилизуемая в инвестиции часть оборотных активов

### **Привлеченные**

Эмиссия акций фирмы

Инвестиционные взносы в уставный капитал

Государственные средства, предоставляемые на целевое инвестирование в виде дотаций, грантов и долевого участия

Средства коммерческих структур, предоставляемые безвозмездно на целевое инвестирование

### **Заемные**

Кредиты банков и других кредитных институтов

Эмиссия облигаций фирмы

Целевой государственный инвестиционный кредит

Инвестиционный лизинг

## **9.3. Оценка инвестиционной привлекательности предприятий**

**Инвестиционная привлекательность** - это не только финансово-экономический показатель, а модель количественных и качественных показателей - оценок внешней среды (политической, экономической, социальной, правовой) и внутреннего позиционирования объекта во внешней среде, качественная оценка его финансово технического потенциала, что позволяет варьировать конечный результат.

В современной экономической литературе практически нет четкости в определении сущности инвестиционной привлекательности и правильной системы ее оценки. Так, Глазунов В.И. утверждает, что оценка инвестиционной привлекательности должна дать ответ на вопрос куда, когда

и сколько ресурсов может направить инвестор в процессе осуществления инвестиций. Русак Н.А. и Русак В.А. сводят определение инвестиционной привлекательности объекта в основном к эвристическим методам связанных с ранжированием исследуемых объектов на основании оценки специалистов (экспертов). Отсюда, инвестиционная привлекательность касается сравнения нескольких объектов с целью определения лучшего, худшего, среднего.

Многие специалисты приравнивают инвестиционную привлекательность к оценке эффективности инвестиционных проектов.

**Инвестиционная привлекательность предприятия** - это определенная совокупность характеристик его производственной, а так же коммерческой, финансовой, в некоторой степени управленческой деятельности и особенностей того или иного инвестиционного климата, по результатам которого свидетельствуют о целесообразности и необходимости осуществления инвестиций в него. Побеждает как правило инвестиционно-привлекательный объект в который происходят вложения инвестиций.

Итак, первоочередной задачей, выполнение которой предопределяет успех в этой очень не простой конкурентной борьбе, является максимальное качественное повышение инвестиционной привлекательности.

Первым шагом решения данной задачи будет определение необходимых параметров существующего уровня инвестиционной привлекательности в рамках того или иного объекта. То есть существует необходимость качественной и квалифицированной оценки многоуровневой инвестиционной привлекательности, а именно: международной, внутригосударственной, секторной, межотраслевой, внутриотраслевой, конкретного предприятия, проекта.

Основными целями оценки инвестиционной привлекательности являются:

- Определение текущего состояния предприятия и перспектив его развития;
- Разработка мер по существенному повышению инвестиционной привлекательности;

- Привлечение инвестиций в рамках соответствующей инвестиционной привлекательности и объемах получения комплексного подхода для положительного эффекта от освоения привлеченного капитала.

Заключительным этапом в процессе изучения инвестиционного рынка - является качественный анализ и объективная оценка инвестиционной привлекательности для отдельно взятых компаний и фирм, рассматриваемых как потенциальные объекты инвестирования.

Такой спектр оценок проводится инвестором при определении необходимости и целесообразности осуществления капитальных вложений в процесс расширения и технического перевооружения на действующих предприятиях; выбор для выполнения приобретения альтернативных объектов приватизации; а так же при покупке акций отдельных компаний. Но и каждый хозяйствующий субъект должен проявить свои возможности для привлечения внешних инвестиций. Поэтому оценка инвестиционной привлекательности анализируется во внешнем и внутреннем финансовом анализе.

Анализ оценки инвестиционной привлекательности

Западными учеными-экономистами определено, что для оценки инвестиционной привлекательности предприятия, как объекта инвестирования самое важное и приоритетное значение имеет полный анализ следующих жизненно важных сторон его деятельности:

1. Анализ оборачиваемости активов. Эффективность начала инвестирования в значительной степени определяется тем фактом, насколько быстро вложенные средства успевают оборачиваться в процессе деятельности конкретного предприятия.

2. Анализ доходности капитала. Одной из главных целей в моменте инвестирования является обязательное обеспечение высокой прибыли в процессе использования вложенных материальных средств. Но в современных условиях предприятия могут в значительной степени управлять показателями доходности (за счет амортизационной политики,

эффективности налогового планирования и т.п.), а в разрезе процесса анализа можно достаточно полно исследовать потенциал его формирования в сопоставлении с изначально вложенным капиталом.

3. Анализ финансовой устойчивости. Такой анализ позволяет оценить инвестиционный риск, связанный со структурным формированием инвестиционных ресурсов, а также выявить оптимальность финансирования текущей хозяйственной деятельности.

4. Анализ ликвидности активов. Оценка ликвидности активов позволяет определить способность того или иного предприятия платить по своим краткосрочным обязательствам, предупредить возможность банкротства за счет быстрой реализации отдельных видов активов. Другими словами, состояние активов характеризует уровень имеющихся инвестиционных рисков в пределах краткосрочного периода. Причем оценка инвестиционной привлекательности предприятия по указанным показателям осуществляется учитывая стадии его жизненного цикла, поскольку на разной стадии значения одних и тех же показателей иметь разную ценность для предприятия и его инвесторов.

## **Тема 10. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии.**

10.1. Производственно-хозяйственный анализ состояния предприятия.

10.2. Организационные механизмы оздоровления предприятия.

10.3. Разработка технической и технологической политики на предприятии (С.И.).

### **10.1. Производственно-хозяйственный анализ состояния предприятия.**

Переход к рыночной экономике требует от хозяйствующих субъектов повышения эффективности производства на основе внедрения достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством, активизации предпринимательства, инициативы и т.д. Важная роль в реализации этой задачи отводится анализу хозяйственной деятельности предприятий.

Анализ хозяйственного механизма промышленного предприятия выступает основополагающим элементом для формирования комплекса мер по повышению эффективности деятельности предприятий в современных условиях.

Содержание и значение анализа производственно-хозяйственной деятельности как науки, направленной на решение определенных задач раскрывается через выполняемые им функции, а именно:

а) изучение характера действия экономических законов, установление закономерностей и тенденций происходящих явлений и процессов в конкретных условиях предприятия.

б) научное обоснование текущих и перспективных планов. Без глубокого экономического анализа результатов деятельности предприятия за прошлые годы и без обоснованных прогнозов на перспективу, без выявления имевших место недостатков и ошибок нельзя разработать научно обоснованный план, выбрать оптимальный вариант управленческого решения.

в) контроль за выполнением планов и управленческих решений, за экономным использованием ресурсов. Ряд экономистов принижают или вовсе отрицают эту функцию анализа, приписывая ее исключительно бухгалтерскому учету и контролю. Однако анализ проводится не только с целью констатации фактов и оценки достигнутых результатов, но и с целью выявления недостатков, ошибок и оперативного воздействия на процесс производства. Именно поэтому необходимо повышать оперативность и действенность анализа.

г) поиск резервов повышения эффективности производства на основе изучения передового опыта и достижений науки и практики.

д) оценка результатов деятельности предприятия по выполнению планов, достигнутому уровню развития экономики, использованию имеющихся возможностей.

ж) разработка мероприятий по использованию выявленных резервов в процессе хозяйственной деятельности.

В качестве важнейшего элемента методики анализа хозяйственной деятельности выступают технические приемы и способы анализа. Кратко эти способы можно назвать инструментарием анализа. Они используются на различных этапах исследования для:

- первичной обработки собранной информации (проверки, группировки, систематизации);
- изучения состояния и закономерностей развития исследуемых объектов;
- определения влияния факторов на результаты деятельности предприятий;
- подсчета неиспользованных и перспективных резервов повышения эффективности производства;
- обобщения результатов анализа и комплексной оценки деятельности предприятий;



- обоснования планов экономического и социального развития, управленческих решений, различных мероприятий.

Использование диалектического метода в анализе означает, что изучение хозяйственной деятельности предприятия должно проводиться с учетом всех взаимосвязей. Например, внедрение новой техники увеличивает издержки производства, а значит и себестоимость. Но при этом растет производительность труда, что в свою очередь способствует экономии заработной платы и снижению себестоимости продукции. Если темпы роста производительности труда будут большими, чем темпы роста издержек на содержание и эксплуатацию новой техники, тогда себестоимость продукции будет снижаться.

Важной методологической чертой анализа является и то, что он способен не только устанавливать причинно-следственные связи, но и давать им количественную характеристику, т. е. обеспечивать измерение влияния факторов на результаты деятельности.

Метод анализа хозяйственной деятельности представляет системное, комплексное изучение, измерение и обобщение влияния факторов на результаты деятельности предприятия путем обработки специальными приемами системы показателей плана, учета, отчетности и других источников информации с целью повышения эффективности производства.

Таким образом, анализ хозяйственной деятельности как наука представляет собой систему специальных знаний, связанных с исследованием тенденций хозяйственного развития, научным обоснованием планов, управленческих решений, контролем за их выполнением, оценкой достигнутых результатов, поиском, измерением и обоснованием величины хозяйственных резервов повышения мероприятий по их использованию.

В реальных условиях хозяйствования с помощью анализа хозяйственной деятельности вырабатываются стратегия и тактика развития предприятий, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы

повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников.

Оценка хозяйственной деятельности предприятия основывается на анализе отдельных групп экономических показателей. В ходе проведения анализа к аналитику приходит понимание сущности экономических явлений и процессов, происходящих на анализируемом предприятии, их взаимосвязь и взаимозависимость. Анализ позволяет систематизировать и моделировать значения различных показателей, определить влияния факторов, оценить результаты деятельности, выявить резервы повышения эффективности производства.

Анализ производственно-хозяйственной деятельности дает возможность своевременно устранить недостатки и выявить резервы в деятельности предприятия (внутренний анализ), а также определить, в какой степени гарантированы его экономические интересы при взаимоотношениях с другими субъектами хозяйствования (внешний анализ).

Чтобы принимать решения по управлению в области производства, сбыта, финансов, инвестиций и нововведений руководству нужна постоянная деловая осведомленность по соответствующим вопросам, которая является результатом отбора, анализа, оценки и концентрации исходных данных исходя из целей анализа и управления.

При изучении исходных условий функционирования предприятия немаловажное значение имеет анализ динамики основных показателей, характеризующих производственное и финансовое состояние предприятия. Для их расчета и анализа используются данные бухгалтерской и статистической отчетности за несколько предыдущих лет) Количество периодов для анализа определяется исходя из целей его проведения, цикличности и сезонности производства и сбыта продукции), а также данные аналитического учета предприятия, которые расшифровывают и детализируют отдельные статьи отчетности.

Для получения подробной характеристики финансово-экономического состояния предприятия, а также оценки возможностей развития на перспективу используется детализированный анализ.

В зависимости от целей и назначения анализа имеет место проведение так называемого экспресс-анализа с сужением круга анализируемых показателей.

Анализ производственно-финансового состояния дает возможность своевременно устранить недостатки и выявить резервы в производственной и финансовой деятельности предприятия (внутренний анализ), а также определить, в какой степени гарантированы его экономические интересы при взаимоотношениях с другими субъектами хозяйствования (внешний анализ).

Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия включает анализ по таким направлениям, как:

- объем производства и реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении, темпы их роста к предыдущему периоду, а также степень использования производственной мощности организации;
- себестоимость производства и реализации продукции, изменения в структуре затрат, затраты материальных и трудовых ресурсов;
- изменение прибыли, динамика показателей рентабельности производства и реализации.

Анализ объемных показателей включает анализ объемов произведенной, реализованной и отгруженной продукции в разрезе основных номенклатурных групп продукции, рынков сбыта и наиболее крупных покупателей. Также проводится анализ количества и структуры остатков готовой продукции на складах предприятия и продукции незавершенной производством.

Себестоимость продукции является важнейшим показателем экономической эффективности производства. В ней отражаются все стороны хозяйственной деятельности, аккумулируются результаты использования всех производственных ресурсов. В качестве источника информации для

анализа себестоимости выступает отчет о затратах на производство продукции (работ, услуг) предприятия.

В основе управленческого анализа себестоимости лежит деление производственных затрат в зависимости от изменения объема производства (реализации) продукции предприятия на переменные и постоянные. Предприятию более выгодно, если на единицу продукции приходится меньшая сумма постоянных затрат, что возможно при достижении максимума объема производства и реализации продукции на имеющихся производственных мощностях. Если при спаде производства продукции переменные затраты сокращаются пропорционально, то сумма постоянных затрат не изменяется, что приводит к росту себестоимости продукции и уменьшению суммы прибыли.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше прибыль и выше рентабельность, тем эффективнее функционирует предприятие и устойчивее его финансовое состояние. Поиск резервов увеличения прибыли и рентабельности является одной из основных задач экономического анализа. Финансовые результаты раскрывают картину экономического положения предприятия в динамике через изменение его доходов и затрат.

Прибыль дает представление об экономическом положении предприятия, работе на рынках, а также всех служб и эффективности работы предприятия в целом. Для анализа показателей прибыли используется приложение 2 к бухгалтерскому балансу предприятия.

Рентабельность характеризует эффективность работы предприятия в целом, она более полно, чем прибыль, характеризует окончательные результаты хозяйствования, потому что ее величина показывает соотношение прибыли с наличными или потребленными ресурсами. Рентабельность характеризует предприятие с точки зрения получения доходов на рубль вложенного капитала.

В ходе проведения анализа важно не просто рассчитать определенные показатели и узнать их величину, а выявить темпы, причины и тенденции спада или роста объемов производства, роста или снижения затрат предприятия в поэлементной и постатейной разбивке, оценить размер и качество результирующих показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности (прибыль и рентабельность).

Для более глубокого анализа и понимания причин развития проблем предприятия проводится факторный анализ, который позволяет рассчитать размер влияния факторов на анализируемые показатели.

Процесс проведения финансового анализа предполагает следующие этапы:

- анализ наличия, состава и структуры активов и их источников, причин и последствий их изменения;
- анализ платежеспособности и финансовой устойчивости;
- анализ интенсивности и эффективности использования капитала.

Оценка финансового состояния предприятий основывается на анализе отдельных групп экономических показателей, рассчитываемых на основе бухгалтерской отчетности за предыдущие периоды. Анализ бухгалтерской отчетности, хотя и не ставит прямой целью оценку финансового состояния предприятия, тем не менее, позволяет сформировать необходимый набор данных для его проведения.

Для оценки общего состояния предприятия используются в основном данные, полученные при анализе бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах. Первым шагом данного анализа является преобразование стандартной формы баланса в укрупненную (агрегированную) форму, при этом активы баланса перегруппировываются по степени их ликвидности, а текущие пассивы - по сроку погашения.

Анализ финансового состояния начинается с общей оценки средств предприятия и источников их формирования и предполагает проведение горизонтального и вертикального анализа баланса.

Индикатором развития предприятия является изменение значения валюты баланса. Результатом данной части анализа должно стать выявление источников увеличения или сокращения величины активов, по которым данные изменения произошли.

При изучении и оценке показателей анализ структуры баланса проводится по нескольким направлениям:

- определяются относительные и абсолютные отклонения статей (или групп статей) по сравнению с началом отчетного периода, прошлым периодом (горизонтальный анализ);
- определяется удельный вес отдельных статей (или групп) в итоговых показателях (вертикальный анализ);
- рассчитываются относительные отклонения показателей за ряд лет от уровня базисного года, для которого все показатели принимаются за 100% (трендовый анализ).

Для оценки финансового состояния можно использовать такие обобщающие показатели, как ликвидность, привлечение заемных средств, оборачиваемость капитала, прибыльность.

Ликвидность и платежеспособность рассчитывается посредством следующих показателей:

- коэффициент абсолютной ликвидности определяется отношением платежных средств ко всей сумме краткосрочных обязательств предприятия;
- коэффициент срочной ликвидности - отношение платежных средств и дебиторской задолженности к сумме краткосрочных обязательств;
- коэффициент текущей ликвидности - отношение оборотных активов, включая запасы и незавершенное производство, к общей сумме краткосрочных обязательств.
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Уменьшение значения этого

коэффициента свидетельствует снижения финансовой устойчивости предприятия;

- коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами характеризует способность предприятия рассчитываться по своим финансовым обязательствам после реализации активов;

- коэффициент обеспеченности просроченных финансовых обязательств активами характеризует способность предприятия рассчитаться по просроченным финансовым обязательствам путем реализации активов.

Показатели финансовой устойчивости. Поскольку стабильность работы предприятия связана с его общей финансовой структурой, степенью зависимости от кредиторов и инвесторов, то финансовая устойчивость в долгосрочном плане характеризуется соотношением собственных и заемных средств. Этот показатель дает лишь общую оценку финансовой устойчивости предприятия, поэтому в мировой и отечественной учетно-аналитической практике используется следующая система показателей:

- коэффициент финансовой независимости (отношение собственного капитала к общей величине капитала предприятия) отражает степень зависимость предприятия от заемных средств. Этот коэффициент желательно поддерживать на достаточно высоком уровне (60%);

- коэффициент автономии измеряет собственный и заемный капиталы. Данный показатель непосредственно связан с коэффициентом финансовой независимости, следовательно, его величина для финансово устойчивого предприятия должна быть больше единицы;

- коэффициент соотношения заемных и собственных средств характеризует стабильность структуры капитала; обратный показатель.

Анализ интенсивности и эффективности использования активов. Интенсивность использования средств предприятия характеризуется при помощи показателей оборачиваемости (деловой активности). Ускорение оборачиваемости капитала позволяет увеличить сумму получаемой прибыли без дополнительного привлечения финансовых ресурсов и тем самым

улучшить финансовое состояние предприятия. В процессе анализа необходимо детально изучить показатели оборачиваемости капитала и установить, на каких стадиях кругооборота произошло замедление или ускорение движения средств.

Оборачиваемость исчисляется продолжительностью одного оборота в днях или количеством оборотов за отчетный период. Наиболее важными из этих коэффициентов является коэффициент оборачиваемости активов, показывающий, сколько раз за период «обернулся» рассматриваемый вид актива. База для расчета оборачиваемости для каждого элемента текущих активов может быть разная: для дебиторской задолженности - выручка от реализации, для товаров - покупная стоимость реализованных товаров, для незавершенного производства и запасов - себестоимость реализованной продукции.

Эффективность деятельности предприятия в условиях рыночной экономики определяет его способность к финансовому выживанию и привлечению источников финансирования. Одним из наиболее признанных и широко используемых показателей эффективности использования средств предприятия является рентабельность. Этот показатель широко используется для оценки качества и эффективности управления, а также способности предприятия получать достаточную прибыль на вложенные инвестиции.

Приведенные выше и многие другие показатели (материало- и трудоемкость, численность, фонд оплаты труда, износ оборудования, загрузка производственных мощностей и т.д.) позволяют провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, сделать выводы о текущем состоянии дел на предприятии и определить факторы, негативно влияющие на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также разработать мероприятия по совершенствованию производственно-хозяйственной деятельности.

Таким образом, для действующего предприятия анализ финансово - хозяйственной деятельности предстает как неотъемлемая часть его развития:



при отрицательной динамике за последние годы невозможно строить радужные перспективы на будущее - должен быть реальный взгляд на вещи.

## **10.2. Организационные механизмы оздоровления предприятия.**

**Организационно-производственный менеджмент** представляет собой совокупность мероприятий организационно-управленческого характера на предприятии, направленных на достижение главной цели — повышение эффективности производства для создания конкурентоспособной продукции.

В структуре антикризисного менеджмента организационно-производственный менеджмент занимает стержневое, связующее место, поскольку является базой для деятельности всех структурных элементов управления предприятием.

Антикризисный менеджмент включает следующие блоки (элементы):

### **1. Диагностика финансового состояния.**

1.1. Оценка бизнеса: недвижимости, в том числе земли; машин и оборудования; ценных бумаг; нематериальных активов, в том числе интеллектуальной и иной собственности; иных активов.

### **1.2. Анализ финансового состояния.**

### **2. Маркетинг.**

### **3. Инвестиции: собственные; привлеченные.**

### **4. Управление персоналом: административный; производственный.**

5. Производственный менеджмент (оперативное управление производством).

### **6. Реорганизационно-ликвидационные процедуры:**

- внешнее управление имуществом;
- досудебная санация (финансовое оздоровление);
- принудительная ликвидация;
- добровольная ликвидация.

В рамках организационно-производственного менеджмента формируется система оперативных и перспективных мероприятий антикризисного управления на предприятии.

Приоритетной *целью* на этапе осуществления *процедуры наблюдения* является определение условий, способов, средств и механизмов, обеспечивающих поддержку производства, сохранение научно-производственного и имущественного потенциалов предприятия, обеспечение его состоятельности, т.е. рассматривается возможность предупреждения банкротства.

Общим *принципом*, который должен быть положен в основу *реструктуризации* предприятия, является принцип наилучшего и наиболее эффективного использования имущества и (или) прав на него (включая нематериальные активы), который определяет, что разделять или объединять имущество и (или) права на него следует таким образом, чтобы стоимость данного имущества и прав на него возрастала, иными словами — возрастала прибыльность от предпринимательской деятельности предприятия, свидетельствующая об эффективном использовании имущества и (или) прав на него.

Для восстановления эффективной производственной деятельности предприятия, оказавшегося в кризисной ситуации (неплатежеспособность), могут быть использованы организационные механизмы оздоровления, предусмотренные законодательством, в том числе:

- репрофилирование производства, конверсия и др.;
- закрытие (ликвидация) нерентабельных производств;
- исполнение обязательств собственником имущества предприятия или третьими лицами (в том числе арбитражными управляющими);
- приватизация имущества предприятия путем: а) продажи части имущества; б) продажи предприятия как имущественного комплекса (земельных участков, зданий, сооружений, оборудования, инвентаря, сырья, продукции, прав), а также неимущественных прав на

обозначение продукции, работ и услуг (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), других исключительных прав, кроме прав и обязанностей, которые не могут быть переданы другим лицам; в) внесения имущества в уставные капиталы хозяйственных обществ.

Существуют различные организационные механизмы, позволяющие смягчить кризисную ситуацию на производстве или решить вопрос неплатежеспособности предприятия *без применения процедур банкротства*.

1) Проблемы разрешимы посредством применения известных форм организации управления промышленного производства, таких, как холдинги и трасты, которые позволяют создать условия для эффективной деятельности предприятий, функционирующих в форме корпораций. Например, холдинги зарекомендовали себя как достаточно эффективные формы производственного управления, позволяющие не только консолидировать и мобилизовать производственные возможности объединения, но и оперативно маневрировать производственными мощностями предприятий-участников холдингов и даже управленческим и производственным персоналом, что возможно обеспечить посредством заключения мирового соглашения.

Образование холдингов приводит к созданию объединений юридических и физических лиц, подразумевающих жесткий административный контроль. В этом случае предполагаются *меры государственного регулирования* неплатежеспособных предприятий с целью восстановления их платежеспособности: реструктуризация задолженности предприятий-участников холдинга перед государством как одним из основных кредиторов.

2) Другим организационным способом повышения эффективности промышленного производства, решения кризисных проблем в промышленности в настоящее время считает формирование финансово-промышленных групп (ФПГ), консолидируют производственный потенциал участников.

В качестве *приоритетных направлений инвестиций* в рамках ФПГ могут быть предложены:

- проекты по созданию конкурентоспособной на мировом рынке продукции за счет реализации имеющегося научно-технического потенциала высокотехнологичных производств, увеличения масштабов производства продукции первичной переработки топливно-энергетических и сырьевых ресурсов, экспортной направленности продукции оборонных предприятий;
- новые технологии, обеспечивающие переориентацию ресурсов с малоэффективных производств на выпуск конкурентоспособной продукции и преодоление отставания в передовых областях науки и техники;
- первоочередные проекты государственной структурной политики;
- проекты для выполнения федеральных программ поставок для государственных нужд, жизнеобеспечения и обеспечения безопасности страны, создания технологий и изделий «двойного» применения.

3) При реализации процедур внешнего управления целесообразны организация и развитие различных форм лизинга в связи с ограниченными финансовыми ресурсами предприятий при кризисе платежей, что снижает возможности закупки ими необходимого оборудования и других технических средств в целях технологического переоснащения.

*Лизинг* — это краткосрочный прокат или долгосрочная аренда с последующим (при необходимости) выкупом арендованного имущества (товаров или продукции производственно-технического назначения): продукция из запасов, реализация которой затруднена; технические средства, временно не используемые на предприятиях, в научно-исследовательских и проектно-конструкторских организациях.

Лизинг освобождает предприятия-должники от необходимости накапливать крупные денежные средства в течение длительного времени, предоставляет возможность приобретения необходимого оборудования в

аренду при сравнительно малой начальной сумме денежных средств с последующим, при необходимости, выкупом его по остаточной стоимости.

Необходимость организации и проведения *научно-технических исследований и конструкторско-технологических работ* в процессе антикризисного управления производством связана с решением *трех основных задач*:

1. Определение вида конкурентоспособной продукции для постановки на производство.
2. Определение источников и размеров инвестиций.
3. Определение места производства продукции. Вопрос научного обоснования производства продукции в кризисных условиях напрямую связан с отраслевыми и технологическими особенностями, проблемами реструктуризации и реконструкции производств, созданием принципиально новых технологических и производственных мощностей для выпуска конкурентоспособной продукции.

В общем случае *стратегия антикризисного управления производством* заключается в разработке и реализации программ обновления технологий для удовлетворения потребностей производства и обеспечения спроса на продукцию предприятия, в подготовке и переподготовке управленческой и производственной персонала требуемой квалификации.

Антикризисное управление должно строиться на основе *принципа избирательности*, подразумевающего учет основных, в том числе рыночных, показателей деятельности предприятия, таких, как:

1. Общественная значимость предприятия (социальная или иная).
2. Спрос на производимую продукцию, определяющий ее конкурентоспособность.
3. Технологический уровень предприятия (использование собственных ноу-хау, обеспечивающих высокое качество выпускаемой продукции).
4. Научоемкость производства в целом.
5. Состояние производственных мощностей и фондов.

6. Потенциальная способность к созданию своего места на рынке. Организация и проведение антикризисной научно-технической политики в рамках антикризисного управления производством сопряжены с определением современных технологических процессов производства продукции, созданием оптимальной технической планировки предприятия; формированием структуры управленческих и производственных подразделений предприятия (антикризисный производственный реинжиниринг). Это возможно либо на этапе досудебных процедур, либо на этапе внешнего управления.

## **Тема 11. Политика управления персоналом в условиях смены стратегии развития предприятия.**

11.1. Кадровая политика в условиях кризиса.

11.2. Методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.

11.3. Преодоление сопротивлений организационным изменениям.

### **11.1. Кадровая политика в условиях кризиса.**

Одной из теоретических проблем современного менеджмента является определение принципов антикризисного управления персоналом. Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления. Принципы управления персоналом отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, теории менеджмента и организации. Они базируются на всем арсенале научного знания, определяющем возможности эффективного регулирования и координации человеческой деятельности. К группе общих принципов антикризисного управления можно отнести следующие принципы: системности; равных возможностей; уважения человека и его достоинства; командного единства; горизонтального сотрудничества; правовой и социальной защищенности.

Принцип системности. Управление персоналом предполагает, что линейные руководители, специалисты, работники кадровых служб рассматривают человеческий ресурс организации как целостную, взаимосвязанную динамическую систему, охватывающую все категории работников и тесно связанную с внешней средой организации. Системный характер управления персоналом предусматривает скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования человеческого капитала организации: набору, отбору, расстановке руководящих кадров, их подготовке и переподготовке,

Принцип уважения человека и его достоинства. Этот принцип является основой завоевания доверия людей, столь необходимого для достижения организационного успеха. Его содержание включает: максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков: умение найти себя в новой обстановке; поощрение достижений сотрудников и их личного вклада; создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан; защиту прав, достоинства, гарантии личной безопасности. Это образ мышления руководства, при котором потребности и интересы сотрудников стоят на первом месте среди приоритетов организации.

Принцип командного единства. Команда – это тщательно подобранный профессиональный, самоуправляющийся коллектив, в полной мере разделяющий основные цели и ценности организации, выступающий как единое целое. Все члены команды имеют равные условия, несут коллективную ответственность за результаты деятельности команды, планируют деятельность с учетом плана работы каждого члена команды. Функции каждого члена команды достаточно гибки и, как правило, уточняются в процессе управления с учетом складывающейся ситуации. В то же время сотрудники команды сохраняют свою самостоятельность и самобытность. Управление командой осуществляется мягкими, дирижерскими методами с учетом соблюдения интересов и потребностей членов команды. Менеджер, сформировавший такую сплоченную команду, может быть спокойным, уверенным в будущем организации.

Принцип горизонтального сотрудничества. В большинстве преуспевающих организаций наблюдается тенденция передачи прав и ответственности на низовой уровень управления. Менеджеры этого уровня получили возможность осуществлять свои функции при отсутствии жесткого контроля сверху. Однако для обеспечения в таких условиях адекватной информационной поддержки и



координации работ требуется сеть горизонтальных связей, характеризующихся высокой степенью сложности. Обычная вертикально ориентированная структура с сильными элементами бюрократизма плохо справляется с этой задачей.

Принцип правовой и социальной защищенности. Этот принцип предполагает строгое соблюдение и исполнение Конституции РФ, законов и основанных на них других правовых актов. Он так же предусматривает знание менеджерами, предпринимателями, работниками кадровых служб норма административного, гражданского, трудового, хозяйственного, уголовного и других отраслей права. Ненадлежащая правовая подготовка руководителей может отрицательно сказаться на обеспечении защиты прав сотрудников, привести к конфликтам с ними в процессе операций по найму и увольнению и в других ситуациях.

Выделяют так же частные принципы, которые могут применяться преимущественно в условиях конкретных ситуаций. К этой группе можно отнести следующие основные принципы: учет долгосрочной перспективы организации; интеграция и сплоченность коллектива; участие сотрудников в принятии решений; опора на профессиональное ядро кадрового потенциала; соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников; сотрудничество с профсоюзами и общественностью.

Принцип учета долгосрочной перспективы организации. Реализация требований этого принципа предполагает осуществление стратегического прогнозирования и планирования развития организации. Стратегический прогноз должен дать ответы на вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и на каких этапах и при каких обстоятельствах будут использованы? Какие рабочие места будут сокращены, будут ли созданы новые и в каком количестве, возникнет ли необходимость в сокращении персонала, в его переобучении, переподготовке, профориентации? Каких затрат потребуют предполагаемые кадровые изменения? Стратегическое прогнозирование и планирование будут

эффективными, если включить их в общую систему прогнозирования и планирования развития организации.

Принцип интеграции и сплоченности коллектива. Реализация этого принципа возможна при воспитании коллектива в духе корпоративной, солидарной ответственности и понимания того факта, что личная судьба каждого зависит от выживания организации, от правильно выбранной стратегии развития. При ее реорганизации не следует увлекаться механическим сокращением рабочих мест, свертывать программы по обучению персонала и повышению квалификации. Такого рода меры могут вызвать у сотрудников стрессовые ситуации, недовольство ее руководством. Наоборот, необходимо делать все возможное, чтобы работники стремились к повышению квалификации, к саморазвитию, готовились к переориентации предприятия для производства новых видов продукции. Важно поддерживать доверительные отношения сотрудников с руководителями разных уровней и уважительное отношение работников друг к другу, обеспечивать справедливую оплату труда.

Принцип участия сотрудников в принятии решений. В преуспевающих международных компаниях многие важные решения принимаются на особых заседаниях, открытых для широкого круга работников. Обычно все, кто имеет отношение к выполнению принятых решений, бывают на заседаниях. Они участвуют в обсуждении предполагаемых вариантов решений, высказывают свои рекомендации и вносят предложения по совершенствованию того или иного варианта. Такое участие предупреждает сопротивление персонала организационным и технологическим нововведениям, способствует не только взаимопониманию менеджеров и рядовых работников, но и повышает производительность труда.

Принцип опоры на профессиональное ядро кадрового потенциала. Ядро кадрового потенциала представляет собой совокупность способностей работников организации, которые обеспечивают ей стратегическое

преимущество на рынках товаров, услуг и знаний. Ценность этих преимуществ состоит в том, что конкуренты оказываются неспособными производить аналогичные по качеству продукты и услуги или запаздывают с внедрением нововведений. Эти способности присущи организационной системе предприятия, а не отдельным выдающимся работникам. Они служат долговременной основой для разработки и принятия стратегически важных решений, обеспечивающих эволюцию организационной системы и ее адаптацию к меняющимся условиям внешней среды.

Принцип соблюдения баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников. В преуспевающих международных компаниях большую роль отводят сбору информации о том, что думают их сотрудники о бизнесе, о содержании деятельности руководящего звена менеджеров, условиях и оплате труда сотрудников, о соблюдении принципов трудовой этики, о вовлечении персонала в решение корпоративных задач и др.

Задачи кадровой политики в условиях кризиса  
Основная задача — выживание с наименьшими потерями кадрового потенциала и обеспечение максимально возможной социальной защиты персонала. В период кризиса кадровая политика организации должна быть направлена на решение следующих задач:

1. Формирование команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия.
2. Сохранение ядра кадрового потенциала организации, т. е. менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для предприятия.
3. Реструктуризация кадрового потенциала предприятия в связи:
  - с организационными преобразованиями в ходе реструктуризации предприятия;
  - с реализацией инновационных инвестиционных проектов;
  - с реорганизацией предприятия.

4. Снижение социально-психологической напряженности в коллективе.
5. Обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

## **11.2. СИ**

### **11.3. Методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.**

Методы управления персоналом в условиях кризиса на предприятии направлены на преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала. Рассмотрим наиболее распространенные методы работы с кадрами в режиме антикризисного управления.

При использовании метода адаптивных изменений конфликты решаются посредством компромиссов, сделок и перемещений в руководящем составе. Этот метод дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений и сформирован соответствующий образ мышления.

Метод принудительных организационных изменений предусматривает использование силы. Этот процесс дорогостоящий нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества в период кризиса стратегического реагирования. Его можно использовать в условиях острого дефицита времени.

При использовании метода управления сопротивлением предполагается, что в момент наступления кризиса сопротивление обычно уступает место поддержке. В подобной ситуации задача руководства – не борьба с сопротивлением, а принятие мер по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризиса свидетельствует возобновление сопротивления.

Кризисный метод предполагает, что в случае, когда кризис неизбежен,

руководители, осознающие это ранее других, должны предпринять следующие действия:

- постараться убедить работников в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
- не заикливаться на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит;
- до наступления настоящего кризиса создать искусственный, придумав внешнего «врага», угрожающего существованию предприятия; нужно помнить, что искусственный кризис обязательно должен превратиться в реальный;
- выбрать метод управления сопротивлением.

Сопротивление контролируется по минимуму с помощью «стартовой площадки», затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения изменений. Сопротивление находится под контролем в течение всего процесса изменений [7].

Сравнительная характеристика описанных методов приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение методов преодоления сопротивления

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Адаптивный	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность
Кризисный	Угроза существования	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени. Риск неудачи
Управление	Средняя срочность	Слабое	Сложность

сопротивлением		сопротивление	
Сочетание приемов	Сочетание	Адаптация к условиям	Сложность в управлении

«УТВЕРЖДЕНО»

Заседанием кафедры \_\_\_\_\_

Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**Методические рекомендации для преподавателей,  
ведущих семинарские и практические занятия  
по дисциплине «Антикризисное управление»**

1. При изучении данного курса «Антикризисное управление» для подготовки к занятиям необходимо ориентировать студентов делать акцент на использовании нормативного материала по «Антикризисное управление».

2. Каждое занятие необходимо начинать с контроля присутствия студентов на занятии. Отмечать присутствие студентов, вести рейтинг успеваемости необходимо в соответствующих предусмотренных для этого формах документов (журналах).

3. В начале каждого семинарского или практического занятия необходимо проводить небольшие тестирования (на 10-15 мин.) для выявления уровня изучения лекционного материала и выполнения заданий для самостоятельной работы по теме занятия, и только после этого целесообразно приступить к опросу и рассмотрению материалов занятия.

4. В соответствии с тематическим планом необходимо проводить контрольные работы на занятиях. Контрольные работы можно проводить в тестовой форме или форме небольших заданий. Вопросы и задания заранее студентам не предоставляются. Основой для тестов и заданий являются вопросы, которые рассматривались на лекциях, семинарских и практических занятиях, а также в процессе выполнения студентом самостоятельной работы. В связи с этим при рассмотрении вопросов необходимо делать

акцент на тех аспектах, которые впоследствии будут выноситься на контрольные работы.

5. В конце каждого занятия необходимо довести до сведения студентов оценки, полученные за устные ответы. Оценки, полученные за контрольные работы, необходимо довести до сведения студентов в начале следующего занятия.

6. Занятия, проводимые в интерактивной форме, предполагают одновременную работу группы студентов (например, участие в обсуждении). Такие занятия требуют предварительной подготовки, поэтому целесообразно планировать распределение участников и довести это до сведения студентов. А также заранее определить какие аспекты будут оцениваться и по каким критериям. Эту информацию необходимо довести до сведения студентов с целью мотивации их участия в занятии.



«УТВЕРЖДЕНО»

Заседанием кафедры \_\_\_\_\_

Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**Методические рекомендации для студентов**  
**по изучению дисциплины «Антикризисное управление».**

Дисциплина «Антикризисное управление» считается освоенной студентом, если он имеет положительные результаты **промежуточного и текущего контроля**. Это означает, что студент освоил необходимый уровень теоретических знаний в области аудиторской деятельности и получил достаточно практических навыков составления ключевых разделов плана развития фирмы и расчета важнейших плановых показателей.

Для достижения вышеуказанного студент должен соблюдать следующие правила, позволяющие освоить дисциплину на высоком уровне:

1. Начало освоения курса должно быть связано с изучением всех компонентов Учебно-методического комплекса дисциплины с целью понимания его содержания и указаний, которые будут доведены до сведения студентов на первой лекции и первом семинарском занятии. Это связано с:

- установлением сроков и контроля выполнения индивидуального задания каждым студентом;
- распределением тем докладов и сроки их представления;
- критериями оценки текущей работы студента (контрольных работ, индивидуального задания, работы на семинарских/практических занятиях).

Перед началом курса целесообразно ознакомиться со структурой дисциплины на основании программы, а так же с последовательностью изучения тем и их объемом. С целью оптимальной самоорганизации

необходимо сопоставить эту информацию с графиком занятий и выявить наиболее затратные по времени и объему темы, чтобы заранее определить для себя периоды объемных заданий.

2. Каждая тема содержит лекционный материал, список литературы для самостоятельного изучения, вопросы и задания для подготовки к семинарским и/или практическим занятиям, а также материалы для самостоятельной работы. Необходимо заранее обеспечить себя этими материалами и литературой или доступом к ним.

3. Лекционный материал и указанные литературные источники по соответствующей теме **необходимо изучить до посещения соответствующего лекционного занятия**, так как лекция в аудитории предполагает раскрытие актуальных и проблемных вопросов рассматриваемой темы, а не содержания лекционного материала. Таким образом, для понимания того, что будет сказано на лекции, необходимо получить базовые знания по теме, которые содержатся в лекционном материале.

4. Семинар по дисциплине является аудиторным занятием, в процессе которого преимущественно осуществляется контроль знаний, полученных студентом самостоятельно. В связи с этим такое занятие начинается либо с устного опроса либо с контрольной работы, которая может проводиться по:

- лекционному материалу темы;
- литературным источникам, указанным по данной теме;
- заданиям для самостоятельной работы.

В связи с этим подготовка к семинарскому занятию заключается в том, что бы **до семинарского занятия**:

- изучить лекционный материал и указанные по теме литературные источники
- выполнить задания для самостоятельной работы.

5. В конце изучения комплекса тем проводится тематическая контрольная работа, которая является средством промежуточного контроля оценки знаний.

Подготовка к ней заключается в повторении пройденного материала и повторном решении заданий, которые рассматривались на занятиях, а также в выполнении заданий для самостоятельной работы.

6. Подготовка к зачету является заключительным этапом изучения дисциплины и является средством текущего контроля. В процессе подготовки к зачету выявляются вопросы, по которым нет уверенности в ответе либо ответ студенту не ясен. Данные вопросы можно уточнить у преподавателя на консультации, которая проводится перед зачетом.

## **Материалы для организации самостоятельной работы студентов:**

Вопросы организации и содержания самостоятельной работы студентов отражены в учебно-методических материалах для проведения семинарских и практических занятий в конце каждой темы.

**Фонд оценочных средств (формы и содержание текущего  
промежуточного и итогового контроля):**

Текущий контроль проводится по контрольным вопросам и заданиям, которые содержатся в учебно-методических материалах для проведения семинарских и практических занятий по каждой теме.

Предусматривается провести две комплексные вариантные контрольные работы:

- контрольная работа 1 (темы 1-7);
- контрольная работа 2 (темы 8-11).

Примеры одного из вариантов контрольной работы приводятся в учебно-методическом материале для проведения семинарских и практических занятий.

Критерии оценки по текущему и промежуточному контролю: пятибалльная система от 0 до 5.

Итоговый контроль (зачет) проводится в форме вопросов и задач.

Варианты билетов к зачету приведены ниже:

**Вариант 1 (5 баллов максимум).      Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа**  
**(\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Понятие и сущность антикризисного управления (АКУ).

**Практика. (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).**

**Вариант 2 (5 баллов максимум).      Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО** ( \_\_\_\_\_ ), **Группа**  
( \_\_\_\_\_ )

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Экономические кризисы: сущность и закономерности возникновения.

**Практика. (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).**

**Вариант 3 (5 баллов максимум).      Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО** ( \_\_\_\_\_ ), **Группа**  
( \_\_\_\_\_ )

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Факторы, определяющие эффективность АКУ.

**Практика. (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).**

**Вариант 4 (5 баллов максимум).      Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО** ( \_\_\_\_\_ ), **Группа**  
( \_\_\_\_\_ )

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Государственное регулирование кризисных ситуаций.

**Практика.** (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).

**Вариант 5 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла (ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа (\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Правовое обеспечение АКУ предприятием.

**Практика.** (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).

**Вариант 6 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла (ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа (\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Функции государственного регулирования при применении судебных процедур: институт несостоятельности (банкротства).

**Практика.** (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).

**Вариант 7 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа**  
**(\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Основные причины неплатежеспособности российских предприятий.

**Практика. (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).**

**Вариант 8 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа**  
**(\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Виды и методы анализа неплатежеспособного предприятия.

**Практика. (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).**

**Вариант 9 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа**  
**(\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**



Анализ финансовых предпосылок несостоятельности предприятий.

**Практика.** (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).

**Вариант 10 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла (ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа (\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Понятие банкротства и несостоятельности: экономический и юридический аспект.

**Практика.** (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).

**Вариант 11 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла (ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа (\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Развитие института банкротства в РФ и за рубежом.

**Практика.** (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).

**Вариант 12 (5 баллов максимум).      Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа**  
**(\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Законодательство Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве).

**Практика. (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).**

**Вариант 13 (5 баллов максимум).      Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа**  
**(\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Понятие, критерии и признаки несостоятельности (банкротства).

**Практика. (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).**

**Вариант 14 (5 баллов максимум).      Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа**  
**(\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Процедура признания должника банкротом.

**Практика. (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).**

**Вариант 15 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла (ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа (\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Внесудебные мероприятия финансового оздоровления предприятия.

**Практика. (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).**

**Вариант 16 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла (ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа (\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Судебные процедуры: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

**Практика.** (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).

**Вариант 17 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла (ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа (\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Факторы, определяющие выбор антикризисной стратегии.

**Практика.** (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).

**Вариант 18 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла (ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа (\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Формирование стратегических направлений развития предприятия в условиях кризиса.

**Практика.** (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).

**Вариант 19 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа**  
**(\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Разработка мероприятий по реализации антикризисной стратегии.

**Практика. (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).**

**Вариант 20 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа**  
**(\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении.

**Практика. (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).**

**Вариант 21 (5 баллов максимум). Оценка \_\_\_\_\_ балла**  
**(ов)**

**ФИО (\_\_\_\_\_), Группа**  
**(\_\_\_\_\_)**

**Теория. (2,5 балла максимум: 2,5 балла за раскрытие содержательной части вопроса).**

Формирование маркетинговых стратегий.

**Практика.** (2,5 балла максимум: 1,5 балла за пример, состоящий из не менее чем пяти сложных предложений по любому элементу содержательной части вопроса. 1 балл за наличие в примере актуального цифрового материала).

## **Методические наработки, касающиеся балльно-рейтинговой системы оценки знаний студентов:**

Рейтинг по дисциплине составляет 100 баллов. Максимальный результат, который может быть достигнут студентом по текущему и промежуточному контролю, 50 баллов, по итоговому контролю (экзамену) 50 баллов.

Имеется следующая шкала соответствия рейтинговых баллов (с учетом их округления до целых) оценкам пятибалльной шкалы:

86 баллов и более – «отлично»;

71-85 баллов – «хорошо»;

55-70 баллов – «удовлетворительно»;

54 балла и менее – «неудовлетворительно».

Итоговый рейтинг обучающегося за время его обучения рассчитывается как сумма его семестровых рейтингов.