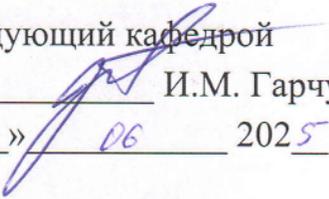


Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»
Факультет экономический
Кафедра менеджмента

СОГЛАСОВАНО

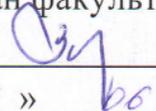
Заведующий кафедрой


И.М. Гарчук

«18» 06 2025 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета


В.В. Зазерская

«18» 06 2025 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по учебной дисциплине
АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

6-05-0311-02 Экономика и управление
(заочно-сокращенной формы обучения)

Составитель: Мишкова М.П.- доцент кафедры менеджмента, к.э.н., доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета университета

26.06.2025 г., протокол № 4.

реш. в УМК 24/25-237

Пояснительная записка
к электронному учебно-методическому комплексу по учебной дисциплине
«Антикризисное управление строительной организацией»
(6-05-0311-02 Экономика и управление)
(заочно-сокращенной формы обучения))

ЭУМК по учебной дисциплине «Антикризисное управление строительной организацией» разработана для I ступени высшего образования заочно- сокращенной форм обучения для специальности 1-25 01 07 Экономика и управление на предприятии

Целью учебной дисциплины «Антикризисное управление строительной организацией» является развитие экономического мышления студентов, формирование у них экономических знаний антикризисного управления на основе изучения достижений отечественной и мировой экономической мысли.

Задачи изучения дисциплины:

- на основе изучения содержания и проблематики курса сформировать необходимую теоретическую базу для последующего прикладного применения;
- обучить методологии практического применения принципов, функций, методов и технологии финансового оздоровления предприятий;
- обучить методам логического и системного анализа, обобщений, приемам публичного изложения положений теории финансового оздоровления, постановки задачи и формирования управленческих решений;
- дать ясное и четкое представление о природе, причинах и типологии кризисов в экономических системах и путях их преодоления;
- выработать навыки практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях;
- изучить общие законы и закономерности кризисных явлений в экономике;
- изучить методологические механизмы антикризисного управления: принципы, функции, методы и цели в управлении;
- дать основы теории и практики моделирования реальных процессов в экономике предприятия;
- привить навыки и умения составления стратегических и оперативных планов, контроля за их выполнением и способности к модернизации;
- дать основу законодательного регулирования процесса банкротства предприятия.

В результате изучения учебной дисциплины «Антикризисное управление строительной организацией» формируются следующие компетенции:

академические:

АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК-3. Владеть исследовательскими навыками.

Согласно учебному плану для дневной формы получения высшего образования I ступени на изучение учебной дисциплины отведено всего 156 часа,

из них аудиторных – 16 часов.

Форма получения высшего образования – очная и заочная.

Структура учебно-методического комплекса по дисциплине «Антикризисное управление строительной организацией»:

Теоретический раздел ЭУМК представлен конспектом лекций, содержащим перечень тем и изучаемых вопросов, таблицы, рисунки по соответствующей тематике.

Практический раздел ЭУМК содержит:

- план занятий, содержащий информацию о наименовании и содержании занятий, а также форме проведения;

- методические материалы к лабораторным занятиям, выполнение которых предусматривает аудиторную работу по решению задач, выполнение индивидуальных заданий.

Раздел контроля знаний ЭУМК содержит перечень тем для самостоятельного изучения студентами, вопросы к зачету.

Вспомогательный раздел ЭУМК включает учебную программу по дисциплине «Антикризисное управление строительной организацией».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Тема 1. Природа и причины кризисов в экономическом развитии Природа кризисов в социально-экономическом развитии.

Понятие кризис имеет много уровней и трактовок. Выражение «кризис» происходит от греческого слова «crisis», которое означает «приговор, решение по какому-либо вопросу, или в сомнительной ситуации». Также может означать «выход, решение конфликта (например, военного)». В XVIII-XIX столетиях понятие «кризис» стало использоваться применительно к процессам, происходящим в обществе, как то военные, политические кризисы, в XIX веке данное понятие перешло в экономику. «Классическое» экономическое понятие кризиса, сформировавшееся в то время, означает не желаемую и драматическую фазу в капиталистической экономической системе, характеризующейся колебаниями и негативными явлениями, помехами.

В настоящее время понятие кризиса расширилось, его применяют к различным резким переходам и переменам, которые воспринимаются людьми как нарушение непрерывности.

Кризис в широком смысле, как смена повышательной тенденции понижательной - неотъемлемая характеристика рыночной экономики. Исходя из этого, любое управление является антикризисным, а содержание и методы эффективного (обычного) и антикризисного управления не отличаются.

В микроэкономике используется понятие «кризис предприятия». В широком смысле оно означает процесс, который ставит под угрозу существование предприятия.

Кризисы, происходящие на макро- и микроуровне взаимосвязаны, поэтому основные проблемы и угрозы, возникающие на уровне национальной (мировой) экономики, в значительной степени определяют причины и протекание кризисов, происходящих на уровне предприятия.

Наиболее полное представление признаков кризиса дает нам Винер и Каан с помощью которых им удалось наиболее полно описать понятие кризиса. На их взгляд, кризис:

1. Часто переломный пункт в развивающейся смене событий и действий.
2. Он часто образует ситуацию, при которой огромное значение играет неотложность/срочность действий.
3. Он угрожает целям и ценностям.
4. Его последствия носят тяжелый характер для будущего задействованных в нем участников.
5. Он состоит из событий, которые создают новые условия для достижения успеха.
6. Он приносит неопределенность в оценку ситуации и в разработку необходимых альтернатив для преодоления кризиса.
7. Он снижает контроль над событиями и влиянием на них.
8. Он снижает время на реакцию до минимума, вызывает стресс и страх у

участников.

9. Имеющаяся в распоряжении участников информация, как правило, недостаточна.

10. Он вызывает нехватку имеющегося в распоряжении у участников времени.

11. Он меняет отношения между участниками.

12. Он повышает напряжение, особенно в политических кризисах, которые затрагивают нации.

Вышеперечисленных признаков вполне достаточно для того, чтобы в полной мере охарактеризовать кризис.

Сторона кризиса, отражающая положительные возможности обновления, в определениях некоторых ученых и специалистов выступает как «антиципативный (опережающий) антикризисный менеджмент». Наряду с программой защиты от кризисного саморазрушения он включает профилактику и «терапию» банкротства, т.е. стадию диагностики и превентивной санации в процессе антикризисного управления.

Кризисы прогрессивны и выполняют в динамике движения систем три важнейшие функции:

- резкое ослабление и устранение устаревших элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы;
- расчистка дороги для утверждения первоначально слабых элементов новой системы, будущего цикла;
- испытание на прочность и передача в наследство тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее.

Кризис переживает несколько *стадий* в своей динамике:

- латентный, скрытый, период, когда его предпосылки назревают, но еще не прорываются наружу;
- период обвала, стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения всех показателей динамики. В этот период набирают силу, открыто проявляются и вступают в борьбу элементы следующей системы, представляющей будущее. Нарушается устойчивость и возрастает интенсивность вариантов развития подсистемы;
- период смягчения кризиса, создания предпосылок для его преодоления, перехода к фазе депрессии, обеспечивающей временное равновесие между потерявшей свою былую силу системой и утвердившейся, показавшей свою силу новой.

Наибольшее количество кризисных явлений наблюдается на микроуровне. Исследователи считают, что ежегодно 10-20% малых предприятий попадают в кризисные ситуации и в среднем около 10% из них прекращают свою деятельность.

Таблица 1.1 - Этапы диагностики кризиса

Этап диагностики кризиса	Содержание
1. Этап качественной идентификации объекта	У объекта определяются общие параметры для некоторой совокупности объектов (например, для диагностики макроэкономического кризиса определяется тип национальной экономики, для диагностики кризиса в конкретной системе определяется форма собственности и т.д.)
2. Этап количественной идентификации объекта	Используются базовые параметры диагноза

Кризисы неизбежны: регулярные, закономерно повторяющиеся кризисы являются непременной фазой циклического развития любой системы. Они начинаются тогда, когда потенциал прогресса главных элементов преобладающей системы уже в основном исчерпан и в то же время родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл.

Как правило, кризисы взаимодействуют, влияют друг на друга. Кризисы разной периодичности в одной области, частично совпадая во времени, дополняют и усугубляют друг друга, делают более трудным выход из кризиса, усиливают негативные, разрушительные тенденции.

Кризисы в сложных сферах, развивающиеся одновременно, приобретают синергетический эффект, усугубляются в результате взаимодействия, но зато ведут к комплексному обновлению группы взаимосвязанных систем.

1.1. Классификация кризисов

Типология кризисов имеет большое значение в их распознавании, а следовательно. И успешном управлении ими. *Классификационные признаки* реального кризиса могут рассматриваться и как его параметры «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений.

Признаки кризиса дифференцируются, прежде всего, по его типологической принадлежности: масштабы, проблематика, острота, область развития, причины, возможные последствия, фаза проявления.

Кризисы неодинаковы не только по своим причинам и последствиям, но и по самой своей сути. Необходимость в разветвленной классификации кризисов связана с дифференциацией средств и способов управления ими. Если есть типология и понимание характера кризиса, появляются возможности снижения его остроты, сокращения времени и обеспечения безболезненности протекания.

Кризисные явления и ситуации можно классифицировать по основным признакам, приведенным в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Классификация основных кризисных явлений и ситуаций

№	Вид кризисных явлений	Классификационный признак и ситуаций
1.	Принадлежность к стране	Внешние за пределами страны функционирования субъекта Внутренние в пределах страны управления
2.	В зависимости от скорости их распространения	Внезапный кризис «Глеющий» кризис
3.	Регулярность (циклическость)	Регулярные (циклические) Периодические
4.	С точки зрения регуляции	Кризис как результат «внешнего» шока Циклические Структурный (большой) Кризис системы регуляции Кризис способа производства
5.	Степень системности	Системные Не системные (уникальные)
6.	Возможность прогнозирования	Прогнозируемые (закономерные) Частично прогнозируемые (случайные)
7.	Степень реализации	Реализовавшиеся Не реализовавшиеся
8.	Влияние на деятельность	Разрушающие субъект управления субъекта управления Частично разрушающие субъект управления Не влияющие на субъект управления
9.	По проблематике	Макрокризис Микрокризис
10.	По целям предприятия	Кризисе стратегий (стратегический кризис) Кризис результатов (результативный кризис) Кризис ликвидности

Различают следующие основные типы кризиса убыточных фирм: сбыта, издержек, финансовый, менеджмента.

Практика показывает, что кризисы не только возможны, они отражают собственные ритмы развития каждой отдельной организации, подчас не совпадающие с ритмами общего развития или развития других организаций.

Выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией и тактикой в антикризисном управлении.

Преодоление кризисов зависит от методик анализа кризисных ситуаций и наличия специалистов в области антикризисного управления. Профессионализм управления должен проявляться и в условиях повышенного риска, экстремальных ситуаций, кризиса.

1.3 Факторы, обуславливающие кризисное развитие предприятия

Фактор кризиса - событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

Факторы не являются непосредственными причинами возникновения кризиса на той или иной стадии жизненного цикла предприятия и тем более его банкротства. Однако они влияют на развитие факторов ухудшения финансово-экономического и хозяйственного состояния предприятия. Причины кризиса и банкротства предприятий обусловлены непродуманностью менеджмента или его ошибками. В этих условиях повышается значимость диагностики в выявлении и распознавании приближающегося кризиса.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. В глубинных причинах разразившегося кризиса лежит много различных факторов. Данные факторы можно разделить на две основные группы:

1. Внешние или экзогенные (не зависящие от деятельности предприятия);
2. Внутренние или эндогенные (зависящие от деятельности предприятия).

Классификация основных факторов, влияющих на возможность возникновения кризисных явлений представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Основные факторы, влияющие на возможность возникновения кризисных явлений

Внешние	Внутренние
Международные	Конкурентоспособность
Цикличность экономического развития, заключение международных соглашений, образование свободных экономических зон, тарифные соглашения, лицензионная торговля, финансовая состоятельность зарубежных партнеров, стратегические зоны хозяйства	Имидж, квалификационный состав персонала, доля рынка и стадия жизненного цикла продукции, отрасль деятельности, товарная политика, ценовая политика, политика сбыта, стратегические цели
Национальные	Ресурсы и их использование
Принципы земельной политики, отношение государства к предпринимательству, налоговая политика, ограничение монополизма, защита конкуренции, уровень доходов населения, покупательная способность (уровень цен, возможность получения кредита)	Длительность производственного цикла, оборачиваемость средств, структура баланса, платежеспособность, ликвидность, структура имущества, инвестиционная привлекательность, уровень прибыли и рентабельность
Рыночные	Принципы деятельности
Привычки и традиции потребления, новизна технологий, конкурентоспособность продукции, уровень издержек производства, качество продукции, уровень маркетинга.	Форма собственности, структура управления, инновационная деятельность организации производства, специализация, диверсификация

Внешние факторы характеризуют экономическую обстановку, в которой функционирует организация и от которой она не может не зависеть. Если экономика находится в состоянии системного кризиса, это не может не отражаться на состоянии отдельной организации. Но на каждой это отражается по-разному. Все зависит от характера организации и области ее деятельности (государственная, частная, крупная, малая, коммерческая, производственная и

пр.), а также от ее внутреннего состояния (экономический потенциал, профессионализм управления, социальная атмосфера и др.).

Внутренние факторы, возникающие в результате деятельности самого предприятия, также могут быть причиной кризиса, они усиливают действие внешних.

Все вышеперечисленные факторы могут лежать в основе кризиса предприятия, но большее влияние на состояние предприятия оказывают управленческие факторы. Именно неэффективность управления следует отнести к наиболее характерной для современных предприятий проблеме, препятствующей их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений.

На основе проведенных социологических исследований ряда российских промышленных предприятий составлена таблица 1.4, в которой представлены структура внешних и внутренних факторов кризисных явлений и их значимость в современных условиях.

Таблица 1.4 - Внутренние и внешние факторы кризисных ситуаций

Виды внешних и внутренних факторов	Значимость, %
1. Отраслевые	
1.1. Состояние рынка, сильная конкуренция	29,0
1.2. Недобросовестность контрагентов, конкурентов	27,5
1.3. Низкий уровень законодательной защиты отрасли	26,0
1.4. Значимость предприятия в РФ	17,5
2. Акционерные	
2.1. Государственное вмешательство	30,6
2.2. Передел акционерного капитала на основе поглощения	29,4
2.3. Высокий износ оборудования	20,0
2.4. Низкий уровень обеспечения прав акционеров	13,5
2.5. Несогласованность позиций крупных акционеров	6,5
3. Кооперационные риски инфраструктуры	
3.1. Транспортные	29,0
3.2. Сбытовые	28,5
3.3. Снабженческие	27,9
3.4. Финансовые	14,6
4. Регулирование деятельности предприятия	
4.1. Изменение федерального налогообложения	25,3
4.2. Изменение местного налогообложения	21,0
4.3. Изменение рыночной конъюнктуры, спад спроса на продукцию	20,7
4.4. Риск штрафов и санкций	18,0
4.5. Риски отмены льгот	15,0
5. Технологические	
5.1. Риск пожара	68,0
5.2. Риск затопления	32,0
6. Финансовые	
6.1. Дефицит денежных средств	26,0
6.4. Ошибочная ценовая политика	13,5
6.5. Высокий уровень дебиторской задолженности	12,0

6.6. Диспропорция в использовании длинных и коротких денег	7,5
6.7. Высокий темп роста затрат, связанный с увеличением объемов выпуска продукции	7,0
7. Качество управления	
7.1. Ошибки в принятии стратегических и тактических решений управленческой командой	26,7
7.2. Низкий уровень использования информационных технологий	22,0
7.3. Уровень квалификации аппарата управления	20,8
7.4. Неблагоприятные условия работы с контрагентами	18,5
7.5. Неконтролируемый рост управленческих расходов	12,0

Одним из наиболее важных инструментов отслеживания и учета влияния различных факторов является постоянно проводимый мониторинг (исследование). В процессе мониторинга накапливается информация, которой субъект управления обменивается с внешней средой, что позволяет своевременно определять потенциальные кризисные явления и ситуации.

1.4. Стадии антикризисных процессов

В развитии кризисного процесса выделяют стадии, т.е. ограниченные во времени этапы, на которых кризис характеризуется различной скоростью развития и различной степенью опасности для выживания предприятия.

В экономической литературе встречается несколько *теорий развития кризиса*, так как в зависимости от классификационного признака, положенного в основу, исследователями выделялись различные стадии кризисного процесса.

Наиболее известны в этой области работы Кристека и Мюллера.

Кристека характеризует стадии кризисного процесса с точки зрения возможностей, потенциала преодоления кризиса и раннего оповещения о нем.

Отдельные *стадии кризисного процесса по Кристеку* можно описать следующим образом (рисунок 1.1.):

1-ая стадия: потенциальный кризис. Кризис предприятия как процесс находит свое начало в фазе потенциального. И из-за отсутствия достоверных симптомов кризиса данное состояние предприятия характеризуется как квазинормальное.

2-ая стадия: латентный (скрытый) кризис. Характеризуется скрытым уже имеющимся или с большой вероятностью скоро начинающимся кризисом, воздействия которого не определяемы имеющимся в наличии у предприятия стандартным инструментарием.

3-ья стадия: острый преодолимый кризис. Начинается непосредственное ощущение предприятием исходящего от кризиса негативного воздействия. Вместе с этим усиливается интенсивность реальных, против предприятия направленных деструктивных воздействий, что вызывает резкую нехватку, давление времени, срочность/неотложность принятия решений.

4-ая стадия: острый не преодолимый кризис. Если не удастся обуздать острый кризис, то предприятие вступает в последнюю стадию развития кризисного процесса, которая заканчивается ликвидацией предприятия.

Мюллер в своих исследованиях говорит о стратегическом кризисе, кризисе результатов и кризисе ликвидности. При этом между этими кризисами всегда существует временная связь.

Процесс возникновения этих видов кризисов представляет собой следующее: предприятие по мнению *Мюллера* оперирует понятием потенциал достижения успехов, который заботится о здоровом положении с доходами. Но вот потенциал постепенно исчерпывается и отсутствует новая смена устаревшим продуктам-лидерам, дававшим хороший оборот. Такое предприятие находится в состоянии *стратегического кризиса*. *Кризис результатов* возникает, к примеру тогда, когда снижение оборота по недавно еще бывшему продукту-лидеру приводит к повышению затрат на складирование, что в свою очередь принуждает к дополнительным инвестициям, в том числе из внешних источников. *Кризис ликвидности* возникает в классическом смысле, к примеру из-за кредитных ограничений кредиторов, после того как большая процессов на предприятии финансировалось из внешних источников

Особенно стоит отметить, что результативность распознавания кризиса обратно процессу развития кризиса, т.е. часто предприятия понимает, что находится в состоянии кризисе и в каком именно только на стадии “кризиса результатов” или “кризиса ликвидности”.

Ряд отечественных экономистов выделяют следующие стадии кризиса.

Первая стадия кризиса, часто скрытая, — это падение предельной эффективности капитала, показателей деловой активности фирмы, снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле слова). Вследствие этого ухудшается финансовое положение предприятия, сокращаются источники и резервы развития.

Вторая стадия кризиса - появление убыточности производства. Данная проблема решается средствами стратегического управления и реализуется посредством добровольной реструктуризации предприятия.

Третья стадия означает практическое отсутствие собственных средств и резервных фондов у предприятия.

Четвертая стадия - состояние острой неплатежеспособности. У предприятия нет возможности профинансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза остановки или прекращения производства, а затем и банкротства.

Первая, вторая и отчасти третья стадии кризиса фирмы составляют содержание кризиса для его собственников. Четвертая стадия представляет собой угрозу для кредиторов.

Динамика кризиса. Кризис переживает несколько стадий в своей динамике:

- латентный, скрытый, период, когда его предпосылки созревают, но еще не прорываются наружу;
- период обвала, стремительного обострения всех противоречий, резкого ухудшения всех показателей динамики. В этот период набирают силу, открыто проявляются и вступают в борьбу элементы следующей системы,

представляющей будущее. Нарушается устойчивость и возрастает интенсивность вариантов развития подсистемы;

- период смягчения кризиса, создания предпосылок для его преодоления, перехода к фазе депрессии, обеспечивающей временное равновесие между потерявшей свою былую силу системой и утвердившейся, показавшей свою силу новой.

1.5. Причины и последствия кризиса

Поиск путей выхода из экономического кризиса непосредственно связан с устранением причин, способствующих его возникновению. Проводится тщательный анализ внешней и внутренней среды бизнеса, выделяются те компоненты, которые действительно имеют значение для организации, проводится сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния.

Выход из кризиса связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс планирования этого выхода можно назвать стратегией и тактикой в антикризисном управлении.

Причины кризиса могут быть различными. Они делятся на объективные, связанные с циклическими потребностями модернизации и реструктуризации, и субъективные, отражающие ошибки и волонтаризм в управлении, а также природные, характеризующие явления климата, землетрясения и др.

Исследования, проведенные на предприятиях, находящихся в кризисной ситуации, обнаружили комплекс причин, из-за которых предприятие попадает в кризис. Их можно разделить на две группы:

- внешние причины, которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени;
- внутренние причины кризиса, которые возникли в результате деятельности самого предприятия.

Внешние причины связаны с тенденциями и стратегией макроэкономического развития или даже развития мировой экономики, конкуренцией, политической ситуацией в стране, внутренние - с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой.

Причиной кризиса могут быть и общественные отношения во всех видах их проявления. К причинам кризиса отечественных предприятий можно отнести следующие (таблица 1.5).

Таблица 1.5 - Основные причины кризиса отечественных предприятий

Причина кризиса	Содержание кризиса
Конструкторско-технологические	- неконкурентоспособность продукции; - завышенный уровень ресурсоемкости продукции; - низкая загрузка избыточных производственных мощностей, рассчитанных на узкую специализацию и широкую кооперацию производства
Экономические	- высокая себестоимость продукции из-за завышенной ресурсоемкости и высоких цен на сырье, материалы, транспорт, энергоресурсы; - низкая рентабельность; - отсутствие оборонных средств вследствие замедления движения оборотного капитала и «оседания» его в товарных запасах и дебиторской задолженности
Финансовые	- в структуре выручки незначительный удельный вес денежных средств и высокая доля бартера и взаимозачетов - большие оттоки денежных средств на коммунальные расходы с со-
Внутрифирменное экономическое управление	- отсутствие экономической мотивации у персонала управления на снижение затрат, рост выручки и загрузки производственных мощностей; - наличие теневых предпринимательских доходов у главных специалистов и руководителей подразделений; - отсутствие финансовой ответственности подразделений за результаты их работы на рынках продукции и услуг

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.

Влияния на экономические результаты выразятся в снижении всех показателей экономической эффективности, росте затрат, необходимых для функционирования предприятия.

Влияния на социально-экономические результаты деятельности фирмы выразятся в противоречии интересов и степени их удовлетворенности отдельного человека, социальных групп или классов общества.

По мере развития социально-экономической системы наблюдается повышение роли человеческого фактора в антикризисном ее развитии, которое означает не исключение кризиса, не борьбу с ним, а предвидение и уверенное, своевременное и, по возможности, безболезненное его разрешение.

Важнейшим конечным результатом кризиса является качественный скачок, переход к новому этапу в развитии системы либо к новой системе. Однако характер подъема после кризиса неодинаков в зависимости от фазы над- и сверхцикла. Что же касается ближайших последствий кризисов, то в них сочетаются разрушительные, негативные начала с позитивными, причем в самый острый период кризиса первые явно преобладают, а затем верх берут

созидательные начала.

Тема 2. Методология антикризисного управления.

Впервые антикризисное регулирование на государственном уровне проводилось в США после Великой депрессии 1930-х годов. Считается, что методы антикризисного регулирования экономики были впервые предложены Джоном Мейнардом Кейнсом, советником президента США Рузвельта. Он выдвинул идею увеличения государственных расходов в качестве средства борьбы с кризисами. Для выполнения госзаказа, считал он, потребуются рабочие руки, найдут себе применение капиталы, а в денежных средствах государство дефицита не испытывает, оно может просто напечатать дополнительные деньги. Это приведет к росту инфляции и бюджетного дефицита, но, в конечном счете, экономика все равно выиграет.

Государственное антикризисное регулирование осуществлялось по следующим направлениям: финансирование и субсидирование корпораций, стоящих на грани банкротства; принудительное картелирование предприятий; государственное регулирование кризисного сельского хозяйства: организация общественных работ и выдача пособий по безработице. В дальнейшем государственное регулирование эволюционировало от антикризисного к антициклическому, означающем регулирование экономики на всех фазах цикла.

Государственное антикризисное регулирование предполагает действие на всех стадиях жизненного цикла организации. Однако чаще его меры сводятся к фискальным функциям, проведению кредитно-денежной политики, регулированию отношений собственности, валютному регулированию. Но в фазе кризиса изменяются цели и задачи, усиливается необходимость и расширяется набор инструментов государственного антикризисного регулирования, цели которого формулируются как помощь тем компаниям, что еще можно вылечить, и эффективно провести банкротство тех, кто не излечим.

Антикризисное регулирование - это воздействие на предприятие- должника на макроуровне, оно содержит меры организационно экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективности его дальнейшего функционирования.

Антикризисное регулирование — это политика правительства, направленная на защиту предприятий от кризисных ситуаций и на предотвращение их банкротства. Она осуществляется на мезо- и макроуровне и представляет собой систему. Регулирование может быть регламентированным законодательством и творческим.

Цель антикризисного государственного и регионального регулирования можно сформулировать как выявление и помощь тем компаниям, которые можно вылечить, и эффективно провести банкротство тех, кого вылечить невозможно.

Система антикризисного регулирования экономики - комплекс мер, направленных на предотвращение массовых банкротств на макроэкономическом

уровне.

Антикризисное регулирование по масштабам охватывает отдельные отрасли или экономику государства в целом и включает конкретные механизмы государственного воздействия на отдельных фазах цикла, касается, как правило, всей экономики и проявляется в сглаживании амплитуд циклического развития. Сглаживание циклов достигается различными методами - воздействием на банковскую сферу (например, стимулирование увеличения или сокращения их количества, или же огосударствление этой сферы, усилением контроля над финансовыми потоками), изменение амортизационной политики (применение ускоренной амортизации позволяет хозяйствующим субъектам быстрее обновлять технологии и продукцию).

Антикризисное регулирование предполагает анализ зарождения и протекания циклических процессов, а также выработку специальных антикризисных стратегий для смягчения последствий кризисов. Основными задачами антикризисного регулирования являются смягчение кризисных процессов и использование кризиса как стартовой точки для нового витка развития экономической системы.

К функциям антикризисного регулирования - относится вид деятельности, который отражает предмет управления, и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что нужно, чтобы управлять успешно в преддверии, процессе и последствиях кризиса. В этом отношении 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.

2.1. Виды и методы антикризисного регулирования

Для антикризисного регулирования необходима база надежных данных, создание специфической методики исследований, привлечение высококвалифицированных специалистов, проведение исследований, а также разработка, принятие и осуществление мер, стабилизирующих состояние экономики. В этом направлении государственные органы осуществляют регулирование следующих *видов* (таблица 2.1):

Таблица 2.1 - Основные виды регулирования

Виды регулирования	Содержание
Правовое	Создание правовой основы антикризисного регулирования, проведение экспертизы на предмет выявления случаев фиктивного и преднамеренного банкротства
Методическое	Методическое обеспечение проведения мониторинга состояния предприятий, профилактики их банкротства, судебных процедур, а также санации в случае возникновения факта несостоятельности

Информационное	Учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически и социально значимых предприятий
Экономическое и административное	Применение эффективных мер и методов воздействия на экономику с целью ее стабилизации
Организационное	Создание условий для цивилизованного разрешения всех споров по поводу несостоятельности должника
Социальное	Социальная защита работников предприятия-банкрота, выражающаяся в создании рабочих мест для них, их переподготовке, выплате пособий
Кадровое	Поиск и подготовка специалистов по антикризисному управлению предприятиями, повышение уровня их квалификации
Экологическое	Защита окружающей природной среды от загрязнения в результате деятельности предприятия

С целью стабилизации экономики традиционно *меры (методы) государственного регулирования* подразделяются на административные и экономические.

К административным рычагам государственного регулирования обычно относят: правовое обеспечение, разработку рекомендаций, пакета мер по выходу из кризиса, контроль деятельности, применение санкций.

Среди экономических рычагов государственного регулирования обычно выделяют: налоговую политику, кредитно-денежную политику, валютное регулирование, отношения собственности, участие государства в различных финансовых институтах и крупных промышленных компаниях в виде доли собственности.

Часто бывает сложно строго разделить административные и экономические рычаги. Например, налоговая политика относится к мерам экономического регулирования, однако концепция этой политики закреплена законодательно - в Налоговом Кодексе. Аналогично в правовых актах сформулированы основы кредитно-денежной и валютной политики. Часто в средствах массовой информации и даже в научной литературе указывается на отставание законодательной базы реформ как главной причины кризиса, однако глубинная причина - отсутствие концепции оказания помощи предприятиям в кризисной ситуации или предотвращения кризиса, запаздывание ее разработки.

Правовое антикризисное регулирование касается в первую очередь следующих видов отношений:

- а) налоговых,
- б) кредитно-денежных,
- в) валютных,
- г) с иностранным капиталом,
- д) по поводу собственности,
- е) возникающих по поводу банкротства организации.

Специфическими мерами антикризисного регулирования могут стать:

- создание благоприятных условий для объединения и слияния предприятий, создания концернов, ассоциаций, которые в рамках одной системы будут «вытягивать» слабые звенья за счет более устойчивых

- выстраивание технолого-сбытовых цепочек, в которых местные власти, помогая одному предприятию, например, госзаказом, обеспечат мультипликационный эффект для всех взаимосвязанных производств
- рациональное управление пакетами акций предприятий, находящихся в собственности государства.

Важнейшим элементом концепции антикризисного государственного регулирования является определение условий, при которых организация признается банкротом.

Выделим основные *выгоды от антикризисного регулирования* и управления предприятиями для всех участников этого процесса.

Для экономической системы общества:

- формирование новой отраслевой структуры экономики, приспособленной к рынку;
- переориентация экономических отношений, стимулирующих формирование рынка;
- разгосударствление и приватизация имущества предприятий;
- создание стимула для развития предпринимательской деятельности, что способствует совершенствованию материально-технической базы предприятий, повышению культуры производства;
- высвобождение в результате ликвидации предприятия трудовых, производственных и финансовых ресурсов, которые становятся основой для развития новых предприятий;
- сохранение и расширение позиций на рынке наиболее сильными и адаптивными к изменениям внешней среды предприятиями, что ведет к повышению эффективности экономики в целом;
- рациональное и экономное использование природных ресурсов;
- формирование новой культуры делового общения.

Для государства:

- погашение задолженности по бюджетам всех уровней с учетом пеней и штрафов;
- возвращение предприятия в качестве субъекта налогообложения после восстановления его финансового благополучия;
- повышение экспортного потенциала страны;
- лучшее использование местных сырьевых ресурсов;
- формирование информационных баз данных о состоянии каждого предприятия, которые можно использовать в иных системах регулирования и управления, а также при проведении научных исследований;
- совершенствование законодательной и нормативно-методической основы в свете рыночных отношений;
- возможность учиться жить по цивилизованным законам мира и сотрудничать в этой области со всеми зарубежными странами, обеспечивая тем самым допуск себе на международный рынок.

Для населения:

- расширение потребительского рынка, производство нужных людям товаров;
- повышение культуры обслуживания потребителей, стимулирование их лояльности к выпускаемой продукции;
- формирование новых ценностей и идеалов;
- влияние развития системы банкротства на создание рабочих мест для специалистов в этой области;
- создание условий для повышения уровня профессионализма специалистов высокой квалификации, в которых нуждается антикризисный менеджмент, а это значит, что с опытом вырабатывается умение эффективно управлять деятельностью предприятий;
- развитие благотворительной деятельности.

Для кредиторов:

- получение шанса спасти свои деньги;
- снижение риска от невозвращения долга.

Для персонала предприятия-должника:

- создание новых рабочих мест или получение полезной и ценимой работы;
- повышение культуры труда, улучшение его условий;
- усиление ответственности работников и повышение их деловой активности;
- защита работников от невыплаты им заработной платы и увольнений в результате реорганизации предприятия.

Для предприятия-должника:

- влияние жесткой конкуренции на развитие производства, деловую предприимчивость;
- создание уникальных возможностей, чтобы избавиться от кадрового «балласта», собрать и сплотить команду проверенных в деле профессионалов, которые могут помочь предприятию выстоять, а в дальнейшем захватить новые позиции на рынке;
- повышение эффективности использования всех его ресурсов;
- защита от неблагоприятных последствий конкуренции;
- предоставление возможности освободиться от бремени долгов;
- формирование банка профилактических и оздоровительных мероприятий, применяемых к несостоятельным либо потенциально несостоятельным предприятиям;
- возможность реорганизации производства, его обновления, получения квалифицированных консультаций арбитражного управляющего;

- предоставление шанса взять «новый старт», возобновив свою деятельность, а в результате вновь обрести финансовую стабильность;
- стимулирование инвестирования, не поощряя его непосредственно, но смягчая последствия неудач в ходе ведения бизнеса*?.

2.2. Система антикризисного регулирования

Система антикризисного регулирования включает целостную совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, направленных на защиту предприятий от кризисных ситуаций и предотвращение банкротства.

Функциональными элементами системы антикризисного регулирования являются:

- мониторинг состояния предприятий,
- маркетинг изменения отраслевой структуры хозяйства,
- прогнозирование и планирование,
- принятие управленческих решений и распоряжений,
- координирование и организация их выполнения,
- введение системы стимулов,
- учет и контроль результатов функционирования хозяйства.

Все они находятся в тесной взаимосвязи и непрерывном взаимодействии друг с другом. Особую роль играет мониторинг. От его чувствительности зависит степень реактивности работы всей системы.

Механизмами (энергией), приводящими данную систему в действие и обеспечивающими ее функционирование, являются:

- выработка стратегии, политики и принципов антикризисного регулирования и учреждение его участников;
- наработка законодательной и нормативно-методической базы;
- технология контроля, включающая мониторинг;
- изучение изменений факторов внешней среды, оказывающих воздействие на предприятия;
- принятие мер, направленных на преодоление неплатежей.

Основная задача института несостоятельности (банкротства) заключается в том, что коль скоро потери кредиторов оказались неизбежными, эти потери должны быть распределены между ними наиболее справедливым образом. В соответствии с этой позицией *принципами антикризисного регулирования* являются:

- создание правовой основы цивилизованных предпринимательских отношений в условиях несостоятельности предприятий;
- ограничение до разумных пределов государственного и административного влияния на деятельность неплатежеспособных предприятий, демократический подход к решению судьбы предприятия-должника;
- предоставление честным должникам возможности возобновления своей деятельности и создание условий для возрождения отечественного бизнеса;

- сохранение перспективных предприятий, имеющих временные финансовые трудности, и оказание им помощи;
- введение системы безопасных мер для всех участников предпринимательства и экономической деятельности государства при банкротстве предприятий;
- защита предприятия от влияний споров и тяжб, приводящих к ускорению его развала;
- защита интересов всех участников банкротства, причем отдается приоритет интересам кредиторов;
- справедливое распределение конкурсной массы, которая составляет все имущество должника, имеющееся на момент открытия конкурсного производства и подлежащее распродаже.

Участниками антикризисного регулирования являются различные службы и организации:

1. Департамент по санации и банкротству Министерства экономики Республики Беларусь. Является структурным подразделением центрального аппарата Министерства экономики Республики Беларусь. Основными задачами Департамента являются:

- разработка и реализация государственной политики по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства);
- разработка и осуществление мер по финансовому оздоровлению и предупреждению экономической несостоятельности (банкротства) коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей, а также по процедурам банкротства в соответствии с законодательством;
- осуществление в установленном порядке лицензирования деятельности антикризисного управляющего в производстве об экономической несостоятельности (банкротстве), а также контроль за деятельностью лиц, осуществляющих данный вид деятельности;
- обеспечение проведения процедур экономической несостоятельности (банкротства) отсутствующих должников;
- организация подготовки и проведение аттестации на соответствие физических лиц профессионально-квалификационным требованиям, предъявляемым к управляющим в производстве по делам об экономической несостоятельности (банкротстве), лицензирование их деятельности.

2. Высший хозяйственный суд Республики Беларусь и хозяйственные суды областей и города Минска. Являются органами судебной власти, осуществляющими в соответствии с Конституцией Республики Беларусь в пределах своей компетенции правосудие в области хозяйственных (экономических) отношений в целях защиты прав и охраняемых законом интересов юридических и физических лиц, в том числе иностранных, а в случаях, установленных законодательными актами Республики Беларусь, и иных организаций, не являющихся юридическими лицами. Основными задачами хозяйственных судов

являются:

- обеспечение защиты прав и охраняемых законом интересов организаций и граждан в сфере предпринимательской и иной хозяйственной (экономической) деятельности путем осуществления правосудия;
- обеспечение правильного и единообразного применения законодательства при осуществлении правосудия;
- содействие укреплению законности и предупреждению правонарушений в сфере предпринимательской и иной хозяйственной (экономической) деятельности.

3. Белорусское общественное объединение специалистов по антикризисному управлению и банкротству (БООСАУ). Оказывает консультационные и юридические услуги по сопровождению процедур банкротства ряду банков, государственным предприятиям и учреждениям, а также коммерческим предприятиям и индивидуальным предприятиям Республики Беларусь.

4. Властные структуры и профильные ведомства, в т.ч. фонды по поддержке малого бизнеса, службы занятости, государственные налоговые службы, внебюджетные, консалтинговые фирмы, антикризисные управляющие и др.

Подробную информацию о положении дел на белорусском рынке банкротства можно получить на сайте Высшего Хозяйственного Суда Республики Беларусь, который находится по адресу www.court.by. На указанном сайте в разделе «Банкротство» можно ознакомиться со следующими данными:

- объявления о банкротстве;
- лицензиаты;
- состояние дел о банкротстве;
- судебная практика;
- разъяснения.

Банкротству в Белоруссии также посвящен сайт Корпорации Антикризисного Управления www.kau.by, который так и называется: "Банкротство в Республике Беларусь". На этом сайте можно найти информацию следующего характера:

- новости;
- управляющие - помещен список управляющих Республики Беларусь, имеющих лицензии, приводится их рейтинг, составленный исходя из количества проведенных ими дел о банкротстве:
- законодательство (в том числе и российское);
- опыт и анализ - электронные версии публикаций и статей, посвященных теме банкротства.

Тема 3. Диагностика бизнеса.

Система антикризисного управления

Термин «антикризисное управление» возник сравнительно недавно. Считается, что причина его появления — это реформирование отечественной

экономики и возникновение большого количества предприятий, находящихся на грани банкротства.

В настоящее время существует несколько точек зрения по поводу того, что следует понимать под термином «антикризисное управление»:

- управление фирмой в условиях общего кризиса экономики,
- управление фирмой, в преддверии банкротства,
- деятельность антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства,
- системный подход к антикризисному управлению, когда антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению.

Вместо термина «антикризисное управление» в англоязычной литературе используется понятие «кризис-менеджмент». В широком смысле под кризис-менеджментом понимается управление в чрезвычайных ситуациях.

Антикризисный менеджмент — это формирование такой системы управления предприятием, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска. Он рассматривается учеными практиками как самостоятельная область менеджмента.

Система антикризисного управления включает совокупность взаимосвязанных элементов - целей, принципов, функций, критериев, организационно-правовых, финансово-экономических и методических средств и др. Исходный пункт формирования системы антикризисного управления - определение и структуризация целей, которые должны быть достигнуты в результате ее функционирования. Система антикризисного управления носит оберегающий характер и нацелена на поддержку предприятия, которое имеет хотя бы какие-нибудь шансы на выживание и приспособление к потребностям рынка.

Необходимость антикризисного управления определяется целями развития. Главной целью создания и приведения в действие системы антикризисного управления на предприятии является проведение его структурной перестройки в соответствии с потребностями рынка. Эта цель разворачивается в иерархическую последовательность целей и задач. Главная цель реализуется через систему *основных целей антикризисного управления*, к которым относятся:

- предотвращение банкротства предприятия и его социальных последствий;
- проведение санационных мероприятий;
- ликвидация неперспективного и не обладающего реальными возможностями для восстановления платежеспособности предприятия.

Питер Драккер (известный во всем мире специалист по управленческому консультированию) выделяет следующие экономические задачи антикризисного управления:

- существующий бизнес должен стать эффективным;
- его потенциал должен быть определен и реализован;
- его следует превратить в другой бизнес, отвечающий изменяющимся

задачам будущего.

Антикризисное управление имеет *предмет воздействия* - проблемы, предполагаемые и реальные факторы кризиса. *Объектом* антикризисного управления выступают экономические кризисы.

К числу основных принципов, на которых базируется система антикризисного управления, относятся:

- постоянная готовность к возможному нарушению финансового равновесия организации;
- ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия;
- срочность реагирования на кризисные явления;
- адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию;
- полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния,
- выбор эффективных форм санации организации.

Вышеперечисленные принципы являются основой организации антикризисного управления предприятием.

Основными этапами в случае выявления фактов проблемности при диагностике финансового состояния антикризисного управления являются:

- разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;
- регулирование процесса финансового оздоровления;
- оценка глубины финансового и экономического кризиса предприятия и эффективности мер по финансовому оздоровлению;
- выбор и реализация антикризисных процедур.

Основными функциями антикризисного управления являются диагностическая, превентивная (предупреждающая), корректирующая и ликвидационная.

Экономический механизм антикризисного управления состоит из следующих основных элементов (подсистем):

- диагностика финансового состояния;
- оценка бизнеса предприятия;
- маркетинг;
- организационно-производственный менеджмент;
- управление персоналом;
- финансовый менеджмент;
- антикризисная инвестиционная политика;
- антикризисное бизнес-планирование;
- организация ликвидации предприятия.

К правовым механизмам антикризисного управления относятся: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

Основные элементы антикризисного управления на предприятии:

- диагностика причин возникновения кризисных ситуаций в экономике и

финансах предприятия;

- комплексный анализ финансово-экономического состояния предприятия для установления методов его финансового оздоровления;
- бизнес-планирование финансового оздоровления предприятия;
- выработка процедур антикризисного управления и контроль над их проведением.

Финансовый менеджмент является основным элементом антикризисного управления, т.к. он представляет сочетание стратегических и тактических элементов финансового обеспечения предпринимательства, позволяющих управлять денежными потоками и находить оптимальные решения.

Различают следующие виды антикризисного управления (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Основные виды антикризисного управления

Вид антикризисного управления	Содержание
Оперативное	Устранение или минимизация наиболее значимых для организации кризисных факторов (снижение платежеспособности, спад или стагнация производства и др.)
Текущее	Преодоление кризисного состояния организации в период текущего года (достижение нормативного уровня текущей ликвидности, улучшение инвестиционной привлекательности и др.)
Среднесрочное	Направлено на рост эффективности производства, повышения конкурентоспособности предприятия, повышения капитализации бизнеса и др.

Антикризисное развитие - управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса, отвечающий целям организации и соответствующий объективным тенденциям ее развития.

Проблематика антикризисного управления включает в себя:

- проблемы распознавания предкризисных ситуаций;
- ключевые сферы жизнедеятельности организации;
- дифференциация технологий управления;
- конфликтология и селекция персонала.

Антикризисное управление может и должно быть эффективным, это во многом зависит от радикально направленных действий арбитражного управляющего.

3.2. Антикризисные программа, процесс и политика

Важнейшая *цель антикризисной программы* - устойчивость работы предприятия, что проявляется не только в достижении требуемых показателей платежеспособности и доходности, но и в поддержании их уровня, предотвращающего повторный кризис.

При разработке и реализации антикризисных программ важно обращать внимание на повышение их эффективности, т.е. лучшее использование выделяемых ресурсов. Критерий эффективности - отношение приращения чистого дохода предприятия, получаемого за счет инвестирования программы, к

объему инвестиций. Показателем эффективности может служить также срок окупаемости вложений.

При определении структуры программы, включаемых в нее мероприятий, показателей, ресурсных источников и способов управления ее разработкой и реализацией необходимо иметь в виду специфику отрасли.

Формированию антикризисной программы должен предшествовать обстоятельный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, его активов и пассивов, дебиторской и кредиторской задолженности, обеспеченности собственными средствами, существующих и возможных заказов, спроса и цен на продукцию и услуги. Это позволяет выявить причины кризисного состояния, наметить способы его преодоления.

Анализ, дополняемый прогнозированием перспективы, помогает также определить структуру, объемы и источники ресурсов, необходимых для устранения убыточности. Чтобы получить более обширные данные о ресурсных потребностях программы и источниках их удовлетворения, требуется разработка мероприятий, ведущих к достижению поставленных целей.

Традиционно в комплексных социально-экономических программах на первом месте были мероприятия в области производства, в настоящее же время не менее важная роль принадлежит сфере обращения. Имеются в виду необходимость воздействия на спрос, сбыт, повышение конкурентоспособности продукции, поиск новых сегментов рынка.

Поэтому в антикризисных программах целесообразен раздел по маркетингу, формируемый на основе изучения рынка, анализа динамики спроса и конъюнктуры в тех секторах рынка, где фирма способна предложить свой товар. Вместе с тем важны меры, касающиеся изменения объемов производства, ценообразования, повышения эффективности функционирования предприятия, развития рекламного дела, оказания сервисных услуг заказчикам и потребителям.

Острой проблемой является ресурсное обеспечение программ, что вызвано дефицитом денежных средств у нерентабельных предприятий. Приходится привлекать источники инвестиций в виде банковских кредитов, средств заказчиков и других заинтересованных лиц, выручки от продажи неиспользуемого имущества, дебиторской задолженности, иностранных вложений, поступлений от продажи дополнительных выпусков акций.

Антикризисная программа должна быть направлена на повышение экономической эффективности производства, структурную перестройку компании, изменение номенклатуры и ассортимента продукции.

Для повышения экономической эффективности производства при реализации производственной антикризисной программы целесообразно приобретение нового оборудования, сокращение отходов, рационализация производственных процессов, вложение инвестиций в новое энергетическое и тепловое оборудование, сокращение централизованного обслуживания.

Проблемы формирования антикризисной программы и господдержки имеет приоритетное значение в современных условиях, поскольку возрастает число заявлений в арбитражные суды о признании должников несостоятельными.

Процесс реализации антикризисных процедур применительно к деятельности предприятий-должников называется антикризисным процессом.

Мировой опыт показывает, что антикризисный процесс в условиях рыночной экономики - управляемый процесс, включающий в себя два блока процедур: антикризисное управление и антикризисное регулирование.

Антикризисный процесс - применение к предприятию-должнику реорганизационных или ликвидационных процедур - начинается с комплексной оценки его финансово-экономического состояния. Без диагностики причин неплатежеспособности предприятия могут быть назначены неправильные антикризисные процедуры, что может привести к ликвидации вполне перспективных предприятий, к санации явно несостоятельных предприятий, обострению интересов должников и кредиторов.

Изменения в деятельности предприятия могут быть как количественными, так и качественными. Теория позволяет выделить 5 типов процессов изменений:

1- й тип - рост или сокращение, количественные изменения без качественных трансформаций.

2- й тип изменений - устранение препятствий на пути уже протекающих процессов функционирования (традиционный метод хозяйственного регулирования).

3- й тип изменений - эволюция, т. е. качественные изменения, происходящие без активного вмешательства управленцев, под влиянием тех естественных причин: творческой активности или, наоборот, стереотипов, - которые присущи данному коллективу.

4- й тип изменений - так называемые продуцированные изменения.

5- й тип изменений - процесс развития, когда "ядро", иницирующее изменения, создается на добровольных началах внутри развивающейся организации и состоит из управленцев - не только руководителей, но управленцев в самом широком смысле - людей, желающих и имеющих возможность влиять на ситуацию в организации любым способом: убеждением, в том числе убеждением владельцев и руководителей, авторитетом и т. д.

Антикризисная политика государства реализуется на трех уровнях:

- поддержание конкурентоспособности основных отраслей национального хозяйства;
- предупреждение и недопущение кризисов в экономически- и социально- значимых сферах, таких как банковский бизнес или сфера общественного транспорта;
- уменьшение негативных последствий банкротства предприятия, максимально полное удовлетворение интересов его сотрудников и кредиторов.

3.3. Механизм государственного антикризисного управления

Механизм государственного антикризисного управления включает в себя:

1. Создание государством правового пространства хозяйственной деятельности:

- разработка и введение правовых норм хозяйствования на всех уровнях экономики;

- создание стимулов для соблюдения легитимных норм хозяйствования;
- четкое определение и применение санкций за нарушение правовых норм;
- обеспечение преимуществ (выгодности) легитимной экономики;
- правовые нормы хозяйствования выражают интегрированный интерес общества.

2. Эффективное воздействие государства на собственность:

- фиксация прав собственности;
- защита прав собственности;
- эффективное структурирование объектов собственности;
- возможность необходимого перераспределения объектов собственности (приватизация и национализация);
- содействие подбору эффективных собственников;
- привлечение к управлению госсобственностью талантливых менеджеров;
- антимонопольное воздействие.

3. Другие направления антикризисного управления со стороны государства:

- антикризисное регулирование экономики на макроуровне;
- антикризисное управление на мезоуровне;
- обеспечение хозяйства и населения устойчивой денежной единицей;
- соблюдение интересов национальной безопасности;
- развитие системы экономических институтов (банки, биржи, финансовые и налоговые службы, страхование и т.д.) и др.

3.4. Антикризисные мероприятия

Важнейшим элементом антикризисного управления является принятие решений. Решения, принимаемые с целью преодоления либо предотвращения кризиса на предприятии, называют антикризисными мерами.

Антикризисные меры, принимаемые при угрозе банкротства предприятия, включают в себя следующие категории:

- предупредительные меры;
- экстренные меры (внутрисистемные и внесистемные);
- последующие меры.

Антикризисные мероприятия можно условно объединить в следующие группы:

1. Наиболее «популярные» антикризисные мероприятия:

- снижение себестоимости (всесторонняя экономия затрат);
- реорганизация управленческих структур;
- маркетинговые программы;
- новые методы работы с кадрами.

2. Спорная практика:

- создание дочерних предприятий;
- финансирование реструктуризации за счет собственных средств.

3. Нестандартные методы:

- диверсификация;
- финансовое планирование;
- реструктуризация задолженности;
- реструктуризация предприятия
- инновации и модернизация производства.

- Тема 4. Меры по предупреждению банкротства предприятия.

-

Слово «диагностика» произошло от слова «диагноз», в переводе с греческого означает распознавание, определение.

Диагностика направлена на то, чтобы определить, соответствует деятельность компании поставленным задачам и целям бизнеса, она позволяет установить и оценить финансовое положение фирмы и понять, почему это положение возникло. Ее проводят для того, чтобы выявить проблемы компании, определить слабые и сильные стороны, понять перспективы развития и рентабельность дальнейшего инвестирования в этот бизнес. При проведении диагностики, как правило, осуществляется правовой, налоговый анализ, анализ операционной деятельности, рынка и инвестиционной привлекательности компании. Также изучается ее финансовое состояние, стратегия и деятельность руководства.

Диагностика экономической системы — совокупность исследований для определения целей функционирования хозяйственного объекта (организации, предприятия), способов их достижения, выявления проблем и вариантов их решения.

Экономическая диагностика предприятия — комплексный анализ и оценка экономических показателей работы предприятия на основе изучения отдельных результатов, неполной информации с целью выявления возможных перспектив его развития и последствий, текущих управленческих решений. Как итог диагностики на основе оценки состояния хозяйства и его эффективности делаются выводы, необходимые для принятия решений о целевом кредитовании, о покупке или продаже предприятия, о его закрытии и т.п.

Диагностика в антикризисном управлении это:

- исследование базовых показателей хозяйственной деятельности социально-экономической системы;
- всесторонний анализ влияния внутренних и внешних факторов на финансово-экономическое и технико-технологическое состояние предприятия;
- экспертная оценка разработанных мероприятий и перспектив финансового оздоровления и превентивной санации, и достижения целей прогнозирования;

постижение количественно неопределенных и качественно «сверхсложных» уровней экономической организации фирмы.

Диагностика — это процесс установления и изучения признаков, характеризующих состояние экономической системы, для предсказания возможных

отклонений и предотвращения нарушений нормального режима их работы. Диагностика является своеобразным механизмом саморегулирования в системе, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Диагностика производственной деятельности предприятия, или ситуационный анализ, - первый вид анализа, определяющий ситуации, в которых находится предприятие, т.е. выявляющий обстоятельства, воздействующие на весь ход его производственной, хозяйственной и финансовой деятельности.

Диагностика кризисов в организации — это совокупность методов, направленных на выявление проблем, слабых и "узких" мест в системе управления, которые являются причинами неблагоприятного финансового состояния и других негативных показателей деятельности. Диагностику можно понимать и как оценку деятельности компании с точки зрения получения общего управленческого эффекта, и как определение отклонений, существующих параметров системы от первоначально заданных, и как оценку функционирования организации в подвижной, изменяющейся внешней среде с целью предупреждения кризисов.

Диагностика должна четко определить, что представляет собой стратегия предприятия, и дать ответы на следующие вопросы:

- что производит предприятие (номенклатура предлагаемых товаров или услуг);
- чьи интересы при этом удовлетворяет (характеристики групп клиентов);
- какова роль предприятия на рынке;
- каким образом (при помощи какой технологии) удастся этого достичь;
- каков имидж предприятия на рынке;
- каковы ценности организации и каковы способы мотивации ее сотрудников.

Стратегия предприятия должна:

- соответствовать реальному положению дел и требованиям рынка, для чего необходимы механизмы ее адаптации к происходящим изменениям;
- находить отражение в действиях всех подразделений предприятия (производства, снабжения, финансов, маркетинга, менеджмента, персонала, научных исследований и разработок) и реализовываться путем эффективных действий менеджеров для достижения ими конкретных, заранее намеченных результатов;
- быть основной целью деятельности предприятия в целом и, следовательно, всех его подразделений и каждого работника в отдельности.

Цели диагностики:

- выявить место, которое занимает предприятие в общем экономическом пространстве;
- текущие производственные возможности;
- потребляемые трудовые, материально-технические и финансовые ресурсы;

- повышение эффективности работы на основе системного изучения всех видов деятельности и обобщения их результатов;
- получение достоверного знания об организации и организационных отношениях ее функциональных элементов и др.

Задачи диагностики:

- отражение основных факторов, определяющих стратегию предприятия, т.е. путей достижения поставленной цели;
- идентификация реального состояния анализируемого объекта;
- исследование состава и свойств объекта, его сравнение с известными аналогами или базовыми характеристиками, нормативными величинами;
- выявление изменений в состоянии объекта в пространственно-временном разрезе;
- установление основных факторов, вызвавших изменения в состоянии объекта, и учет их влияния;
- прогноз основных тенденций и др.

Процесс диагностики - исследовательский, поисковый, познавательный.

Основные требования, предъявляемые к процессу диагностики:

- аутентичность;
- объективность;
- точность;
- воспроизводимость исследования.

4.1. Направление и основные этапы диагностики

Диагностика состояния предприятия позволяет получить информацию о деятельности предприятия в ретроспективном периоде (за последние 3 — 5 лет), выявить причины неплатежеспособности, принять решение о возможной жизнеспособности предприятия или его части в будущем, а также дать рекомендации для разработки антикризисной стратегии предприятия.

Основные направления комплексной экономической диагностики включают в себя:

- диагностика маркетинговой компетенции предприятия;
- диагностика инвестиционной деятельности;
- диагностика производственно-хозяйственной деятельности;
- диагностика научно-технического потенциала;
- организационно-управленческая диагностика;
- диагностика экономической безопасности предприятия;
- финансово-экономическая диагностика;
- диагностика экологических аспектов деятельности предприятия;
- диагностика кадрового потенциала;
- диагностика информационных потоков на предприятии;
- диагностика вероятности банкротства предприятия;
- диагностика экономической культуры предприятия;
- диагностика имущества и стоимости предприятия;
- диагностика социального уровня развития предприятия.

Общая всесторонняя диагностика предприятия включает следующие

основные этапы:

- анализ сильных и слабых сторон предприятия, так называемый ситуационный анализ с помощью SWOT-анализа;
- общая диагностика состояния и тенденций:
 - оценка рыночного потенциала предприятия (в методических рекомендациях называемая «снабженческо-бытовая оценка»)
 - оценка производственных возможностей и материальных ресурсов (т.н. «производственно-хозяйственный анализ»)
 - оценка человеческих ресурсов: численность, укомплектованность рабочих мест, квалификация и т.п. (путем изучения документации и проведения специальных опросов);
- анализ финансового состояния предприятия.

Можно рекомендовать следующую *последовательность этапов* диагностики:

- установление принадлежности объекта к определенному классу или группе объектов;
- выявление отличий диагностируемого объекта от объектов своего класса путем сравнения его фактических параметров с базовыми;
- определение допустимых отклонений от базовых показателей;
- разработка методики институциональных норм в качестве базовых показателей.

4.2. Диагностика среды предприятия

Диагностика предприятия складывается из анализа его внешней и внутренней среды.

В первом случае выявляют и уясняют возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем чтобы правильно представить его стратегию и общую политику.

Для осуществления диагностики внешней среды проводят:

- анализ возможностей предприятия (SWOr-анализ);
- анализ стратегической позиции, занимаемой предприятием;
- анализ сегментов рынка;
- анализ конкуренции;
- позиционный анализ.

Во втором случае осуществляют комплексный анализ внутренних ресурсов предприятия:

- организационно-управленческий анализ;
- финансово-экономический анализ.

Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны объектов анализа, но могут оказать влияние на ее стратегию. По степени воздействия на процессы, протекающие в рамках предприятия, выделяют две группы внешних факторов:

- отдаленного воздействия, представляющих макросферу;
- непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые

факторы.

Диагностика макросреды предприятия включает общие факторы, которые не оказывают влияния на его краткосрочную деятельность, но могут влиять на его долгосрочные решения.

Внешний анализ предусматривает использование нескольких методов; преимущественно он является частью SWOT-анализа.

4.3. Относительные показатели диагностики финансового состояния

Большинство методов диагностики финансового состояния организаций основано на расчетах и анализе различных финансово-экономических коэффициентов, выявлении влияния производственно-хозяйственной деятельности организаций на их значение и взаимосвязи. В результате определяются причины утраты платежеспособности и, как следствие, проявления той или иной формы финансовой несостоятельности организаций.

Для расчета *относительных показателей* и коэффициентов используются в основном данные из форм бухгалтерской отчетности и Главной книги.

Коэффициенты, характеризующие платежеспособность:

- коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент текущей;
- показатель обеспеченности обязательств должника его активами;
- степень платежеспособности по текущим обязательствам.

Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость:

- коэффициент автономии (финансовой независимости);
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (доля собственных оборотных средств в оборотных активах);
- доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах;
- показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам.

Коэффициенты, характеризующие деловую активность:

- рентабельность активов;
- норма чистой прибыли.

Указанные показатели и коэффициенты, динамика их изменения рассчитываются поквартально не менее чем за двухлетний период.

Полная диагностика финансового состояния предприятия на основе *количественных и качественных показателей*, позволяющих выявить его проблемы. К количественным относятся:

1. Коэффициент долг/собственный капитал.
2. Собственные оборотные средства.
3. Увеличение сроков сбора дебиторской и выплаты кредиторской задолженности.
4. Финансирование долгосрочных активов за счет краткосрочных средств.
5. Чрезмерно высокая стоимость финансирования.
6. Замедление оборачиваемости товарно-материальных запасов.

К качественным показателям диагностики предприятия относятся факторы, влияющие на эффективность его работы. К ним относятся: производственные

проблемы; нехватка своевременной и точной производственной и финансовой информации; недовольство клиентов качеством товаров или услуг; отложенный ремонт; высокая текучесть кадров; управляющие начинают реагировать на события вместо того, чтобы проявлять инициативу.

Ни один из факторов, рассмотренных индивидуально, не является предвестником финансового неблагополучия. Но если наблюдать за ними в течение определенного времени и в сочетании с другими факторами, то можно предсказать будущие финансовые проблемы.

4.4. Горизонтальный и вертикальный финансовые анализы

Горизонтальный (трендовый) анализ состоит в сравнении показателей бухгалтерского баланса с показателями балансов предыдущих периодов. Желательно, чтобы этот период составлял не менее трех лет. Этот анализ позволяет проследить динамику развития организации за ряд периодов.

При проведении горизонтального анализа используются следующие приемы:

- простое сравнение статей отчетности в абсолютном выражении и в процентах к базовому (отчетному) периоду;
- изучение их резких изменений;
- анализ изменения статей отчетности в сравнении с колебаниями других статей.

Особое внимание уделяется случаям, когда изменение одного показателя по экономической природе не соответствует изменению другим показателям (например, запасы материалов и НДС по приобретенным ценностям, дебиторская и кредиторская задолженности и т. п.).

Горизонтальный анализ баланса организации начинается, как правило, с создания аналитической таблицы на основании показателей формы № 1 бухгалтерского баланса.

При резком изменении комплексных статей баланса (например, таких как запасы, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность и т. д.) производится горизонтальный анализ их составляющих. Например, по запасам: сырье и материалы, затраты в незавершенном производстве, готовая продукция и товары для перепродажи, товары отгруженные, расходы будущих периодов, прочие запасы и затраты.

После составления таблиц, позволяющих произвести горизонтальным анализ, следует также сравнить темпы изменения в динамике по годам внеоборотных активов и составляющих их статей с темпами изменения показателей доходов и расходов и их составляющих по форме № 2, и в первую очередь с выручкой, прибылью до налогообложения, чистой прибылью. Если темпы изменения этих показателей выше, чем темпы изменения внеоборотных и оборотных активов, то это свидетельствует о положительной динамике финансово-экономического положения организации. В противном случае это является признаком ее ухудшающегося положения.

Анализ будет более объективным, если при его проведении учитывать уровни инфляции по рассматриваемым годам на основе статистических данных.

При необходимости более подробно рассмотреть заемные средства, дебиторскую и кредиторскую задолженности проводится горизонтальный анализ по показателям формы № 5 бухгалтерской отчетности.

Вертикальный (структурный) анализ осуществляется в целях определения удельного веса отдельных статей баланса в общем итоговом показателе и последующего сравнения результатов с данными предыдущих периодов, что позволяет установить структуру активов и капитала организации и ее вложений и динамику ее изменения за рассматриваемые периоды.

Вертикальный анализ осуществляется в основном по показателям (статьям) форм № 1 и 2 бухгалтерской отчетности организации.

Для проведения анализа и оценки изменения структуры отдельных статей актива и пассива баланса составляются аналитические таблицы. В них фиксируются основные статьи баланса за исследуемый и предыдущие годы, и их удельный вес в общей сумме активов, а также относительный прирост по этим статьям.

На основании анализа таблиц горизонтального и вертикального анализа необходимо сделать обобщающий вывод о риске утраты платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

4.5. Факторный финансовый анализ

Основной идеей создания моделей факторного анализа является то, что по данным наблюдений тренда и поведения некоторых коэффициентов различных фирм до момента банкротства можно делать прогнозы. Считается, что признаки ухудшения обстановки, о которых сигнализируют изменения коэффициентов, можно выявить достаточно рано, чтобы принять меры и избежать значительного риска невыполнения обязательств и банкротства.

Одной из простейших моделей прогнозирования вероятности банкротства считается двухфакторная модель. Она основывается на двух ключевых показателях (например, показатель текущей ликвидности и показатель доли заемных средств), от которых зависит вероятность банкротства предприятия. Эти показатели умножаются на весовые значения коэффициентов, найденные эмпирическим путем, затем результаты складываются с постоянной величиной, полученной тем же (опытно-статистическим) способом. Если результат оказывается отрицательным, вероятность банкротства невелика. Положительное значение указывает на высокую вероятность банкротства. Такая модель не обеспечивает всесторонней оценки финансового состояния предприятия, поэтому возможны слишком значительные отклонения прогноза от реальности.

Среди многокритериальных выделяется модель, предложенная в 1968 г. американским исследователем Э. Альтманом. Он первым использовал мультипликативный дискриминантный анализ для создания модели прогнозирования несостоятельности с высокой степенью точности.

При построении Z-счета Альтман обследовал 66 фирм, из которых одна половина фирм обанкротилась за период 1946-1965 гг., а другая половина работала успешно. Он исследовал 66 предприятий и проанализировал 22 анали-

тических коэффициента на уровне микроэкономики, которые могли быть использованы для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей он отобрал пять наиболее значимых для прогноза и построил многофакторное регрессионное уравнение. На основе исследования он вывел формулу пятифакторного анализа, которая является единственной до сегодняшнего дня.

Модель Альтмана имеет вид:

$$Z = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 0,999E,$$

где: А - (оборотный капитал) / (сумма активов);

В - (неопределенная прибыль) / (сумма активов);

С - (операционная прибыль) / (сумма активов);

Д - (рыночная стоимость акций) / (заемные пассивы);

Е - (выручка) / (сумма активов).

Критическое значение индекса Z рассчитывалось Альтманом по данным статистической выборки и составило 2,675. Сопоставление с этой величиной расчетного значения индекса Z для конкретной фирмы позволяет говорить о возможном в будущем (2-3 года) банкротстве одних ($Z < 2,675$) и устойчивом положении других ($Z > 2,675$) фирм. Точность прогноза является достаточно высокой и составляет 95% для обследованных Альтманом 66 компаний.

Модель Альтмана в настоящее время является наиболее известной. Она имеет один недостаток - ее можно применять лишь в отношении предприятий, котирующих свои акции на фондовых биржах, так, как только для таких компаний можно получить рыночную оценку стоимости собственного капитала.

В 1978 г. была разработана модель Г. Спрингейта. Он использовал мультипликативный дискриминантный анализ для выбора четырех из 19 самых известных финансовых показателей, которые наибольшим образом различаются для успешно действующих фирм и фирм-банкротов.

Модель Спрингейта имеет вид:

$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$, где: А - (собственные оборотные средства) / (все активы);

В - (прибыль до уплаты налога и процентов) / (все активы);

С - (прибыль до налогообложения) / (текущие обязательства);

Д - (оборот) / (все активы).

Критическое значение Z для данной модели равно 0,862.

Точность этой модели составляет 92,5% для 40 компаний, исследованных Спрингейтом.

Американский экономист Фулмер (Fulmer) в 1984 г. предложил модель, полученную при анализе 40 финансовых показателей 60 компаний - из них 30 действующих успешно и 30 фирм-банкротов со средней стоимостью активов, равной 455 тыс. долл. США.

Модель Фулмера имеет вид:

$$Z = 5,528A + 0,212B + 0,073C + 1,270D - 0,120E + 2,335F + 0,575G + 1,083H + 0,894I - 6,075,$$

где: А - (нераспределенная прибыль) / (всего активов);

В - (оборот) / (всего активов);

С - (прибыль до налогообложения) / (собственный капитал);

Д - (изменение остатка денежных средств) / (кредиторская задолженность);

Е - (заемные средства) / (всего активов);

F - (текущие обязательства) / (всего активов);

G - (материальные внеоборотные активы) / (всего активов);

Н - (собственные оборотные средства) / (кредиторская задолженность);

I - (прибыль до уплаты процентов и налога) / (проценты).

Критическим значением Z является 0.

Фулмер объявил точность для своей модели в 98% при прогнозировании банкротства в течение года и точность в 81% при прогнозировании банкротства за период больше года.

Интересная модель предсказания банкротства была разработана под руководством канадского специалиста Ж. Лего (Jean Legault). При создании этой модели были проанализированы 30 финансовых показателей 173 промышленных компаний Квебека, имеющих ежегодную выручку от 1 до 20 млн долл. США.

Модель Ж. Лего имеет вид:

$$Z = 4,5913 A + 4,5080B + 0,3936C - 2,7616,$$

где: А - (акционерный капитал) / (всего активов);

В - (прибыль до налогообложения + издержки финансирования) / (всего активов);

С - (оборот за два предыдущих периода) / (всего активов за два предыдущих периода).

Критическим значением для Z является - 0,3. Точность данной модели составляет 83%. Она может быть использована только для прогнозирования банкротства промышленных компаний.

Британский ученый Таффлер в 1977 г. предложил *четырёхфакторную прогнозную модель*. С помощью компьютерной техники на первой стадии вычисляются 80 отношений по данным обанкротившихся и платежеспособных компаний. Затем, используя статистический метод, известный как анализ многомерного дискриминанта, можно построить модель платежеспособности, определяя частные соотношения, которые наилучшим образом выделяют две группы компаний и их коэффициенты. Такой выборочный подсчет соотношений является типичным для определения некоторых ключевых измерений деятельности корпорации (прибыльность, соответствие оборотного капитала, финансовый риск и ликвидность). Объединяя эти показатели и сводя их соответствующим образом воедино, модель платежеспособности производит

точную картину финансового состояния корпорации.

Для усиления прогнозирующей роли моделей можно трансформировать Z-коэффициент в PAS-коэффициент (Performance Analysis Score), т.е. коэффициент, позволяющий отслеживать деятельность компании во времени. Изучая PAS-коэффициент как выше, так и ниже критического уровня, легко определить моменты упадка и возрождения компании.

PAS-коэффициент представляет собой относительный уровень деятельности компании, выведенный на основе ее Z-коэффициента за определенный год и выраженный в процентах от 1 до 100. Например, PAS-коэффициент, равный 50, указывает на то, что деятельность компании оценивается удовлетворительно, тогда как PAS-коэффициент, составляющий 10, свидетельствует о том, что лишь 10% компаний находятся в худшем положении (неудовлетворительная ситуация).

Подсчитав Z-коэффициент для компании, можно затем трансформировать абсолютную меру финансового положения в относительную меру финансовой деятельности. Другими словами, если Z-коэффициент может свидетельствовать о том, что компания находится в рискованном положении, то PAS-коэффициент отражает историческую тенденцию и текущую деятельность на перспективу.

Помимо перечисленных моделей в практике предсказания банкротства используются и другие, в частности так называемый *показатель Аргента (А-счет)* который характеризует кризис управления. Согласно методике его исчисления процесс банкротства подразделяется на три стадии:

I стадия - предприятия, идущие к банкротству, годами демонстрируют ряд очевидных недостатков задолго до фактического банкротства;

II стадия - вследствие накопления этих недостатков предприятие может совершить ошибку, ведущую к банкротству (предприятия, не имеющие недостатков, не совершают ошибок, ведущих к банкротству);

III стадия - совершенные предприятием ошибки начинают выявлять все известные симптомы приближающейся неплатежеспособности: ухудшенные показатели, признаки недостатка денег. Эти симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, период которого часто составляет от 5 до 10 лет.

При расчете А-счета конкретной компании необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенту, то есть каждому фактору каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель А-счет.

Известный отечественный экономист *Г.В. Савицкая* предлагает следующую систему показателей и их рейтинговую оценку, выраженную в баллах, для прогнозирования финансового состояния предприятия

Группировка показателей по критериям оценки финансового состояния

Показатель	Границы классов согласно критериям, баллы					
	I класс	II класс	III класс	IV класс	V класс	VI класс
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,25 и выше - 20	0,2 - 16	0,15 - 12	0,1 - 8	0,05 - 4	Менее 0,05 - 0

Коэффициент быстрой ликвидности	1,0 и выше - 18	0,9 - 15	0,8 - 12	0,7 - 9	0,6 - 6	Менее 0,5 - 0
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше - 16,5	1,9 - 1,7 15 - 12	1,6 - 1,4 10,5 - 7,5	1,3 - 1,1 6 - 3	1,0 - 1,5	Менее 0,5 - 0
Коэффициент автономии	0,6 и выше - 17	0,59 - 0,5 4 15 : 12	0,53 : 0,43 11,4 : 7,4	0,42 : 0,41 6,6 : 1,8	0,4 - 1	Менее 0,4 - 0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,5 и выше - 15	0,4 - 12	0,3 - 9	0,2 - 6	0,1 - 3	Менее 0,1 - 0
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными капиталами	1,0 и выше - 15	0,9 - 12	0,8 - 9,0	0,79 - 6	0,6 - 3	Менее 0,5 - 0
Минимальное значение границы	100	8,5 - 64	63,9 - 56,9	41,6 - 28,3	18	

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

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

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

III класс - проблемные предприятия, полное получение процентов представляется сомнительным;

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

V класс - предприятия высочайшего риска, практически несостоятельные;

VI класс - предприятия - банкроты.

Ориентация на один индекс или критерий не всегда оправданна, поэтому многие крупные аудиторские фирмы и другие компании, занимающиеся аналитическими обзорами, прогнозированием и консультированием, для своих аналитических оценок используют системы критериев.

4.6. Сравнительный финансовый анализ

Сущность методики сравнительного анализа состоит в сравнении сводных показателей отчетности предприятия с показателями других предприятий отрасли. Предприятия предварительно делятся на классы кредитоспособности по следующим основаниям:

I класс кредитоспособности - фирмы, имеющие хорошее финансовое состояние (финансовые показатели выше среднеотраслевых, с минимальным риском невозврата кредита);

II класс - предприятия с удовлетворительным финансовым состоянием (с показателями на уровне среднеотраслевых, нормальным риском невозврата кредита);

III класс - компании с неудовлетворительным финансовым состоянием, имеющие показатели на уровне ниже среднеотраслевых, с повышенным риском непогашения кредита.

На основе фактических данных рассчитываются коэффициенты для группы однородных предприятий данной отрасли. Полученные данные по каждому коэффициенту представляются в виде таблицы. В качестве примера можно привести таблицы, разработанные учеными Казанского государственного технологического университета для машиностроения и предприятий оптовой торговли (таблицы 4.1, 4.2).

Таблица 4.1 - Значения критериальных показателей для распределения предприятий промышленности (машиностроение) по классам кредитоспособности

Наименование показателя	Значение показателей по		
	I	II	III
Соотношение заемных и собственных	<0,8	0,8-	> 1,5
Вероятность банкротства (Z -счет Альтмана)	>3,0	1,5-	< 1,5
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	>2,0	1,0- 2,0	< 1,0

Таблица 4.2 - Значения критериальных показателей для распределения предприятий оптовой торговли по классам кредитоспособности

Наименование показателя	Значение показателей по		
	I	II	III
Соотношение заемных и собственных	< 1,5	1,5-	>2,5
Вероятность банкротства (Z -счет Альтмана)	>3,0	1,5-	< 1,5
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	> 1,0	0,7- 1,0	<0,7

Сравнительный финансовый анализ позволяет наилучшим образом учесть специфику отрасли и товарного рынка предприятия.

Тема 5. Реструктуризация предприятия в условиях кризисной ситуации.

Сущность реструктуризации предприятия

Реструктуризация (в переводе с английского (restructuring) - это перестройка структуры чего-либо) - изменение (рационализация) производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности должника в целях восстановления его рентабельной работы и повышения конкурентоспособности.

Актуальность проблемы реструктуризации предприятий обусловлена несколькими *причинами*, главными из которых являются:

- переход к рыночной экономической системе,
- повышение финансовых рисков предприятий в условиях рыночной экономики,
- развитие конкурентной борьбы между компаниями и группами компаний в различных сегментах рынка,
- борьба за передел собственности и ряд глубоких финансово-экономических кризисов, постигших экономику за последние годы.

Главное отличие реструктуризации предприятий от других способов преодоления неплатежеспособности нерентабельности заключается в том, что антикризисное управление преодолевающими убыточность компаниями реализуется посредством разработки и осуществления комплексных программ реструктуризации.

Реструктуризация направлена на рост эффективности производства, повышение конкурентоспособности предприятий и выпускаемой ими продукции, а также на улучшение их инвестиционной привлекательности. Часто она включает в себя комплекс мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры функций управления:

- модернизацию технических и технологических аспектов производства;
- совершенствование финансово-экономической политики;
- снижение производственно-сбытовых затрат;
- лучшее использование материальных и трудовых ресурсов;
- создание современной информационной системы и документооборота и т.д.

Различают следующие *основные виды* реструктуризации:

- единовременная - одновременное выделение структурных подразделений из состава предприятия без образования юридического лица. При этом составление разделительного баланса производится для каждого структурного подразделения;

- очередная - последовательное выделение структурных подразделений без образования юридического лица;

- оперативная предполагает изменение структуры компании с целью ее финансового оздоровления (если компания находится в кризисном состоянии), или с целью улучшения платежеспособности. Проводится за счет внутренних источников компании с помощью инструментария сокращения и "выпрямления" (перехода от косвенных к прямым издержкам) издержек, выделения и продажи непрофильных и вспомогательных бизнесов. Результатом является получение прозрачной и более управляемой компании, в которой собственники и менеджеры уже могут понять, какие бизнесы следует развивать, а от каких избавляться. Способствует улучшению результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде и создает предпосылки для проведения дальнейшей, стратегической реструктуризации;

- стратегическая - процесс структурных изменений, направленный на

повышение инвестиционной привлекательности компании, на расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости. Направлена на достижение долгосрочных целей. Результатом становится возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности компании и рыночной стоимости ее собственного капитала. Проведение как оперативной, так и стратегической реструктуризации может охватывать либо все элементы бизнес-системы, либо отдельные ее составляющие.

По масштабу охвата структурных изменений выделяют комплексную и частичную реструктуризацию:

- комплексная - долгосрочный и дорогостоящий процесс, к которому прибегают лишь единицы предприятий. Проводится поэтапно, преобразования затрагивают все элементы компании. Используются различные механизмы. При этом в зависимости от влияния точечных преобразований на отдельные направления деятельности компании происходит корректировка общей программы реструктуризации и продолжается дальнейшая работа;

- частичная реструктуризация ("лоскутная") затрагивает один или несколько элементов бизнес-системы. В ходе ее реализации изменениями в функциональных областях разрозненно занимаются привлеченные консультанты, и часто преобразования носят хаотичный характер, а их влияние на другие направления деятельности компании не анализируется. Приводит лишь к локальным результатам и может быть неэффективна в рамках всей бизнес-системы.

Основные условия реструктуризации предприятий - реструктуризации подлежат предприятия, имеющие на протяжении срока, превышающего один финансовый год, неудовлетворительную структуру баланса. При этом в первоочередном порядке реструктуризации подлежат предприятия, оказывающие значительное влияние на социальную, экономическую и экологическую сферы, а именно:

- предприятия, выпускающие продовольственные и непродовольственные товары народного потребления и лекарственные препараты для потребностей внутреннего товарного рынка;

- предприятия, обеспечивающие поддержание обороноспособности и безопасности государства;

- предприятия и производства, связанные с международными требованиями по технике безопасности и экологии;

- предприятия, на продукцию которых цены регулируются государством;

- предприятия, расположенные в промышленных зонах с высокой концентрацией взаимосвязанных производств и имеющие структурообразующую значимость;

- предприятия, расположенные в малых городах и поселках городского типа и имеющие градообразующую значимость;

- предприятия, выпускающие конкурентоспособную, импортозамещающую и экспортную продукцию, в том числе с использованием уникальных "прорывных" технологий;

- предприятия, которые могут повлиять на ускорение технологической перестройки производственных мощностей республики;
- предприятия, зависящие от внешних закупок сырья, комплектующих изделий и оборудования и имеющие широкие кооперативные, межотраслевые и межрегиональные связи;
- предприятия, выпускающие энергосберегающее оборудование, осваивающие новые прогрессивные технологии, новые материалы, выпускающие автоматизированное и экологичное оборудование;
- предприятия, деятельность которых способствует привлечению инвестиций в экономику республики.

Возможность осуществления реструктуризации зависит от большого количества самых различных *факторов*:

- своевременности осуществления;
- правильного выбора пути реструктуризации;
- наличия необходимых денежных средств, кадров и др.

Основные *пути* реструктуризации:

- реорганизация;
- реструктуризация без признаков реорганизации;
- комбинированная реструктуризация.

Среди таких *скрытых проблем* реструктуризации предприятия наиболее острые и болезненные следующие:

- возможность использования реструктуризации предприятия в целях незаконного вывода активов компании-должника, в том числе в процессе преднамеренного или фиктивного банкротства должника;
- использование силового (принудительного) варианта реструктуризации предприятия для недружественного поглощения компании конкурентами (гринмэйла).

6.2. Программа и основные этапы проведения реструктуризации предприятия
Для проведения реструктуризации необходимо определить оптимальный размер предприятия и определить степень независимости новых фирм.

Реструктуризация предприятий включает мероприятия по организационной, управленческой, имущественной, финансовой и технической адаптации предприятия к условиям экономики, а также по изменению номенклатуры выпускаемой продукции в целях повышения эффективности производства и проводится на основе программы реструктуризации, разрабатываемой предприятием.

Программа реструктуризации должна включать:

- сведения о предприятии и анализ его производственно-хозяйственной деятельности за последние 3 года, предшествующие разработке программы;
- обоснование необходимости проведения реструктуризации предприятия;
- данные о возможных рынках сбыта товаров (работ, услуг);
- предложения по реструктуризации предприятия с планом и сроками ее проведения;
- информацию о потребности в необходимых для реструктуризации

предприятия средствах и источниках их получения;

- другие сведения.

Программа реструктуризации может включать раздел о реорганизации с обоснованием его целесообразности и соответствующим бизнес - планом. К программе прилагаются:

- план мероприятий по реструктуризации;
- перечни имущества предприятия, которое подлежит: списанию, продаже, консервации, передаче в аренду, коммунальную собственность;
- перечни имущества предприятия, на базе которого целесообразно создать в процессе реструктуризации новые юридические лица, филиалы, представительства;
- бизнес-планы создания новых юридических лиц.

Реструктуризация должна повысить рыночную чувствительность фирмы в быстроменяющихся условиях, изменить мотивацию труда, сохранить рабочие места.

Первый этап - определение целей реструктуризации. Собственники и менеджмент должны определить, что именно их не устраивает в текущей деятельности компании, и чего они хотят добиться в результате структурных изменений. От того, насколько грамотно они определяют цели и круг задач, зависит дальнейшее развитие компании и соответственно судьба реструктуризационной программы.

Второй этап - диагностика компании. Ее проводят для того, чтобы выявить проблемы компании, определить ее слабые и сильные стороны, понять перспективы развития и рентабельность дальнейшего инвестирования в этот бизнес. При проведении диагностики, как правило, осуществляется правовой, налоговый анализ, анализ операционной деятельности, рынка и инвестиционной привлекательности компании. Также изучается ее финансовое состояние, стратегия и деятельность руководства.

Третий этап - разработка стратегии и программы реструктуризации. На этом этапе по данным, полученным в результате диагностики, составляется несколько альтернативных вариантов развития компании. Для каждого варианта определяются методы реструктуризации, рассчитываются прогнозные показатели, оцениваются возможные риски, объемы задействованных ресурсов. На основе различных критериев собственниками компании и менеджментом проводится оценка эффективности той или иной альтернативы и осуществляется выбор, в соответствии с которым разрабатывается программа реструктуризации. При этом формализуются и уточняются стратегические цели предприятия, детализируются качественные и количественные целевые параметры, которые должна достичь система с учетом ресурсных ограничений.

Четвертый этап - осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой. Формируется команда специалистов, задействованных в работе. Затем прорабатываются и последовательно реализуются все этапы программы. В ходе проведения четвертого этапа реструктуризации

уточняются целевые показатели и, если происходит их отклонение от запланированных значений, компания осуществляет корректировку программы.

Пятый этап - сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов. На последнем этапе команда, ответственная за реализацию программы, осуществляет контроль за исполнением целевых показателей, анализирует полученные результаты и подготавливает итоговый отчет о проделанной работе.

6.3. Сущность реорганизации предприятия

Ключевой и наиболее сложной формой реструктуризации является *реорганизация предприятия*, предусматривающая совершенствование организационно-хозяйственной и управленческой структуры предприятия.

Обычно различают такие *виды реорганизации* (и соответственно реструктуризации) предприятий:

1. Направленную на укрупнение предприятия (слияние, присоединение, поглощение);
2. Направленную на дробление предприятия (разделение, выделение);
3. Без изменения размеров предприятия (преобразование).

Процесс *реорганизации* юридических лиц связан с объединением, разделением, выделением, присоединением и преобразованием. В результате одни субъекты хозяйствования прекращают свою деятельность, другие расширяют ее и создаются новые юридические лица.

В случае *слияния* предприятия с другим предприятием все имущественные права и обязанности каждого из них переходят к предприятию, возникшему в результате слияния. Различают следующие виды слияния:

- горизонтальное - объединение предприятий одной отрасли;
- конгломерантное - объединение предприятий, не связанных между собой ни отраслевыми, ни технологическими особенностями.

Поглощение - представляет собой приобретение всех или абсолютного большинства корпоративных прав одного предприятия другим предприятием. При этом поглощенное предприятие может сохранить свой статус юридического лица и стать дочерним предприятием, либо может оказаться присоединенным к нему и стать его структурным подразделением, потеряв при этом свой юридический статус.

Присоединение одного предприятия к другому - прекращение одного или нескольких юридических лиц с передачей всех прав и обязанностей другому юридическому лицу. К последнему при этом переходят права и обязанности присоединенного юридического лица в соответствии с передаточным актом. При реорганизации путем присоединения присоединяемое юридическое лицо прекращает свою деятельность с правопреемством к другому, уже действующему юридическому лицу, и в данном случае новые юридические лица не образуются. При присоединении происходит изменение прав и обязанностей юридического лица, к которому присоединяется другое юридическое лицо. Осуществляется государственная регистрация изменений в учредительных документах и утверждается. Моментом реорганизации будет считаться момент внесения в

единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) записи о прекращении деятельности присоединённого юридического лица. С этого момента деятельность присоединённого юридического лица прекращена.

Разделение - прекращение деятельности одного юридического лица путем его разделения на два или более новых юридических лица, создаваемых в результате реорганизации. При разделении юридического лица его права и обязанности переходят к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом. Юридическое лицо считается реорганизованным с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц на основании разделительного баланса. Непредставление вместе с учредительными документами разделительного баланса, а также отсутствие в нем положения о правопреемстве по обязательствам реорганизованного юридического лица является основанием для отказа в государственной регистрации вновь возникших юридических лиц.

Выделение - создание одного или нескольких юридических лиц с передачей ему (им) части прав и обязанностей реорганизуемого юридического лица без прекращения деятельности последнего. При выделении из состава юридического лица одного или нескольких юридических лиц к каждому из них переходят права и обязанности реорганизуемого юридического лица в соответствии с разделительным балансом. Юридическое лицо считается реорганизованным с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц.

Преобразование - форма реорганизации юридического лица, в результате которой возникает юридическое лицо с иной организационно-правовой формой. При этом реорганизуемое юридическое лицо прекращает свое существование, а к созданному юридическому лицу переходят все права и обязанности реорганизованного юридического лица в соответствии с передаточным актом.

Рассмотрим примеры реструктуризации предприятий:

- компания Ericsson значительно уменьшает численность персонала и сокращает производственные издержки, Motorola срочно закрывает фабрику в Шотландии, соответствующее подразделение голландской компании Philips будет либо продано, либо преобразовано в совместное предприятие с какой-либо иной компанией;

- производитель фотоаппаратов Polaroid проводит реструктуризацию, среди возможных путей которой - продажа активов либо отдельных частей бизнеса. Основной причиной такого решения является неудачный опыт производства цифрового оборудования. Выпуск данной продукции был продиктован требованиями рынка, однако в компании затраты на новое производство превысили доходы с продаж и вызвали финансовую нестабильность;

- компания Xerox также проводит реструктуризационные преобразования - сворачивает департамент по производству струнных принтеров и персональной копировальной техники, ставший в последнее время убыточным. Руководство намерено укрепить наиболее важное направление в производстве офисной техники, которые имеют хорошие перспективы роста;

- на крупном обувном предприятии Санкт-Петербурга план реструктуризации использовался только в качестве одного из "энных дел руководства" по расположению к себе городской Администрации и успешному окончанию повторной процедуры Внешнего управления, грозящей перейти в конкурсное производство, а также отчета перед судом, кредиторами и внешним окружением;

- на деревообрабатывающем предприятии в Усть-Ижоре, благодаря участию в программе реструктуризации стала возможной передача всех социально-культурных и бытовых объектов недвижимости на баланс города. Следует подчеркнуть, что данная передача объектов недвижимости не могла состояться с 1996 года и была тяжёлым бременем для предприятия;

- на предприятии точного приборостроения, относящегося к военно-промышленному комплексу Санкт-Петербурга, благодаря тесной работе с КЭПП и консультантами, добились отсрочки в погашении долгов перед монополистами и в бюджет города, не подписав договор о поддержке промышленного предприятия городской Администрацией. Перечисленные примеры подтверждают политическую направленность использования городской программы реструктуризации, как механизма вывода предприятий из кризисной ситуации;

- примером слияния предприятий является образование Криворожского государственного горно-металлургического комбината "Криворожсталь" посредством объединения трех предприятий: Криворожского металлургического комбината, Новокриворожского ГОКа и Криворожского КХЗ. Подобное слияние характеризуется как вертикальное;

- поглощение было использовано при создании ГАК "Украинские полиметаллы", ГАК "Укррудпром", в результате чего все государственные предприятия, целиком вошедшие в эти структуры, трансформировались в дочерние предприятия;

- опыт реструктуризации финансово неустойчивых предприятий Могилевской области: автозавод и "Трансмаш" вошли в состав соответственно Минского и Белорусского автозаводов. На первом проведена реконструкция литейного производства, в которое инвестировано 30 млн. долл. Там выпускается крупногабаритное литье, аналогов которому нет в республике. Сейчас ведется реструктуризация бывшего оборонного завода "Техноприбор";

- реструктуризация градообразующего предприятия стекольный завод «Неман»

6.4 Сущность и значение бенчмаркинга

Термин «бенчмаркинг» происходит от английского слова benchmark — «точка отсчета», «зарубка». Первоначально это слово обозначало отметку на каком-либо объекте, например, метку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря. В бизнесе бенчмаркинг — это механизм сравнения показателей работы компании с показателями более успешных фирм.

В наиболее общем смысле бенчмаркинг — это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон при сравнении с другими предметами. Представляет собой

систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, не зависимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения.

Одним из классических является следующее определение: Бенчмаркинг - это процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной характеристики.

Бенчмаркинг — это термин, употреблявшийся землемерами в течение сотен лет. Землемеры пользовались «бенчмаркинг» — исходными отметками для начала отсчета расстояний — в качестве отправных точек отсчета, положение которых было определено раньше и которые использовались для определения границ участков. В качестве эталона для оценки уровня продукта бенчмаркинг использовался с начала 1900-х гг. для выяснения того, как создает свои продукты конкурент и насколько хорош этот продукт. Японцы подняли понятие бенчмаркинга на новую высоту после Второй мировой войны, когда они объездили весь мир, проводя бенчмаркинг всех лучших организаций. Впервые при этом обследовании упор делался не на продукт, а на процесс. Японцы не называли это бенчмаркингом; они называли это «индустриальными турами». Но принцип был тот же.

1. Изучение опубликованных данных для определения наилучшего варианта.

2. Установление контакта с лучшими компаниями и договоренность о посещении.

3. Посещение наилучших компаний и тщательный выбор относящихся к делу данных.

4. Применение полученных уроков в японских организациях (или адаптация их) с целью получения конкурентных преимуществ.

Целью бенчмаркинга является нахождение бизнеса, у которого дела идут лучше, чем у вас. Но этого недостаточно: после нахождения лучшего способа управления и ведения дел, вы по-прежнему должны будете самостоятельно найти ответ на вопрос «как сделать это лучше?».

Основные задачи, которые решаются в процессе проведения эталонного сопоставления:

1. Измерение своей деятельности и сравнение показателей с другими.

2. Изучение и применение лучшего опыта других в своей организации.

Впервые этот метод был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США). Впервые целенаправленно использовать бенчмаркинг начала компания Rank Xerox в момент тяжелейшего кризиса в 1979 году для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими. В настоящее время бенчмаркинг считается самым эффективным направлением консалтинга.

В Европе применение и популярность бенчмаркинга по-прежнему весьма умеренна. Значительные различия в понимании бизнес-процессов в разных

странах значительно замедляют его внедрение в бизнес-процессы различных секторов экономики.

По данным консалтинговой компании Bain & Co, последние годы бенчмаркинг входит в тройку самых распространенных методов управления бизнесом в крупных международных корпорациях, поскольку он помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы, позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких, результатов.

Причины популярности бенчмаркетинга:

1. Глобальная конкуренция - компании осознают необходимость всестороннего и детального изучения и последующего использования лучших достижений конкурентов в целях собственного выживания.

2. Вознаграждение за качество - все большее распространение получают проходящие на национальном уровне кампании по определению и вознаграждению фирм — лидеров качества. Условия участия в подобных программах предполагают, помимо демонстрации компаниями-участниками конкурентных преимуществ выпускаемых ими продуктов, обязательное применение концепции бенчмаркинга в практике управления компанией.

3. Необходимость повсеместной адаптации и использования мировых достижений в области производственных и бизнес-технологий - чтобы не остаться позади своих конкурентов, всем компаниям, независимо от размера и сферы деятельности, необходимо постоянно изучать и применять передовой опыт в области производственных и бизнес-технологий.

К бизнес-процессам, чаще всего изучаемым и сравниваемым компаниями относятся: обслуживание клиентов; информационные технологии; развитие и обучение персонала; улучшение бизнес-процессов (управление); телефонная служба по работе с клиентами; оценка (повышение) эффективности; набор кадров; производство; управление персоналом; управление проектами и др.

Процесс эволюции бенчмаркинга аналогичен классической модели «перехода от искусства к науке».

Как показывает первое поколение бенчмаркинга интерпретируется как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

Второе поколение, бенчмаркинг конкурентоспособности - развивается как наука в 1976-1986 гг., благодаря деятельности фирмы Ксерокс.

Третье поколение бенчмаркинга развивается в период 1982-1986 гг., когда предприятия-лидеры качества выясняют возможность поучиться более просто у предприятий вне их сектора или отрасли, чем исследуя конкурентов.

Четвертое поколение бенчмаркинга - это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров.

Пятое поколение - глобальный бенчмаркинг рассматривается будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и

национальных процессов организации производства.

Существует много *видов бенчмаркинга*:

Внутренний - бенчмаркинг, осуществляемый внутри организации, сопоставляя характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами.

Конкурентоспособности - измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов.

Функциональный - бенчмаркинг, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций в том же секторе.

Процесса - деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах.

Глобальный - расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг.

Общий - бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

Конкурентный — сравнение своего предприятия с конкурентами по различным параметрам;

Ассоциативный - бенчмаркинг, проводимый организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе. Протокол этой кооперации содержится в Кодексе поведения бенчмаркинга.

Сравнительный (*performance/competitive benchmarking*) — это вовлечение организаций в процесс измерения результатов, оценки и сравнения показателей деятельности организации и уровня ее развития. Информация, собранная в процессе сравнительного бенчмаркинга, может использоваться для определения возможностей совершенствования и/или установления стратегических целей. Уровни развития организаций рассматриваются в качестве контрольных значений (бенчмарков), а лучшие показатели устанавливаются компаниями — лидерами в своей области. Бенчмарки также используются в форме индексов (например, американский и европейский индексы потребительской удовлетворенности). На наш взгляд, сравнительный бенчмаркинг близок по своей сути к конкурентному анализу.

Процессный (*process benchmarking*) - представляет собой поиск организаций, имеющих лучшие достижения в той или иной сфере деятельности, для их детального исследования. Изучение лучших процессов заключается в осознании механизма функционирования интересующего процесса, нежели в сравнении его показателей с результатами аналогичного процесса в своей организации. Исследование обычно проводится на основании взаимного соглашения сторон, которое регулируется бенчмаркинговым «Кодексом поведения» (в Европе это «*The European Benchmarking Code of Conduct*», разработанный Европейским фондом управления качеством — EFQM). Знания, получаемые в процессе эталонного сопоставления, адаптируются и внедряются в собственные процессы

организации. Это глубокое функциональное исследование деятельности как своей организации, так и организации-партнера. В процессном бенчмаркинге можно выделить два направления. Во-первых, поиск лучших хозяйственных решений (best practice), это направление характеризуется детальным изучением интересующих этапов деятельности организации-партнера, имеющей структуру процесса. Во-вторых, изучение факторов, способствующих улучшению бизнес-процесса, т. е. факторов осуществления (enablers) — это методы, стратегии, подходы, инструменты, повышающие показатели деятельности организации и ее конкурентоспособность.

Различают также бенчмаркинг: затрат, характеристики, клиента, стратегический, оперативный.

Применение бенчмаркинга заключается в четырех *последовательных действиях*:

1. Понимание деталей собственных бизнес-процессов.
2. Анализ бизнес-процессов других компаний.
3. Сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых компаний.
4. Внедрение необходимых изменений для сокращения отрыва.

Выделяют следующие *принципы бенчмаркинга*:

1. Взаимность - деятельность, основанная на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают «выигрышную» ситуацию для обеих сторон. Но взаимность не бывает вслепую. Сначала необходимо согласовать пределы диапазона информации, порядок обмена данными, логику проведения исследования. В бенчмаркинговом альянсе любой партнер должен иметь гарантии по поведению других и только уважение правил игры всеми участниками гарантирует всем хороший результат. Все должно быть заранее установлено и согласовано.

2. Аналогия - оперативные процессы партнеров должны быть схожими. Может быть оценен любой процесс, только бы группа исследования могла перевести его в культурный, структурный и предпринимательский контекст своего предприятия. Аналогия процессов и установление критериев отбора партнеров по бенчмаркингу являются тем, от чего зависит успех деятельности.

3. Измерение - сравнение характеристик, измеренных на нескольких предприятиях; целью является установление того, почему существуют различия в характеристиках и как достигнуть их наилучшего значения. Важнейшим считается определение ключевых характеристик процесса, что позволяет улучшить характеристики на основе изучения процесса.

4. Достоверность - бенчмаркинг должен проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса, а не только на базе интуиции.

При проведении бенчмаркинга можно выделить несколько *этапов*.

1. Определение объекта бенчмаркинга - устанавливаются потребности предприятия в изменениях, улучшении; проводится оценка эффективности

деятельности предприятия; выделяются изучаются основные операции, влияющие на результат деятельности предприятия, а также способ количественного измерения характеристик; устанавливается на сколько глубоким должен быть бенчмаркинг.

2. Выбор партнера по бенчмаркингу - необходимо установить, каким будет бенчмаркинг внешним или внутренним; проводится поиск предприятий, которые являются эталонными; установить контакты с этими предприятиями; сформулировать критерии, по которым будет производиться оценка и анализ.

3. Поиск информации - необходимо собрать информацию о своем предприятии и партнерах по бенчмаркингу. Для этого используются как первичные, так и вторичные данные. Полученная информация, должна быть всесторонне проверена,

4. Анализ - полученная информация классифицируется, систематизируется, выбирается метод анализа, оценивается степень достижения цели и факторы, определяющие результат.

5. Внедрение - разработать план внедрения, процедуры контроля, оценивать и анализировать процесс внедрения. Добиться, чтобы изменяемые процессы достигли наивысшей эффективности.

Успех проекта бенчмаркинга заключается в строгом соблюдении и ответственном выполнении каждого из его этапов. Алгоритм эталонного сопоставления не имеет строгой регламентации. *Основные этапы бенчмаркинга:*

1. Оценка организации и определение областей для улучшений - предполагает диагностику организации, определение ключевых показателей деятельности. Информация, полученная в ходе оценки, является базой для сравнения с конкурентами или эталоном и позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности организации. Области, где показатели заметно отстают от конкурентных или эталонных, представляют собой возможный объект для бенчмаркинга.

2. Определение предмета эталонного сопоставления. При проведении эталонного сопоставления, основанного на сравнении процессов, возможны сложности, связанные с тем, что многие организации не знают своего бизнес-процесса. В этих организациях не выявлены ни ключевые процессы, ни процессы, входящие в состав ключевых.

3. Поиск эталонной компании и выбор формы эталонного сопоставления - трудный, но важный этап, определяющий успех всего проекта. Обычно компании не знают, как подойти к поиску эталонных компаний — список кандидатов ограничивается одной-двумя компаниями, о которых когда-либо слышали руководители. Уже сформировавшаяся практика бенчмаркинга на западе позволяет обращаться к компаниям с просьбой, провести эталонное сопоставление их процессов. Подобные предложения воспринимаются адекватно, т. к. один из основных принципов современного бизнеса — открытость. Современным инструментом поиска партнеров по эталонному сопоставлению являются бенчмаркинговые ресурсы сети Интернет.

4. Сбор информации - одним из простых инструментов сбора информации

для бенчмаркинга является контрольный лист, где в качестве оценочного элемента могут выступать, различные критерии.

5. Анализ информации, определение ограничений по реализации проекта и разработка плана внедрения - получив количественную и качественную информацию относительно деятельности эталонной компании, ее ключевых показателей, процессов, используемых методов необходимо проанализировать полученные данные, определить, какой блок информации может помочь в улучшении работы, и подготовить проект внедрения опыта эталонной компании. Собранная информация может показать, что ранее планируемый проект совершенствования невозможно осуществить в силу выявленных ограничений.

6. Внедрение полученного опыта в деятельность организации - необходимо иметь в виду, что слепое копирование не приемлемо, так как в этом случае желаемые результаты заведомо не будут достигнуты, и интерес к дальнейшим эталонным исследованиям в организации будет потерян надолго.

7. Повторная самооценка и анализ улучшений - мониторинг хода выполнения работ и оценка конечных результатов формируют пакет информации для повторной самооценки и анализа улучшений. Корректировка результатов эталонного сопоставления и повышение эффективности нового процесса или метода производится через «обратную связь» руководствуясь циклом PDCA (Plan — планирование совершенствования; Do — выполнение совершенствования; Check — проверка результатов совершенствования; Le! — действие, направленное на стандартизацию или перепланирование). Цикл PDCA (или цикл Шухарта / Деминга) является ключевым подходом к построению системы всеобщего управления качеством — TQM. Цикл символизирует принцип повторения в решении проблемы — достижение улучшения шаг за шагом и повторение цикла совершенствования много раз.

Реализация плана постоянного совершенствования помогает повысить эффективность внедряемого процесса или метода, а в случае успешного осуществлении проекта и достижения запланированных результатов позволяет перейти к поиску новых возможностей для эталонного сопоставления.

Бенчмаркинг проводится по определенной технологии: компания должна осуществить ряд последовательных шагов, которые приведут ее к желаемому результату. Количество шагов бывает разным, поскольку процесс можно разбить на более мелкие этапы.

Тема 6. Процедуры банкротства предприятия

Одним из способов уяснения содержания какого-либо термина является его этимологический анализ. Слово «банкрот» заимствовано из немецкого языка, куда в свою очередь пришло из итальянского, и представляет собой сращение итальянских слов «banko» (банк, конторка, стол менялы, скамья) и «rotto» (разбитый, сломанный).

Прежде чем приступить к выяснению понятия банкротства, необходимо отметить, что наряду с термином «банкротство» в законодательстве применяется также термин «несостоятельность». При изучении нормативно - правовых норм о

банкротстве можно выделить *два подхода* к соотношению этих понятий.

Первый подход. В Гражданском кодексе Республики Беларусь банкротство и несостоятельность рассматриваются как тождественные понятия.

Сущность второго подхода заключается в том, что банкротство рассматривается как частный случай несостоятельности.

Легальными признаками банкротства являются:

- неплатежеспособность;
- имущественная недостаточность.

Понятие банкротства характеризуется различными его видами. В законодательной и финансовой практике выделяют следующие *виды банкротства предприятия*.

Таблица 5.1 - Основные виды банкротства

Вид	Содержание
Реальное	характеризует полную неспособность предприятия восстановить в предстоящем периоде свою финансовую устойчивость и платежеспособность в силу реальных потерь используемого капитала. Катастрофический уровень потерь капитала не позволяет такому предприятию осуществлять эффективную хозяйственную деятельность в будущем, вследствие чего оно объявляется банкротом юридически
Техническое	характеризует состояние неплатежеспособности предприятия, а сумма его активов значительно превосходит объем его финансовых обязательств, обычно не приводит к юридическому банкротству
Умышленное	характеризует преднамеренное создание или увеличение руководителем или собственником предприятия его неплатежеспособности; нанесение ими экономического ущерба предприятию в личных интересах или в интересах иных лиц; заведено некомпетентное финансовое управление. Преследуются в уголовном порядке
Ложное (корыстное)	<p>может иметь место в том случае, когда должник преднамеренно пытается с помощью процедур банкротства защититься от обоснованных индивидуальных или объединенных требований кредиторов, а также, если он находится в неосведомленном состоянии или в заблуждении относительно «реальной» стоимости активов, входящих в состав его имущества. Определение признаков ложного банкротства производится только при наличии в производстве дела о банкротстве должника, возбужденного хозяйственным судом по заявлению должника.</p> <p>Признаком ложного банкротства является наличие у должника возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме на дату обращения должника в хозяйственный суд с заявлением о</p>
Преднамеренное	банкротство должника по вине его учредителей (участников) или иных лиц, в том числе по вине руководителя должника, имеющих право давать обязательные для должника указания либо имеющих возможность иным образом определять его действия.

» «Несчастное	происходит не по собственной вине предприятия, а вследствие непредвиденных обстоятельств (стихийные бедствия, военные действия, банкротство должников и другие внешние факторы)
е Неосторожн	происходит вследствие неэффективной работы, осуществления рискованных операций

В зависимости от основной причины банкротства различают банкротство бизнеса, банкротство собственника, банкротство производства и связано с недобросовестным менеджментом.

В зависимости от стадий: экономическая несостоятельность; деловая несостоятельность; формально-юридическая несостоятельность; несостоятельность, переходящая в банкротство; банкротство.

5.1. Функции института банкротства

Институт банкротства является неотъемлемым атрибутом рыночной экономики и выполняет следующие основные функции:

- служит инструментом промышленной реструктуризации, обеспечивающим выход из рыночного пространства неконкурентоспособных предприятий;
- является инструментом страхования рисков предпринимательской деятельности, который обеспечивает защиту кредиторов от неплатежей должников;
- является инструментом перераспределения собственности в странах с транзитивной экономикой.

Выделяют следующие функции и полномочия государственных органов по банкротству:

- разработка законодательства по банкротству и выступление в этой сфере с законодательной инициативой;
- сбор, анализ и представление правительству статистической информации по делам о несостоятельности;
- сбор и анализ результатов осуществления и последствий различных решений по делам о банкротстве;
- выработка рекомендаций правительству относительно государственной политики в сфере несостоятельности;
- организация системы подготовки, оценки профессионального уровня и лицензирования специалистов по банкротству;
- разработка и обеспечение утверждения шкалы и правил вознаграждения арбитражных управляющих;
- организация контроля таких аспектов деятельности арбитражных управляющих, как: соблюдение профессионально-этического кодекса; отчетность по выявленным активам; соответствующее и своевременное инвестирование денежных поступлений и др.;
- контроль и обеспечение адекватности информации о предприятиях-должниках, предоставляемой судами;
- контроль качества управления несостоятельными предприятиями, выявление случаев недобросовестного или некомпетентного управления, принятие

мер по дисквалификации недобросовестных директоров;

- защита интересов общества путем выявления серьезных нарушений в управлении предприятиями;
- защита интересов больших групп мелких кредиторов при осуществлении процедур несостоятельности и др.

5.2. Процедуры банкротства

В широком смысле процедуры банкротства рассматриваются как анти-кризисные процедуры, которые должны быть направлены на сохранение предприятий, выпускающих конкурентоспособную, социально значимую продукцию.

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

- защитный период;
- конкурсное производство;
- мировое соглашение;
- иные процедуры банкротства, предусмотренные законодательством.

При рассмотрении дела о банкротстве должника - индивидуального предпринимателя применяются следующие процедуры банкротства:

- конкурсное производство;
- мировое соглашение;
- иные процедуры банкротства, предусмотренные законодательством.

Конкурсное производство включает следующие процедуры:

- санацию;
- ликвидационное производство.

При рассмотрении дела о банкротстве должника-гражданина применяются следующие процедуры банкротства: конкурсное производство; мировое соглашение.

Процедуры, применяемые к предприятиям-должникам, можно разделить на две группы: реорганизационные и ликвидационные.

К реорганизационным процедурам относятся:

- внешнее управление имуществом предприятия-должника - процедура, направленная на сохранение деятельности предприятия, вводится на предприятии решением арбитражного суда по заявлению должника, собственника предприятия или кредитора и осуществляется путем передачи функций по управлению несостоятельным предприятием арбитражному управляющему;

- досудебная санация - процедура, согласно которой собственник предприятия, кредитор и заинтересованный в деятельности предприятия инвестор оказывают финансовую помощь предприятию-должнику;

- наблюдение - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом до момента, определяемого в соответствии с законом в целях обеспечения сохранности имущества должника и проведения анализа его финансового состояния.

К ликвидационным процедурам относятся:

- принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда;
- добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

Что можно сделать через процедуру банкротства предприятия?

- смена «неудобного» генерального директора, смена топ- менеджмента;
- смена учредителей;
- очистка предприятия от долгов;
- вывод имущества предприятия;
- смена бизнеса;
- смена организационно-правовой структуры;
- смена трудового коллектива;
- полная проверка финансовой деятельности и активов и др.

5.3. Основания для подачи заявления о банкротстве

Дела о банкротстве юридических лиц и индивидуальных предпринимателей рассматриваются хозяйственным судом.

Лицами, участвующими в деле о банкротстве, являются:

- должник;
- управляющий (временный управляющий);
- конкурсные кредиторы;
- налоговые и иные уполномоченные органы;
- местный исполнительный и распорядительный орган по месту нахождения должника - юридического лица;
- прокурор в случае рассмотрения дела о банкротстве по его заявлению;
- орган государственного управления по делам о банкротстве;
- иные лица в случаях, предусмотренных законодательством.

Производство по делу о банкротстве возбуждается хозяйственным судом на основании заявления о банкротстве должника, поданного в соответствии с законодательством. Дело о банкротстве должно быть рассмотрено в заседании хозяйственного суда в срок, не превышающий семи месяцев со дня поступления заявления о банкротстве должника в хозяйственный суд. Рассмотрение дела о банкротстве в заседании хозяйственного суда может быть отложено на срок не более двух месяцев.

Хозяйственный суд *прекращает производство по делу о банкротстве* в случаях:

- восстановления платежеспособности должника в процессе санации;
- заключения мирового соглашения;
- удовлетворения всех предъявленных требований кредиторов до принятия хозяйственным судом решения по делу о банкротстве;
- установления ложного банкротства;
- отсутствия оснований, предусмотренных законодательством.

По результатам рассмотрения дела о банкротстве хозяйственный суд принимает (выносит) один из следующих актов:

- решение о банкротстве с санацией должника;
- решение о банкротстве с ликвидацией должника;
- определение о прекращении производства по делу о банкротстве.

Основаниями для подачи заявления кредитора о признании должника экономически несостоятельным (банкротом) являются в совокупности:

- наличие у кредитора достоверных, документально подтвержденных сведений о неплатежеспособности должника, имеющей или приобретающей устойчивый характер;

- применение к должнику принудительного исполнения, не произведенного в течение трех месяцев, либо выявление в процессе принудительного исполнения факта отсутствия у должника имущества, достаточного для удовлетворения предъявленных к нему требований;

- наличие задолженности перед кредитором, подавшим заявление кредитора, в размере 100 базовых величин и более, а в случае, если должник является градообразующей или приравненной к ней организацией, государственной организацией, организацией с долей государственной собственности в уставном фонде, а также юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем, имеющим государственные и международные заказы, - в размере 2500 базовых величин и более.

Дополнительным основанием для подачи заявления должника о своей экономической несостоятельности (банкротстве) является наличие коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами более 0,85.

5.4. Основные процедуры защитного периода

Защитный период - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия хозяйственным судом заявления о банкротстве до окончания срока, определяемого в соответствии с законодательством, в целях проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника. Т.е. основная цель защитного периода заключается в принятии комплекса мер, направленных на сохранение имущества должника, проведение анализа финансового и хозяйственного состояния должника, установление величины долга перед кредиторами. Защитный период - самостоятельная процедура банкротства. Она предусмотрена с целью недопущения неосновательного возбуждения конкурсного производства в отношении должника, а также для принятия мер по сохранности его имущества.

Защитный период осуществляется до первого заседания хозяйственного суда, в котором должен решаться вопрос об открытии конкурсного производства. В процессе защитного периода проводится анализ финансового состояния и платежеспособности должника в целях определения наличия оснований для возбуждения конкурсного производства.

При рассмотрении заявлений о банкротстве защитный период не применяется в отношении:

- банков, поскольку Закон о банкротстве предусмотрел целый комплекс мер по предупреждению банкротства банков;
- при упрощенных процедурах банкротства: в отношении ликвидируемого

должника - юридического лица, в отношении отсутствующего должника, в отношении организаций, осуществлявших незаконную деятельность по привлечению денежных средств физических лиц.

Имеет свои особенности защитный период при рассмотрении дел о банкротстве сельскохозяйственных предприятий, крестьянских (фермерских) хозяйств, индивидуальных предпринимателей.

Продолжительность защитного периода, как правило, не должна превышать трех месяцев.

При введении защитного периода в определении хозяйственного суда о возбуждении производства по делу о банкротстве должно быть указано о назначении временного управляющего. Одновременно указывается дата рассмотрения вопроса о возбуждении конкурсного производства в отношении должника.

С момента возбуждения производства по делу о банкротстве должника и введения защитного периода наступают правовые последствия:

- приостанавливается в общем или хозяйственном суде либо ином государственном органе производство по делу, связанному с взысканием с должника денежных средств и (или) иного имущества должника, по ходатайству руководителя должника, временного управляющего и иных лиц. Факт введения защитного периода в отношении должника должен быть основанием для приостановления аналогичного производства и в арбитражных (третейских) судах. В любом случае решение арбитражного (третейского) суда о взыскании с должника каких-либо денежных сумм не должно принудительно исполняться во время защитного периода;

- приостанавливается исполнение исполнительных документов, выданных на основании судебных решений, вступивших в законную силу до момента вынесения хозяйственным судом определения о возбуждении производства по делу о банкротстве должника, по имущественным взысканиям, за исключением исполнения исполнительных документов по взысканию задолженности по возмещению вреда, причиненного жизни или здоровью граждан, и морального вреда, а также задолженности по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих у должника по трудовому договору (контракту), выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментов;

- запрещается удовлетворение требований учредителя (участника) должника - юридического лица о выделении доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом его из состава учредителей (участников).

С момента введения защитного периода хозяйственным судом исключительно в рамках процесса о банкротстве может быть наложен арест на имущество должника и (или) могут быть установлены иные ограничения по распоряжению имуществом должника, применять эту меру необходимо всегда с учетом конкретных обстоятельств.

На время защитного периода должник ограничивается в распоряжении своим имуществом, поэтому определение о возбуждении производства по делу о банкротстве и введении защитного периода должно быть направлено

хозяйственным судом в банки и небанковские кредитно-финансовые организации, с которыми должник заключил договор об открытии банковского счета, а также в общий суд, хозяйственный суд, соответствующим судебным исполнителям, в налоговые и иные уполномоченные органы.

С момента принятия заявления о банкротстве должника в целях проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника хозяйственным судом устанавливается защитный период, продолжительность которого не может превышать трех месяцев, если иное не предусмотрено законодательством.

Хозяйственный суд по ходатайству должника, органов, принявших решение о проведении досудебного оздоровления, вправе установить защитный период сроком до трех лет в целях завершения досудебного оздоровления.

Если досудебное оздоровление не завершено до возбуждения дела о банкротстве, перечень необходимых мер по восстановлению платежеспособности должника, предлагаемых собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, местными исполнительными и распорядительными органами, республиканскими органами государственного управления, государственными органами и организациями, включается в план завершения досудебного оздоровления в защитном периоде, который утверждается хозяйственным судом.

При установлении на стадии возбуждения производства по делу, что принятое уполномоченными органами решение носит формальный характер или определенные планом досудебного оздоровления меры, оказались неэффективными, суд указывает в определении на данные обстоятельства и устанавливает защитный период продолжительностью не более трех месяцев.

Оценка стоимости объекта оценки может осуществляться на всех этапах производства по делу о банкротстве, включая защитный период, конкурсное производство, процедуры санации и (или) ликвидационного производства.

В защитном периоде оценка выполняется для целей:

- обоснования наличия (отсутствия) возможности восстановления платежеспособности предприятия, определения стоимости активов (имущества) предприятия и сравнения ее с его задолженностью;
- проведения анализа финансового состояния предприятия и выдачи заключения о факте наличия (отсутствия) банкротства должника;
- определения размеров вкладов в уставный фонд при создании новых юридических лиц на базе имущества должника;
- определения стоимости предприятия при установлении достаточности имущества для покрытия судебных расходов и расходов на вознаграждение временному управляющему.

В процессе защитного периода предприятие не вправе принимать решения о:

- реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) или ликвидации должника;
- создании организаций, вхождении в организации, выходе из организаций,

приостановлении своего членства в организациях, принятии (непринятии) в связи с участием в организациях мер, которые могут ухудшить финансовое состояние должника;

- создании филиалов и представительств;
- выплате дивидендов;
- выпуске (выдаче, размещении) ценных бумаг;
- выходе из состава участников должника - юридического лица;
- приобретении у акционеров ранее выпущенных акций (приобретении у участника должника доли (пая) в имуществе должника или ее части).

Отчет об окончании реализации плана завершения досудебного оздоровления в защитном периоде рассматривается хозяйственным судом с вынесением соответствующего определения, которое может быть обжаловано в установленном законодательством порядке.

В случае если реализация мер по восстановлению платежеспособности должника, предусмотренных в плане завершения досудебного оздоровления в защитном периоде, привела к восстановлению платежеспособности должника, дело о банкротстве прекращается.

Если план завершения досудебного оздоровления в защитном периоде не выполнен и платежеспособность должника не восстановлена, хозяйственный суд выносит определение об открытии конкурсного производства.

На протяжении всего защитного периода требования кредиторов не удовлетворяются, а выявляются. При этом законодатель предоставляет должнику возможность продолжать осуществление своей хозяйственной деятельности, что, в свою очередь, позволяет временному управляющему дать оценку целесообразности продолжения такой деятельности должника и выяснить возможность восстановления его платежеспособности.

При введении защитного периода хозяйственный суд выносит соответствующее определение о возбуждении производства по делу о банкротстве, в котором могут быть указаны меры по обеспечению требований кредиторов. Такие меры вправе принять хозяйственный суд по заявлению лица, участвующего в деле о банкротстве в соответствии с правилами обеспечения иска, предусмотренными Хозяйственным процессуальным кодексом Республики Беларусь. Помимо мер, предусмотренных хозяйственным процессуальным законодательством, хозяйственный суд вправе:

- обязать должника передать ценные бумаги, валютные ценности и иное имущество должника на хранение третьим лицам;
- принять иные меры, направленные на обеспечение сохранности имущества должника.

Должник в течение пяти дней со дня получения определения хозяйственного суда о возбуждении производства по делу о банкротстве обязан направить в хозяйственный суд и лицу, подавшему заявление о банкротстве, отзыв на такое заявление, в котором указываются имеющиеся у должника возражения по требованиям заявителя. Эти возражения необходимо обосновать ссылкой на конкретные доказательства и при необходимости их представить.

При заключении должником мирового соглашения с кредиторами временный управляющий должен в 5-дневный срок с момента подписания сторонами такого соглашения обратиться в хозяйственный суд с заявлением об утверждении мирового соглашения. Утверждение судом условий мирового соглашения в процессе защитного периода является основанием для прекращения производства по делу о банкротстве. Со дня вынесения хозяйственным судом определения об утверждении мирового соглашения полномочия временного управляющего прекращаются.

Жалобы кредиторов о нарушении их прав и интересов в процессе защитного периода или конкурсного производства рассматриваются в заседании хозяйственного суда не позднее четырнадцати дней со дня поступления указанных жалоб в хозяйственный суд.

Введение защитного периода не является основанием для отстранения руководителя должника и иных органов управления должника от исполнения их функций. Руководитель и иные органы управления должника продолжают осуществлять свои полномочия с перечисленными выше ограничениями. По существу, органы управления должника, в том числе руководитель, действуют параллельно с временным управляющим, но функции их разграничены.

Органы управления должника в процессе защитного периода могут совершать сделки и исполнять платежные обязательства только с письменного согласия временного управляющего. Если же сделки совершены в защитном периоде без согласия временного управляющего, то они могут быть признаны недействительными в судебном порядке. Давая согласие на совершение таких сделок, временный управляющий решает вопрос об их целесообразности для должника, анализирует влияние исполнения этих сделок на имущество должника, моделирует возможные последствия, могущие оказать негативное влияние на восстановление платежеспособности должника. Должник - юридическое лицо в процессе защитного периода не вправе принимать решения о:

- реорганизации (слиянии, присоединении, разделении, выделении, преобразовании) или ликвидации должника;
- создании организаций, вхождении в организации, выходе из организаций, приостановлении своего членства в организациях, принятии (непринятии) в связи с участием в организациях мер, которые могут ухудшить финансовое состояние должника;
- создании филиалов и представительств;
- выплате дивидендов;
- выпуске (выдаче, размещении) ценных бумаг;
- выходе из состава участников должника - юридического лица;
- приобретении у акционеров ранее выпущенных акций (приобретении у участников должника доли (пая) в имуществе должника или ее части).

Решение об участии в ассоциациях, союзах, финансово-промышленных группах и иных объединениях юридических лиц может быть принято органами управления должника только с письменного согласия временного управляющего.

В качестве одной из мер по обеспечению требований кредиторов в процессе

защитного периода предусмотрено, что хозяйственный суд вправе отстранить руководителя должника от должности по ходатайству лица, участвующего в деле о банкротстве.

Законодательство предусматривает два случая, в которых происходит отстранение руководителя должника от управления и переход всех полномочий руководителя к временному управляющему.

Во-первых, в случае направления в процессе защитного периода лицом, участвующим в деле о банкротстве, ходатайства, содержащего достоверные сведения о воспрепятствовании руководителем должника действиям временного управляющего при исполнении им своих обязанностей или о совершении руководителем должника действий, нарушающих права и интересы должника и кредиторов, или об иных нарушениях действующего законодательства, хозяйственный суд вправе отстранить руководителя должника от должности на срок, определяемый хозяйственным судом, и возложить на временного управляющего управление делами должника и обязанности его руководителя.

Во-вторых, в случае утверждения хозяйственным судом плана завершения досудебного оздоровления в защитном периоде с руководителем должника прекращается трудовой договор по основаниям, установленным трудовым законодательством, и назначается временный управляющий, о чем выносится соответствующее определение.

Кроме перечисленного, управляющий обязан представлять по окончании защитного периода в хозяйственный суд отчет о своей деятельности и заключение о финансовом состоянии и платежеспособности должника, а также представлять в хозяйственный суд и Департамент ежемесячные отчеты о своей деятельности. В частности, отчет в Департамент представляется не позднее 25 числа месяца, следующего за отчетным, в порядке и по форме, предусмотренными Инструкцией о порядке осуществления контроля за деятельностью временных (антикризисных) управляющих в производстве по делам об экономической несостоятельности (банкротстве), утвержденной постановлением Минэкономики от 18.07.2004 N 151.

В случае утверждения хозяйственным судом плана завершения досудебного оздоровления в защитном периоде с руководителем должника прекращается трудовой договор по основаниям, установленным трудовым законодательством, и назначается временный управляющий, о чем выносится соответствующее определение.

При введении защитного периода в определении хозяйственного суда о возбуждении производства по делу о банкротстве должника указывается о назначении временного управляющего, который обязан устанавливать кредиторов должника и определять размеры их требований. Таким образом, неопределенный в момент возбуждения дела круг кредиторов становится персонифицированным в результате действий временного управляющего.

Временным управляющим в защитном периоде подлежат рассмотрению вопросы: по

1. принятию мер, направленных на обеспечение сохранности имущества

должника и его защиты;

2. установлению кредиторов должника и определению размеров их требований;

3. проведению анализа финансового состояния и платежеспособности должника;

4. оказанию содействия в организации хозяйственной (экономической) деятельности должника, заключении мирового соглашения;

5. определению наличия признаков ложного банкротства, преднамеренного банкротства, сокрытия банкротства или срыва возмещения убытков кредитору;

6. подготовке и реализации плана завершения досудебного оздоровления в случаях, установленных законодательством об экономической несостоятельности (банкротстве);

7. соблюдению сроков проведения процедуры банкротства, сроков представления отчетов органу государственного управления по делам об экономической несостоятельности (банкротстве);

8. полноте и своевременности представления отчетов о своей деятельности и деятельности должника органу государственного управления по делам о банкротстве;

9. выполнению поручений хозяйственного суда;

10. иным вопросам, касающимся исполнения временным управляющим своих обязанностей.

Деятельность временного управляющего в процессе защитного периода сводится к трем основным направлениям: во-первых, контроль за действиями руководителя должника и иных органов управления с целью обеспечения сохранности имущества, во-вторых, изучение финансового состояния должника с целью определения наличия оснований для возбуждения конкурсного производства, в-третьих, принятие мер к возврату и сохранению имущества должника.

Помимо изучения финансового состояния должника временный управляющий обязан не допустить в течение защитного периода ухудшения финансового состояния должника и соответственно уменьшения шансов кредиторов на исполнение должником своих обязательств. В этой связи временный управляющий обязан осуществлять контроль за действиями руководителя должника и иных органов управления с целью обеспечения сохранности имущества и принятия иных мер к возврату и сохранению имущества должника. Действующее законодательство не требует обязательного отстранения руководителя и иных органов управления должника от исполнения их функций. Руководитель должника, иные органы управления должника и лица, представляющие должника и действующие от его имени, продолжают осуществлять свои полномочия. Вместе с тем органы управления должника в процессе защитного периода могут совершать сделки и исполнять платежные обязательства только с письменного согласия временного управляющего. Эта норма гарантирует участие временного управляющего и контроль с его стороны

за сделками, которые способны изменить состав активов либо обязательств должника. Обязанность проведения анализа финансового состояния и платежеспособности в процессе защитного периода лежит на временном управляющем

Перед завершением защитного периода временный управляющий должен составить и представить в хозяйственный суд свой отчет о проделанной работе и об имуществе должника, в котором, в частности, указываются:

- а) причины неплатежеспособности должника;
- б) информация о возможности и условиях возврата имущества должника, находящегося у третьих лиц;
- в) состав требований кредиторов; г) баланс должника;
- д) данные о перспективе деятельности должника.

Управляющему выплачивается премия при выполнении в полном объеме обязанностей управляющего в процедуре защитного периода - до 20% от средней заработной платы.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Тема 1. Государственное антикризисное регулирование.

Вопросы:

1. Факторы, влияющие на возникновение кризисов в организации.
2. Кризис организации: его виды, фазы и последствия.
3. Банкротство организации: виды, цели, последствия. Стадии банкротства.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Дайте определение понятия кризиса организации? Назовите симптомы его проявления?
2. Каковы бывают основные виды кризисов?
3. Назовите фазы возможного развития кризисов организации?
4. Каковы положительные и негативные стороны поведения процедуры банкротства организации?
5. Дайте характеристику факторов внешней среды и их влияние на развитие кризисных ситуаций?
6. Охарактеризуйте факторы внутренней среды и их влияние на развитие кризисов в организации?
7. Каковы основные причины кризисных явлений в отраслях экономики в Республике Беларусь?

Тема 2. Институт антикризисных управляющих.

Вопросы:

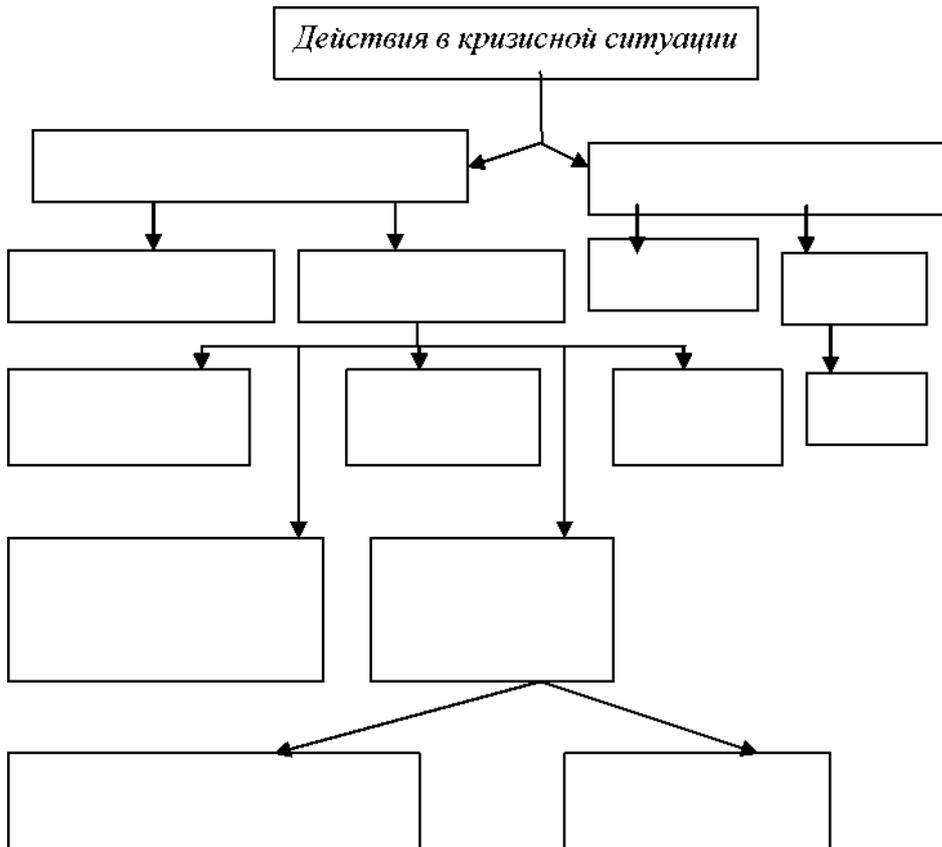
1. Система антикризисного государственного регулирования.
2. Антикризисные процедуры.
- 3 Система банкротства.
4. Платежеспособность организации: сущность, причины ее потери. Обязательства организации, ее виды.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем проявляется эффективность антикризисного управления?
2. В чем разница между антикризисным управлением и кризис-менеджментом?
3. Назовите основные этапы становление правовых основ экономической несостоятельности в Республике Беларусь?
4. В чем заключается основное назначение Закона об экономической несостоятельности (банкротстве)?
5. Чем вызвана необходимость принятия Указа Президента Республики Беларусь «О некоторых вопросах экономической несостоятельности

(банкротства)»?

Задание 1. Заполните пустые квадратики соответствующими типами процессов изменений: 1. без изменений, 2. с изменениями, 3. продажа по частям, 4. рост (сокращение), 5. эволюция, 6. развитие, 7. устранение препятствий для функционирования, 8. продуцированные изменения, 9. без изменения технологии, 10. с полной заменой производственного аппарата, 11. использование предприятия, 12. продажа предприятия, 13. продажа в целом, 14. Варианты



Задание 2. Приведите примеры применения различных антикризисных мероприятий на примере предприятий Республики Беларусь.

Тема 3. Диагностика бизнеса.

Вопросы:

1. Стратегия управления предприятием.
2. Эффективность организационной структуры управления.
3. Ресурсоемкость бизнеса и финансовая устойчивость.

Тема 4. Меры по предупреждению банкротства предприятия.

Задание.

На основе данных баланса (баланс организации раздается отдельно):

1. Определить соответствие типа бизнеса: фондоемкий, трудоемкий, материалоёмкий. Проверить безопасные соотношения для данного типа бизнеса.

2. Осуществить экспресс оценку ликвидности структуры активов и пассивов Определив тип платежеспособности.

Ликвидный баланс	На начало	На конец
$A1 > П1$		
$A2 > П2$		
$A3 > П3$		
$A4 < П4$		

3. Оценить платежеспособность организации

	На начало	На конец
Коэффициент текущей ликвидности		
Коэффициент быстрой ликвидности		
Коэффициент абсолютной ликвидности		
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами		

4. Проанализировать финансовую устойчивость организации

	На начало	На конец
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами		
Коэффициент капитализации		
Коэффициент финансовой независимости		
Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах		
Отношение дебиторской задолженности к совокупным активам		

5. Оценить деловую активность организации

	На начало	На конец
Прибыльность продаж		
Рентабельность оборотного капитала		
Рентабельность собственного капитала		
Рентабельность продаж		
Рентабельность активов		
Коэффициент общей оборачиваемости капитала		
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов		
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (Кокз)		
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (Кодз)		
Соотношение Кокз и Кодз		

6. Сделать выводы о финансовом положении предприятия.

Тема 5. Реструктуризация предприятия в условиях кризисной ситуации.

Вопросы:

1. Относительные показатели диагностики финансового состояния.
2. Горизонтальный и вертикальный финансовые анализы.
3. Факторный финансовый анализ.
4. Сравнительный финансовый анализ.

Задание. Осуществить на примере конкретной организации

1. Горизонтальный и вертикальный финансовые анализы.
2. Факторный финансовый анализ.
3. Сравнительный финансовый анализ.

Тема 6. Процедуры банкротства предприятия.

Вопросы:

1. Экспресс-диагностика предприятия.
2. Комплексный подход к диагностике несостоятельной организации.
3. Сущность и значение риска. Методы управления риском. Методы оценки степени риска.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие модели экспресс-диагностики могут быть использованы в отечественной практике?
2. Как определяется коэффициент абсолютной ликвидности?
3. Как часто следует рассчитывать коэффициент ликвидности?
4. Какие методы используются для диагностики вероятности риска банкротства?

Задание 1. Рассчитать значение Z-счета для организации по индексу Альтмана используя данные таблицы и сделать вывод о ее работе.

№№	Показатель	Значение показателя (млн. руб.)	
		2006г.	2007г.
1.	Оборотный капитал	138190	122187
2.	Сумма активов	242957	219860
3.	Нераспределенная прибыль	10594	12670
4.	Балансовая стоимость акций	146010	189937
5.	Операционная прибыль	284529	70441
6.	Заемные пассивы	34971	19889
7.	Выручка	184870	270227

Задание 2. На основании данных, приведенных в таблице рассчитать показатели по критериям оценки финансового и состояния организации и сделать вывод о ее состоянии используя рейтинговую методику Г.В.Савицкой.

№№	Показатель	Значение показателя (млн. руб.)	
		2006г.	2007г.
1.	Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	38145	3030
2.	Кредиторская задолженность	34969	19889
3.	Краткосрочные кредиты и займы	100	0
4.	Дебиторская задолженность	2504	62073
5.	Медленно реализуемые активы	77541	37084
6.	Источники собственных средств	204601	189937
7.	Валюта баланса	249572	219826
8.	Собственные оборотные средства	93219	92298
9.	Стоимость производственных запасов	77541	37084
10.	Денежные средства, краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и прочие оборотные активы	50649	75103

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. В чем заключается цель санации организации?
2. Какие существуют виды санации и в чем их отличие?
3. Что такое план санации?
4. В чем заключается назначение плана санации?
5. Какие существуют этапы санации?
6. В чем заключается сущность ликвидационного производства?
7. Что включает в себя ликвидационное производство?
8. Какой порядок ликвидации юридического лица?
9. Укажите очередность удовлетворения требований кредиторов в процессе ликвидационного производства.
10. В чем заключаются особенности работы антикризисного управляющего в период ликвидационного производства?
11. На каких условиях может быть заключено мировое соглашение?
12. Что должно содержать мировое соглашение?
13. В каких случаях мировое соглашение может быть признано недействительным?

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Тесты по антикризисному управлению

1. Назовите важнейшие формы годовой бухгалтерской отчетности.
 - Баланс, отчет по снабжению, производству и реализации продукции
 - Главная книга счетов, оборотная ведомость и баланс
 - Баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, отчет об изменении капитала, приложение к бухгалтерскому балансу
 - Баланс, отчет о расчетах с бюджетом по налогам и неналоговым платежам, отчет о начисленных дивидендах

2. Что отражается в балансе организации (по типовой форме №1)?
 - Остатки средств и их источники
 - Остатки средств, их источники и движение
 - Остатки средств по их видам
 - Величина источников средств по их видам

3. Какую информацию содержит актив баланса?
 - Остатки средств и их источники
 - Остатки средств, их источники и движение
 - Остатки средств по их видам
 - Величину источников средств по их видам

4. Какую информацию содержит пассив баланса?
 - Остатки средств и их источники
 - Остатки средств, их источники и движение
 - Остатки средств по их видам
 - Величину источников средств по их видам

5. Какая из приведенных схем расчета позволяет правильно и полно определить себестоимость готовой продукции организации?
 - Затраты за месяц = фактической себестоимости
 - Затраты за месяц + незавершенное производство на начало и на конец месяца - (минус) брак и прочие списания = фактической себестоимости
 - Затраты за месяц + незавершенное производство на начало месяца - (минус) незавершенное производство на конец месяца + брак и прочие списания = фактической себестоимости
 - Затраты за месяц + незавершенное производство на начало месяца - (минус) незавершенное производство на конец месяца - брак и прочие списания = фактической себестоимости

6. За счет каких источников могут быть начислены дивиденды акционерам по

результатам работы за год?

- Прибыль организации
- Чистой (остатка нераспределенной) прибыли
- Фонда накопления
- Уставного или резервного фондов

7. Укажите временную границу при отнесении средств к основным или оборотным?

- 1 месяц
- 2 года
- 1 год
- 3 года

8. Что означает понятие "кредиторы"?

- Это юридические и физические лица, которые должны нам определенную сумму средств
- Это юридические и физические лица, которым наша организация должна определенную сумму средств
- Это юридические и физические лица, которым наша организация должна определенную сумму средств или они должны нам
- Это юридические и физические лица, вступившие между собой в договорные отношения

9. Какое изменение и где вызовет в балансе операция получения краткосрочного кредита в банке и зачисления его на расчетный счет?

- Средств в активе баланса станет больше и больше задолженность в пассиве баланса
- Средств в активе баланса станет меньше и больше задолженность в пассиве баланса
- Средств в активе баланса станет больше и меньше задолженность в пассиве баланса
- Средств в активе баланса станет меньше и меньше задолженность в пассиве баланса

10. Какое изменение и где вызовет в балансе операция погашения краткосрочного кредита в банке с расчетного счета предприятия?

- Средств в активе баланса станет больше и больше задолженность в пассиве баланса
- Средств в активе баланса станет меньше и больше задолженность в пассиве баланса
- Средств в активе баланса станет больше и меньше задолженность в пассиве баланса
- Средств в активе баланса станет меньше и меньше задолженность в пассиве баланса

11. Что означает организация получила убыток" относительно информации, отражаемой в балансе?

- Больше средств стало в активе баланса и больше стал источник средств в пассиве
- Больше стало средств в активе и меньше стал источник в пассиве
- Меньше стало средств в активе и больше источник в пассиве
- Меньше стало средств в активе и меньше источник в пассиве

12. Укажите правильный финансовый результат от реализации продукции, если:

фактическая себестоимость продукции	200 млн.руб.
начисленный налог на добавленную стоимость	30 млн.руб.
коммерческие расходы	15 млн.руб.
поступила оплата за продукцию	260 млн.руб.
перечислена в бюджет задолженность по НДС	20 млн.руб.

Ответы:

- Нет ни прибыли, ни убытков
- Убыток 15 млн.руб.
- Прибыль 15 млн.руб.
- Прибыль 30 млн.руб.

13. Укажите правильный финансовый результат от реализации продукции, если:

фактическая себестоимость продукции	100 млн.руб.
начисленный налог на добавленную стоимость	10 млн.руб.
коммерческие расходы	15 млн.руб.
поступила оплата за продукцию	130 млн.руб.
перечислена в бюджет задолженность по НДС	10 млн.руб.

Ответы:

- Прибыль 10 млн.руб.
- Убыток 5 млн.руб.
- Прибыль 5 млн.руб.
- Прибыль 20 млн.руб.

13. Как определяется коэффициент финансовой независимости предприятия (автономии)?

- Отношение основного капитала к собственному
- Отношение собственных оборотных средств к сумме оборотных активов
- Отношение собственного капитала к валюте баланса
- Отношение собственного капитала предприятия к заемному

14. Коэффициент текущей ликвидности характеризует:

1. общую обеспеченность организации собственными оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности;

2. общую обеспеченность организации собственными оборотными средствами для своевременного погашения срочных обязательств организации;
3. способность организации рассчитаться по своим долгосрочным финансовым обязательствам после реализации оборотных активов;
4. наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости.

Ответы: - 1; - 1, 2; - 3; - 4

15. На основании каких из перечисленных показателей можно судить об источниках финансирования предприятия?

- Показателей ликвидности
- Показателей покрытия основных средств
- Показателей оснащенности основными средствами
- Показателей финансовой независимости

16. Собственные оборотные средства предприятия рассчитываются следующим образом:

- разница между капиталом и резервами (включая резервы предстоящих расходов) и внеоборотными активами
- сумма оборотных активов и собственных средств
- разница между внеоборотными активами и долгосрочными обязательствами
- разница между внеоборотными и оборотными активами

17. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами предприятия характеризует:

- Ликвидность предприятия
- Наличие у организации собственных оборотных средств, необходимых для ее финансовой устойчивости
- Оснащенность предприятия источниками средств (капиталом)
- Долю собственного капитала в структуре источников его финансирования

18. Для определения показателя абсолютной ликвидности используются следующие разделы баланса предприятия:

- Долгосрочные и краткосрочные обязательства предприятия
- Оборотные активы и краткосрочная задолженность
- Дебиторская задолженность и краткосрочная задолженность
- Платежные средства предприятия и его краткосрочная задолженность

19. Финансовая устойчивость (стабильность) и степень риска предприятия зависит от соотношения:

- Собственных и заемных источников финансирования предприятия
- Оборотных средств и краткосрочной задолженности
- Дебиторской задолженности и кредиторской задолженности предприятия

- Краткосрочной и долгосрочной задолженности предприятия
20. Для определения рентабельности собственных средств (собственного капитала) за отчетный период необходимы следующие данные:
- Источники собственных и заемных средств (весь капитал) предприятия и балансовая прибыль
 - Чистая прибыль и источники собственных средств (собственный капитал)
 - Выручка от реализации и источники собственных и заемных средств
 - Выручка от реализации и источники собственных средств (собственный капитал)
21. Экономическая интерпретация показателя рентабельности активов (капитала) такова:
- сколько рублей прибыли приходится на один рубль всех активов (капитала) предприятия
 - сколько рублей прибыли приходится на один рубль выручки
 - сколько рублей оборотного капитала приходится на один рубль прибыли
 - сколько рублей прибыли приходится на один рубль оборотного капитала
22. Оборачиваемость готовой продукции (в разгах) определяется отношением:
- балансовой прибыли к готовой продукции на конец периода (по балансу)
 - выручки от реализации продукции (с налогами) к среднему значению готовой продукции за период
 - выручки от реализации продукции (без налогов) к среднему значению готовой продукции за период
 - среднего значения готовой продукции за период к выручке от реализации продукции
23. Структура имущества предприятия показывает соотношение между:
- оборотными активами и краткосрочной задолженностью
 - внеоборотными и оборотными активами
 - материальными и нематериальными активами
 - собственными и заемными средствами
24. Финансовую независимости предприятия характеризует:
- оснащенность основными средствами
 - рентабельность продаж
 - доля собственного капитала в валюте баланса
 - оборачиваемость собственного капитала
25. Диагноз кризисного положения предприятия предполагает:
- анализ слабых сторон предприятия
 - анализ сильных сторон предприятия

- оценку затрат, необходимых для улучшения слабых сторон и полного использования сильных

- все ответы правильные

26. Индикаторами кризиса предприятия являются:

- 1) недостаток собственных средств (собственного капитала);
- 2) падение спроса на его продукцию и услуги;
- 3) недостатки в бухгалтерском учете;
- 4) издержки слишком велики и предприятие не справляется с ними.

Ответы: - 1, 3, 4 ; - 2, 4; - 3, 4; - 1, 2, 4

27. Финансово-экономические причины кризиса предприятия могут быть:

- 1) большая дебиторская задолженность;
- 2) задержка платежей предприятия;
- 3) невозможность получить кредиты;
- 4) отсутствие контроля за доходами и расходами;
- 5) срочные незапланированные обязательства по платежам.

Ответы: - 1, 3, 5; - 2, 3, 4; - 1, 2, 3; - все ответы правильные

28. Экономическая несостоятельность предприятия - это:

- 1) неспособность предприятия оплатить предъявленные финансовые документы;
- 2) способность предприятия оплатить предъявленные финансовые документы;
- 3) превышение стоимости долговых обязательств над стоимостью имущества субъекта хозяйствования;
- 4) превышение стоимости имущества предприятия над стоимостью его долговых обязательств;
- 5) равенство стоимости имущества предприятия стоимости его долговых обязательств.

Ответы: - 1, 2; - 1, 3; - 4, 5; - нет правильных ответов

28. Наиболее подходящими показателями для определения платежеспособности предприятия являются:

- поток денежных средств (cash-flow)
- доходы и затраты
- коэффициенты ликвидности
- все ответы правильные

29. Время обращения средств в дебиторской задолженности характеризует:

- средний период платежей покупателей за продукцию предприятия
- период отсрочки платежей клиентам за готовую продукцию
- средний период оплаты задолженности предприятия перед своими поставщиками

- все ответы правильные
30. Анализ финансового положения предприятия включает:
- оценку процессов инвестирования и финансирования
 - потребность в финансовых средствах (внутреннее и внешнее финансирование)
 - влияние процессов инвестирования и финансирования на ликвидность предприятия
 - все ответы правильные
31. О чем свидетельствует точка безубыточности равная 800 млн р.?
- что 800 млн р. активов сформировано за счет собственных источников финансирования
 - что 800 млн р. прибыли будет получено в отчетном году
 - что при выручке от реализации в 800 млн р. прибыль от реализации будет равна нулю
 - что при выручке от реализации в 800 млн р. организация не будет иметь просроченных обязательств
32. Диагноз кризисного состояния предприятия предполагает:
- оценку текущей и перспективной платежеспособности предприятия
 - оценку затрат, необходимых для поддержки предприятия и выявление внутренних резервов для обеспечения внешнего управления
 - оценку общего финансового положения предприятия
 - все ответы правильные
33. Как определить чистую прибыль организации?
- как разницу между выручкой от реализации и себестоимостью реализованной продукции
 - как разницу между внереализационными доходами и расходами
 - как разницу между прибылью за отчетный период и налогами из прибыли
 - как разницу между доходами и расходами организации
34. Как определить коэффициент изношенности основных средств?
- как отношение первоначальной стоимости основных средств к их остаточной стоимости
 - как отношение средней стоимости основных средств к выручке от реализации товаров
 - как отношение суммы амортизации основных средств к их первоначальной стоимости
 - как отношение остаточной стоимости основных средств к их первоначальной стоимости

35. Какие из перечисленных ниже индикаторов не дают оснований рассматривать текущее финансовое состояние как критическое, хотя они, вместе с тем, указывают, что при определенных условиях, обстоятельствах или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться?

1. недостаточная диверсификация деятельности предприятия;
2. хроническая нехватка оборотных средств;
3. излишняя ставка на возможную и прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта;
4. устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств;
5. участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
6. потеря ключевых контрагентов;
7. неправильная реинвестиционная политика.

Ответы:

- 1, 3, 5, 6
- 2, 4, 7
- 1, 2, 4, 7
- 2, 5, 6, 7

35. Какие из приведенных ниже индикаторов свидетельствуют о возможных в ближайшем будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе - банкротстве?

1. ухудшение отношений с учреждениями банковской системы;
2. политический риск, связанный с предприятием в целом или его ключевыми подразделениями;
3. использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;
4. применение в производственном процессе оборудования с истекшими сроками эксплуатации;
5. потери долгосрочных контрактов;
6. неблагоприятные изменения в портфеле заказов.

Ответы: - 3, 4, 6; - 2, 3, 5, 6; - 1, 2, 3, 4; - все названные

36. Индикаторами неплатежеспособности являются:

1. превышение краткосрочных обязательств над оборотными активами;
2. использование краткосрочной задолженности для финансирования внеоборотных активов;
3. отсутствие собственных оборотных средств;
4. низкая рентабельность активов.

Ответы: - 1, 2, 3; - 2, 3, 4; - 1, 2, 4; - все названные

37. Какие из приведенных ниже индикаторов свидетельствуют о возможных в

ближайшем будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе - банкротстве?

1. превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;
2. хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами (по своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов);
3. недооценка необходимости постоянного технического и технологического обновления предприятия;
4. неэффективные долгосрочные соглашения;
5. высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности;
6. наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов.

Ответы: - 3, 4, 5, 6; - 1, 2, 5, 6; - 2, 3, 4, 5; - все названные

38. Какие из приведенных ниже индикаторов не дают оснований рассматривать текущее финансовое состояние как критическое, хотя они, вместе с тем, указывают, что при определенных условиях, обстоятельствах или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться?

1. превышение размеров заемных средств над установленными лимитами;
2. хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами (по своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов);
3. недооценка необходимости постоянного технического и технологического обновления предприятия;
4. неэффективные долгосрочные соглашения;
5. высокий удельный вес просроченной дебиторской задолженности;
6. наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов.

Ответы: - 3, 4; - 2, 3, 4; - 2, 5, 6; - 2, 6

39. Какие из приведенных ниже индикаторов свидетельствуют о возможных в ближайшем будущем значительных финансовых затруднениях, в том числе - банкротстве?

1. повторяющиеся существенные потери в основной производственной деятельности;
2. превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности;
3. потеря ключевых сотрудников аппарата управления;
4. чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования;
5. устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
6. вынужденные остановки, а также нарушения ритмичности производственно- технологического процесса.

Ответы: - 1, 3, 4, 6; - 1, 2, 3, 6; - 2, 3, 4, 5 ; - 1, 2, 4, 5

40. Тактическими механизмами финансовой стабилизации предприятия являются:

1. сокращение суммы постоянных издержек;
2. осуществление эффективной налоговой политики предприятием;
3. снижение инвестиционной активности;
4. увеличение инвестиционной активности;
5. обеспечение обновления внеоборотных активов преимущественно за счет их аренды (лизинга).

Ответы: - 1, 2, 4, 5; - 1, 4, 5; - 1, 2, 5; - 2, 4, 5

42. Риск потери ликвидности (т.е. способности организации своевременно платить по своим краткосрочным обязательствам) может быть потенциально обусловлен следующими явлениями:

1. высокий уровень кредиторской задолженности;
2. неоптимальное сочетание между краткосрочными и долгосрочными источниками заемных средств;
3. рост просроченной дебиторской задолженности.

Ответы: - 1, 3; - 2, 3

- нет верного ответа
- все ответы правильные

43. К сравнительному методу оценки предприятия относят:

- метод накопления активов
- метод рынка капитала
- метод отраслевых коэффициентов
- верно 2 и 3

44. Стоимость контрольного пакета определяется:

- методом накопления активов
- методом сделок
- методом рынка капитала за вычетом скидки на недостаток ликвидности
- верно 1 и 2

45. Срок прогноза для оценки предприятия доходным методом может составлять в зависимости от целей оценки и конкретной ситуации:

- от 5 до 10 лет
- в случае невозможности составления долгосрочных прогнозов допустимо сокращение срока прогноза до 3 лет
- при условии обоснования срок прогноза может быть увеличен
- все ответы верны

46. Приказное производство осуществляется хозяйственным судом:

- по общим правилам искового производства
- путем вынесения определения о судебном приказе без разбирательства и вызова сторон
- по общим правилам искового производства без вызова сторон
- по общим правилам искового производства без разбирательства

47. В заявлении о возбуждении приказного производства должно быть указано:

- 1) наименование хозяйственного суда, в который подается заявление;
- 2) имя (наименование) взыскателя и должника, их почтовые адреса;
- 3) требование взыскателя со ссылкой на законодательство;
- 4) обстоятельства, на которых основано требование, и доказательства, подтверждающие их;
- 5) расчет взыскиваемой суммы;
- 6) перечень прилагаемых документов.

Ответы:

- 1, 2, 3, 4, 5, 6
- 1, 2, 3, 6
- 1, 2, 4, 5
- 1, 2, 5, 6

48. К исковому заявлению прилагаются документы:

- 1) подтверждающие уплату госпошлины в установленном порядке и размере;
- 2) подтверждающие соблюдение досудебного порядка урегулирования спора с ответчиком, когда это предусмотрено законодательным актом или договором;
- 3) подтверждающие обстоятельства, на которых основываются иски требования;
- 4) текст ненормативного акта, если он оспаривается;
- 5) расчет исковых требований (штраф, пеня, неустойка, проценты, убытки и т.д.);
- 6) проект договора, если подается заявление о понуждении заключить договор или изменить его;
- 7) государственную регистрацию в качестве юридического лица или индивидуального предпринимателя;
- 8) полномочия лица, подписавшего исковое заявление, на предъявление иска.

Ответы:

- 1, 3, 5, 6, 8
- 1, 2, 3, 4, 7
- 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
- 1, 3, 4, 6

49. Экономическая несостоятельность это:

- неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная решением хозяйственного суда об экономической несостоятельности с санацией должника
- неплатежеспособность, установленная по критериям неисполнения текущих платежей, признанная решением хозяйственного суда об экономической несостоятельности с ликвидацией должника
- неплатежеспособность, установленная хозяйственным судом в связи с невозможностью должника покрыть своим имуществом требования кредиторов
- признанная хозяйственным судом или объявленная должником неспособность его в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей

50. Градообразующая организация - это:

- административно-территориальный орган управления
- организация с численностью работников свыше 500 человек
- юридическое лицо, численность работников которого составляет не менее одной четвертой части занятого населения (рабочих мест) соответствующего населенного пункта или за счет функционирования (деятельности) которого поддерживается жизнеобеспечение соответствующего населенного пункта
- нет правильного ответа

51. Временный (антикризисный) управляющий - индивидуальный предприниматель не вправе заниматься:

- иными видами предпринимательской деятельности, кроме деятельности временного (антикризисного) управляющего в производстве по делу об экономической несостоятельности (банкротстве)
- иными видами предпринимательской деятельности, кроме аудиторской деятельности
- иными видами предпринимательской деятельности, кроме деятельности по оказанию юридических услуг
- иными видами предпринимательской деятельности, кроме консультирования по вопросам коммерческой деятельности и управления

52. Государственный орган (организация), после утверждения хозяйственным судом кандидатуры управляющего:

- заключает срочный трудовой договор и определяет размер месячной тарифной ставки, действие контракта по основному месту работы прекращается
- заключает контракт, при этом действие контракта по основному месту работы приостанавливается
- заключает новый контракт по основному месту работы

- прекращает контракт по основному месту работы

53. При рассмотрении дела о банкротстве должника применяются следующие процедуры банкротства:

- защитный период
- конкурсное производство, мировое соглашение
- мировое соглашение
- защитный период и конкурсное производство

54. Конкурсное производство включает следующие процедуры:

- санацию, мировое соглашение, ликвидационное производство
- санацию, ликвидационное производство
- санацию, мировое соглашение
- защитный период, санацию, мировое соглашение

55. В каких случаях может быть возложена субсидиарная ответственность на учредителей банка при его банкротстве:

- в случае банкротства банка по вине его учредителей (участников) и в случае, если учредители имеют возможность определять действия банка
- в случае, если учредители не имеют право давать обязательные указания для данного банка
- в случае, если учредители не имеют возможность определять действия банка
- все ответы не верны

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

Природа кризисов в социально-экономическом развитии

1. Классификация кризисов
2. Факторы, обуславливающие кризисное развитие предприятия
3. Стадии антикризисных процессов
4. Причины и последствия кризиса
5. Понятие и задачи антикризисного регулирования
6. Виды и методы антикризисного регулирования
7. Система антикризисного регулирования
8. Особенности и направления государственного антикризисного регулирования
9. Система антикризисного управления
10. Антикризисные программа, процесс и политика
11. Механизм государственного антикризисного управления
12. Антикризисные мероприятия
13. Правовые основы антикризисного управления
14. Модель антикризисного менеджера
15. Сущность, цели и задачи диагностики
16. Основы исследования, предмет и объект диагностики в антикризисном управлении
17. Направление и основные этапы диагностики
18. Цель, задачи, объект и предмет функциональной диагностики организационных структур
19. Диагностика среды предприятия
20. Относительные показатели диагностики финансового состояния
21. Горизонтальный и вертикальный финансовые анализы
22. Факторный финансовый анализ
23. Сравнительный финансовый анализ
24. Экспресс-диагностика предприятия
25. Комплексный подход к диагностике несостоятельной организации
26. Сущность и значение риска
27. Признаки классификации рисков
28. Управление рисками
29. Методы оценки степени риска
30. Сущность и виды банкротства
31. Функции института банкротства
32. Процедуры банкротства
33. Основания для подачи заявления о банкротстве
35. Защитный период: основные процедуры, содержание
36. Сущность и виды санации
37. План санации организации

38. Основные этапы санации
39. Ликвидационное производство
40. Сущность мирового соглашения
41. Особенности мирового соглашения в Республике Беларусь
42. Недействительность и расторжение мирового соглашения
43. Практика применения мирового соглашения в Республике Беларусь
44. Сущность реструктуризации предприятия
45. Программа и основные этапы проведения реструктуризации предприятия
46. Сущность реорганизации предприятия
47. Практика проведения реструктуризации предприятий
48. Бенчмаркинг кризисного предприятия: сущность, значение, виды, этапы
49. Зарубежный опыт управления несостоятельным предприятием.
50. Особенности антикризисного управления малыми предприятиями в Республике Беларусь

4.

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
М.В.Нерода
21. 12 2023

Регистрационный № УД-В-2-В9уч.

Антикризисное управление строительной организацией

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине
для специальности:
1-25 01 07 Экономика и управление на предприятии

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта высшего образования ОСВО 1-25 01 07-2021, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь № 24 от 09 февраля 2022 г. и учебного плана учреждения образования «Брестский государственный технический университет» для специальности 1-25 01 07 Экономика и управление на предприятии.

СОСТАВИТЕЛЬ:

Кривицкая Т.В., старший преподаватель кафедры менеджмента.

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

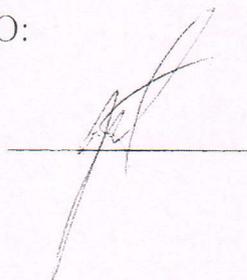
Потапова Н.В., заведующий кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита учреждения образования «Брестский государственный технический университет», кандидат экономических наук, доцент;

Мишков Н.Н. директор филиала ООО «Эрнис».

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

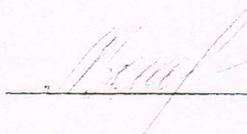
Кафедрой менеджмента

Заведующий кафедрой
(протокол № 4 от 21.11.2023);



И.М. Гарчук

Методической комиссией
экономического факультета
Председатель методической комиссии
(протокол № 3 от 19.12.2023)



Л.А. Захарченко

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 2 от 21.12.2023)

Методический совет
Л.А. Захарченко

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Одним из направлений совершенствования высшего образования в Республике Беларусь в условиях трансформации экономики является повышение уровня экономических знаний. Изучение курса «Антикризисное управление строительной организацией» направлено на приобретение теоретических знаний практических навыков в антикризисного управления предприятием. Т.к. неповторимость условий осуществления каждого нового проекта антикризисного управления предприятием достигается выполнением уникальных мероприятий определенного качества, имеющих временные и бюджетные ограничения.

Актуальность изучения данной дисциплины обусловлена необходимостью формирования необходимого набора знаний об антикризисном управлении у студентов данной специальности. Учебная дисциплина «Антикризисное управление» представляет собой систематизированное изложение основных положений теории и практики антикризисного управления, принципов и подходов к управлению организациями и поведением людей в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды. Объективный характер таких изменений обусловлен спецификой современной инновационной экономики, возрастающей неопределенностью среды, а для нашей страны также спецификой деятельности организаций в условиях переходной экономики. В связи с этим знание теоретических основ и практики антикризисного регулирования экономики и управления организациями является профессиональным требованием к менеджерам и экономистам.

Изучения курса позволяет студентам овладеть передовыми прикладными методиками антикризисного управления предприятием.

Целью учебной дисциплины «Антикризисное управление строительной организацией» является развитие экономического мышления студентов, формирование у них экономических знаний антикризисного управления на основе изучения достижений отечественной и мировой экономической мысли. Задачи изучения дисциплины:

- на основе изучения содержания и проблематики курса сформировать необходимую теоретическую базу для последующего прикладного применения;
- обучить методологии практического применения принципов, функций, методов и технологии финансового оздоровления предприятий;
- обучить методам логического и системного анализа, обобщений, приемам публичного изложения положений теории финансового оздоровления, постановки задачи и формирования управленческих решений;

- дать ясное и четкое представление о природе, причинах и типологии кризисов в экономических системах и путях их преодоления;
- выработать навыки практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях;
- изучить общие законы и закономерности кризисных явлений в экономике;
- изучить методологические механизмы антикризисного управления: принципы, функции, методы и цели в управлении;
- дать основы теории и практики моделирования реальных процессов в экономике предприятия;
- привить навыки и умения составления стратегических и оперативных планов, контроля за их выполнением и способности к модернизации;
- дать основу законодательного регулирования процесса банкротства предприятия.

В результате изучения учебной дисциплины «Антикризисное управление строительной организацией» формируются следующие компетенции:

академические:

- АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.
- АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.
- АК-3. Владеть исследовательскими навыками.
- АК-4. Уметь работать самостоятельно.
- АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью).
- АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.
- АК-7. Иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.
- АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.
- АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

социально–личностные:

- СЛК-1. Обладать качествами гражданственности.
- СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.
- СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.
- СЛК-4. Владеть навыками здоровьесбережения.
- СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике.
- СЛК-6. Уметь работать в команде.

профессиональные:

Организационно-управленческая деятельность

- ПК-1. Владеть навыками создания собственного бизнеса (проекта).

- ПК-2. Обеспечивать устойчивое развитие основных производственных и функциональных подразделений предприятия, проекта, отрасли (региона).

- ПК-3. Разрабатывать рациональную организационную структуру антикризисного управления.

- ПК-4. Владеть современными техниками принятия управленческих решений.

- ПК-5. Осуществлять контроль выполнения заданий, технологических процессов, культуры производства, трудовой, финансовой и технологической дисциплины.

- ПК-6. Осуществлять организационную подготовку проекта, а также постановку инновационных управленческих и экономических задач на уровне антикризисного управления предприятием.

- ПК-7. Проводить деловые совещания и переговоры, переписку с зарубежными партнерами, готовить распоряжения, проекты приказов, планов мероприятий и контрактов на уровне антикризисного управления предприятием.

- ПК-8. Обеспечивать развитие персонала.

- ПК-9. Организовывать модернизацию и производство новых видов проектов и программ.

Планово-экономическая деятельность

- ПК-10. Разрабатывать перспективные, среднесрочные и текущие планы экономического и социального развития предприятия в рамках антикризисного управления.

- ПК-11. Проводить комплексный экономический анализ всех видов деятельности в рамках управления бизнес-процессами и разрабатывать меры по эффективному использованию ресурсов, с целью повышения эффективности деятельности на предприятии.

- ПК-12. Подготавливать данные для периодической отчетности в сроки и по формам, установленным государственными органами статистики и анализа. на уровне предприятия.

- ПК-15. Определять конкурентоспособность услуг, работ и организации (предприятия) в целом на стадии антикризисного управления.

Информационно-аналитическая деятельность

- ПК-16. Систематизировать статистические материалы по труду, характеризующие количественные и качественные показатели деятельности организации и его подразделений на уровне антикризисного управления.

- ПК-17. Изучать результаты работы организации и его структурных подразделений и сопоставлять их с показателями других организаций.

- ПК-18. Выявлять внутрихозяйственные резервы и разрабатывать мероприятия по их использованию.

– ПК-19. Проводить оперативный экономический анализ хода выполнения плановых заданий и мероприятий по использованию резервов повышения эффективности деятельности.

Производственно-хозяйственная деятельность

– ПК-20. Владеть навыками ведения отдельных стадий деятельности организации, включая: исследования и разработки, производство, маркетинг, формирование и использование ресурсов, продвижение услуг.

– ПК-21. Уметь принимать обоснованные решения в условиях неопределенности бизнеса.

– ПК-22. Разрабатывать оперативные графики освоения инновационных услуг и осуществлять контроль за их выполнением.

Научно-исследовательская деятельность

– ПК-23. Использовать экономические законы и закономерности в управлении современной экономикой труда.

– ПК-24. Проводить исследования в области методологии и методики планирования, трудовых показателей и анализа результатов деятельности организации и его структурных подразделений.

– ПК-25. Обосновывать систему показателей и методы оценки экономической эффективности функционирования организации, отдельных видов деятельности и структурных подразделений.

Инновационная деятельность

– ПК-26. Осуществлять поиск, систематизацию и анализ информации по перспективам развития отрасли, инновационным технологиям, проектам и решениям.

– ПК-27. Работать с научной, технической и патентной литературой.

– ПК-28. Оценивать конкурентоспособность и экономическую эффективность разрабатываемых технологий антикризисного управления на уровне программы или проекта.

В результате изучения дисциплины магистрант должен:

иметь представление:

– о современной методологии антикризисного управления;

– об определениях и понятиях проектов, программ и их контекста, как объектов антикризисного управления;

– о процессах и инструментах управления различными функциональными областями антикризисного проекта;

– об истории и тенденциях развития антикризисного управления предприятием.

знать:

– цель, предметную область и структуру антикризисного управления;

- организационно-технологическую модель антикризисного управления предприятием;
 - календарный план реализации проекта антикризисного управления предприятием;
 - основные разделы сводного плана антикризисного управления;
 - контроль и регулирование хода выполнения антикризисного управления по его основным параметрам;
- владеть:
- современными концепциями, принципами и методами антикризисного управления;
 - навыками применения современных программно-технических средств для решения прикладных задач различных классов при антикризисном управлении предприятием.

Результатом освоения дисциплины является овладение студентами универсальными (УК), углубленными профессиональными (УПК) компетенциями:

- уметь применять современные информационные технологии для эффективного решения научных и профессиональных задач;
- обладать способностью управлять группами (командами) сотрудников, проектами, осуществлять выбор методологии и технологии разработки антикризисного управления.

План учебной дисциплины для заочной формы получения образования I степени

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные	Практические	Семинары		
6-05-0311-02	Экономика и управление .	3	6	156	4	16	8	-	8	-	-	контрольная работа, экзамен

1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1.1 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Природа и причины кризисов в экономическом развитии.

Введение. Антикризисный менеджмент как учебная дисциплина. Предмет и объект дисциплины. Цели и задачи дисциплины, ее появление. Характеристика структуры курса и содержания его основных разделов.

Понятие кризиса. Экономические кризисы и их причины. Циклическое развитие экономики. Причины мирового финансового кризиса и его влияние на экономику страны и предприятий. Понятие дефолта.

Теория роста фирмы и его критические точки. Жизненный цикл товара. Определение оптимального размера предприятия. Управление издержками. Точка безубыточности.

Признаки, характеризующие кризис в экономике страны и в экономике предприятия. Факторы, обуславливающие кризисное развитие. Стадии кризисных процессов. Факторы нестабильного макроэкономического развития, которые могут привести к банкротству частного бизнеса (гиперинфляция, девальвация национальной валюты, банковский кризис).

Классификация кризисов. Последствия кризиса. Особенности циклического развития экономики в Беларуси.

Тема 2. Методология антикризисного управления.

Понятие антикризисного управления. Цели антикризисного управления. Формы антикризисного управления. Система антикризисного управления. Принципы, этапы и функции антикризисного управления. Элементы и виды антикризисного управления. Стратегия и политика антикризисного управления. Технология антикризисного управления.

Понятие устойчивого развития. Экологический императив как неотъемлемый фактор устойчивого развития. Взаимодействие предприятия и окружающей среды. Ноосферная модель экономического развития. Формирование ноосферного экономического мышления и ноосферной экономики как инновационной стратегии антикризисной жизнедеятельности людей.

Особенности антикризисного управления в сфере строительства и недвижимости.

Тема 3. Диагностика бизнеса.

Диагностика потенциального банкротства предприятия. Современные методики диагностики предприятия. Модель диагностики банкротства Альтмана. Модель оценки возможности банкротства У. Бивера. Четырехфакторная прогнозная модель Таффлера. Четырехфакторная R-модель прогноза риска банкротства. Диагностика кризиса управления на основе показателя Аргенти. Диагностика банкротства на основе PAS-коэффициента.

Сущность, цели и задачи диагностики банкротства. Методы диагностики банкротства. Этапы диагностики банкротства предприятия.

Оценка вероятности банкротства предприятия. Показатели диагностики финансового состояния. Понятие финансовой устойчивости предприятия. Факторный финансовый анализ. Сравнительный финансовый анализ. Экспресс-диагностика предприятия. Комплексный подход к диагностике несостоятельной организации.

Виды стоимости предприятия. Оценка недвижимости. Оценка бизнеса. Управление и оценка объектов недвижимого имущества предприятий, находящихся в процедуре несостоятельности (банкротства). Оценка активов как фактор упреждающего антикризисного управления предприятиями, отраслями, комплексами. Антикризисное управление предприятиями на основе оценки их рыночной стоимости.

Риски в антикризисном менеджменте. Сущность и значение рисков. Количественное выражение рисков. Источники и причины рисков. Признаки классификации рисков. Управление рисками. Методы управления рисками. Методы оценки степени рисков.

Превентивное Антикризисное управление строительной организацией на основе диагностики.

Тема 4. Меры по предупреждению банкротства предприятия.

Антикризисные меры при угрозе банкротства. Оперативная реструктуризация долгов и имущества. Управление дебиторской задолженностью. Управление издержками предприятия.

Мероприятия по выводу предприятия из кризиса. Меры по восстановлению платежеспособности предприятия. Реструктуризация деятельности предприятия. Инновационная политика фирмы как фактор антикризисного управления. Человеческий фактор и роль кадровой политики в антикризисном управлении. Маркетинг в антикризисном управлении.

Понятие финансового оздоровления предприятий в условиях банкротства. Разработка плана финансового оздоровления предприятия.

Инвестиционный анализ как элемент антикризисного управления. Определение качества инвестиционных проектов с учетом риска. Оценка финансовой устойчивости проекта, призванного вывести предприятие из кризиса. Оценка эффективности и окупаемости инвестиционных проектов. Учет рисков и инфляции при дисконтировании доходов при оценке эффективности инвестиционного проекта.

Понятие санации и ее роль в антикризисном управлении. Сущность и виды санации. План санации организации. Цель, этапы разработки и источники финансирования плана санации.

Тема 5. Реструктуризация предприятия в условиях кризисной ситуации.

Структура современного предприятия. Классификация кризисных ситуаций на предприятии. Понятие, сущность и задачи реструктуризации предприятия. Концепция реструктуризации. Причины актуальности реструктуризации. Виды реструктуризации. Условия реструктуризации предприятий. Факторы, оказывающие влияние на реструктуризацию предприятия. Пути и проблемы реструктуризации предприятия.

Проблемы реформирования предприятий при смене собственников.

Практика проведения реструктуризации предприятий. Опыт и особенности проведения реструктуризации предприятий в Беларуси.

Тема 6. Процедуры банкротства предприятия.

Понятие банкротства. Институт банкротства и его роль в антикризисном управлении. Сущность и виды банкротства. Признаки банкротства. Функции банкротства. Характеристика процедур банкротства. Классификация процедур банкротства (реорганизационные и ликвидационные процедуры банкротства). Характеристика процедур банкротства, предусмотренных законодательством Республики Беларусь (досудебное оздоровление, защитный период, конкурсное производство, мировое соглашение). Особенности банкротства в Республике Беларусь отдельных категорий должников.

Процедуры досудебного оздоровления и защитного периода. Меры по

обеспечению требований кредиторов. Управление предприятием в защитный период.

Сущность и порядок ликвидационного производства. Процедура ликвидации. Очередность удовлетворения требований кредиторов.

Сущность мирового соглашения. Цели мирового соглашения. Особенности мирового соглашения в Беларуси. Условия заключения мирового соглашения. Содержание мирового соглашения. Последствия утверждения мирового соглашения. Недействительность и расторжение мирового соглашения. Практика применения мирового соглашения в Беларуси.

1.2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Государственное антикризисное регулирование.

Теория роста фирмы и его критические точки. Жизненный цикл товара. Определение оптимального размера предприятия. Управление издержками. Точка безубыточности.

Тема 2. Институт антикризисных управляющих.

Формирование ноосферного экономического мышления и ноосферной экономики как инновационной стратегии антикризисной жизнедеятельности людей.

Особенности антикризисного управления в сфере строительства и недвижимости.

Тема 3. Диагностика бизнеса.

Оценка вероятности банкротства предприятия. Показатели диагностики финансового состояния. Понятие финансовой устойчивости предприятия. Факторный финансовый анализ. Сравнительный финансовый анализ. Экспресс-диагностика предприятия. Комплексный подход к диагностике несостоятельной организации.

Тема 4. Меры по предупреждению банкротства предприятия.

План санации организации. Цель, этапы разработки и источники финансирования плана санации.

Тема 5. Реструктуризация предприятия в условиях кризисной ситуации.

Практика проведения реструктуризации предприятий. Опыт и особенности проведения реструктуризации предприятий в Беларуси.

Тема 6. Процедуры банкротства предприятия.

Практика проведения реструктуризации предприятий. Опыт и особенности проведения реструктуризации предприятий в Беларуси.

2.1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
для заочно-сокращенной формы получения образования I степени

Номер раздела,	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самостоятельной работы/по д контролю м	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные	Практические	Семинарские		
	6-й семестр	6	-	6	-	142	экзамен
1.	Государственное антикризисное регулирование.	1		1		24	Э, Т, Р, Эс, К
2.	Институт антикризисных управляющих.	1		1		24	Э, От, К, Т, Эс, Р, КР
3.	Диагностика бизнеса.	1		1		24	Э, От, Т, Эс, К
4.	Меры по предупреждению банкротства предприятия.	1		1		24	Э, Т, К, Р, КР
5.	Реструктуризация предприятия в условиях кризисной ситуации.	1		1		24	Э, Т, Р, Эс, К
6.	Процедуры банкротства предприятия.	1		1		22	Э, Р, Т, К, КР

Примечание: Э – экзамен; От – отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; Т – тесты; Эс – эссе; Р – реферат; К – коллоквиум.

3. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

3.1. Перечень литературы (учебной, учебно-методической, научной, нормативной, др.)

Основная литература:

1 Коротков, Э. М. Антикризисное управление: учебник для вузов: по направлению "Менеджмент" / Э. М. Коротков. - Москва: Юрайт, 2020 - 405, [1]

2 Смольский, А. П. Антикризисное управление: [учебное пособие] / А. П. Смольский. - Минск : Мисанта, 2017.-351 с.

3.2 Дополнительная литература:

3 Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. Адизес. - СПб.: Питер, 2012.-383 с.

4 Анализ финансовой отчетности: учебник / М.А. Бахрушина [и др.]; под общ. ред. М.А. Бахрушиной. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011 - 431 с.

5 Балашов, В.Г. Рост и прорыв в лидеры. Практикум по преодолению кризиса: учеб. пособие / В.Г. Балашов, В.А. Ириков, С.И. Иванова. - М.: Дело, 2009.-336 с.

6 Беляев, А.А. Антикризисное управление: учебник / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013 - 311 с.

7 Быков, А.А. Антикризисное управление строительной организацией использованием системы финансового мониторинга «Кризис-эксперт»: учебно-методическое пособие / А.А. Быков, Т.Г. Авдеева, Н.Г. Родцевич. - Минск: БГЭУ, 2009.-71 с.

8 Гроув, Э. Выживают только параноики: как использовать кризис; периоды, с которыми сталкивается любая компания: пер. с англ. / Э. Гроув. - М.: Альпина паблишер, 2003 - 200 с.

9 Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии: пер. с англ. / П. Дойль, Ф. Штерн. - 4-е изд. - СПб.: Питер, 2007 - 544 с.

10 Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2014 - 1094 с.

11 Мыцких, Н.П. Антикризисное управление: курс лекций / Н.П. Мыцких. - Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2010 - 79 с.

12 Орехов, В.И. Антикризисное управление: учеб. пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., исправл. - М.: ИНФА-М, 2012 - 540 с.

13 Смольский, А.П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления: учеб. пособие / А.П.Смольский. -2-е изд. - Минск: Мисанта, 2021.-443 с.

14 Стейнберг, С. Кризис - это возможность: 10 стратегий, которые позволят вам процветать в эпоху перемен / С. Стейнберг. - Москва: Манн,

Иванов и Фербер, 2015 - 302 с.

15 Финансовая диета: реформы государственных финансов Беларуси: [монография / К. В. Рудый [и др.]; под научной редакцией К. В. Рудого]. - Минск: Звезда, 2016.-461 с.

16 Демчук, О. Н. Антикризисное управление: учебное пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. - 4-е изд., стер. - Москва: ФЛИНТА, 2022 - 251 с.

17 Гореликов, К. А. Антикризисное управление: учебник / К. А. Гореликов. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К0, 2020 -216 с.

18 Антикризисное управление: учебник / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А.Н. Герасин [и др.]; под ред. И. К. Ларионова. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К°, 2022 - 380 с.

19 Орехов, В. И. Антикризисное управление: учебное пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Т. Р. Орехова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2022 – 378 с.

20 Васин, С. М. Антикризисное управление: учебное пособие / В. М. Васин, В. С. Шутов. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020 – 272 с.

3.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

1. Коллоквиумы.
2. Доклады на конференциях.
3. Тесты.
4. Контрольные работы.
5. Эссе.
6. Рефераты.
7. Публикации статей, докладов.
8. Отчеты по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой.
9. Экзамен.

Примерный перечень вопросов к экзамену.

1. Природа кризисов в социально-экономическом развитии.
2. Классификация кризисов.
3. Факторы, обуславливающие кризисное развитие предприятия.
4. Стадии антикризисных процессов.
5. Причины и последствия кризиса.
6. Понятие и задачи антикризисного регулирования.
7. Виды и методы антикризисного регулирования.
8. Система антикризисного регулирования.

9. Особенности и направления государственного антикризисного регулирования.

10. Система антикризисного управления.

11. Антикризисные программа, процесс и политика.

12. Механизм государственного антикризисного управления.

13. Антикризисные мероприятия.

14. Правовые основы антикризисного управления.

15. Модель антикризисного менеджера.

16. Сущность, цели и задачи диагностики.

17. Теоретико-методологические основы диагностики в антикризисном управлении.

18. Направление и основные этапы диагностики.

19. Цель, задачи, объект и предмет функциональной диагностики организационных структур.

20. Диагностика среды предприятия.

21. Относительные показатели диагностики финансового состояния.

22. Горизонтальный и вертикальный финансовые анализы.

23. Факторный финансовый анализ.

24. Сравнительный финансовый анализ.

25. Экспресс-диагностика предприятия.

26. Комплексный подход к диагностике несостоятельной организации.

27. Сущность и значение риска.

28. Признаки классификации рисков.

29. Управление рисками.

30. Методы оценки степени риска.

31. Сущность и виды банкротства.

32. Функции института банкротства.

33. Процедуры банкротства.

34. Основания для подачи заявления о банкротстве.

35. Защитный период: основные процедуры, содержание.

36. Сущность и виды санации.

37. План санации организации.

38. Основные этапы санации.

39. Ликвидационное производство: сущность, процедура ликвидации.

40. Сущность мирового соглашения.

41. Особенности мирового соглашения в Республике Беларусь.

42. Недействительность и расторжение мирового соглашения.

43. Практика применения мирового соглашения в Республике Беларусь.

44. Сущность реструктуризации предприятия.

45. Программа и основные этапы проведения реструктуризации

предприятия.

46. Сущность реорганизации предприятия.

47. Практика проведения реструктуризации предприятий.

48. Бенчмаркинг кризисного предприятия: сущность, значение, виды, этапы.

49. Зарубежный опыт управления несостоятельным предприятием.

50. Особенности антикризисного управления малыми предприятиями в Республике Беларусь.

3.4. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

Самостоятельная работа студентов в рамках изучения учебной дисциплины «Антикризисное управление строительной организацией» осуществляется в виде:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний посредством использования электронных информационных ресурсов: электронных учебно-методических комплексов, учебно-методических материалов (конспекты лекций, презентации, основная и дополнительная литература, другие источники информации, рекомендуемые слушателям для самостоятельного изучения), а также возможности доступа для каждого обучающегося к библиотечным фондам;

- формирования практических навыков студентов путем выполнения практических заданий, решения производственных и управленческих ситуаций, выступлениям на круглых столах, тематических дискуссиях, подготовки рефератов и т.д.;

- формирования самостоятельности мышления путем подготовки и определения сфер и направлений использования полученных знаний и навыков в профессиональной деятельности.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студентов являются:

- уровень и полнота освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- обоснованность и четкость изложения ответов по темам, определенным для самостоятельного изучения студентов;
- оформление отчетного материала в соответствии с требованиями, определенными локальными нормативными актами.

Самостоятельная работа студентов должна быть организована на основе изданных учебно-методических материалов по отдельным темам дисциплины, конспекта лекций, а также соответствующих методических рекомендаций по

их изучению.

При этом основными рекомендуемыми направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине, изучение и подбор дополнительной литературы по теме;
- изучение текстовых материалов (учебников, учебно-методических рекомендаций, дополнительной литературы);
- изучение лекционного материала преподавателя и его расширение за счет специальной литературы, консультаций;
- конспектирование учебной литературы;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение;
- выполнение типовых расчетов;
- решение задач;
- подготовка к практическим занятиям и их выполнение с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка тематических докладов, рефератов, сообщений, презентаций, эссе;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, доклады, и т.п.);
- подготовка к экзамену.

Перечень тем самостоятельной работы

Тема 1. Государственное антикризисное регулирование.

Литература: О-1,2,4,9; Д-1-3,6,7,9,15,17,20.

Тема 2. Институт антикризисных управляющих.

Литература: О-4, Д-1,3,6,7,9,10,18.

Тема 3. Диагностика бизнеса.

Литература: О-4,8,9; Д-1,3,6,7,9,11,12,13.

Тема 4. Меры по предупреждению банкротства предприятия.

Литература: О-4,6,9; Д-1,3,5,6,7,9,14.

Тема 5. Реструктуризация предприятия в условиях кризисной ситуации.

Литература: О-4,9; Д-1,3,6,7,9,10.

Тема 6. Процедуры банкротства предприятия.

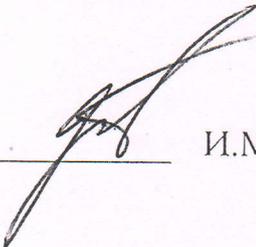
Литература: О-3,4,9; Д-1-3,4,6,16.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Менеджмент	Кафедра менеджмента		УД-23-1-160/92 23.06.23
Экономика строительных организаций	Кафедра менеджмента		УД-23-1-135/92 23.06.23
Управление бизнес-процессами	Кафедра менеджмента		УД-23-1-136/92 23.06.23

Содержание учебной программы согласовано с выпускающей кафедрой

Заведующий выпускающей кафедрой,
кандидат экономических наук


 _____ И.М. Гарчук