

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ

по дисциплине **«Антикризисное управление
строительным предприятием»**

*для студентов специальности
1 - 27 01 01 «Экономика и организация производства»
специализации 1 - 27 01 01 17 «Строительство»
дневной и заочной форм обучения*

УДК 65.01 (075.8)

Методические указания разработаны в соответствии с образовательным стандартом, действующим учебным планом, утверждённым Министерством образования Республики Беларусь для студентов специальности 1 - 27 01 01 «Экономика и организация производства» специализации 1 - 27 01 01 17 «Строительство» и содержат необходимые материалы для выполнения практических работ по дисциплине «Антикризисное управление».

Составители: Н.А. Прилуцкая, старший преподаватель
М.Е. Нагурная, ассистент

Рецензент: Д.А. Петрукович, заведующий кафедрой экономики и управления
УО «БрГУ им. А.С. Пушкина», к. пед. н., доцент

ВВЕДЕНИЕ

Обострение неблагоприятного состояния большого количества отечественных предприятий, рост числа банкротств вызывают потребность в эффективном управлении ими. Антикризисное управление как тип управления, способного предвидеть, предотвращать кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и превращать их в позитивные изменения, является важнейшим фактором развития менеджмента и экономики. Усложнение управления – одна из современных тенденций развития, она предъявляет особые требования не только к менеджменту предприятия, но и к специалистам различных подразделений: им должны быть присущи качества и приемы управления в критических ситуациях.

В ходе рассмотрения тем студенты получают знания о типах, причинах, факторах кризисов, об этапах антикризисного управления предприятием в Республике Беларусь, методах диагностики кризисных явлений, ознакомятся с мерами краткосрочного и долгосрочного антикризисного управления, изучат положительный опыт комплексного оздоровления некоторых отечественных предприятий, особенности внешних и внутренних коммуникаций в кризисных ситуациях.

Цель данного практического курса – понять суть антикризисного управления как типа управления и выявить его особенности для предприятий, действующих в условиях трансформирующейся экономики Республики Беларусь.

Задачей курса «Антикризисное управление» является формирование практических навыков и креативного мышления при решении проблем профилактики кризисов на предприятии и эффективного реагирования на них.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1

Кризисы: основные понятия и современная концепция антикризисного управления

Цель работы: ознакомиться с основными понятиями антикризисного управления.

Содержание работы:

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

Чтобы иметь возможность своевременно запускать программы антикризисного управления, необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса.

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

Причина кризиса – события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса.

Симптомы – первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить.

Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных параметров параметрам окружающей среды. В глубинных причинах разразившегося кри-

зиса лежит много различных факторов, которые можно разделить на две основные группы: 1) внешние – не зависящие от деятельности предприятия и 2) внутренние – зависящие от деятельности предприятия.

Задание 1 Ответьте на вопросы:

1. Что такое кризис и какую роль он играет в социально-экономическом развитии?
2. Какие существуют кризисы? С чем связана необходимость разветвленной классификации кризисов?
3. Сравните понятия «кризис» и «экономический кризис». Что в них общего и в чем разница?
4. Когда и почему появилась возможность экономических кризисов?
5. Каковы причины циклических колебаний в экономике? Проявляются ли макроциклы в экономике?
6. Как влияют макроциклы на деятельность предприятия? Опишите возможные механизмы приспособления предприятия к колебаниям макросреды.
7. Назовите разновидности кризисов, не имеющих циклической природы. Какие кризисы, на Ваш взгляд, более опасны: циклические или нециклические?
8. Что означает понятие «антикризисный менеджмент» в широком и узком понимании?
9. Определите сферу применения кризис-менеджмента. В чем разница между антикризисным управлением и кризис-менеджментом?

Задание 2 Ниже приведены точки зрения различных экономических школ и течений на причины возникновения кризисов. С какими из них Вы согласны? Аргументируйте свою позицию.

1. Экономический кризис – всегда следствие природных явлений.
2. Причина кризиса – в самой природе капитализма, в противоречии между общественным характером производства и частным характером присвоения его результатов (К. Маркс).
3. Представители неоклассической и либеральной школ не связывают причины кризисов с природой капитализма, считая причиной кризисов недопотребление населения, вызывающее перепроизводство.
4. Кризисы обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей и т. д., а также избыточным финансированием со стороны государства (теория неравновесия, Ф. фон Хайек).
5. Сторонники психологической теории кризисов (Й. Шумпетер, Пигу, Бэджгот) связывают фазу цикла с отношением к инвестициям.
6. Экономические кризисы неизбежны в условиях классического капитализма и вытекают из природы присущего ему рынка, т. к. капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и сочетается с государственным регулированием, отчего цены и заработная плата являются негибкими (Дж. М. Кейнс).
7. Причина кризиса – НТП, который требует обновления активной части основного капитала, устаревающей морально в течение 10-12 лет, что служит материальной основой экономического цикла.
8. Причина кризиса – «человеческий фактор», т. е. ошибки, предрассудки, незнание, неверие.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

Система антикризисного регулирования в Республике Беларусь

Цель работы: ознакомиться с существующей в Республике Беларусь системой антикризисного регулирования.

Содержание работы:

Кризисное состояние любого предприятия оказывает отрицательные последствия не только на собственников имущества, но и на трудовой коллектив, кредиторов, партнеров и других участников социально-экономической среды, интересы которых в условиях ограниченных ресурсов предприятия-должника носят конкурентный характер. Поэтому требуется особое правовое регулирование процессов, связанных с разрешением проблем кризисного предприятия. Основная задача государственного антикризисного регулирования заключается в том, чтобы неизбежные в условиях кризиса потери были распределены между стейкхолдерами законным и наиболее справедливым образом. Общими принципами антикризисного регулирования являются создание правовой основы цивилизованных отношений в условиях несостоятельности предприятий и предоставление добросовестным должникам возможности возобновления своей деятельности.

Основным нормативно-правовым документом, регулирующим отношения в условиях несостоятельности, является **Закон Республики Беларусь от 13 июля 2012 года № 415-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)»** (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 24.07.2012, 2/1967).

Особенностью белорусского законодательства о банкротстве является приоритет досудебного оздоровления и санационных (оздоровительных, восстанавливающих) процедур перед ликвидационными. Белорусская система антикризисного регулирования направлена на сохранение государственных и приоритетных предприятий и оказание им помощи.

Участниками антикризисного процесса являются:

1. Департамент по санации и банкротству Министерства экономики Беларуси – орган, осуществляющий разработку и реализацию государственной политики по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства); мер по финансовому, а также по процедурам банкротства и др. Департамент имеет в каждой области Территориальные отделы по санации и банкротству.

2. Экономические суды областей и г. Минска, в которых и рассматриваются дела о несостоятельности и банкротстве.

3. Антикризисные управляющие.

4. Должник.

5. Кредиторы.

6. Государственные органы – налоговые, местный исполнительный и распорядительный орган, прокурор, орган государственного управления по делам о банкротстве и иные лица.

Темы докладов для обсуждения: Исторические аспекты развития системы антикризисного регулирования на территории Республики Беларусь.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое антикризисное регулирование? Как оно соотносится с антикризисным управлением?
2. Каковы основные направления антикризисного регулирования?
3. Каковы основные задачи антикризисного регулирования?
4. В чем состоят отличительные черты экономики Республики Беларусь, определяющие особенности существующей в стране системы антикризисного регулирования?

Задание 1

Рассмотрите существующие в Республике Беларусь *основные* административно-правовые (правовое обеспечение, разработка рекомендаций по выходу из кризиса, контроль деятельности, применение санкций) и организационно-экономические (налоговая политика, кредитно-денежная политика, валютное регулирование, отношения собственности, участие государства в различных финансовых институтах и крупных промышленных компаниях в виде доли собственности) меры антикризисного регулирования в Республике Беларусь. Как они формируют механизм антикризисного управления?

Задание 2

Рассмотрите существующие в Республике Беларусь *специальные* (присущие только нашей стране) меры антикризисного регулирования. Дополните приведенный перечень еще как минимум 3-мя мерами. Как они формируют механизм антикризисного управления? При решении необходимо сосредоточиться на том, какие цели преследуют эти меры, носят ли они временный или постоянный характер, стимулируют ли финансовую дисциплину и устраняют ли причину кризиса на предприятиях, отраслях и в экономике.

Ответ оформите в таблице:

| Мера | Положительные последствия | Отрицательные последствия |
|---|---------------------------|---------------------------|
| Присоединения убыточных колхозов к промышленным предприятиям | | |
| Создание концернов в различных отраслях экономики Беларуси | | |
| Создание холдингов в различных отраслях экономики Беларуси | | |
| Размещение госзаказов | | |
| Наличие института государственных антикризисных управляющих | | |
| Наличие специального регулирования банкротства отдельных категорий должников | | |
| Наличие специальных барьеров для запуска процедур банкротства в отношении отдельных категорий должников | | |
| | | |
| | | |

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3

Процедуры банкротства в Республике Беларусь

Цель работы: ознакомиться с процедурами банкротства в Республике Беларусь.

Содержание работы:

Эффективность антикризисного управления обуславливается способностью фирмы конструктивно реагировать на изменения, угрожающие ее нормальному функционированию. Эта способность не зависит от того, осуществляется процедура банкротства или воз-

никает лишь ее угроза. И в том, и в другом случае необходимо применение антикризисных решений, совокупность которых и представляет собой **антикризисное управление**.

Антикризисное управление может иметь место на двух стадиях:

1. Стадия, предшествующая проведению процедуры банкротства.
2. Стадия проведения процедуры банкротства.

Первая стадия, или стадия, предшествующая проведению процедуры банкротства, носит название **досудебного оздоровления**. Она не включается в процедуру банкротства и состоит в проведении мероприятий по восстановлению платежеспособности фирмы.

Предприятий, требующих антикризисного управления на этой стадии, много. На этой стадии управления руководители стремятся к удержанию фирмы «на плаву» и недопущению банкротства. В этих целях может быть проведена досудебная санация, при которой менеджеры совместно с кредиторами до подачи заявления в суд проводят аудиторский анализ финансового состояния предприятия и, основываясь на его результатах, пытаются предотвратить банкротство. Проводятся серии мероприятий, позволяющих вывести предприятие на режим рентабельной работы.

По инициативе акционеров на предприятии, находящемся в тяжелом положении, может быть введено внешнее управление.

При внешнем управлении на этой стадии у руководства фирмы остается еще достаточно широкий выбор самостоятельных действий, в частности, возможности выпуска дополнительных акций или слияния с заинтересованными фирмами и пр.

Однако эффективность мероприятий, проводимых на описанной стадии, часто бывает недостаточной, и предприятие, как правило, вынуждено подвергаться более масштабным санационным преобразованиям. Они определяются как вторая стадия – **стадия проведения банкротства**. Именно эта стадия занимает все больший удельный вес среди предприятий, осуществляющих антикризисное управление. Основные задачи проведения процедуры банкротства состоят в возврате долга кредиторам и в реабилитации должника (после процедуры он должен получить возможность продолжать свой бизнес).

В соответствии с этими задачами необходимо строить антикризисное управление.

Законодательство о несостоятельности (банкротстве) базируется на толковании основных терминов и понятий, относительно которых определены конкретные судебные и внесудебные процедуры, соответствующие нормативные требования, обязанности и права участников системы и процесса банкротства, процедуры его предотвращения и ликвидации последствий.

Базовыми понятиями являются: неплатежеспособность, экономическая несостоятельность и банкротство.

Неплатежеспособность – это неспособность субъекта хозяйствования удовлетворить требования кредитора (кредиторов) по денежным обязательствам, а также по обязательствам, вытекающим из трудовых и связанных с ними отношений, исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Экономическая несостоятельность – неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная решением экономического суда об экономической несостоятельности с санацией должника.

Банкротство – неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная решением экономического суда об экономической несостоятельности с ликвидацией должника.

Дела об экономической несостоятельности (банкротстве) рассматриваются экономическими судами в соответствии с Хозяйственным процессуальным кодексом Беларуси.

Правом на подачу в экономический суд заявления о банкротстве должника в связи с неисполнением денежных обязательств обладают должник, кредитор, прокурор, орган государственного управления по делам о банкротстве (Департамент по санации и банкротству Минэкономики Беларуси), иные уполномоченные на то государственные органы, а также юридические и физические лица в случаях и порядке, предусмотренных законодательством.

Основанием для подачи заявления должника о своем банкротстве является его неплатежеспособность, если она имеет устойчивый характер.

Должник **вправе** подать в экономический суд заявление должника при наличии обстоятельств, свидетельствующих о том, что он будет не в состоянии в срок исполнить платежные обязательства и (или) обязательства, вытекающие из трудовых и связанных с ними отношений, ввиду своей неплатежеспособности, приобретающей устойчивый характер (в предвидении банкротства).

В некоторых случаях, установленных законодательством, должник **обязан** подать заявление должника в хозяйственный суд. Одним из таких случаев является ситуация, когда стоимость имущества должника – юридического лица, в отношении которого в соответствии с законодательством принято решение о ликвидации, недостаточна для удовлетворения требований кредиторов. В этой ситуации ликвидатор (ликвидационная комиссия) обязан подать в экономический суд заявление о банкротстве юридического лица в течение одного месяца со дня выявления этого обстоятельства.

В случае возбуждения экономическим судом дела о банкротстве, в зависимости от процедуры банкротства, **назначается временный (в защитном периоде) или антикризисный управляющий**. Такой антикризисный управляющий может быть назначен как по ходатайству заявителя (в своем заявлении предлагает 3 кандидатуры), так и самостоятельно экономическим судом по представлению Департамента по санации и банкротству.

Судебные процедуры антикризисного управления в Республике Беларусь: защитный период, конкурсное производство с санацией (далее – санация), конкурсное производство с ликвидацией (далее – ликвидация), мировое соглашение.

Защитный период – процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия экономическим судом заявления о банкротстве до окончания срока, определяемого в соответствии с настоящим Законом, в целях проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника. Не вводится по отношению к индивидуальному предпринимателю, ликвидируемому должнику и отсутствующему должнику.

Конкурсное производство – процедура банкротства, осуществляемая в целях максимально возможного удовлетворения требований кредиторов в установленной очередности, защиты прав и законных интересов должника, а также кредиторов и иных лиц в процессе санации, а при невозможности проведения санации или отсутствии оснований для ее проведения – в процессе ликвидации должника – юридического лица или прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов.

Санация вводится экономическим судом на основании решения собрания кредиторов либо по собственной инициативе должника. Санация вводится на срок, не превышающий восемнадцати месяцев со дня вынесения решения о ее проведении. По ходатайству собрания кредиторов или управляющего срок санации может быть сокращен или продлен экономическим судом на двенадцать месяцев.

Для восстановления платежеспособности должника в процессе санации могут приниматься следующие меры:

- 1) ликвидация дебиторской задолженности;
- 2) исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия или третьими лицами;
- 3) предоставление должнику финансовой помощи из специализированного фонда при органе государственного управления по делам о банкротстве;
- 4) реперофилитрование производства;
- 5) закрытие нерентабельных производств;
- 6) продажа части имущества должника;
- 7) уступка требования должника;
- 8) предоставление должнику в установленном порядке дотаций, субсидий, субвенций;
- 9) продажа предприятия должника и др.

Эти меры находят отражение в подготавливаемом антикризисным управляющим плане санации, который по своей сути является бизнес-планом, с тем отличием, что содержит еще и реестр требований кредиторов о описывает механизм удовлетворения их требований с указанием срока.

План санации может содержать следующие основные разделы:

- общая часть;
- анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния;
- организация производства и управления;
- маркетинг и сбыт;
- производство и снабжение;
- технология;
- кадры;
- финансы.

Ликвидационное производство открывается после принятия экономическим судом решения об открытии ликвидационного производства в отношении должника.

Срок ликвидационного производства не может превышать одного года. Экономический суд вправе продлить срок ликвидационного производства на шесть месяцев или при необходимости – на более длительный срок. После открытия ликвидационного производства управляющий осуществляет продажу имущества должника **на торгах**.

Порядок и срок продажи имущества должника должны быть одобрены собранием кредиторов или комитетом кредиторов.

Имущество должника, не проданное на первых торгах, выставляется на повторные торги или реализуется управляющим без проведения торгов на основании заключенного договора купли-продажи.

После продажи имущества за счет вырученных средств осуществляется погашение требований кредиторов в соответствии с очередностью. Если средств не хватает, то в пределах этой очереди – пропорционально доле.

По итогам ликвидационного производства суд рассматривает отчет управляющего и выносит определение о завершении ликвидационного производства, которое является основанием для внесения записи о ликвидации должника в Единый государственный реестр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. С момента внесения этой записи полномочия управляющего прекращаются, ликвидационное производство

считается завершенным, должник – юридическое лицо – ликвидированным, должник – индивидуальный предприниматель – свободным от долгов.

Мировое соглашение – это соглашение сторон о прекращении судебного спора на основе взаимных уступок. Оно может быть заключено на любой стадии процесса после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди и является обязательным к исполнению.

Мировое соглашение утверждается экономическим судом и выносится определение о прекращении производства по делу о банкротстве.

Мировое соглашение заключается в письменной форме и может содержать следующие **условия**:

- 1) отсрочки или рассрочки исполнения обязательств должника;
- 2) уступки требования должника;
- 3) исполнения обязательств должника третьими лицами;
- 4) перевода долга;
- 5) обмена требований кредиторов на акции;
- 6) удовлетворения требований кредиторов.

Мировое соглашение может быть расторгнуто по решению хозяйственного суда в случае неисполнения должником условий мирового соглашения в отношении не менее одной трети требований кредиторов.

Кредиторы, в отношении которых заключено мировое соглашение, в случае невыполнения должником условий мирового соглашения вправе предъявить свои требования в объеме, предусмотренном мировым соглашением.

В случае повторного возбуждения производства по делу о банкротстве объем требований кредиторов, в отношении которых заключено мировое соглашение, определяется с учетом условий, предусмотренных мировым соглашением.

Экономический 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.

Темы докладов для обсуждения:

1. Санация как механизм преодоления несостоятельности в Республике Беларусь.
2. Мировое соглашение: характеристика, порядок заключения, возможные последствия и примеры в Республике Беларусь

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое институт несостоятельности и банкротства и какова его роль в рыночной экономике?
2. Какие процедуры предусмотрены белорусским законодательством? Каково назначение каждой из них?
3. Каково содержание досудебного оздоровления, защитного периода, санации, ликвидации и мирового соглашения?

Задание. Составьте блок-схему процесса антикризисного управления.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

Зарубежный опыт антикризисного регулирования

Цель работы: ознакомиться с зарубежным опытом антикризисного регулирования.

Содержание работы:

Все существующие системы регулирования несостоятельности условно разделены на 5 категорий [24,8]:

- радикально «прокредиторская»;
- умеренно «прокредиторская»;
- нейтральная;
- умеренно «продолжниковская»;
- радикально «продолжниковская».

Общим критерием такой дифференциации является превалирующая защита интересов либо кредиторов, либо должника. При этом учитываются многие параметры законодательства.

Самой важной задачей «продолжниковских» систем банкротства является максимальное использование существующих возможностей «спасения» предприятия или его частей, которые посредством процедуры банкротства могут быть восстановлены, чтобы в последующем внести свой вклад в экономику страны. В то же время государство поддерживает защиту активов предприятия-должника в интересах кредиторов и распределение этих активов в соответствии с законом в целях максимального удовлетворения требований кредиторов. Закон определяет порядок возврата долгов кредиторам посредством распределения выручки от продажи активов и/или в виде акций реорганизованного действующего предприятия либо использования отсрочки или сокращения долга предприятия в случае наличия возможности восстановления его платежеспособности (мировое соглашение). И, наконец, законодательно обеспечен механизм рассмотрения дел о нарушениях и злоупотреблениях в управлении обанкротившимися предприятиями и аннулирования неправомερных сделок.

В соответствии с применяемой концепцией банкротства, процедуры, реализующие вышеописанные задачи, обеспечивают интересы и должников, и кредиторов. Должник или его бизнес может быть освобожден от долгов, возникших вследствие убыточной хозяйственной практики, а также от продолжения реализации прежней управленческой стратегии. Кредиторы же заинтересованы в установлении ответственного контроля или наблюдения за делами должника, в сокращении его убытков, а если бизнес должника удастся сохранить, то в сохранении деловых отношений с должником в будущем.

Приоритетной целью «прокредиторской» системы банкротства (Германия, Нидерланды и Великобритания), применяемой в европейских странах (за исключением Франции), является наиболее полное удовлетворение требований кредиторов. При этом зачастую интересы должника не принимаются во внимание. Отличительной особенностью этой системы является обеспечение жесткого контроля за сохранностью активов должника и его оперативная ликвидация.

«Продолжниковская» система банкротства (Франция и США) позволяет должнику, попавшему в тяжелое финансовое положение, освободиться от долгов и получить возможность нового старта. При этом американские суды зачастую не учитывают интересы кредиторов, которые вынуждены подстраиваться под условия, предлагаемые судом по восстановлению платежеспособности должника. При этой системе законодательства о

банкротстве большинство возбуждаемых судами дел осуществляется по заявлениям должников.

Во Франции законодательство о несостоятельности выполняет макроэкономическую роль, направленную на сохранение в первую очередь действующих предприятий.

Основным критерием оценки системы несостоятельности является предоставление ею возможности реабилитации должника. При этом изучается, в какой степени та или иная система законодательства при регулировании реабилитационных процедур защищает (посягает на) права кредиторов, а также насколько легко должник может добиться введения реабилитационных процедур.

Немаловажное значение имеет то обстоятельство, доверяется ли управление должником прежней его администрации, либо для этих целей назначается внешний управляющий.

Все существующие в различных законодательствах подходы к определению несостоятельности должника сводятся к двум основным вариантам: в основе признания должника банкротом лежит либо принцип неплатежеспособности (ликвидности, исходя из анализа встречных денежных потоков), либо принцип неоплатности (исходя из соотношения активов и пассивов по балансу должника).

Темы докладов для обсуждения:

1. Институт несостоятельности и банкротства: влияние на инвестиционный климат государства.
2. Регулирование взаимоотношений между кредиторами и должником в 19 в. в творчестве и судьбе О. де Бальзака.
3. Основания для возбуждения дела о банкротстве в разных странах.
4. Защита интересов участников дела о банкротстве в законодательствах разных стран.
5. Ответственность за неправомерные действия, связанные с банкротством в разных странах.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему опыт антикризисного управления и правового регулирования несостоятельности насчитывает в некоторых странах (США, Франция, Великобритания) более 200 лет, в то время как в других – только около 30?
2. Чем вызваны такие явные различия в подходах к правовому регулированию несостоятельности – от радикально прокредиторских до радикально продебиторских?
3. Как Вы считаете, возможна ли со временем унификация подходов в сфере несостоятельности и сглаживание различий национальных законодательств? Ответ аргументируйте.
4. При изучении проблемы сохранения бизнеса должника в различных странах выясняется, что процент спасения бизнеса в результате реализации реабилитационных процедур в странах, законодательство которых нацелено на реабилитацию должника посредством всевозможных судебных компромиссов (США, Франция), невысок – 7-10%. При этом «прокредиторское» законодательство Англии, на основании которого независимый управляющий осуществляет продажу бизнеса обанкротившихся компаний, достигает уровня спасения бизнеса до 50%. Чем можно объяснить такую феноменальную закономерность?

Задание. На основании информации, представленной в докладах, составьте таблицу сравнительного анализа различий в теоретических подходах и практике антикризисного управления в разных странах по разным критериям: основания для возбуждения дела, институт специалистов по банкротству, наличие или отсутствие приоритета восстановительных процедур и другие критерии, выбранные самостоятельно.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5 Зарубежные модели диагностики кризиса

Цель работы: ознакомиться с различными моделями диагностики кризиса и возможностями их использования в современных условиях.

Содержание работы:

1. 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 в валюте баланса), от которых зависит вероятность банкротства предприятия. Эти показатели умножаются на весовые значения коэффициентов, найденные эмпирическим путем, и результаты затем складываются с некой постоянной величиной (const), также полученной тем же (опытно-статистическим) способом. Если результат Z оказывается отрицательным, вероятность банкротства невелика. Положительное значение Z указывает на высокую вероятность банкротства.

Для США данная модель выглядит следующим образом:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * K_{т.л.} + 0,0579 * K_{з.с.}$$

2. **Коэффициент Альтмана (индекс кредитоспособности)**. Этот метод предложен в 1968 г. известным западным экономистом Альтманом (Edward I. Altman). Индекс кредитоспособности построен с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа (Multiple-discriminant analysis – MDA) и позволяет в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и небанкротов.

Z -счет Альтмана представляет собой пятифакторную модель, построенную по данным 33 обанкротившихся в период между 1946 и 1965 гг. американских предприятий. Таким образом, индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В общем виде формула имеет вид:

$$Z_{\text{счет}} = 1,2 * K_1 + 1,4 * K_2 + 3,3 * K_3 + 0,6 * K_4 + K_5 ,$$

где K_1 – оборотный капитал/сумма активов;

K_2 – нераспределенная прибыль/сумма активов;

K_3 – операционная прибыль/сумма активов;

K_4 – рыночная стоимость акций/задолженность;

K_5 – выручка/сумма активов.

Результаты многочисленных расчетов по модели Альтмана показали, что обобщающий показатель Z может принимать значения в пределах $[-14, +22]$, при этом предприятия, для которых $Z > 2,99$, попадают в число финансово устойчивых, предприятия, для

которых $Z < 1,81$, являются безусловно-несостоятельными, а интервал $[1,81 - 2,99]$ составляет зону неопределенности.

3. Учеными **Иркутской** государственной экономической академии предложена четырехфакторная модель прогноза риска банкротства (**модель R**), которая имеет следующий вид:

$$R = 8,38 \cdot K_1 + K_2 + 0,054 \cdot K_3 + 0,63 \cdot K_4,$$

где K_1 – оборотный капитал/актив;

K_2 – чистая прибыль/собственный капитал;

K_3 – выручка от реализации/актив;

K_4 – чистая прибыль/интегральные затраты.

Вероятность банкротства предприятия в соответствии со значением модели R определяется следующим образом:

Таблица 1

| Значение R | Вероятность банкротства, процентов |
|-------------------|---|
| Меньше 0 | Максимальная (90-100) |
| 0-0,18 | Высокая (60-80) |
| 0,18-0,32 | Средняя (35-50) |
| 0,32-0,42 | Низкая (15-20) |
| Больше 0,42 | Минимальная (до 10) |

4. **Оценка финансового состояния предприятия по показателям У. Бивера.** Известный финансовый аналитик У. Бивер предложил свою систему показателей для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства. Для этого он рекомендовал исследовать тренды показателей. Система показателей У. Бивера и их значения для диагностики банкротства представлены в таблице 2:

Таблица 2

| Показатель | Расчет | Значения показателей | | |
|--|---|-----------------------------|------------|----------------|
| | | 3 | 4 | 5 |
| 1. Коэффициент Бивера | $\frac{\text{Чистая прибыль} - \text{Амортизация}}{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные обязательства}}$ | 0,4 – 0,45 | 0,17 | - 0,15 |
| 2. Рентабельность активов | $\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \cdot 100\%$ | 6 – 8 | 4 | - 22 |
| 3. Финансовый левередж | $\frac{\text{Долгосрочные} + \text{Краткосрочные обязательства}}{\text{Активы}}$ | ≤ 37 | ≤ 50 | ≤ 80 |
| 4. Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом | $\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы}}$ | 0,4 | $\leq 0,3$ | $\approx 0,06$ |
| 5. Коэффициент покрытия | $\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$ | $\leq 3,2$ | ≤ 2 | ≤ 1 |

Задание. Ознакомьтесь с различными методами диагностики кризиса на предприятии и ответьте на вопросы:

1. Что такое диагностика кризисного состояния предприятия? Каково ее назначение?
2. Почему различные модели диагностики кризиса имеют количественный характер?
3. Назовите преимущества и недостатки рассмотренных Вами методик оценки состояния предприятия.
4. Определите трудности, которые могут возникнуть при их использовании для диагностики банкротства предприятия в условиях белорусской экономики.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6 **Белорусская нормативная методика диагностики** **состояния предприятия**

Цель работы: ознакомиться с нормативной методикой диагностики финансового состояния и платежеспособности предприятия в Республике Беларусь

Нормативно-правовая база

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2011 г. № 1672 "Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования" (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2011 г., № 140, 5/34926).

Постановление Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011 г. № 140/206 «Об утверждении инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования» (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2012 г., № 8/24865).

Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 4 декабря 2012 г. № 107 «Об утверждении инструкции о порядке определения наличия (отсутствия) признаков ложной экономической несостоятельности (банкротства), преднамеренной экономической несостоятельности (банкротства), сокрытия экономической несостоятельности (банкротства) или препятствования возмещению убытков кредитору, а также подготовки экспертных заключений по этим вопросам» (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2012 г., № 8/26864).

Содержание работы:

Диагностику проводят для того, чтобы выявить проблемы предприятия, определить слабые и сильные стороны, понять перспективы развития и целесообразность дальнейшего инвестирования в этот бизнес.

От точности диагностики состояния предприятия зависят решения, принимаемые руководством предприятия. Кроме того, на основании диагностики принимаются решения судом в отношении его – оздоровление, ликвидация. Эти решения затрагивают не только собственников и работников, но и в значительной степени его кредиторов. Поэтому в Республике Беларусь законодательно принят **единый методический подход** к оценке платежеспособности субъектов хозяйствования, своевременного выявления нестабильности их финансового состояния. Этот подход определен Постановлением СМ № 1672 от 12.12.2011 «Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования» и Постановлением МФиМЭ № 140/206 от 27.12.2011 «Об утверждении инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования».

В соответствии с ними установлены:

1. Критерии *признания субъекта хозяйствования неплатежеспособным*: наличие одновременно коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами на конец отчетного периода, имеющих значения менее нормативных (для отрасли строительства 1,2 и 0,15 соответственно).

Коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение стоимости краткосрочных активов к краткосрочным обязательствам субъекта хозяйствования:

$$K_1 = \frac{КА}{КО} ,$$

где КА – краткосрочные активы (строка 290 бухгалтерского баланса);

КО – краткосрочные обязательства (строка 690 бухгалтерского баланса).

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяется как отношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств за вычетом стоимости долгосрочных активов к стоимости краткосрочных активов:

$$K_2 = \frac{СК + ДО - ДА}{КА} ,$$

где СК – собственный капитал (строка 490 бухгалтерского баланса);

ДО – долгосрочные обязательства (строка 590 бухгалтерского баланса);

ДА – долгосрочные активы (строка 190 бухгалтерского баланса);

КА – краткосрочные активы (строка 290 бухгалтерского баланса).

2. Критерием *неплатежеспособности, приобретающей устойчивый характер*, является неплатежеспособность субъекта хозяйствования в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса.

3. Критерием *неплатежеспособности, имеющей устойчивый характер*, является неплатежеспособность субъекта хозяйствования в течение четырех кварталов, предшествующих составлению последнего бухгалтерского баланса, и наличие на дату составления последнего бухгалтерского баланса значения коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами, превышающего 0,85.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами определяется как отношение долгосрочных и краткосрочных обязательств субъекта хозяйствования к общей стоимости активов:

$$K_3 = \frac{КО + ДО}{ИБ} ,$$

где КО – краткосрочные обязательства (строка 690 бухгалтерского баланса);

ДО – долгосрочные обязательства (строка 590 бухгалтерского баланса);

ИБ – итог бухгалтерского баланса (строка 300).

Этот расчет является обязательным, выполняется за период не менее 2 лет. Глубина последующего анализа произвольна. В результате необходимо определение точных причин наступления неплатежеспособности для формирования алгоритма по устранению проблем (экономический и управленческий аспект) и для установления ответственности виновных лиц в случае выявления признаков криминального банкротства (юридический аспект). В последнем случае необходимо придерживаться Инструкции №107 от 04.12.2012.

Задание 1. Ознакомьтесь с белорусской нормативной методикой диагностики состояния предприятия и определите ее общие и специфические преимущества и недостатки.

1. Что является основанием признания субъекта хозяйствования неплатежеспособным?

2. Какой экономический смысл имеет коэффициент текущей ликвидности? Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами?

3. Что представляет собой неплатежеспособность, приобретающая устойчивый характер?

4. Какой экономический смысл коэффициента обеспеченности финансовых обязательств активами?

Задание 2. Диагностика финансового состояния и платежеспособности предприятия.

В таблицах 1 и 2 приведен аналитический баланс предприятия Брестский филиал РУП «Белпочта». Оцените его финансовое состояние и платежеспособность согласно белорусской нормативной методике.

Таблица 1 – Структура актива баланса Брестского филиала РУП «Белпочта» в 2014-2015 гг.

| Наименование показателя | 2014 г. | | 2015 г. | |
|---|---------------|--------------|---------------|--------------|
| | млн руб. | Уд. вес, % | млн руб. | Уд. вес, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| Основные средства | 132246 | 66,95 | 173759 | 53,11 |
| Нематериальные активы | 14 | 0,01 | 13 | 0,004 |
| Вложения в долгосрочные активы | 27 | 0,01 | 0 | 0 |
| Долгосрочная дебиторская задолженность | 221 | 0,11 | 165 | 0,05 |
| ИТОГО по разделу I | 132287 | 66,97 | 173758 | 53,16 |
| II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| Запасы | 13175 | 6,67 | 17713 | 5,42 |
| Расходы будущих периодов | 881 | 0,45 | 1432 | 0,44 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам | 1313 | 0,66 | 1184 | 0,36 |
| Краткосрочная дебиторская задолженность | 221 | 0,11 | 9728 | 2,98 |
| Денежные средства и их эквиваленты | 45616 | 23,09 | 122824 | 37,58 |
| Прочие краткосрочные активы | 2690 | 1,36 | 212 | 0,06 |
| ИТОГО по разделу II | 65242 | 33,03 | 153093 | 46,84 |
| БАЛАНС | 197529 | 100 | 326851 | 100 |

Таблица 2 – Структура пассива Брестского филиала РУП «Белпочта» в 2014-2015 гг.

| Наименование показателя | 2014 г. | | 2015 г. | |
|--|---------------|--------------|---------------|--------------|
| | млн руб. | Уд. вес, % | млн руб. | Уд. вес, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ | | | | |
| Резервный капитал | 14 | 0,01 | 24 | 0,01 |
| Добавочный капитал | 133895 | 70,05 | 177230 | 54,22 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 506 | 0,26 | 591 | 0,18 |
| ИТОГО по разделу III | 138904 | 70,32 | 177845 | 54,41 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | 0 | | | |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| Краткосрочная кредиторская задолженность | 8467 | 4,29 | 141162 | 43,19 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 50155 | 25,39 | 86 | 0,03 |
| ИТОГО по разделу V | 58622 | 29,68 | 149006 | 45,59 |
| БАЛАНС | 197529 | 100 | 326851 | 100 |

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7 (4 часа)

Стратегическая диагностика проблем кризисного предприятия

Цель работы: научиться проводить SWOT-анализ предприятия и диагностировать проблемы предприятия, определять целесообразность реализации краткосрочных и долгосрочных мер антикризисного управления.

Содержание работы:

SWOT-анализ в менеджменте является каноническим инструментом, на базе которого диагностируются проблемы предприятия и разрабатываются стратегии предприятия. В основе методического принципа SWOT-анализа лежит системный взгляд на предприятие, согласно которому сформулированная стратегия – результат поиска соответствия между факторами внешней и внутренней среды организации.

История метода начинается в 1963 г., когда профессор Гарвардского университета К. Эндрюс публично представил акроним SWOT (по начальным буквам слов **S**trengths – силы, **W**eaknesses – слабости, **O**pportunities – возможности и **T**hreats – угрозы) и предложил использовать эту методику в бизнесе для систематизации знаний о текущей ситуации и выявлении тенденций.

Алгоритм проведения SWOT-анализа

Процедура проведения SWOT-анализа состоит из прохождения трех последовательных этапов: (1) анализа внешней среды предприятия, (2) анализа внутренней среды предприятия, (3) нахождения соответствия между факторами внешней и внутренней среды и интерпретации результатов.

Внешняя среда предприятия состоит из двух частей: макросреда (среда дальнего окружения, среда косвенного воздействия) и микросреда (среда ближнего окружения, среда непосредственного воздействия). Макросреда неконтролируема, но тенденции и изменения ее факторов необходимо отслеживать и учитывать; на некоторые факторы микросреды предприятие может оказывать влияние.

Провести анализ факторов макросреды – это значит провести PEST-анализ. Акроним PEST означает совокупность политических, экономических, социальных и технических факторов, оказывающих влияние на предприятие.

К микросреде относится совокупность стейкхолдеров предприятия. Стейкхолдеры – любая группа или индивиды, которые могут влиять на деятельность организации. К ним относятся потребители, конкуренты, поставщики, финансовые организации, органы местного управления и т. д.

Проанализировав каждый из факторов внешней среды, можно выявить некоторые положительные для предприятия тенденции или явления во внешней среде – это и будут возможности, которые можно использовать в SWOT-анализе, а негативные – угрозы. После этого составляется список возможностей и угроз.

Для того чтобы позиционировать возможности и угрозы, можно воспользоваться матрицами возможностей и угроз, предложенными Виханским О.С. [12,65]

Таблица 1 – Матрица влияния возможностей на предприятие

| | | Влияние | | |
|------------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| | | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
| Вероятность реализации возможности | Высокая вероятность | Поле «ВС» | Поле «ВУ» | Поле «ВМ» |
| | Средняя вероятность | Поле «СС» | Поле «СУ» | Поле «СМ» |
| | Низкая вероятность | Поле «НС» | Поле «НУ» | Поле «НМ» |

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля «ВС» (высокая вероятность и сильное влияние), «ВУ» (высокая вероятность и умеренное влияние), «СС» (средняя вероятность и сильное влияние), необходимо обязательно использовать. Возможности же, соответствующие полям «СМ», «НУ», «НМ», практически не заслуживают внимания.

Аналогичная матрица строится для оценки угроз.

Таблица 2 – Матрица влияния угроз на предприятие

| | | Влияние | | | |
|-------------------------------|---------------------|------------|-----------------------|-------------------|----------------|
| | | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие» ушибы |
| Вероятность реализации угрозы | Высокая вероятность | Поле «ВР» | Поле «ВК» | Поле «ВТ» | Поле «ВЛ» |
| | Средняя вероятность | Поле «СР» | Поле «СК» | Поле «СТ» | Поле «СЛ» |
| | Низкая вероятность | Поле «НР» | Поле «НК» | Поле «НТ» | Поле «НЛ» |

Те угрозы, которые попадают в поля «ВР», «ВК», «СР», представляют очень большую опасность и требуют обязательного и быстреего устранения. Оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения. Необходимо внимательно следить за их развитием, хотя при этом и не ставится задача их первостепенного устранения.

Отобранные при помощи матриц возможности и угрозы заносятся в матрицу SWOT-анализа.

Второй этап SWOT-анализа связан с исследованием факторов внутренней среды предприятия. Анализ внутренней среды предприятия должен проводиться по всем подсистемам предприятия (маркетинг, производство, финансы, кадры, НИОКР, менеджмент), что позволит обеспечить комплексность и системность. Его результатом должен стать список сильных и слабых сторон предприятия, которые всегда являются относительными (относительно конкурентов, желаемого состояния показателей или в сравнении с состоянием исследуемых показателей предприятия в определенный момент времени). Выбранные как наиболее значимые для предприятия сильные и слабые стороны заносятся в матрицу SWOT-анализа.

Возможности, угрозы, сильные и слабые стороны являются всего лишь исходными данными для SWOT-анализа. Непосредственно SWOT-анализ – это определение связей между **каждой** возможностью, угрозой и соответствующими им сильными и слабыми сторонами. Каждое пересечение требует представления некой рекомендации для данного предприятия.

Таблица 3 – Матрица SWOT-анализа

| | | Возможности (O) | | Угрозы (T) | |
|--------------|--|-----------------|---|------------|---|
| | | | | | |
| Сила (S) | | 1 | 1 | 2 | 2 |
| | | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Слабость (W) | | 3 | 3 | 4 | 4 |
| | | 3 | 3 | 4 | 4 |

Квадрант 1: Как воспользоваться возможностями

Квадрант 2: За счет чего можно снизить угрозы

Квадрант 3: Что может помешать воспользоваться возможностями

Квадрант 4: Самые большие опасности для фирмы

Заполнив матрицу SWOT-анализа, предприятие генерирует стратегию (или стратегии), исходной информацией для которой будет квадрант 1, а квадранты 2, 3 и 4 позволят окончательно скорректировать формулировку стратегии в соответствии с основными проблемами предприятия, подлежащими скорейшему решению.

Темы докладов для обсуждения: Рассказ о любом кризисном предприятии в Республике Беларусь (по материалам периодической печати). Назвать признаки, причины кризиса, сформулировать 3-4 мероприятия антикризисного плана.

Задание 1. Ознакомьтесь с методикой стратегической диагностики предприятия и проведите стратегическую диагностику известного Вам белорусского предприятия. Выявите слабые и сильные стороны предприятия, а также возможности и угрозы. Используя SWOT-анализ, предложите наиболее приемлемые решения.

Задание 2.

Успех антикризисного управления во многом зависит от того, удалось ли руководству предприятия своевременно обнаружить возникновение исходного события, с которого начинается движение к кризисному переломному состоянию предприятия. Наиболее сложным в процессе антикризисного управления предприятием является выявление цепочек экономических явлений, возникающих после обнаружения того или иного сигнала, и выработка соответствующих решений.

Ниже приведены некоторые сигналы о возникновении исходных экономических явлений, запускающих механизм изменения состояния предприятия. Поставьте им в соответствие следующие агрегированные параметры факторов внешней среды, определяющие условия функционирования предприятия:

- А. Параметры спроса.
- Б. Параметры факторов производства.
- В. Параметры родственных и поддерживающих отраслей.
- Г. Параметры конкурентной среды.
- Д. Деятельность государственных властных структур.
- Е. Случайные явления.

Для каждого сигнала предложите способ реагирования на него.

Сигналы о возникновении исходных экономических явлений:

1. Усиление колебаний в спросе и прибылях от продажи товаров предприятия.
2. Сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов.
3. Рост цен на сырье и материалы.
4. Сокращение источников пополнения трудовых ресурсов.
5. Усиление эластичности спроса на товары предприятия.
6. Рост величины спроса на аналогичные товары конкурентов.
7. Рост цен на услуги отраслей инфраструктуры.
8. Повышение налоговых ставок.
9. Стихийные бедствия.
10. Ценовая война началась.
11. Переориентация родственных отраслей на новую технологию.
12. Падение величины спроса на товары предприятия.
13. Сокращение предложения средств производства.
14. Во всех обслуживаемых сегментах рынка утрачивается интерес к товарам предприятия.
15. Снижение покупательской способности населения.
16. Нарастание спроса на товары, превышающие стандарты качества.
17. Рост цен на средства производства.
18. Свертывание производства родственных отраслей.
19. Конкурентный статус предприятия-конкурента существенно повысился.
20. Число конкурирующих фирм существенно возросло.
21. Покупатель охотно «переключается» на товар-заменитель ввиду его дешевизны.
22. Снятие налоговых льгот с товаров предприятия.
23. Введение налоговых льгот на субституты.
24. Неблагоприятное изменение экспортных и импортных таможенных пошлин.
25. Новые изобретения.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8

Технологии антикризисного управления

Цель работы: научиться определять целесообразность реализации краткосрочных и долгосрочных мер антикризисного управления.

Содержание работы:

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:

- 1) предупредительные меры – разработка системы методов предварительной диагностики угрозы банкротства;

2) экстренные меры – меры, как правило, не устраняющие причины неплатежеспособности, но позволяющие понизить степень неплатежеспособности или восстановить платежеспособность. К таким мерам относятся тактические меры – **сокращение размера краткосрочных финансовых обязательств** (продлонгации краткосрочных финансовых кредитов, увеличение периода предоставляемого поставщиками товарного (коммерческого) кредита, сокращение затрат на приобретение материалов, инвентаря и оборудования, сокращение расходов на командировки, рекламу, реструктуризации кредиторской задолженности, сокращение запасов продукции на складе) и/или **увеличение денежного потока организации** в краткосрочном периоде для погашения просроченных и срочных обязательств (перевод части ликвидных оборотных активов в денежные средства, взыскание дебиторской задолженности) снижения периода предоставления товарного (коммерческого) кредита, увеличения размера ценовой скидки при осуществлении наличного расчета за реализуемую продукцию, уценки трудноликвидных видов запасов товарно-материальных ценностей до уровня цены спроса с обеспечением последующей их реализации, распродажи готовой продукции и товаров на складе, продажи или сдачи в аренду неиспользуемого оборудования и недвижимости по ценам спроса на соответствующем рынке;

3) последующие меры – меры стратегического характера, направленные на устранение причин, приведших к кризису, после чего восстанавливается и платежеспособность. Разработка этих мер сложный и ответственный процесс, требует системного мышления, владения навыками проведения стратегического анализа, знания актуальных рыночных тенденций. Для разработки стратегии целесообразно провести SWOT-анализ предприятия.

Задание 1.

Успех антикризисного управления во многом зависит от того, удалось ли руководству предприятия своевременно обнаружить возникновение исходного события, с которого начинается движение к кризисному переломному состоянию предприятия. Наиболее сложным в процессе антикризисного управления предприятием является выявление цепочек экономических явлений, возникающих после обнаружения того или иного сигнала, и выработка соответствующих решений.

Ниже приведены некоторые сигналы о возникновении исходных экономических явлений, запускающих механизм изменения состояния предприятия. Поставьте им в соответствие следующие агрегированные параметры факторов внешней среды, определяющие условия функционирования предприятия:

- А. Параметры спроса.
- Б. Параметры факторов производства.
- В. Параметры родственных и поддерживающих отраслей.
- Г. Параметры конкурентной среды.
- Д. Деятельность государственных властных структур.
- Е. Случайные явления.

Для каждого сигнала предложите способ реагирования на него.

Сигналы о возникновении исходных экономических явлений:

1. Усиление колебаний в спросе и прибылях от продажи товаров предприятия.
2. Сокращение предложения сырьевых и материальных ресурсов.
3. Рост цен на сырье и материалы.
4. Сокращение источников пополнения трудовых ресурсов.
5. Усиление эластичности спроса на товары предприятия.
6. Рост величины спроса на аналогичные товары конкурентов.
7. Рост цен на услуги отраслей инфраструктуры.
8. Повышение налоговых ставок.
9. Стихийные бедствия.
10. Ценовая война началась.
11. Переориентация родственных отраслей на новую технологию.
12. Падение величины спроса на товары предприятия.
13. Сокращение предложения средств производства.
14. Во всех обслуживаемых сегментах рынка утрачивается интерес к товарам предприятия.
15. Снижение покупательской способности населения.
16. Нарастание спроса на товары, превышающие стандарты качества.
17. Рост цен на средства производства.
18. Свертывание производства родственных отраслей.
19. Конкурентный статус предприятия-конкурента существенно повысился.
20. Число конкурирующих фирм существенно возросло.
21. Покупатель охотно «переключается» на товар-заменитель ввиду его дешевизны.
22. Снятие налоговых льгот с товаров предприятия.
23. Введение налоговых льгот на субституты.
24. Неблагоприятное изменение экспортных и импортных таможенных пошлин.
25. Новые изобретения.

Задание 2. Ознакомьтесь с матрицей «Сила сигнала – сила реакции». Прокомментируйте эту модель.

| | | | | |
|--------|---------|------------------|----------|----------|
| Сигнал | Сильный | б | в | к |
| | Средний | а | к | А |
| | Слабый | к | В | Б |
| | | Слабая | Средняя | Сильная |
| | | Ответная реакция | | |

Задание 3. Заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Техники реструктурирования

| № п.п. | Техники реструктурирования | Объект воздействия | Ожидаемый результат для должника | Общественный результат |
|--------|---|--------------------|----------------------------------|------------------------|
| 1. | Продажа внеоборотных активов, которые недоиспользуются и/или не понадобятся в будущем | | | |
| 2. | Изменение видов продукции | | | |
| 3. | Изменение объемов производства | | | |
| 4. | Изменение технологии производства продукции | | | |
| 5. | Аттестация кадров | | | |
| 6. | Реализация оборотных активов (готовой продукции, неликвидов) | | | |
| 7. | Взыскание просроченной дебиторской задолженности | | | |
| 8. | Анализ структуры затрат на предмет выявления деталей, узлов по критерию «сделать самому или купить» | | | |
| 9. | Продажа собственных внеоборотных активов и замена их на арендованные, в т. ч. лизинговые | | | |
| 10. | Выделение в рамках юридического лица центров прибылей под конкретные виды продукции | | | |
| 11. | Реорганизация с выделением самостоятельных юридических лиц | | | |
| 12. | Сдача в аренду излишних активов (площадей, машин) | | | |
| 13. | Конвертация долга в долг у нового кредитора | | | |
| 14. | Получение авансов под будущую продукцию | | | |
| 15. | Продажа структурного подразделения | | | |
| 16. | Создание участков по более глубокой переработке сырья | | | |
| 17. | Снижение начисляемой амортизации | | | |
| 18. | Снижение издержек производства | | | |
| 19. | Временная остановка капитального строительства | | | |
| 20. | Совершенствование организации труда | | | |
| 21. | Конвертация кредиторской задолженности в акционерный капитал | | | |
| 22. | Взаимозачет | | | |
| 23. | Введение позаказной формы взаимоотношений между производителем и покупателем | | | |
| 24. | Образование или вхождение в финансово-промышленные объединения | | | |
| 25. | Сокращение избыточного персонала, переподготовка или прием нового персонала | | | |
| 26. | Освобождение предприятия от содержания объектов соцкультбыта | | | |

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №9
Краткосрочные технологии антикризисного управления:
взаимозачет, факторинг

Цель работы: закрепить знания о краткосрочных мерах антикризисного управления и научиться определять экономическую целесообразность их реализации.

Содержание работы:

Задание 1. Решите задачу.

Фирмы А, Б и В занимаются бизнесом, связанным со взаимными поставками строительных материалов и услуг. Каждая из фирм имеет долги перед другими в виде невыполненных обязательств по оплате товара или услуг. Ниже приведены балансы каждой из фирм.

Выписка из баланса фирмы А

| Актив | Тыс. руб. | Пассив | Тыс. руб. |
|----------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| Оборотные активы, в т. ч.: | 200 | Заемный капитал, в т. ч. | 180 |
| - долг фирмы Б | 100 | - задолженность фирме Б | 20 |
| - долг фирмы В | 50 | - задолженность фирме В | 40 |

Выписка из баланса фирмы Б

| Актив | Тыс. руб. | Пассив | Тыс. руб. |
|---------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| Оборотные активы, в т.ч.: | 200 | Заемный капитал, в т. ч. | 180 |
| - долг фирмы А | 20 | - задолженность фирме А | 100 |
| - долг фирмы В | 120 | - задолженность фирме В | 10 |

Выписка из баланса фирмы В

| Актив | Тыс. руб. | Пассив | Тыс. руб. |
|---------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| Оборотные активы, в т.ч.: | 200 | Заемный капитал, в т. ч. | 180 |
| - долг фирмы А | 40 | - задолженность фирме А | 50 |
| - долг фирмы Б | 10 | - задолженность фирме Б | 120 |

Нарисуйте схему взаимных долгов фирм А, Б и В, а также схему погашения долгов с использованием взаимозачетов. Рассчитайте платежеспособность каждой из фирм до и после взаимозачета. Для оценки уровня платежеспособности используйте коэффициент текущей ликвидности.

Задание 2. Решите задачу: «Управление дебиторской задолженностью».

Фирма «СтройТрэйд» имеет дебиторскую задолженность, а также просроченный долг перед поставщиками. Она вынуждена платить штраф поставщикам за несвоевременный возврат долгов, а также нести потери, связанные с обесцениванием дебиторской задолженности в условиях инфляции. Фирма может продать свою дебиторскую задолженность факторинговой компании и на вырученные деньги погасить долги.

Определите, выгодна ли для фирмы факторинговая операция и какую сумму дебиторской задолженности лучше всего продать факторинговой компании. Исходные данные для решения приведены в таблице 1.

Таблица 1

| Показатель | Значение |
|--|----------|
| 1. Сумма дебиторской задолженности, тыс. руб. | 220 |
| 2. Сумма просроченной кредиторской задолженности, тыс. руб. | 120 |
| 3. Среднегодовой индекс цен, % | 70 |
| 4. Ожидаемый срок погашения дебиторской задолженности, дней | 91 |
| 5. Пени за 1 день отсрочки погашения кредиторской задолженности, тыс. руб. | 0,2 |
| 6. Стоимость услуг по факторингу, % от суммы продаваемой задолженности | 30 |

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №10

Долгосрочные технологии антикризисного управления: совершенствование организационной структуры управления

Цель работы: закрепить знания о долгосрочных мерах антикризисного управления и научиться определять целесообразность их реализации.

Содержание работы:

Задание 1. Акционерное общество «Втормет»

АО «Втормет» создано в 1991 г. путем преобразования государственного предприятия «Вторчермет» в АО открытого типа с выпуском акций на стоимость всего имущества. В АО «Втормет» насчитывается 300 акционеров. Акции распределены следующим образом:

фонд имущества – 15%;

трудовой коллектив – 78%;

прочие частные и юридические лица – 7%.

В составе предприятия девять цехов и участков по переработке лома. Все цеха и участки имеют подъездные железнодорожные и автодорожные пути. Стоимость основных фондов (по последней переоценке) составляет 30 млрд руб. Оборудование насчитывает 468 единиц, в том числе 66 – подъемно-транспортных.

Поскольку предприятие имеет широкую сеть цехов, разбросанных в разных частях области, то в наличии должно быть необходимое количество транспортных средств, чтобы обеспечить бесперебойную работу предприятия. Поэтому транспортные расходы составляют 10% общей суммы затрат. Основная продукция предприятия – переработанный лом черных и цветных металлов, являющийся сырьем для металлургических

предприятий. Переработка производится путем прессования и резки гидравлическими ножницами рассортированного лома.

На продукцию АО «Втормет» существует постоянный спрос, однако предложение ограничено. Уже в середине года АО было вынуждено отказываться в поставках новым клиентам, так как поставки распланированы на полгода вперед. При этом производственные мощности загружены недостаточно. Завод вынужден отказываться от выгодных предложений, что связано с низким объемом заготовок.

В процессе заготовки предприятие сталкивается с рядом трудностей:

- нет территориального заказа;
- многие промышленные предприятия, являющиеся ломосдатчиками, не работали или работали не в полную силу;
- многие предприятия перешли на прямые поставки.

К мероприятиям, проводимым АО, по выходу из сложившегося положения относятся:

- завоз лома своим транспортом;
- применение бартера во взаиморасчетах.

Сбыт продукции. Он осуществляется соответствующими потребителями.

Основные потребители:

лома черных металлов – Магнитогорский металлургический комбинат, Челябинский металлургический комбинат, Ашинский металлургический завод (Россия), Молдавский металлургический завод (СНГ);

алюминиевого лома – Подольский металлургический завод;

медьсодержащего лома – Кировоградский медеплавильный завод.

Рынки сбыта: региональный – 5%; национальный – 80%; СНГ – 15%.

Зарубежные поставки: Греция, Турция.

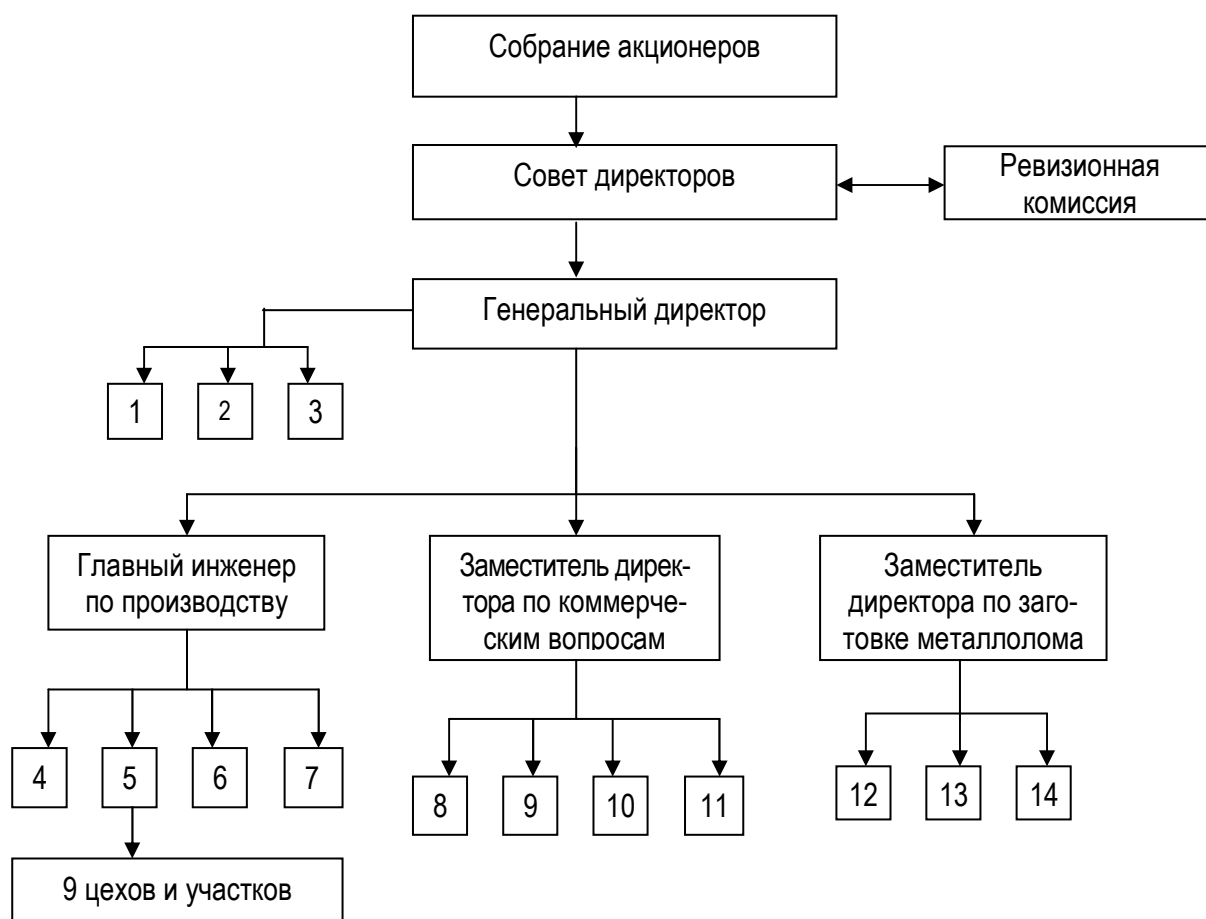
Форма оплаты: бартер – 80%; деньгами – 20%.

Конкуренция. У АО «Втормет» насчитывается 24 конкурента по области, которые специализируются в основном на сборе цветного лома. Это небольшие фирмы, принимающие лом у юридических лиц и населения даже в незначительных количествах. Конкуренты практически совсем не изучены. Основное отличие АО «Втормет» по отношению к конкурирующим фирмам – стандартизованность лома, крупные партии.

Персонал. Численность работников на первое полугодие 1996 г. составляла 391 человек. Практически нет текучести кадров. Средний возрастной состав работников предприятия – 52 года. Прием на работу новых сотрудников отсутствует, так как у АО и так избыточная численность работников. На предприятии не существовало контрактной системы, однако планировалось ввести к концу 1996 г. контрактную систему среди работников, не являющихся акционерами предприятия. Оплата труда ведущих специалистов – свыше 1 млн руб. Средняя заработная плата по заводу 1 млн 150 тыс. руб. Дополнительное денежное стимулирование, кроме оклада, не применяется. Заработная плата выплачивается 2 раза в месяц (без задержек). Однако в целом работники не вполне удовлетворены зарплатой и подрабатывают на стороне. Предприятие, к сожалению, не может ввести дополнительное материальное стимулирование, так как завод работает не на полную мощность и план выполняется неполностью.

Дивиденды по акциям выплачиваются на предприятии ежегодно. Социальное стимулирование соответствует установленному государством минимуму.

Организационная структура АО «Втормет» представлена на рис. 1.



1 – планово-экономический отдел; 2 – отдел кадров; 3 – отдел гражданской обороны;
 4 – отдел техники безопасности; 5 – производственный отдел; 6 – отдел главного механика;
 7 – отдел главного энергетика; 8 – хозяйственное управление; 9 – бухгалтерия;
 10 – отдел материально-технического снабжения; 11 – отдел капитального строительства;
 12 – производственно-заготовительный отдел; 13 – транспортный участок; 14 – юридический отдел

Рисунок 1 – Организационная структура АО «Втормет»

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Каковы основные проблемы, стоящие перед АО «Втормет»?
2. Являются ли они следствием воздействия только внешних факторов?
3. Каково Ваше решение имеющихся проблем в АО «Втормет» путем совершенствования существующей структуры управления. При этом рассмотрите два варианта:
 - сохранение существующего типа структуры;
 - изменение типа структуры.

Задание 2. Совершенствование структуры управления малого предприятия

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из начальников строительно-монтажного управления, известный своей деловой хваткой, ответственностью, жесткостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело и своих поставщиков стройматериалов. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства, получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла – под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты.

Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов.

Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».

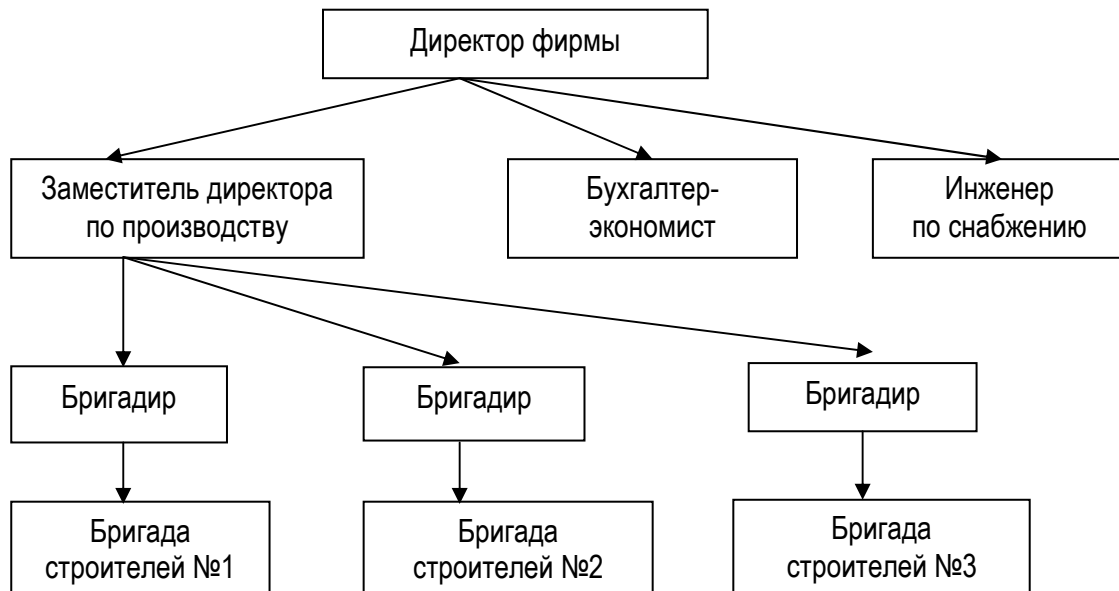


Рисунок 2 – Структура управления малой фирмой «Строитель»

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какой должна быть стратегия предприятия, если основной его целью на ближайшие два года являются: восстановление потерянного рынка индивидуального жилищного строительства в городе, его расширение?

2. Каким будет комплекс новых управленческих задач в соответствии с принятой стратегией?

3. Проанализируйте структуру предприятия, приведенную на рисунке. Какой это тип структуры? Соответствует ли он новой стратегии предприятия? Какой тип структуры более рационален с учетом сформулированной Вами стратегии?

4. Каковы пути совершенствования имеющейся структуры? Какой будет предлагаемая Вами структура?

Задание 3. Страховая компания

Страховая компания СК – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы компании слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами;
- по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам;
- бухгалтерию.

Кроме центрального отдела, существуют:

отдел компьютерного сервиса и обработки информации;

отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (шесть человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
- производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какова организационная структура СК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.
2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?

Задание 4. Предприятие ОАО «Хлебозавод №3»

Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод №3» занимается производством мелкочтуточной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция фирмы реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и в собственный магазин. Организационная структура предприятия представлена на рис.3.

На данном сегменте рынка в настоящее время работают около 30 фирм: как крупные хлебозаводы, так и небольшие частные предприятия. Примерно год назад ОАО «Хлебозавод №3» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не очень эффективной, т. к. он был мало известен в городе.

За последние 4 месяца положение предприятия резко ухудшилось:

- усилилась конкуренция,
- удорожали перевозки,
- увеличилась задержка оплаты за поставленную продукцию,
- участились сбои при доставке продукции в магазины,
- увеличилась невыборка ассортимента.

И как следствие этих факторов:

- не было заключено ни одного договора с новым магазином,
- не было оформлено ни одного крупного оптового заказа,
- было расторгнуто несколько договоров с прежними заказчиками.

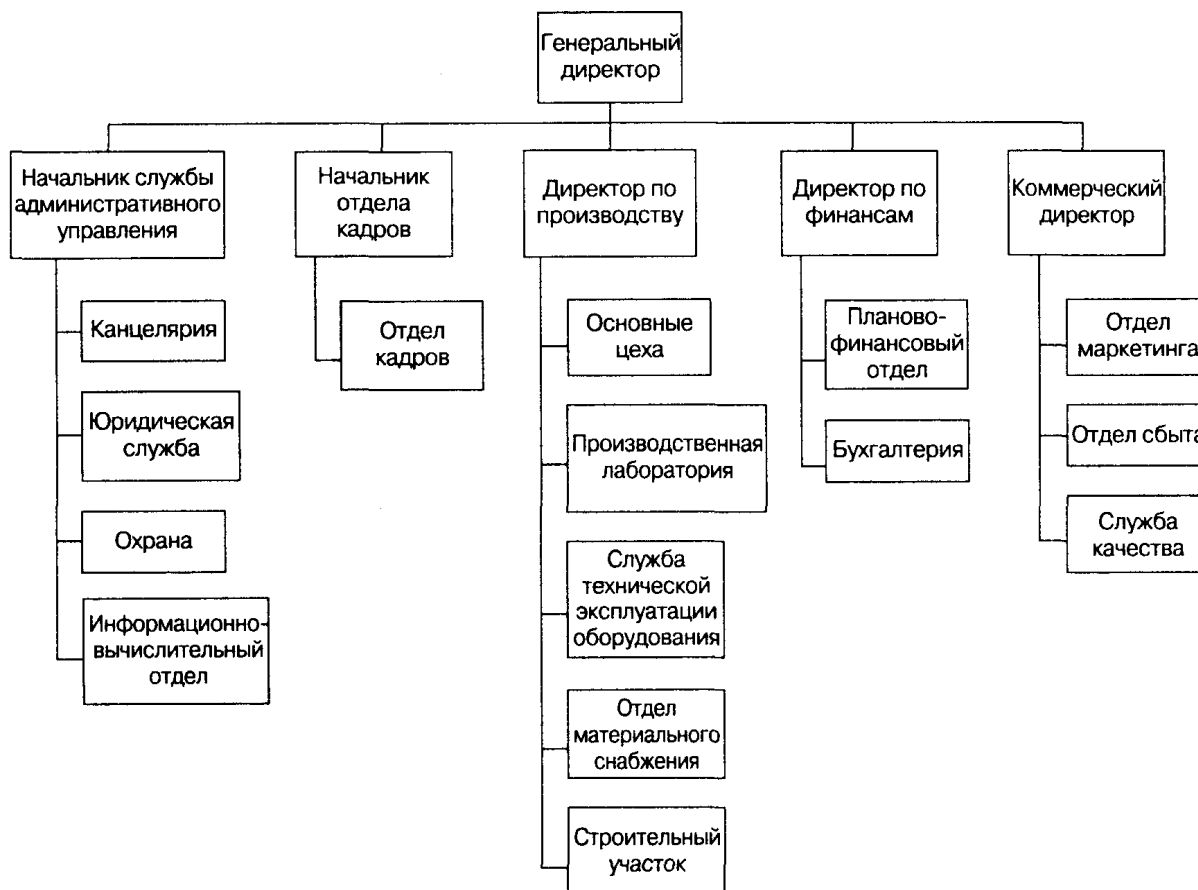


Рисунок 3 – Структура управления предприятием “Хлебозавод №3”

Вопросы для обсуждения:

1. Определите точки напряжения, связанные с организацией работы и структурой предприятия.
2. Укажите естественные противоречия в работе отделов предприятия.
3. Предложите свой вариант организационной структуры управления предприятия.
4. Выполните сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационных структур предприятия по следующим пунктам:
 - тип структуры управления;
 - руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение общего количества, появление новых должностей, ликвидация должностей;
 - распределение структурных подразделений и отдельных работников между руководителями высшего уровня управления:

- количество подразделений в непосредственном подчинении;
- переподчинение подразделений и отдельных работников;
- общее количество структурных подразделений и отдельных работников;
- ликвидированные структурные подразделения;
- вновь созданные структурные подразделения;
- распределение структурных подразделений по функциям управления;
- количество уровней управления.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №11 (6 часов) **Санация предприятия**

Цель работы: изучить структуру плана санации предприятия, научиться разрабатывать проект плана санации на примере конкретного предприятия.

Содержание работы:

При разработке путей вывода предприятия из кризисного состояния рассматривается возможность его **реструктуризации** – реформирование его в целом путем разработки эффективной политики в области снабжения и сбыта, ценообразования, финансов, инвестиций, кадров.

Необходимость реструктуризации предприятия вызывается рядом **факторов**:

- не востребованностью на рынке производимых товаров, низким уровнем их потребительских качеств, высоким уровнем затрат на производство;
- конкуренцией с зарубежными и местными производителями;
- наличием предприятий-монополистов;
- физическим и моральным износом активов;
- наличием в структуре активов затратных объектов.

Предлагается планировать комплексную реструктуризацию предприятия по следующим блокам:

- мероприятия по реорганизации производства;
- мероприятия по реорганизации финансов;
- мероприятия по реорганизации системы управления;
- мероприятия по реорганизации системы обеспечения и сбыта.

Для реструктуризации дополнительно к собственным средствам могут быть привлечены ресурсы *государственного бюджета, инвесторов и кредиторов*.

До начала реструктуризации разрабатывается **программа** ее реализации. Основными разделами программы являются:

- цели,
- направления,
- способы,
- затраты, включая механизм финансирования.

Необходимо рассчитать эффективность мероприятий реструктуризации и в целом программы, определить риски. Должны быть предусмотрены также мероприятия по стимулированию изменений, меры по социальной защите работников в процессе реструктуризации, порядок взаимодействия с местными органами власти в ходе реструктуризации, определен перечень нормативно-правовых документов, обеспечивающих реструктуризацию.

Мероприятия по выходу из кризиса условно можно разделить на стратегические и оперативные (тактические).

К стратегическим мероприятиям можно отнести разработку концепции оздоровления и долгосрочных финансового, маркетингового, технического, управленческого и инвестиционного планов мероприятий на основе всестороннего анализа и оценки потенциала предприятия, производственных программ, доходов и инноваций.

К оперативным мероприятиям относятся такие, как устранение убытков, выявление резервов, привлечение специалистов, кадровые изменения, отсрочки платежей, кредиты, укрепление дисциплины и др.

Комплекс мероприятий оперативного и стратегического характера, направленных на оздоровление предприятия, представляют собой план санации.

План санации должен быть направлен на удовлетворение требований кредиторов, улучшение финансового состояния, восстановление платежеспособности и повышение конкурентоспособности организации. Нормативно требования к плану санации закреплены Правилами по проведению экспертизы плана санации организации, находящейся в процедуре экономической несостоятельности (банкротства), утвержденными Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь №57 от 27.02.2004 г. (далее – Правила экспертизы плана санации).

Правилами экспертизы плана санации установлено, что экспертизе подлежит не достоверность плана санации, а его эффективность, т. е. не юридическая, а экономическая категория. Так, оценке подлежит следующее:

- эффективность плана санации организации;
- возможности осуществления плана санации данной организации, исходя из ее финансового положения, технических и технологических условий, обеспеченности сырьем;
- потребности внутреннего и внешнего рынков в выпускаемой (намечаемой к выпуску) продукции (услугах), емкости и перспективности рынков, прогнозируемых тенденций их развития;
- степень конкурентоспособности продукции (услуг) по ценовым и качественным характеристикам;
- преимущества и недостатки включенных в план санации мероприятий;
- показатели эффективности, устойчивости финансового положения организации и рисков реализации плана санации;
- возможности удовлетворения требований кредиторов в соответствии с очередностью и разработанным планом-графиком.

Управляющим при разработке плана санации это необходимо учитывать и уделять самое пристальное внимание качеству экономических расчетов и обоснований.

Правила экспертизы плана санации содержат требования к структуре и содержанию плана санации. Определено, что план санации должен состоять из следующих разделов:

1. Общая часть.
2. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния.
3. Организация производства и управления.
4. Маркетинг и сбыт.
5. Производство и снабжение.
6. Технология.
7. Кадры.
8. Финансы.

Каждый раздел в свою очередь в обязательном порядке включает определенные сведения, перечень которых также установлен Правилами экспертизы плана санации.

Задание 1. Величина оборотных активов строительного предприятия на конец отчетного периода 46800 тыс. руб., краткосрочные обязательства – 38200 тыс. руб. Какой должна быть прибыль предприятия в следующий год, чтобы достичь нормативного значения текущей ликвидности, при условии, что сумма срочных обязательств не возрастет?

Задание 2. ОАО «Еврострой» осуществляет быстровозводимое строительство индивидуальных одноэтажных жилых домов по каркасной технологии по 3 проектам: Суоми, Генуя и Эрфурт. Показатели их производства и реализации за 2017г. приведены в таблице. Определите оптимальную ассортиментную политику предприятия на следующий год и рассчитайте величину экономического эффекта от оптимизации ассортимента, если трудовые ресурсы предприятия остаются неизменными на уровне 500000 чел.-час.

| Показатели | Проект | | |
|--|--------|-------|--------|
| | Суоми | Генуя | Эрфурт |
| Максимальная емкость рынка, шт. | 5000 | 4000 | 2200 |
| Фактический объем производства в 2017 г., шт. | 500 | 3000 | 2000 |
| Стоимость строительства по проекту, тыс. руб. | 284 | 68 | 120 |
| Удельные переменные затраты, тыс.руб. | 260 | 58 | 104 |
| Удельные затраты рабочего времени на производстве, чел.-ч. | 340 | 50 | 90 |
| Постоянные затраты, тыс. руб. | 77000 | | |

Задание 3. Изучите опыт антикризисного управления белорусских предприятий и ответьте на вопросы:

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Проанализируйте основные внешние и внутренние факторы, обуславливающие возникновение кризиса.
2. Перечислите признаки возникшего кризиса.
3. Из приведенных в ситуации техник реструктурирования перечислите те из них, которые относятся: а) к текущему реструктурированию; б) к стратегическому.
4. Оцените эффективность предпринятых антикризисным управляющим мер.
5. Сделайте свои предложения по преодолению предприятием кризиса.
6. Что общего у этих предприятий? В какой мере это обусловило результат?

ОАО "Мотовело"

22 июня стало известно, что гендиректор "Мотовело" Николай Ладутько подал в Экономический суд заявление о банкротстве завода. Бывший мэр Минска, назначенный "вытягивать" предприятие после ареста его предыдущего владельца – бизнесмена Александра Муравьева – увы, не увидел лучшего выхода для ситуации, в которой оказался ММВЗ.

В советское время "Мотовело" был визитной карточкой Беларуси, одним из символов страны. Банкротство завода – это конец славной истории длиной в 72 года.

6 ноября 1945 года – день основания завода. Через месяц в Минск прибыл первый эшелон со станками, вывезенными с немецкого завода DKW.

1947 – завод собрал первые 10 велосипедов из деталей собственного производства. К концу года собрано 6580 велосипедов.

1951 – в Минске стартует производство мотоциклов. Сначала это "Москва" М1А, а после – 125-кубовый "Минск". К короткому названию завода добавляется приставка "мото-", а аббревиатура теперь звучит как ММВЗ – "Минский мотоциклетно-велосипедный завод".

Завод становится визитной карточкой Беларуси – "сборочного цеха" СССР. В год ММВЗ выпускает 800-900 тысяч велосипедов и до 200 тысяч мотоциклов. После распада СССР завод некоторое время оставался одним из лидеров белорусской промышленности, незначительно сокращая объёмы производства и практически не теряя рынки сбыта.

1999 – завод преобразовывается в ОАО и активно торгует велосипедами на российском рынке и в странах Азии.

2005 – дела у ММВЗ идут всё хуже и хуже. Предприятие вытесняют с азиатских рынков. Рабочие "Мотовело", недовольные низкими зарплатами, начинают забастовку и перекрывают Партизанский проспект.

2006 – Мингорисполком начинает спасать "Мотовело". Заводу выделяется 17,3 млрд рублей субсидий.

2007-2011 годы – за 15,6 млрд рублей (около 7,25 млн долларов) завод покупает австрийская компания АТЕС Holding GmbH, которую возглавляет белорусский бизнесмен Александр Муравьев. В собственность предприятия переходит 99,7% акций "Мотовело". Завод осовременивает бренды AIST и MINSK (вместо буквы I в последнем появляется единичка: M1NSK), но сокращает производство "до объёмов, обусловленных рынком", начинает сборку квадроциклов.

Сентябрь 2013 года. Обещание инвестора нарастить производство велосипедов не выполняется, четверть производственных корпусов сдаётся в аренду.

Июнь 2015 года – Александра Муравьева задерживают и обвиняют в мошенничестве – завод зарабатывает на аренде площадей, а станки по цене металлолома уходят в Литву. Гендиректором ОАО "Мотовело" назначается Николай Ладутько, бывший председатель Мингорисполкома.

2016 год – Власти решают судьбу завода. Оказывается, износ отдельных станков достигает 100%. Ладутько заявляет, что для восстановления производства нужно потратить \$50 млн за шесть лет, а "для начала нужно порядка \$7 млн". В 2016 году завод показывает убыток в 7,5 млн рублей (\$3,5 млн). Рассматривается вариант банкротства и создания на месте "Мотовело" нового предприятия, а также вариант реструктуризации долга перед кредиторами.

Январь 2017 года – Акции "Мотовело" конфисковываются в пользу государства.

В апреле 2017 года собрано 2,3 тысячи велосипедов, а за четыре месяца 2017 года – 10,9 тысяч велосипедов. При этом Беларусь умудрилась экспортировать в 10 раз больше – 116 тысяч велосипедов, а импортировала ещё больше: 142 тысячи велосипедов.

Июнь 2017 года – руководство завода подаёт в Экономический суд заявление о банкротстве. Из СМИ становится известно, что у "Мотовело" есть долги перед 7 банками. Сумма требований кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества "Мотовело", составляет \$61,3 млн – 187% стоимости активов, а по денежным обязательствам, неоспариваемая должником, – 59,3 млн рублей. Помимо долгов перед банками, "Мотовело" должен бюджету и сотрудникам 700 тысяч рублей.

ООО «Серж»

К рассмотрению заявление компании «Серж» о признании ее банкротом экономический суд Минска принял в марте 2016 года. В результате ООО «Серж» было признано банкротом.

Ликвидация компании установлена до 19 сентября 2017 года.

Ранее в рамках дела о банкротстве ООО «Серж» было заявлено о реализации остатков готовой продукции на складе, а также сырья и материалов.

Сразу после нового года появилась информация о том, что на продажу выставлено имущество ООО «Серж». Всего 80 лотов, в том числе микроавтобус, легковая машина, административные, производственные, складские здания, технологическое оборудование.

Торги будут проводиться в форме аукциона, сумма шага торгов по каждому лоту составляет 5% от начальной цены предмета торгов. Победит тот, кто предложит большую сумму. Победителем будет признано лицо, предложившее наибольшую цену.

Предприятие «Серж» было основано в 1996 году в Минске. В 2006 году по объемам производства, уровню технологий и динамике развития занимало второе место после "Мілавіцы" среди частных компаний. Во второй половине 2015 года "Серж" появился в списках неплательщиков бюджету.

В марте 2016 года Экономический суд Минска принял к рассмотрению заявление компании "Серж" о признании ее экономически несостоятельной. Судом было начато производство по данному делу. В сентябре 2016 года ООО "Серж" было признано банкротом. Срок ликвидационного производства установлен до 19 сентября 2017 года. В качестве кредиторов ООО "Серж" выступают два крупных белорусских коммерческих банка с преобладающей долей иностранного капитала.

В сентябре 2016 года Минфин объявил дефолт по облигациям "Сержа". Ранее владелец "Серж", белорусский бизнесмен Сергей Атрощенко, заявлял, что в качестве антикризисной меры и с целью сохранить трудовой коллектив он создал новое юрлицо "Серж-фэшн". Именно эта компания продолжит производство белья под прежним брендом. Между тем, источники в финансовых кругах отмечали, что регистрация новой компании и перевод в нее уцелевших активов были предприняты бизнесменом как попытка уйти от выполнения своих финансовых обязательств.

ЗАО «Осиповичский вагоностроительный завод»

Заявление о признании Осиповичского вагоностроительного завода банкротом было направлено в ноябре 2016 года. Конкурсным управляющим был назначен директор ЧУП по оказанию услуг «Шевкунов» Николай Шевкунов.

По словам Шевкунова, предприятие задолжало 228 млн деноминированных рублей и виновата в этом администрация завода, но перспективы работы и развития у Осиповичского вагоностроительного завода имеются.

К концу 2016 года завод работал три дня в неделю — вторник, среда, четверг, завершал исполнение ранее заключенных договоров.

В начале декабря арбитражный суд Москвы постановил взыскать с СЗАО «Осиповичский вагоностроительный завод» более 2,5 млн долларов США в пользу Евразийского банка развития.

Банкротство Осиповичского вагоностроительного завода попало в рейтинг событий 2016 года от Аналитического центра «Стратегии» и Научно-исследовательский центра Мизеса. Это событие претендовало на победу в номинации «Провал года» с описанием: «провал государственного инвестиционного приоритета «вагоны», в который было вложено \$160 млн».

Задание 4. Комплексное оздоровление кризисного предприятия

КПУП «Калинковичский мебельный комбинат»

Один из примеров успешной санации, проведенной в рамках конкурсного производства, представляет собой коммунальное производственное унитарное предприятие «Калинковичский мебельный комбинат». Это одно из старейших предприятий Гомельщины, которое свою деятельность начало еще в 1938 году. Сегодня мебельный комбинат является государственным предприятием и с июня 2009 года на праве собственности принадлежит Калинковичскому райисполкому.

Рассмотрим более подробно этапы восстановления предприятия.

Введение санации

В 2001 году постановлением хозяйственного суда Гомельской области от 26.11.2001 в отношении Калинковичского мебельного комбината было возбуждено производство по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) и определен защитный период. Радикальных результатов этот период не дал, и постановлением того же хозяйственного суда от 20.12.2001 в отношении данного должника было открыто конкурсное производство. Почти через полгода решением хозяйственного суда Гомельской области от 14.06.2002 мебельный комбинат был признан экономически несостоятельным, в отношении него введена процедура санации (оздоровления), срок которой с учетом неоднократного продления хозяйственным судом был определен до 29.12.2008.

Эти годы, отведенные хозяйственным судом для финансового оздоровления предприятия, стали годами усердной работы по планомерному и последовательному восстановлению комбината. Каждый раз, вынося постановление о продлении срока санации, хозяйственный суд учитывал конструктивный результат.

На период открытия санации темп роста объемов производства был невысок и составлял 59,4% к уровню 2000 года. В 2001 году комбинатом было произведено продукции на сумму всего 500 млн руб., а убыток составлял 126 млн руб. Все изделия были убыточными с уровнем от 6% до 30%. Рентабельность составляла минус 25,4%. Недостаток оборотных средств усложнял приобретение сырья непосредственно у его производителей, не позволял рассчитываться за электроэнергию, своевременно выплачивать заработную плату.

В постановлении о возбуждении конкурсного производства от 20.12.2001 хозяйственный суд Гомельской области констатировал на мебельном комбинате наличие коэффициента текущей ликвидности в размере 0,59 (при нормативе 1,7), а коэффициент обеспеченности собственными средствами составлял тогда минус 0,72 (норматив – 0,3). Эти объективные показатели наблюдались в течение четырех кварталов и свидетельствовали о неудовлетворительной структуре бухгалтерского баланса и устойчивой неплатежеспособности комбината. Одновременно с возбуждением конкурсного производства с санацией хозяйственный суд в соответствии со ст. 90 – 91 Закона о банкротстве объявил мораторий на экономические санкции и требования кредиторов.

ОАО «Быховский консервно-овощесушильный завод»

Уже в 2014 году долг консервного комплекса превысил его стоимость в два раза.

Как же так вышло, что завод, начавший работать еще в конце 30-х годов 20-го века, сегодня переживает не лучшие времена.

19.03.2006 вступил в силу указ Президента Республики Беларусь №156 «О мерах государственной поддержки организаций, производящих плодоовощные консервы».

Фактически указ был направлен на поддержку и кредитование на выгодных условиях основных организаций, производящих плодоовощные консервы. "Быховский консервно-овощесушильный завод" оказался в списке указа.

Главный специалист по развитию производства Людмила Ващкевич, проработавшая на заводе 38 лет, отлично помнит то время, когда продукция огромными партиями поставлялась не только для нужд Советской армии, но и на Дальний Восток. Здание, в котором ранее располагались производственные мощности завода, в настоящее время находится в аварийном состоянии и не эксплуатируется, однако требует уплаты налога на недвижимость.

Людмила рассказала, что заводу была необходима модернизация, и он был внесен в план указа. Изначально цена вопроса составляла порядка 2,6 млрд белорусских рублей. Но впоследствии был выстроен практически новый комплекс, стоимость которого в 2009 году составила 56 млрд белорусских рублей.

Хотели как лучше, а получилось как всегда. Предприятие получило 2/3 кредитных средств вместо 2/3 бюджетных. После торжественного открытия новый завод остался наедине с кредиторами. А затем время и управленческие таланты сделали свое дело.

Одни только рекламные шедевры завода того периода отлично характеризуют уровень стратегического планирования.

Уже в 2013 году эффект модернизации предприятия привлек внимание контролирующих органов. Чистая годовая прибыль завода составила порядка 400 долл США в эквиваленте. Затем пошел процесс смены руководителей, который на улучшение финансового состояния никак не повлиял.

Процесс банкротства завода со штатной численностью 228 человек не заставил себя долго ждать, о чем стало известно летом 2014 года. Чистый убыток быховского консервного предприятия достиг практически 6 млрд белорусских рублей. Кроме того, общая сумма долга порядка 136 млрд белорусских рублей согласно списку кредиторов была заморожена, львиная доля которых (около 70%) приходилась на кредиты, выделенные банками и бюджетом.

«Заморозка» долга произошла по причине того, что экономический суд постановил начать процесс санации. То есть вместо ликвидации убыточного предприятия было принято решение о финансовом оздоровлении и предоставлении заводу шанса доказать свою экономическую жизнеспособность.

Именно поэтому в настоящее время предприятие возглавляет антикризисный управляющий Александр Морозов. Его предшественник со своими обязанностями не справился. Морозов сумел добиться положительных тенденций – первой прибыли за долгое время.

Александр вспоминает, что приступил к руководству в ноябре 2015 года, когда предприятие работало в одну смену пару раз в неделю. Было трудно, и первый год вышел хуже предыдущих.

В скором времени после старта обновленного завода к нему присоединили местное сельскохозяйственное предприятие «Мокрянский». Цель была такова: обеспечение собственным сырьем.

Как и следовало ожидать, успешного тандема не вышло. И дело даже не в том, что на овощах много не заработаешь, а в том, что эти самые овощи выгоднее приобретать у других поставщиков.

Так, по словам Александра Морозова, капуста, выращенная своими силами, стоит 25 копеек, а доставленная осенью из Бреста – 13 копеек. А стоимость кочанов весом от трех килограммов еще меньше, так как они считаются не товарными.

Самое прибыльное сырье для переработки – свой летний зеленый горошек, для которого нет никакой необходимости иметь собственное сельхозпредприятие. Несколько специальных комбайнов – и все. В настоящее время «Мокрянский» поставляет на завод не более 30% сырья от необходимого количества. Однако какой ценой!

В ходе беседы с Александром Морозовым также выяснилось, что с середины 2016 года завод приносит прибыль, в отличие от колхоза. И в лучшем случае общий баланс выходит нулевым. Если сложить убытки и внутренние вложения, то получится, что поддержание колхоза обходится заводу приблизительно в 200 тыс. белорусских рублей в год. Данная ситуация, по словам антикризисного управляющего, неизбежно приведет к отсутствию положительных результатов, в связи с чем заводу необходимо «расстаться» с колхозом. Кстати, такие попытки предпринимались ранее и будут предприниматься впредь, так как Александр Морозов полагает, что такой «развод» позволит вытащить хотя бы завод.

По словам антикризисного управляющего, завод смог выйти на прибыль, в том числе, за счет пересмотра рецептуры продукции. Так товарный ряд первой обеденной группы (различные супы) производился без добавления мяса, после добавления которого, объемы продаж выросли, несмотря на увеличение цены.

Морозов также рассказал об обновлении практически всего состава специалистов в течение полутора лет и о том, что в 2016 году средняя заработная плата на заводе была 590 рублей.

Кроме того, в ходе разговора с Александром стало известно, что изменения коснулись не только ассортимента продукции. Были оптимизированы процессы производства, подверглось ремонту все то, что уже вышло из строя, а главное возросла доля быстро оборачиваемой продукции. Кстати, Морозов считает, что это нормально, когда у завода идет процесс заполнения складских помещений. Ведь в подобном производстве имеется понятие сезонности. Тот же березовый сок заготавливается и производится в течение нескольких месяцев, а реализуется весь год. Также, по словам Морозова, завод начал приобретать замороженный горошек и кукурузу у иностранных поставщиков, и производить лишь необходимое количество. Все это привело к появлению дополнительных денежных средств.

Образовавшиеся средства были пущены на расчет с контрагентами и погашение текущих долгов предприятия, образовавшихся за первый год процесса санации. Несмотря на «заморозку» долгов, были восстановлены финансово-хозяйственные взаимоотношения с рядом партнеров и поставщиков. Конечно, вернуть старые долги у антикризисного управляющего пока нет возможности, да и права. По крайней мере, завод способен платить по текущим счетам.

В задачи антикризисного управляющего входит в том числе и исправление чужих ошибок. Соответственно у него есть право и говорить о них. Зачастую в данной ситуации предъявлять претензии либо некому, либо нецелесообразно (слишком глобальной была вся компания по модернизации). В данный момент Морозов уверен, что необходимо было проектировать и вводить в эксплуатацию как линию «Tetra Pak», так и склад для хранения заморозки.

Кроме того, управляющий не склонен полагать, что кто-нибудь из предыдущих руководителей сумел бы справиться с подобной кредитной нагрузкой. И если в других организациях при такой ситуации стараются как-то реструктуризировать долги, то на Быховском консервном заводе просто продолжали выплачивать положенные суммы банкам, как будто финансовая служба не предвидела последствий.

Летом 2017 года в Экономическом суде будет еще раз решаться дальнейшая судьба предприятия, ввиду того, что ликвидационный процесс в отношении фактически нового завода маловероятен. Ведь это означало бы прекращение производства, сокращение работников и распродажу основных средств. Скорее всего, речь будет идти о продлении санации.

Александр Морозов полагает, что оздоровление предприятия и расчет с кредиторами в установленные сроки возможны при продлении процесса санации сроком на 3 года и отсоединении сельхозпредприятия «Мокрянский». В текущем году производственные мощности завода полностью загружены. А с общим долгом в 136 млрд белорусских рублей (в том числе пеня и проценты) Морозов планирует вести дальнейшую работу.

В тот период, когда государство интенсивно занималось модернизацией отрасли, приблизительно 86% рынка захватили импортные конкуренты, то есть частный сектор отлично функционирует.

Морозов верит в жизнеспособность предприятия. И что самое интересное, не прибегает к доводам про натуральность продукта в морально устаревших банках. Конечно и те же трехлитровые остались, но в основном для бюджетных организаций. Но вообще даже в России наши полулитровые банки с закатанными крышками не пользуются спросом. Потребителям нужна современная упаковка. Вобщем есть к чему стремиться.

Порядок работы над ситуационной задачей:

1. Анализ, обоснование и систематизация основных причин, приведших к кризисной ситуации. Систематизацию причин вести в соответствии с их характером: финансово-экономические, производственно-технические, организационно-управленческие и причины социально-кадрового характера.

2. Формулировка и систематизация основных задач, которые должно решить руководство предприятия, чтобы вывести его из кризиса.

3. Формулировка основных проблем, стоящих перед руководством в процессе санации предприятия, их классификация: проблемы, сформированные внешней средой, и проблемы, зависящие от внутренних факторов предприятия.

4. Формирование системы антикризисных мер для предприятия, их группировка: меры неотложного характера, требующие немедленного претворения в жизнь; меры, носящие разовый характер; меры, носящие постояннодействующий характер.

5. Сравнение разработанной системы антикризисных мероприятий с системой мер, разработанной командой управляющего.

6. Определение методов и инструментов, использованных управляющим для оценки создавшейся ситуации и принятия управленческих решений в целях санации предприятия.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12

Антикризисные управляющие в Республике Беларусь

Цель работы: ознакомиться с теоретическими основами и практическими аспектами деятельности антикризисных управляющих в Республике Беларусь.

Содержание работы:

Организационно-экономический механизм антикризисного управления включает в себя алгоритм действий в определенных экономических и правовых условиях. Он состоит из:

- 1) определения признаков, причин и факторов кризиса;
- 2) диагностики экономического состояния предприятия;
- 3) разработки мер оздоровления предприятия или его ликвидации. Обоснования принятого решения.

Эта логика может определять последовательность и характер действий управляющего на различных стадиях антикризисного управления предприятием.

Антикризисные управляющие выполняют следующие **функции**:

- установление и уведомление выявленных кредиторов должника о возбуждении процедуры банкротства;
- проведение анализа финансового состояния должника;
- определение наличия признаков уголовных правонарушений, приведших или имеющих отношение к банкротству предприятия (ложное банкротство, преднамеренное, сокрытие банкротства, срыв возмещения убытков кредиторам);
- проведение собраний кредиторов и их уведомление;
- получение и рассмотрение установленных требований кредиторов;
- составление и ведение реестра их требований;
- проведение инвентаризации имущества предприятия-должника и анализа его состояния;
- поиск и возврат имущества должника;
- принятие мер по защите имущества предприятия;
- оформление имущественных прав на объекты недвижимости;
- оценка имущества, составление отчета по утвержденной типовой форме;
- оптимизация финансовых потоков;
- управление конфликтными ситуациями;
- выполнение решения экономического суда о реализации одной из процедур банкротства со всей полнотой предусмотренной законом ответственности за его воплощение.

Темы докладов для обсуждения:

1. Регулирование деятельности управляющих в разных странах: требования к кандидатуре, аттестация, назначение на дело, оплата услуг, контроль над деятельностью управляющего.
2. Формирование рынка услуг антикризисного управления в Республике Беларусь.

Вопросы для обсуждения:

1. Кто такой антикризисный управляющий и какова его роль в деле о банкротстве?
2. Какие требования предъявляются к кандидатуре антикризисного управляющего, какова процедура его назначения?
3. Какие обязанности и права есть у управляющего?

Задание. Охарактеризуйте деятельность управляющего на разных этапах в зависимости от конкретной процедуры антикризисного управления. Рассмотрите сформулированные в Законе о банкротстве обязанности и права антикризисного управляющего, их соотношение. Какие риски имеет от деятельности управляющего добросовестный/недобросовестный должник, добросовестный/недобросовестный кредитор? Как можно, пользуясь предоставленными Законом возможностями, минимизировать эти риски? Ответ оформите в таблицу:

| Участник процедуры банкротства | Риск | Источник риска | Способы преодоления |
|--------------------------------|------|----------------|---------------------|
| добросовестный должник | | | |
| недобросовестный должник | | | |
| добросовестный кредитор | | | |
| недобросовестный кредитор | | | |
| | | | |
| | | | |

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №13

Участники антикризисного процесса: должник, кредитор, антикризисный управляющий

Цель работы: ознакомиться с экономическими и правовыми аспектами взаимодействия участников антикризисного процесса.

Содержание работы:

Основаниями для подачи заявления *кредитора* являются одновременно:

1) требование к должнику – частной организации в размере 100 базовых величин и 2500 и более базовых величин в отношении особых категорий должников – градообразующих, государственных организаций и др.;

2) обращение в суд с требованием о взыскании с должника задолженности, получение Приказа экономического суда; возбуждение исполнительного производства и ожидание как минимум 3 месяца до тех пор, пока Приказ не будет исполняться либо в процессе принудительного исполнения будет установлен факт отсутствия у должника имущества, достаточного для удовлетворения предъявленных к нему требований;

3) поиск достоверных, документально подтвержденных сведений о неплатежеспособности должника, имеющей или приобретающей устойчивый характер. Они есть только у кредиторов-банков и тех кредиторов, чьи договорные обязательства диспозитивно обусловлены регулярным предоставлением партнеру бухгалтерской документации, а также если должник – акционерное общество, т. к. в этом случае публикация результатов финансово-хозяйственной деятельности обязательна.

Очередность удовлетворения требований кредиторов:

– в первую очередь удовлетворяются требования физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей;

– во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий, оплате труда лиц, работающих (работавших) у должника, по обязательным страховым взносам, взносам на профессиональное пенсионное страхование;

– в третью очередь удовлетворяются требования по обязательным платежам;

– в четвертую очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника. Эти кредиторы – банки;

– в пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

Задание 1. Ответьте на вопросы теста

1. Инициаторы возбуждения процедуры несостоятельности:

1. кредиторы
2. прокуратура
3. собственник предприятия
4. все ответы верны

2. Досудебная санация – это:

1. анализ платежеспособности предприятия
2. меры по восстановлению платежеспособности должника
3. продвижение товаров на новые рынки
4. производство новых видов товаров

3. Защитный период вводится в целях:

1. проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства
2. закрытия нерентабельных производств
3. подбора наиболее квалифицированной кандидатуры управляющего
4. поиска инвестора

4. Конкурсное производство включает следующие процедуры:

1. санацию, ликвидационное производство
2. санацию, ликвидационное производство, мировое соглашение
3. защитный период, санацию, ликвидационное производство
4. правильных ответов нет

5. В Республике Беларусь процедуры банкротств не применяются:

1. к гражданам
2. к государственным предприятиям
3. к банкам
4. к индивидуальным предпринимателям

6. Управляющий в деле о банкротстве представляет интересы:

1. должника
2. кредитора
3. местных органов власти
4. правильного ответа нет

7. Управляющий производит расчеты с кредиторами в соответствии с

1. планом санации (ликвидации)
2. реестром требований кредиторов
3. решением собрания (комитета) кредиторов
4. решением органов власти

Задание 2. Взыскание задолженности в процедуре банкротства ОАО «Мотовело».

20 апреля 2018 г. Экономический суд г. Минска признал ОАО «Мотовело» банкротом. Ликвидационное производство должно быть завершено до 20 декабря 2018 года.

В его рамках на торги планируется выставить имущество ОАО «Мотовело» как имущественного комплекса. Ключевой актив – производственная площадка на Партизанском проспекте. Сумма активов «Мотовело» составляет более 71 млн рублей. Кредиторская задолженность – более 118 млн рублей. Бюджету и сотрудникам завод должен 700 тысяч рублей. Компания имеет долги перед рядом банков:

Белинвестбанк – в размере 20 млн долларов;

Беларусбанк на сумму почти 10 млн долларов;

МТБанк – сумма долга 448,2 тыс. долларов;

Альфа-Банк – 4,164 млн долларов;

Риетум банк – 7,251 млн евро;

Белгазпромбанк 10,3 млн долларов и 2,4 млн белорусских рублей.

Оцените перспективы взыскания каждым из банков задолженности в процедуре банкротства. Ответ аргументируйте соответствующими расчетами. На момент возбуждения дела о банкротстве ставка рефинансирования, установленная Национальным банком Республики Беларусь, составляла 10,5%. Для целей решения задачи примем, что расчет состоялся на дату решения задачи. Необходимые для расчета дополнительные данные получите самостоятельно.

Задание 3. У предприятия, находящегося в процедуре ликвидации, имеется кредиторская задолженность перед бюджетом в размере 1000 руб., перед поставщиком 200 руб., перед розничным предприятием 300 руб., перед банками А, В и С 3000, 1000 и 1000 руб. соответственно. Стоимость имущества предприятия на дату расчета составила 4000 руб. Получит ли банк А удовлетворение своего требования, и если да, в каком размере?

Задание 4. Определением Экономического суда от 01.11.2017 г. в отношении частного предприятия введено ликвидационное производство сроком на 12 месяцев, т. е. до 01.11.2018 г. Требования кредиторов, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью, отсутствуют. Требования кредиторов по обязательным платежам составляют 5800 руб., в том числе финансовые санкции (пени, штрафы и иное) 200 руб.

Сумма задолженности предприятия по выплате выходных пособий и оплате труда работников предприятия составляет 3600 руб. Задолженность перед поставщиками составляет 7200 руб., краткосрочная дебиторская задолженность составляет 6400 руб. На момент возбуждения дела о банкротстве ставка рефинансирования, установленная Национальным банком Республики Беларусь, составляла 11%.

Распределите требования кредиторов в соответствии с очередностью. Определите величину денежных средств, которыми необходимо располагать антикризисному управляющему в конце срока ликвидации, чтобы рассчитаться по всем указанным долгам.

Текущие платежи и расходы на проведение процедуры банкротства (без учета вознаграждения управляющему) примем равными 200 руб. в месяц.

Задание 5. ОАО «Бабушкин продукт» является предприятием с долей государственности в уставном капитале 49% и числом занятых 1200 человек. Оно имеет на начало и конец 2016 года следующие значения коэффициентов:

| | Текущей ликвидности | Обеспеченности собственными оборотными средствами | Обеспеченности финансовых обязательств активами |
|-----------|---------------------|---|---|
| 2016 н.г. | 1,4 | 0,19 | 0,82 |
| 2016 к.г. | 0,9 | 0,07 | 0,86 |
| норматив | 1,5 | 0,2 | 0,85 |

ОАО «Бабушкин продукт» является дебитором предприятия ООО «Дедушкин продукт». Сроки оплаты по договору поставки наступили в 1.09.2016 г. Сумма долга (без учета санкций за нарушение сроков оплаты) составляет 55000 руб.

Диагностируйте платежеспособность ОАО «Бабушкин продукт» и предложите алгоритм соответствующих действий этого предприятия.

Смоделируйте также возможные действия ООО «Дедушкин продукт», осуществленные с 1.09.2016 г., рассмотрите перспективы взыскания долга через механизм банкротства.

Для упрощения модели примем, что лица, принимающие решения в обоих предприятиях, являются квалифицированными и юридически добросовестными, а необходимые в некоторых случаях согласования госорганов принимаются без временного лага.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Закон Республики Беларусь от 13 июля 2012 года «Об экономической несостоятельности (банкротстве)»** (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 24.07.2012, 2/1967)

2. **Декрет Президента Республики Беларусь от 16 января 2009 г. № 1 «О государственной регистрации и ликвидации (прекращении деятельности) субъектов хозяйствования»** (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2009 г., № 17, 1/10418)

3. **Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 декабря 2011 г. № 1672 "Об определении критериев оценки платежеспособности субъектов хозяйствования"** (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2011 г., № 140, 5/34926)

4. **Постановление Министерства финансов Республики Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь от 27 декабря 2011 г. № 140/206 «Об утверждении инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования»** (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2012 г., № 8/24865)

5. **Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 4 декабря 2012 г. № 107 «Об утверждении инструкции о порядке определения наличия (отсутствия) признаков ложной экономической несостоятельности (банкротства), преднамеренной экономической несостоятельности (банкротства), сокрытия экономической несостоятельности (банкротства) или препятствования возмещению убытков кредиторам, а также подготовки экспертных заключений по этим вопросам»** (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2012 г., № 8/26864)

6. **Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 4 сентября 2013 г. № 785 "Об утверждении комплекса мероприятий по предупреждению экономической несостоятельности (банкротства) и проведению процедур экономической несостоятельности (банкротства)"** (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 07.09.2013, 5/37771)

7. Алиев, А. Антикризисное управление: учеб.пособие / А. Алиев, И. Ларионов, Н. Брагин. – М.: Юнити, 2009.
8. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432 с.
9. Арутюнов, Ю. Антикризисное управление: учеб./ Ю. Арутюнов. – М: ЮНИТИ, 2009.
10. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учеб. пособие / К.В. Балдин, И.И. Зверев, А.В. Рукоусев. – М.: Дашков и К, 2009.
11. Быков, А.А. Антикризисный менеджмент. учеб. пособие для слушателей программы МВА / А.А. Быков, Т.Н. Беляцкая. – Минск: Изд. Центр БГУ, 2003. – 256 с.
12. Виханский О.С. Стратегическое управление.
13. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: учеб. / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. – М.: Омега–Л, 2008.
14. Згонник, Л. Антикризисное управление: учеб. / Л. Згонник. – Дашков и К, 2009.
15. Зуб, А.Т. Антикризисное управление организацией: учеб. / А.Т. Зуб, Е.М. Панченко. – М.: Форум, 2008.
16. Ивасенко, А. Антикризисное управление: учеб. / А. Ивасенко, Я. Никонова, М. Каркавин. – М.: КноРус, 2009.
17. Кивачук, В.С. Оздоровление предприятия: экономический анализ. – М.: Изд-во деловой и уч. лит.; Минск: Амалфея, 2002. – 384 с.
18. Круглова, Н. Антикризисное управление: учеб.пособие / Н. Круглова. – М: Кнорус, 2009.
19. Крутик, А.Б. Антикризисный менеджмент / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. – СПб: Питер, 2001. – 432 с.
20. Крум, Э.В. Антикризисное управление предприятием: учебно-методический комплекс / Государственный институт управления и социальных технологий БГУ, Кафедра управления финансами и недвижимостью. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2009. – 283 с.
21. Педько, А.В. Финансовое оздоровление предприятия: возможность нового старта: Практическое пособие по применению законодательства об экономической несостоятельности (банкротстве) / А.В. Педько, А.М. Кириенко. – Минск: Изд-во Гревцова, 2007. – 264 с.
22. Попов, Р.А. Антикризисный менеджмент: учебник / Р.А. Попов. – М.: Высш. шк., 2004. – 429 с.
23. Родионова, Н.В. Антикризисный менеджмент: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 223 с.
24. Ряховская, А.Н. Международная практика антикризисного управления / А.Н. Ряховская, Е.А. Файншмидт. – М.: Финакадемия, 2006.
25. Самоукина, Н.В. Антикризисное управление компанией / Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2003.
26. Смольский, А.П. Антикризисное управление: учебное пособие/ А.П. Смольский.— Минск : Современ. шк., 2008. – 224 с.
27. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 669 с.
28. Чернявский, А.Д. Антикризисное управление: учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.
29. Шепеленко, Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом: учеб.курс / Г.И. Шепеленко. – М.: Феникс, 2009.

Нормативные значения коэффициентов платежеспособности, дифференцированные по видам экономической деятельности

| Наименование секций | Разделы | Группы | Коэффициент текущей ликвидности – норматив (К1) | Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами – норматив (К2) | Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами – норматив (К3) |
|---|---------|------------------|---|---|---|
| 1. А. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство | 01 | 011–015 | 1,5 | 0,2 | для всех видов экономической деятельности согласно Общегосударственному классификатору видов экономической деятельности в Республике Беларусь – не более 0,85 |
| | 02 | 020 | 1,5 | 0,2 | |
| 2. В. Рыболовство, рыбоводство | 05 | 050 | 1,5 | 0,2 | |
| 3. С. Горнодобывающая промышленность | 10–14 | 101–141, 143–145 | 1,7 | 0,3 | |
| | | 142 | 1,2 | 0,15 | |
| 4. D. Обрабатывающая промышленность | 15–16 | 151, 154–158 | 1,3 | 0,2 | |
| | | 152–153, 159–160 | 1,7 | 0,3 | |
| | 17–19 | 171–193 | 1,3 | 0,2 | |
| | 20–21 | 201–212 | 1,7 | 0,3 | |
| | 22 | 221 | 1,1 | 0,15 | |
| | | 222–223 | 1,7 | 0,3 | |
| | 23–25 | 231–252 | 1,4 | 0,2 | |
| | 26 | 261–268 | 1,2 | 0,15 | |
| | 27 | 271–275 | 1,3 | 0,2 | |
| | 28 | 281 | 1,2 | 0,15 | |
| | | 282–287 | 1,3 | 0,2 | |
| | 29 | 291–292, 294–297 | 1,3 | 0,2 | |
| 293 | | 1,6 | 0,1 | | |
| 30–35 | 300–355 | 1,3 | 0,2 | | |
| 36–37 | 361–372 | 1,7 | 0,3 | | |
| 5. Е. Производство и распределение электроэнергии, газа и воды | 40 | 401 | 1,1 | 0,25 | |
| | | 402 | 1,01 | 0,3 | |
| | | 403 | 1,1 | 0,1 | |
| | 41 | 410 | 1,1 | 0,1 | |
| 6. F. Строительство | 45 | 451–455 | 1,2 | 0,15 | |
| 7. G. Торговля, ремонт автомобилей, бытовых изделий и предметов личного пользования | 50–52 | 501–519, 521–527 | 1,0 | 0,1 | |
| 8. H. Гостиницы и рестораны | 55 | 551–552 | 1,1 | 0,1 | |
| | | 553–555 | 1,0 | 0,1 | |
| 9. I. Транспорт и связь | 60–63 | 601–634 | 1,15 | 0,15 | |
| | 64 | 641 | 1,0 | 0,05 | |
| | | 642 | 1,1 | 0,15 | |
| 10. K. Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг потребителям | 70 | 701–703 | 1,1 | 0,1 | |
| | 71 | 711–714 | 1,1 | 0,15 | |
| | 72 | 721–726 | 1,3 | 0,2 | |
| | 73 | 731–732 | 1,15 | 0,2 | |
| | 74 | 741–742 | 1,0 | 0,05 | |
| 743–748 | | 1,2 | 0,15 | | |
| 11. O. Предоставление коммунальных, социальных и персональных услуг | 90–93 | 900, 911–921 | 1,1 | 0,1 | |
| | | 922 | 1,3 | 0,2 | |
| | | 923–927, 930 | 1,1 | 0,1 | |
| 12. Прочие виды экономической деятельности | | | 1,5 | 0,2 | |

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Составители:

Прилуцкая Надежда Анатольевна

Нагурная Мария Евгеньевна

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических работ

по дисциплине **«Антикризисное управление
строительным предприятием»**

для студентов специальности

1 - 27 01 01 «Экономика и организация производства»

специализации 1 - 27 01 01 17 «Строительство»

дневной и заочной форм обучения

Ответственный за выпуск: Прилуцкая Н.А.

Редактор: Боровикова Е.А.

Компьютерная вёрстка: Соколюк А.П.

Корректор: Никитчик Е.В.

Подписано в печать 23.10.2018 г. Формат 60x84 ¹/₁₆. Бумага «Performer».
Гарнитура «Arial Narrow». Усл. печ. л. 2,79. Уч. изд. л. 3,0. Заказ № 1307. Тираж 22 экз.
Отпечатано на ризографе учреждения образования «Брестский государственный
технический университет». 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.