

РАЗДЕЛ 1

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

ТЕМА 1

1.1. Основные положения антикризисного управления

Управление как вид деятельности отражает направленное воздействие руководства экономического субъекта на хозяйственные и иные процессы в целях увеличения прибыли и обеспечения на этой основе экономического и социального развития предприятия. По содержанию объектов управления существуют различные его виды: управление персоналом, управление производством, управление финансами и инвестициями, риск-менеджмент, антикризисное управление, турбоменеджмент и др. Каждый из перечисленных видов сосредоточен на каком-нибудь одном аспекте деятельности субъекта.

Объектом антикризисного управления являются одновременно все элементы деятельности экономического субъекта: средства производства, рабочая сила, организация производства, организация труда и управления, финансы, инвестиции и др. Антикризисное управление следует рассматривать во всём комплексе его проблем, связанных с государством, экономикой, производством, организацией и человеческим фактором.

В качестве **предмета антикризисного управления** выступает не развитие объекта управления в целом, а диагностика, предупреждение, нейтрализация и преодоление кризисных явлений и их причин. Сущность антикризисного управления представляет собой закономерность подключения субъективного фактора (в виде осмысленной целенаправленной деятельности человека) к течению объективных процессов, связанных с зако-

ном циклического развития. Содержание антикризисного управления – это оптимизация путей и механизмов достижения целей за счет эффективного использования всех элементов ресурсной базы под руководством специалистов.

Проявление антикризисного управления реализуется в предпринимательской, организационно-управленческой, аналитической, нормативно-методической, консультационной, образовательной, научно-исследовательской и других видах деятельности. Формы антикризисного управления – это превентивные или экстренные антикризисные меры, внутреннее или внешнее антикризисное регулирование, локальные или комплексные варианты антикризисного управления и др. Функциональное пространство антикризисного управления как системы есть отражение ее предметной области.

В целом антикризисное управление как система знаний теоретико-практического плана изучает следующие аспекты:

- 1) условия и причины возникновения кризисов;
- 2) сущность кризисных явлений, их содержание, проявление и формы;
- 3) этапы и динамику развития;
- 4) периодичность проявления;
- 5) меры по предотвращению наиболее опасных проявлений кризисов и ликвидации последствий на различных уровнях управления.

Инструментарий антикризисного управления формируют следующие основные элементы:

- мониторинг хозяйственной деятельности;
- диагностика (распознавание) экономических кризисов;
- реструктуризация;
- санация;
- финансовые модели оздоровления;
- оценочная деятельность;
- инвестиционная политика;

- инновационная политика;
- маркетинговые исследования;
- методы разрешения конфликтов и др.

Антикризисное управление как тип управления, способного предвидеть и предотвращать кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и превращать их в позитивные изменения, является важнейшим фактором современного развития менеджмента экономики на всех уровнях (рисунок 1).



Рис.1. Иерархическая структура антикризисного управления

На микроуровне антикризисное управление строительным предприятием – это система управления, которая имеет комплексный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции предприятия при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы.

Основными задачами антикризисного управления являются:

- предварительная диагностика причин возникновения кризисных ситуаций;
- анализ внешней среды и потенциала конкурентных преимуществ предприятия для выбора стратегии развития;
- бизнес-планирование повышение конкурентных преимуществ и финансового оздоровления предприятия;
- разработка и внедрение мероприятий финансового оздоровления;
- реализация программ антикризисного управления и контроль за их проведением.

На микроуровне практическое значение антикризисного управления состоит в следующем:

- оценка приоритетности проблем, возникающих в деятельности хозяйствующего субъекта,
- средство выживания в трудный период,
- стратегический, тактический и оперативный риск-менеджмент,
- снижение риска банкротства и ликвидации субъекта,
- координация деятельности предприятия в целом,
- мобилизация, рациональное использование ресурсов,
- преодоление неопределённости рыночной среды и др.

Для решения практических задач ключевой основой являются следующие **принципы антикризисного управления** (рисунок 2):

- кризисы можно прогнозировать, ускорять, отодвигать и смягчать,
- кризисные процессы могут быть управляемыми,
- на кризисные явления необходимо своевременно реагировать,
- кризисам необходимо готовиться,
- необходима ранняя диагностика кризисов,
- реакция на кризис должна быть адекватной степени реальной угрозы,
- выход из кризиса должен быть основан на полной мобилизации и реализации собственных возможностей.

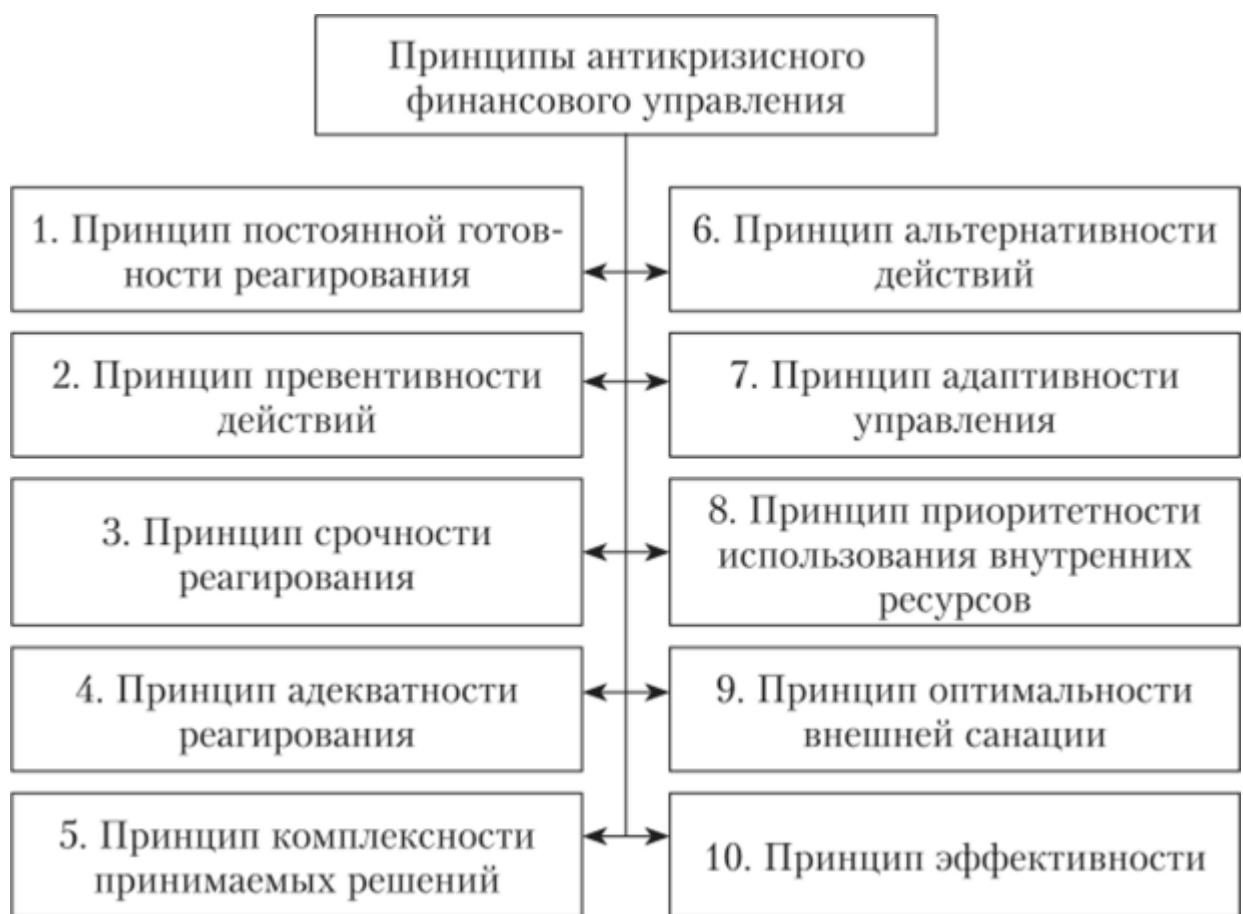


Рис.2. Основные принципы антикризисного управления

На этапе становления антикризисного управления (1990—2004) главной особенностью была ориентация на решение практических, прикладных задач, связанных в основном с активно развивающимся арбитражным управлением тех организаций, в отношении которых проводились процедуры банкротства. В это время уже была принята первая (1992), еще очень несо-

вершенная редакция Закона о банкротстве. Поэтому интересы лиц, занимавшихся антикризисным управлением, были направлены на проведение процедур банкротства, в том числе на финансовое оздоровление, так и на смежное направление — предупреждение банкротства хозяйствующих субъектов.

В 1998 и 2002 году были приняты еще две редакции Закона о банкротстве. Большинство книг, статей и практических пособий, выпущенных в это время, посвящено именно вопросам финансового оздоровления организаций и арбитражного управления в случае возбуждения дела о банкротстве. Тогда же сложилась довольно многочисленная группа специалистов (арбитражное сообщество), которые сосредоточились на реализации дел о банкротстве в отношении организаций-должников. В нее вошли упомянутые выше арбитражные управляющие, и дополнительно сформировался круг юридических и физических лиц, профессионально занимающихся вопросами арбитражного управления, осуществляющих антикризисный консалтинг и сопровождение процедур банкротства. Поэтому в общественном сознании арбитражное управление, банкротство стали ассоциироваться с антикризисным управлением в целом.

Важную роль в возникновении и становлении арбитражного управления как профессии сыграло то, что на законодательном уровне были зафиксированы основные источники его финансирования — средства организаций-должников (за некоторым исключением). Таким образом, на этапе становления антикризисное управление действовало почти исключительно на уровне микроэкономики, его объектами выступали хозяйствующие субъекты, в отношении которых реализуются дела о банкротстве. Такая специализация была оправдана необходимостью решения задач при переходе к институтам рыночной экономики, приватизации предприятий, а также разразившимся в 1990-е гг. кризисом неплатежей.

В начале 2000-х гг. общий вектор понимания роли антикризисного управления остался практически тем же, как и его место в социально-экономических науках. Его по-прежнему считали синонимом арбитражного

управления. В профессиональной среде активно обсуждали вторую редакцию Закона о банкротстве (1998), ее недостатки, обосновывали необходимость корректировки. Это оказывало непосредственное влияние на содержание и механизмы реализации антикризисного управления. В 2002 году после принятия третьей редакции Закона о банкротстве многие недостатки были устранены. В результате антикризисное управление получило новый вектор развития.

Как ни парадоксально, но годы относительно благополучного развития экономики (2004—2007) нанесли серьезный ущерб поступательному развитию антикризисного управления как самостоятельного научного направления. Оно стало терять свою значимость в глазах специалистов, занимающихся вопросами экономической практики и подготовки кадров. Антикризисное управление тогда воспринималось как набор определенных действий в рамках реализации юридических процедур, применяемых в непривычных для общества случаях (при банкротстве юридических лиц), а не как отрасль экономической науки.

Глобальный финансово-экономический кризис 2008 г., последствия которого ощущаются в мировой и отечественной экономике до настоящего времени, в очередной раз наглядно продемонстрировал, что антикризисным управлением необходимо заниматься на постоянной основе. От угрозы кризисов не застрахован никто: не только объекты микроэкономики, но и экономики самых развитых стран, мировая экономика в целом. Разные экономические системы теперь так сильно взаимосвязаны, что потрясение одной или нескольких из них по цепочке отражается на всех.

Кризис поставил новые вопросы и инициировал новый этап развития антикризисного управления. Антикризисное управление стали рассматривать по-новому, как науку, которая имеет более широкую сферу применения, чем банкротство хозяйствующих субъектов. Существует общность процессов возникновения, течения и прекращения кризисов в социально-экономических системах различного уровня— от отдельных предприятий до экономики

страны. Это свидетельствует об общности подходов и технологий антикризисного управления на разных уровнях экономики. Можно сказать, что мировой экономический кризис 2008 г. привел к тому, что антикризисное управление стало восприниматься и реализовываться как важная практическая деятельность на уровне не только микроэкономики, но и других плоскостей экономики.

Перечень государственных антикризисных мер поддержки населения и отраслей экономики, оказавшихся в зоне риска из-за введения ограничений в отношении граждан РФ и российских юридических лиц в 2022 году, включают ряд практически-значимых позиций.

Утверждено Положение о Правительственной комиссии по повышению устойчивости российской экономики в условиях санкций. Документ начинает действовать 10 марта 2022 г. Комиссия – координационный орган, образованный для обеспечения согласованных действий федеральных и региональных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления и организаций в целях выработки и реализации мер по повышению устойчивости экономики РФ в условиях санкций.

Продолжается программа льготного кредитования. На ее финансирование в 2022 г. дополнительно направлено более 6,2 млрд руб. Предусмотрены меры поддержки для некоторых системообразующих организаций:

- субсидии для возмещения затрат на производство и реализацию товаров, выполнение работ, оказание услуг;
- госгарантии по кредитам и облигационным займам на производственную деятельность, капвложения либо погашение ранее выданных на те же цели кредитов и займов.

Перенос сроков уплаты налогов и других обязательных платежей предполагает комплекс специальных процедур. Изменен срок уплаты утилизационного сбора для крупнейших производителей, средняя численность работников которых составляла за 2021 год не менее 5000 человек, а также их дочерних и зависимых обществ. Указанные лица уплачивают утилизационный

сбор за I - III кварталы 2022 г. до 20 декабря 2022 г. На тот же срок перенесена уплата утилизационного сбора за IV квартал 2021 г. и за I - III кварталы 2022 г. для крупнейших производителей, их дочерних и зависимых обществ, в отношении которых введены меры ограничительного характера.

Защита компаний при падении стоимости чистых активов является следующей антикризисной мерой. Если по окончании 2022 г. стоимость чистых активов ООО или АО ниже размера его уставного капитала, это не учитывается при принятии решения о ликвидации или уменьшения уставного капитала общества.

Актуальные вызовы настоящего времени придают огромную значимость функционированию системы антикризисного управления на всех уровнях. По результатам проведенного опроса экспертов можно представить следующую обобщенную оценку.

Владимир Гамза, партнер Группы компаний финансово-правового консалтинга «Аудит Групп», Председатель Комитета ТПП РФ по финансовым рынкам и кредитным организациям: «В России, конечно, есть антикризисное управление. В определенной степени оно развито в секторе частных консалтинговых компаний. Их достаточно много, есть очень профессиональные. Если говорить о законодательстве, то вопросы финансового оздоровления или антикризисного управления упоминаются в законе о банкротстве. Но они прописаны очень слабо, поверхностно и используются нечасто. Кроме этого, воспользоваться ими можно, когда предприятие вступило в банкротство. Это нас не устраивает. Сейчас мы продвигаем идею о формировании специальной предбанкротной стадии, которая позволит работать с предприятиями, попавшими в кризисную ситуацию.

Хотелось бы, чтобы эта стадия не была в процедуре банкротства. У нас уже есть определенные наработки законодательного характера... Нужно пригласить специалиста, который мог бы объективно оценить есть ли перспективы финансово-экономического оздоровления предприятия, сможет ли оно выйти из кризиса. Бывают ситуации, когда предприятие находится в таком

пике, из которого уже не выйти. В таких ситуациях уже надо не спасать, а думать, как провести процедуру банкротства с наименьшими потерями. Если есть хоть малейший шанс спасти компанию надо, конечно, им воспользоваться: освоить новый сегмент рынка, резко сократить расходы, договориться с кредиторами, что они войдут в капитал должника. Но повторяю, что для подобных решений лучше привлекать сторонних специалистов, сам собственник, который уже довел предприятие до кризисной ситуации, вряд ли сможет принять верные решения по оздоровлению».

Наталья Коцюба, Председатель Совета НСПАУ, Представитель Уполномоченного при Президенте РФ по защите прав предпринимателей по вопросам несостоятельности (банкротства): «В одних случаях под данным термином (антикризисное управление) понимают управление фирмой в условиях общего кризиса экономики, в других — управление фирмой в преддверии банкротства, третьи же связывают понятие антикризисное управление с деятельностью арбитражных управляющих в рамках судебных процедур банкротства.

Если начальные стадии кризиса фирмы составляют содержание кризиса для его собственников, то в дальнейшем, без своевременных и правильных решений менеджера, собственника кризис уже представляет собой угрозу для кредиторов. Безусловно, на территории нашей огромной страны есть наверняка положительные примеры антикризисного управления до введения судебной процедуры банкротства, но в силу специфики нашей деятельности мы сталкиваемся исключительно с проявлениями кризиса уже как с угрозой для кредиторов и должника. На мой взгляд, элементы антикризисного управления в России проявляются только в условиях чрезвычайных ситуаций, (к примеру, в условиях пандемии), а в целом системы антикризисного управления нет. Есть система «латания дыр»...

Эффективная система антикризисного управления должна строиться на основе ранней диагностики кризисных ситуаций в финансовой деятельности

организации, срочности реагирования на кризисные явления, адекватности реагирования предприятия на степень реальной угрозы.

Собственнику или руководителю предприятия я бы посоветовала не бояться признаться в первую очередь себе, что организация в кризисной ситуации, и он не может справиться с «болезнью» организации самостоятельно (аналогия с больным человеком) и пригласить «врача» — антикризисного управляющего или управляющую компанию, специализирующуюся на антикризисном управлении, для разработки плана лечения предприятия, в том числе для полной реализации внутренних возможностей выхода предприятий из кризисного состояния. При этом, важно оплату услуг антикризисного менеджера стимулировать достигнутым результатом»

Михаил Сачёв, глава РОСАНТИ, президент Союза «Уральская саморегулируемая организация арбитражных управляющих»: «Скорее всего, антикризисное управление в России есть. И грамотные специалисты, и хорошие консалтинговые компании, и удачные кейсы. Но все это никак не связано с процедурой банкротства. Арбитражные управляющие не занимаются антикризисным управлением. Им занимаются отдельные категории менеджеров, обладающие опытом и соответствующими компетенциями. Почему не занимаются арбитражники — потому что они приходят уже в рамках процедуры банкротства, когда управлять особо нечем. Банкротство в России носит либо ликвидационную направленность, либо направленность на перераспределение активов. И арбитражные управляющие в основном занимаются ликвидацией, это не хорошо и не плохо, просто таковы реалии.

Теоретически арбитражные управляющие могут быть антикризисными управляющими, но «потянут» эту работу только 300-500 человек из всероссийского профессионального сообщества, потому что нужен жизненный опыт, производственный опыт, специальные знания. В связи с этим, вопрос реабилитационных процедур очень и очень актуальный. Но его решение осложняется не только отсутствием законодательных норм и специалистов,

но и ментальностью наших бизнесменов, которые «бьются» до последнего и идут к специалистам, в том числе антикризисным, когда спасать уже нечего.

Сложно дать общие рекомендации, нужно смотреть индивидуально в каждом случае. Прежде всего, надо понять, почему предприятие попало в кризисную ситуацию. Возможно, предприятие изначально было нежизнеспособным, таких достаточно много в России. Нужно анализировать, что было сделано не так, пытаться договариваться с кредиторами. Но делать это необходимо не тогда, когда предприятие находится на грани, а при появлении первых проблем».

Алексей Улитенко, генеральный директор RusCa Group Counsalting RusCa Consulting LLC (Российский партнер The Burnie Group — Канада — консультирование компаний по вопросам развития бизнеса, финансам и маркетингу). Член Московского отделения АНО «Деловая Россия». Консультант органов исполнительной власти по вопросам антикризисного управления предприятиями: «Однозначно есть большое число компаний и частных специалистов, которые довольно успешно работают в данном направлении. В первую очередь, конечно, — партнеры и дочерние предприятия крупных американских, канадских и европейских компаний. Конечно, хватает и сложностей, например, несовершенство законодательства, когда антикризисным менеджерам приходится работать не столько за предприятие, сколько против недружественных действий государства.

Если это не рейдерский захват (о кризисной ситуации на предприятии), то, как правило, кредитор не имеет цели обанкротить вас, а хочет получить свои деньги назад, поэтому всегда есть возможность договориться. Помните, что кризис — время роста, пусть ваши менеджеры по продажам удвоят активность. Кризис закончится, и ваше рвение будет вознаграждено.

Постарайтесь не увольнять людей, а искать новых: большое число хороших специалистов вышло на рынок с предприятий, которые не справились с кризисом. Пробуйте сегменты рынка, которые ранее вам казались бесперспективными. Если вы считаете, что не сможете самостоятельно решить во-

просы, и ваше предприятие медленно или быстро «скатывается в пропасть», то стоит обратиться к профессионалам. Главное помнить — вам нужны те компании, которые состоят из практиков, а не теоретиков с кучей дипломов или те компании, которые берут оплату согласно результатам. Поскольку в реальном бизнесе важны качества отличные от анализа «сбитых летчиков».

Игорь Вышегородцев, арбитражный управляющий, член СРО «Авангард»: «В глобальном понимании в России нет антикризисного менеджмента. Нет отдельной «касты» антикризисных менеджеров (как, например, арбитражные управляющие). Бизнес пытаются спасти собственники своими силами или с помощью нанятых ими управленцев.

Развитию антикризисного менеджмента в России мешает отсутствие финансовой поддержки. Необходимо создать специализированный антикризисный фонд, который будет помогать бизнесу, оказавшемуся в сложной ситуации, восстановиться. Если у предпринимателей нет средств, их имущество находится в залоге или арестовано, они не могут рассчитывать, что банки выдадут им кредит. А если у собственника предприятия есть какие-то сторонние средства, вкладывать их в спасение бизнеса опасно.

Если предприятие попало в кризисную ситуацию, то лучший выход — подавать заявление на банкротство, чтобы закрыть долги. После частичного расчета с кредиторами компания будет ликвидирована, а ее собственники смогут начать новый бизнес, взять кредиты или вложить личные средства. Но это будет возможно только в случае, если контролирующие лица в деле о банкротстве не были привлечены к субсидиарной ответственности. В противном случае, кредиторы могут лишить предпринимателей их средств и, соответственно, надежды на возрождение бизнеса».

Светлана Карелина, доктор юридических наук, профессор кафедры предпринимательского права МГУ имени М. В. Ломоносова: «Сформированной системы антикризисного управления в России нет. Мы только на пути формирования концепции. Не может существовать механизма, в частности системы антикризисного управления, без концепции, а мы никак не можем

определиться с этой концепцией: каковы вообще отношения антикризисного и арбитражного управляющих, кто такой антикризисный управляющий с точки зрения профессиональных требований?

Я думаю, проблема здесь не только в установлении и регистрации статуса антикризисного управляющего (сейчас зарегистрирован только статус арбитражного управляющего, с правовой точки зрения, но в экономике есть такое понятие). Однако формирование института антикризисных управляющих «для галочки» — это ничто. Необходима система, которая будет работать и давать результаты. Пока у нас нет даже понимания цели, как должно работать антикризисное управление.

В настоящее время в РФ банкротства компаний носят исключительно ликвидационный характер, направленности на восстановление нет. Необходимость изменения этой парадигмы особенно обострилась в последнее время. Ликвидировать компанию — большого ума не нужно, а проведение антикризисной работы — сложная задача, которая требует индивидуального подхода и новаторских решений. Арбитражные управляющие, в силу специфики своей работы и законодательства о банкротстве, не обладают компетенциями для такой работы, поэтому возникает необходимость создания института антикризисных управляющих, которые будут иметь больше возможностей для восстановления предприятий.

На первом этапе возникновения проблем на предприятии, необходима активная работа экономистов и юристов. Нужно проанализировать экономические показатели на предмет признаков неплатежеспособности. Посмотреть, какие действия и сделки совершались в последнее время и понять, как они повлияли на положение компании. Правилом хорошего тона является приглашение для анализа сторонних экспертов. В качестве примера, я хотела бы привести лондонскую модель: банк, в котором зарегистрированы счета компании, следит за ее финансовым положением. Если банк замечает, что оно ухудшается, приглашаются собственники, собирается экспертный совет, об-

суждается этот вопрос, разрабатываются стратегии по выходу из кризисной ситуации. Я думаю, что и в РФ необходим похожий механизм».

Кроме приведённого выше обзора экспертных мнений особое значение имеет анализ результативности деятельности российских компаний, столкнувшихся с кризисом, который в значительной степени усилился в связи с пандемией COVID-19, и предпринятых ими мер с целью снижения негативных последствий кризисных явлений, а также их устранения. Государства многих стран мира, в том числе России, не были готовы к такому масштабу распространения коронавирусной инфекции. Меры государственной поддержки бизнеса были оказаны с запозданием и характеризуются как недостаточные и малоэффективные. Бизнесу пришлось самостоятельно принимать антикризисные меры для сохранения компаний и предприятий.

Ранжированный список **актуальных проблем в сфере российского антикризисного управления** имеет следующий вид:

- проведение банкротств кредитных организаций,
- защита интересов арбитражных управляющих,
- взаимодействие арбитражных управляющих и приставов,
- дисквалификация арбитражных управляющих,
- реформа закона о несостоятельности,
- формирование залогового имущества кредиторов,
- сохранение активов работающих предприятий,
- страхование ответственности,
- порядок истребования имущества у уклоняющихся должников,
- обучение арбитражных управляющих,
- покрытие затрат на процедуры антикризисного управления и банкротства,
- взаимодействие саморегулируемых организаций и арбитражных управляющих.

С целью разрешения современных проблем 4 марта 2022 года Госдума приняла сразу во втором и третьем чтениях правительственный законопроект, предусматривающий ряд мер в экономике и социальной сфере в

условиях иностранных санкций. Это только первый пакет мер. В Госдуме и кабмине ожидают, что новые решения в комплексе позволят минимизировать эффект санкций для бесперебойной работы российской экономики и защитят граждан от последствий ограничений. Власти решили исходить из того, что экономическая ситуация требует экстраординарных решений, заявил глава комитета Госдумы по бюджету и налогам Андрей Макаров. Он назвал крайне важным, что накоплен огромный опыт работы в экстремальной ситуации - те механизмы, которые были введены в 2020 году для борьбы с коронавирусом. Макаров подчеркнул, что есть три главные задачи – сохранение рабочих мест, выполнение всех социальных гарантий, а для этого поддержка бизнеса, регионов и граждан. На это и направлен первый пакет мер, за которым последуют другие.

1.2. Анализ жизненного цикла предприятия с целью выявления патологий

Регулярно повторяющиеся за определенный промежуток времени колебания в движении общественного производства означают «циклический» характер его развития. Классический цикл любых форм общественного воспроизводства состоит из четырех базовых фаз.

Жизненный цикл предприятия (организации) – предсказуемые изменения с определённой последовательностью состояний хозяйствующего субъекта в течение времени. Существуют достаточно отчётливые этапы, через которые проходят хозяйствующие субъекты. У разных организаций они могут отличаться продолжительностью, однако, преимущественно, самой длительной является стадия зрелости. Следует отметить, что длительные периоды функционирования проходят далеко не все организации, что обусловлено спецификой организаций, их различиями в структурных возможностях к приспособлению в условиях динамически изменяющейся внешней и внутренней среды, в которых развивается организация.

Учитывая характер каждой стадии жизненного цикла организации, необходимо объективное соответствие причин перехода каждой конкретной организации от одного этапа развития к другому с тем, какой подход к управлению поведением организации выбран ее руководством. Если данные процессы были предопределены руководством, то важную роль играет срок, когда они произошли в действительности, и соответствовал ли он изменениям, которые имели место во внешней и внутренней среде конкретной организации.

Жизненный цикл предприятия (организации) может быть описан моделями различных авторов: Г.Липпитт и У.Шмидт (1967), Б.Скотт (1976), Л.Грейнер (1972), У.Торберт (1974), Ф.Лиден (1975), Д.Кац и Р.Канн (1978), Дж.Кимберли (1979), И.Адизес (1989), Д.Миллер и П.Фризен (1984),

Э.Фламхольц и И.Рандл (1986, 2000), Д.Лестер, Дж.Парнелл и А.Каррагел (2003).

Сравнительный анализ моделей жизненного цикла организации

Таблица 1

Модель	Становление	Накопление	Зрелость	Диверсификация	Упадок
Липпитт, Шмидт (Lippitt, Schmidt, 1967)	Рождение (Birth) Все в руках одного человека; краткосрочная перспектива; акцент на выживании; личный контроль	Юность (Youth) Акцент на достижении стабильности; командное принятие решений; акцент на эффективности; установление целей и планирование действий	Зрелость (Maturity) Акцент на адаптацию; оценивается вклад в общество; дальнейший рост		
Скотт (Scott, 1976)	Стадия 1 (Stage 1) Управление в руках одного человека; неформальная структура; патерналистское вознаграждение; субъективные критерии оценки	Стадия 2 (Stage 2) Функциональная специализация; формализованная структура; наличие процедур и правил; объективная оценка		Стадия 3 (Stage 3) Диверсифицированные продуктовые рынки; поиск новых продуктов и возможностей для роста; полуавтономная дивизиональная структура	
Грейнер (Greiner, 1972)	Креативность (Creativity stage) Акцент на производстве продукта; неформальные коммуникации и структура; долгий рабочий день и скромное вознаграждение	Директивное руководство (Direction stage) Функциональная структура; система бухгалтерского учета; специализация задач; формализованные	Делегирование (Delegation stage) Децентрализованная структура; делегирование полномочий; управление по отклонениям	Координация (Coordination stage) Долгосрочное планирование; формирование продуктовых групп; создание новых систем Сотрудничество (Collaboration stage)	

		правила и политики		Командная работа; самодисциплина; матричная структура управления; проектное управление	
Торберт (Torbert, 1974)	Стадия фантазий (Fantasies stage) Видением и фантазиями основатель делится с друзьями, сослуживцами и другими людьми, которые имеют схожие мечты и интересы Стадия инвестиций (Investment stage) Период инвестирования и обязательств со стороны учредителей организации; нет ясного стиля руководства	Стадия определений (Determination stage) Постановка групповых целей и создание структуры; групповое единство; установка психологических контрактов Стадия экспериментов (Experiments stage) Создание планов, графиков, ролей и системы управления; рациональное принятие решений	Стадия предопределения производительности (Predefined productivity stage) Фокус на выполнении определенных задач исполнителями; фиксированные правила, структуры, система власти Стадия свободного выбора структуры (Openly chosen stage) Сотрудничество между различными уровнями иерархии; размышления о более глобальных целях организации; творческие и инновационные методы; гибкость в процедурах	Стадия возникновения общности (Foundational community stage) Разделение духовных, поведенческих и ментальных принципов всеми членами организации; организация становится более объединенной духовно Стадия либеральных порядков (Liberating disciplines stage) Люди и организация вовлечены в самовозрождение; организация в поиске вызовов; границы между организацией и окружающей средой являются открытыми	
Кац и Канн (Katz, Kahn,	Стадия простой системы	Стадия стабильной организации	Стадия совершенствования		

1978)	(Primitive system stage) Попытки кооперации, основанной на общих нуждах и ожиданиях членов организации	(Stable organization stage) Координация и формализация; создание системы власти; создание структуры; создание системы обслуживания; разработка правил	(Elaborative supportive structures stage) Формируется система адаптации, система институционализации взаимоотношений		
Кимберли (Kimberly, 1979)	Первая стадия (First stage) Упорядочение ресурсов; формирование идеологии	Вторая стадия (Second stage) Выбор «первоначальной движущей силы»; наем сотрудников; получение поддержки от стратегических клиентов; дискретные решения Третья стадия (Third stage) Формирование организационной идентичности, чувства общности и сопричастности; высокая личная вовлеченность и обязательности; следование органи-	Четвертая стадия (Fourth stage) Формализованная структура; установлены правила и политики; внутрифирменная конкуренция; отношения с внешней средой		

		зационной миссии			
Адизес (Adizes,1989)	Ухаживание (Courtship stage) Стадия предшествует созданию организации; организация существует в виде идеи; тестирование предпринимательской идеи Младенчество (Infancy) Ориентация на действия; отсутствие систем, процедур и правил; высокая уязвимость компании; единоличное принятие решений основателем компании	Давай-давай (Go-Go) Рост продаж, рыночный успех; отсутствие регулярного менеджмента, несвязная диверсификация; ориентация на людей, а не на задачи Юность (Adolescence) Делегирование полномочий; изменение руководства; переориентация целей; конфликты между старослужащими и «новичками»	Расцвет (Prime) Разделяемые всеми видение и ценности; контролируемая и развиваемая креативность; рост как в продажах, так и в прибылях; внутриорганизационное взаимодействие Поздний расцвет (Late prime) Теряется дух креативности, инновационности и энтузиазма для изменений		Аристократизм (Aristocracy) Снижение интереса к завоеванию новых рынков; акцент на прошлые достижения; формализация в одежде, обращении и традициях Салем Сити (Salem City) Проблемы персонализируются, начинается «охота на ведьм»; менеджеральная паранойя; внутренние конфликты Бюрократизация (Bureaucrasy) Наличие большого количества процедур, правил и инструкций; отсутствие чувства контроля у руководства; искусственно поддерживаемая жизнь

					Смерть (Death) Отсутствие ресурсов для вознаграждения членов организации
Миллер и Фризен (Miller, Friesen, 1984)	Фаза рождения (Birth phase) Выработка продукто- во-рыночной стратегии; простая структура, высокая централизация; частые инновации	Фаза роста (Growth phase) Ранняя диверсификация, быстрый рост; функциональная структура, меньшая степень централизации; сегментация рынка	Фаза зрелости (Maturity phase) Снижается инновационность; распыление собственности; консерватизм в принятии решений	Фаза возрождения (Revival phase) Повышение уровня инновационности; диверсификация продуктов и услуг; дивизиональная организационная структура	Фаза упадка (Decline phase) Инертность в управлении; снижение уровня инновационной активности; снижение прибыльности; отсутствие развитых механизмов обработки информации; консервативный стиль принятия решений
Фламхольц (Flamholtz, 1986)	Новое предприятие (New venture) Определение рынков и развитие продуктов; объем продаж до 1 млн. долл.	Экспансия (Expansion) Быстрый рост прибыли, числа сотрудников и т.д.; поиск ресурсов; развитие операционных систем; объем продаж от 1 до 10 млн. долл.	Профессионализация (Professionalization) Переход от предпринимательства к профессиональному менеджменту; развитие системы управления, формального планирования; объем продаж от 10 до 100 млн. долл.	Диверсификация (Diversification) Развитие новых продуктов для существующих рынков; новые рынки для существующих продуктов; диверсификация; объем продаж от 500 млн. долл. до 1 млрд.	Упадок и обновление (Decline and Revitalization) Обновление организации на всех уровнях пирамиды организационного развития; объем продаж варьируется

			Консолидация (Consolidation) Развитие корпоративной культуры; институционализация трансформационных процессов; формализация ролевой структуры; объем продаж от 100 до 500 млн. долл.	Интеграция (Integration) Интеграция различных бизнес-единиц через развитие новой инфраструктуры: управление ресурсами, развитие операционной и управленческой систем, разработка новой культуры; объем продаж более 2 млрд. долл.	
Лестер, Парнелл, Каррагел (Lester, Parnell, Carraher, 2003)	Существование (Existence) В фокусе – жизнеспособность организации; идентификация клиентов; централизация принятия решений; примерный возраст – 10 лет	Выживание (Survival) Власть распределена между несколькими владельцами; формализация структуры; начало формальной обработки информации; более конкурентная окружающая среда	Успех (Success) Разнородная окружающая среда; формализованные должностные инструкции, политики и процедуры; усложняется процесс обработки информации	Возрождение (Renewal) Дивизионная или матричная структура; сложный процесс обработки информации; принятие решений основано на участии	Упадок (Decline) Централизованная структура с несколькими системами контроля; централизованное принятие решений; отсутствие роста

Характеристики стадий обобщенной модели жизненного цикла организации

Таблица 2

Характеристики	Стадия становления	Стадия накопления	Стадия зрелости	Стадия диверсификация	Стадия упадка
Возраст	Молодой...	...	...	Старше	Любой возраст
Размер	Маленькая...	...	Крупная...	Самые крупные...	Снижение
Рост	Несоответствующий	Быстрый, положительный	Медленный рост	Быстрый положительный	Снижение
Структурная форма	Простая, недифференцированная	Депертаменализированная, функциональная	Депертаменализированная, функциональная	Дивизиональная	В основном функциональная
Формализация	Очень неформальная, персональная, гибкая, несколько политик	Формальная структура начинает появляться, но усилия еще слабы	Формально бюрократическая, появляются системы планирования и контроля	Формальная, бюрократическая	Чрезвычайно бюрократизированная
Централизация	Высокоцентрализованна на основателе	Централизация, ограниченное делегирование	Умеренно централизованная	Децентрализованная	Умеренно централизованная
Бизнес-задачи	Выявление ниши, приобретение ресурсов, построение прототипов, установление структурных задач	Объем производства и дистрибуции, возможность расширения, установление операционных систем	Сделать бизнес прибыльным, контроль издержек, установление системы менеджмента	Диверсификация, расширение границ товарного рынка	Возрождение, перепределение миссии и стратегии

Работа И.Адизеса «Corporate Lifecycles» повлияла на значимый рост популярности идеи «необходимости управления жизненным циклом организации». Адизес считал, что каждая компания вынуждена проходить через определенные стадии жизненного цикла и последовательно решать возникающие проблемы: нормальные или естественные, аномальные или патологии.

Жизненный цикл по Адизесу – историческая эволюция организации в процессе ее взаимодействия с внешней средой. Компания проходит этапы развития, решает проблемы, возникающие из-за конкуренции, преобразований рынка и возникновения новых технологий. В модели Адизеса (рисунок 3) выделено 10 закономерных этапов от зарождения до смерти. Первые 5 этапов от зарождения до расцвета – это рост организации. Оставшиеся 5 этапов от стабильности до смерти – это старение. Рассмотрим каждый из этапов модели подробнее.



Рис.3. Жизненный цикл организации

Рекомендации Адизеса
по работе с моделью жизненного цикла предприятия

Таблица 3

Рекомендация	Подробное описание
Проблемы в компании есть всегда.	Появление проблем – естественный и даже желательный процесс. Если у компании нет проблем, она просто мертва. Вознаграждение хорошего менеджера за решение текущих проблем — это список новых проблем, вызванных ростом компании. Чем выше скорость роста компании и рыночных изменений, тем больше проблем и сложнее задачи.
Проблемы нужно признавать как можно быстрее	Сосредоточьте все усилия на том, чтобы компания могла быстро понимать, признавать и решать возникающие проблемы. Скорость реакции на проблемы и способность быстро решить любой сложный вопрос станут конкурентным преимуществом.
Решать необходимо сначала аномальные проблемы	Естественные проблемы – сложности компании, которые соответствуют ее жизненному циклу. Аномальные проблемы – сложности, которые не ожидаются на текущем жизненном этапе. В условиях ограниченных ресурсов всегда приступайте к решению аномальных проблем. Естественные проблемы могут исчезнуть, но аномальные - приведут к кризисной ситуации.
Не нужно «изобретать велосипед»	Большинство возникающих проблем являются одинаковыми для всех предприятий, поэтому возможно использовать универсальную модель - модель жизненного цикла в управлении бизнесом. Зная действия и требования, которые необходимы для перехода между разными фазами развития, возможно снизить влияние проблем и сгладить переход.
Расцвет — самая важная стадия и основной источник молодости компании	Возраст компании в концепции жизненного цикла никак не связан с хронологическим возрастом бизнеса, численностью работников и размером активов. Возраст компании в теории жизненного цикла Адизеса определяется балансом между гибкостью и контролем. Когда организация находится на стадии «расцвет» — она достигает баланса между гибкостью и контролем, и может жить вечно, если сможет удержать этот баланс.

Модели жизненных циклов, включая модели [Steinmetz, 1969] и [Kroeger, 1974], описывают организационный рост и развитие, основываясь на аналогии с биологическим жизненным циклом. Несмотря на свою привлекательность, эти модели имеют ряд недостатков. Во-первых, организации не подчиняются времени так же жестко, как в биологических циклах. Таким образом, немногие модели способны точно определить, когда заканчивается одна фаза жизненного цикла и начинается другая, хотя это уточнение является необходимым для улучшения практики менеджмента.

Во-вторых, развитие, согласно таким моделям, происходит в строго определенной последовательности — однако большинство исследований, по-

священных закономерностям развития организаций, доказывают, что в жизни эта последовательность соблюдается далеко не всегда [Miller, Friesen, 1984]. И, в-третьих, не все организации умирают, как это описывается в моделях, по крайней мере смерть не является неизбежным фактом для организации.

В стадийных моделях, представленных в работах [Filley, 1962; Scott, Bruce, 1987; Lippitt, Schmidt, 1967; Collins, Moore, 1970; Straus, 1974; Miller, Friesen, 1984; Hanks, et al., 1993], делается попытка избежать этих недостатков с помощью выделения стадий, или этапов, развития, через которые проходят организации. Однако, в отличие от моделей жизненных циклов, переход организаций с одной стадии на другую зависит от ряда факторов, а не от времени. Таким образом, вовсе необязательно, что организация когда-либо сдвинется с первой стадии, и даже если это случится, то нет никаких временных рамок, указывающих, когда это должно произойти. Также организации не должны проходить через все стадии, и их движение от одной стадии к другой может происходить в различном порядке. Эти модели также допускают альтернативу смерти организации — развитие по-новому.

У этих моделей есть два главных недостатка — за редким исключением они не дают детального описания процесса или проблем, которые вызывают переход от стадии к стадии, а также эти модели часто несовместимы друг с другом, так как не существует неких общих стадий, на которых они бы основывались.

Эволюционные модели, представленные на сегодняшний день, имеют как достоинства, так и недостатки. Их главным недостатком является то, что они включают в себя большинство стадий развития, описываемых стадийными моделями, однако устанавливают строгую последовательность и взаимосвязь между стадиями — таким же образом, как модели жизненных циклов объединяют различные фазы. Модели, представленные в работах [Greiner, 1972; Adizes, 1999, 2004], основаны на предположении, что каждая фаза является результатом предыдущей фазы и причиной следующей. Это предположение не соответствует эмпирическим наблюдениям, хотя суще-

ствуют организации, для которых оно является верным. Преимущество таких моделей заключается в том, что они признают существование, значение и сложность перехода между стадиями. Однако, они не описывают подробно, каким образом подобные переходы могут быть осуществлены.

Одна из проблем при разработке переходных моделей заключается в том, что может потребоваться создание отдельной модели для описания каждого возможного перехода между различными стадиями. Кристенсен [Christensen, 1953], например, разработал модель, направленную на проблемы обеспечения преемственности в компаниях, управляемых предпринимателями. Наиболее полно проблемы перехода от одной стадии к другой описаны в работе [Flamholtz, Randle, 2000], кроме того, авторы предлагают модель перехода и делают акцент на переходе именно к профессиональному менеджменту.

Представляется, что подобное деление всех существующих моделей развития организаций является довольно условным, тем более что многие из описанных моделей содержат в себе элементы разных категорий (см., например, [Miller, Friesen, 1984; Hanks, et al., 1993]). Тем не менее данная классификация позволяет увидеть различия в акцентах, которые делают авторы, предлагая ту или иную модель развития организации.

Данный сравнительный анализ моделей жизненного цикла предприятий (организаций) был проведён российскими специалистами [Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепция и российская практика. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 480 стр.], что позволило на основе обобщения теории и опыта выявить **нормальные проблемы и патологии** на различных этапах жизненного цикла предприятия. Результаты данных исследований могут служить основой выявления факторов и причин кризисных ситуаций.

Проблемы стадии формирования

Таблица 4

Проблемная область	«Нормальные проблемы»	«Патологии»	Возможные причины выявленных проблем
Персонал	Привлечение квалифицированного персонала	Отсутствие интеграции между сотрудниками, неэффективная командная работа	Проблему отсутствия интеграции, скорее всего, можно рассматривать как патологию, поскольку на стадии формирования одним из основных факторов успеха является приверженность собственника организации и его способность объединять персонал для достижения общих целей. Однако командная работа как форма организации деятельности слабо развита в большинстве российских компаний. Несмотря на неоспоримые достоинства командной работы, особенно необходимые в ряде сфер (например, разработка продукта), руководитель компании, как правило, не способен мотивировать сотрудников на совместную работу
Финансы	- Плохая обеспеченность финансовыми результатами - Учет затрат - Привлечение финансирования - Недостаточный денежный поток - Неадекватная система финансового планирования	Нет патологии	Несмотря на «нормальность» финансовых проблем на стадии формирования, общей проблемой многих организаций – неадекватной системе финансового планирования – должно уделяться внимание через написание бизнес-планов и составление бюджетов, что часто игнорируется руководством компании на стадии формирования
Организация		Организационные конфликты	Организационные конфликты как важная проблема на данной стадии выявляет необходимость ее дальнейшего обучения. Среди возможных причин данной проблемы можно отметить неумение правильно подбирать команду, а также нежелание и неспособность эффективно работать в команде

Проблемы стадии роста

Таблица 5

Проблемная область	«Нормальные проблемы»	«Патологии»	Возможные причины выявленных проблем
Маркетинг и производство	- Продвижение продукта на этапе раннего роста (возраст: менее 5-7 лет) - Производство в количестве, не соответствующем спросу	Нет патологии	На стадии роста продажи активно растут, однако вследствие молодости компании и сложности прогнозирования продаж, а также неадекватной системы производственного планирования наблюдается разрыв между производством и продажами
Персонал	Мотивация	Нет патологии	Проблема мотивации персонала во многом определяется отсутствием заработной платы системы мотивации, в частности финансового стимулирования сотрудников; кроме того, проблемы связанные с распределением ролей и ответственности, в наибольшей степени представленные на стадии роста, снижают мотивацию персонала и затрудняют оценку эффективности
Финансы	- Рост продаж, но не прибыли - Неадекватная система финансового планирования	Нет патологии	Две доминирующие финансовые проблемы на стадии роста во многом взаимосвязаны. Причины роста продаж, но не прибыли, могут быть связаны с политикой фирмы, ориентированной на продажи, а не на прибыль, неадекватным финансовым планированием, высокими затратами, кроме того, неадекватной системой учета затрат, особенно в случае наличия большого числа подразделений компании
Организация	- Распределение ролей и ответственности - Неадекватная система контроля	Нет патологии	Проблемы, связанные с распределением ролей и ответственностей, возникающие во многом в связи с отсутствием прописанных должностных полномочий, приводят к неадекватной системе оценки деятельности, а следовательно, и контроля результатов

Проблемы стадии зрелости

Таблица 6

Проблемная область	«Нормальные проблемы»	«Патологии»	Возможные причины выявленных проблем
Маркетинг и производство	- Низкий уровень спроса	Использование и распределение ресурсов	Проблема нерационального использования ресурсов, скорее всего, является результатом сложности самих процедур распределения, принятых в бюрократической организации. Кроме того, проблема использования ресурсов может быть связана с нерациональными, по мнению сотрудников, инвестициями в продукты, спрос на которые снижается
Персонал	- Мотивация - Высокая текучесть - Ощущение ненадежности в положении в фирме	Нет патологии	Возможно, сама бюрократическая структура организации, подразумевает сложность процедур, трату времени на преодоление бюрократических барьеров, а также неопределенная система карьерного роста, снижают мотивацию и инновационность сотрудников
Финансы	- Плохая обеспеченность финансовыми ресурсами - Учет затрат	Нет патологии	Поскольку темп роста продаж несколько замедляется, в некоторых организациях на стадии зрелости усиливается проблема обеспеченности финансовыми результатами
Организация	- Неадекватная система контроля - Низкий уровень креативности, инновационности	- Проблемы связанные с делегированием полномочий - Неадекватная организация рабочей деятельности	Результаты исследования выявили тенденцию усиления проблемы, связанных с делегированием полномочий в организациях по мере их роста. Феномен централизации власти в организации по мере ее увеличения, сложных систем контроля приводят к серьезным проблемам, связанным с персоналом, снижению креативности и инновационности. В большинстве крупных российских компаний принята иерархическая структура с достаточно большим количеством уровней иерархии, что часто затрудняет работу персонала и снижает гибкость в работе всей компании

Проблемы стадии диверсификации

Таблица 7

Проблемная область	«Нормальные проблемы»	«Патологии»	Возможные причины выявленных проблем
Маркетинг и производство	- Взаимоотношения с поставщиками - Использование и распределение ресурсов	Нет патологии	Диверсификация является новым периодом организационного роста, вследствие чего возможно появление как новых поставщиков, так и поддержание отношений со старыми, однако в других масштабах
Персонал	- Привлечение квалифицированного персонала - Персонал не соответствует требованиям организации	- Мотивация - Высокая текучесть кадров - Отсутствие интеграции и эффективной командной работы	В целом проблемы, связанные с персоналом, во многом совпадают с проблемами, присутствующими на стадии зрелости. Причины многих проблем связаны как с персоналом, накопившим значительный опыт и знания, так и со сложностью процедур, систем планирования и контроля. Для эффективной работы в компании, находящейся на стадии диверсификации, необходимы изменения в стиле работы со стороны сотрудников, новые качества для работы в быстрорастущей организации, характеризующейся высоким темпом изменений
Финансы	- Привлечение финансирования - Учет затрат - Рост продаж, но не прибыли - Недостаточный денежный поток	Нет патологии	Финансовые проблемы во много совпадают с проблемами стадии роста, в частности, типичной проблемой является «проблема роста» - рост продаж, но не прибыли. В целом финансовые проблемы, вероятнее всего, возникают в связи с поиском и развитием новых направлений деятельности, что подтверждает выдвинутые гипотезы
Организация	- Затруднен обмен информацией - Низкий уровень креативности, инновационности - Конфликты	Нет патологии	В связи с расширением деятельности происходит набор нового персонала, переход к профессиональному менеджменту. Можно наблюдать многие характерные проблемы стадии юности (согласно классификации Адизеса). Сложные процедуры планирования и контроля, усиливающаяся централизация затрудняют обмен информацией, способствуют снижению уровня креативности и инновационности. Кроме того, конфликты могут быть связаны с отсутствием единых, четко сформулированных целей.

Кризис в развитии любой организации — событие абсолютно закономерное и прогнозируемое. Все переходы с одной стадии развития на другую сопровождаются системными кризисами. Новые задачи на новом этапе требуют новых знаний, умений и навыков, поэтому нет ничего удивительного в том, что в процессе таких системных кризисов меняется кадровый состав компании. Когда в организации наступает кризис, при каких условиях он возникает и как развивается?

Какой бы моделью мы ни пользовались для описания жизненного цикла организации, очевидно, что все переходы с одной стадии развития на другую будут сопровождаться системными кризисами. Если эти процессы протекают медленно, затянато, то во внутренней среде организации долго будут наблюдаться проблемы. Переход со стадии на стадию может быть очень резким, и в этом случае процессы будут ярче выражены и окажутся болезненнее для сотрудников компании.

1.3. Исследование стадий развития кризиса

Кризис — это **крайнее обострение противоречий в социально экономической системе**, угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде. Экономические кризисы отражают острые противоречия в экономике страны или состоянии отдельного экономического субъекта. Первопричиной кризисов является разрыв между производством и потреблением товаров.

Обобщая существующие представления о кризисах, можно сделать следующие выводы:

- 1) кризисы неизбежны; это регулярные, закономерно повторяющиеся этапы циклического развития любой системы. Кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийного бедствия или крупной роковой ошибки;
- 2) кризисы начинаются тогда, когда потенциал прогресса главных элементов системы в основном исчерпан и уже родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющей будущий цикл;
- 3) существуют определённые фазы экономического цикла как для организации, так и для конкретной кризисной ситуации;
- 4) кризисы прогрессивны при всей их болезненности, так как кризис выполняет три важнейшие системные функции:
 - а) резкое ослабление и устранение устаревших (нежизнеспособных) элементов господствующей, но уже исчерпавшей свой потенциал системы;
 - б) расчистку пространства для утверждения элементов (первоначально слабых) новой системы будущего цикла;
 - в) испытание на прочность и передачу в наследство тех элементов системы, которые аккумулируются и переходят в будущее.
- 5) кризисы конечны; они могут предшествовать либо новому этапу в развитии системы, либо её гибели и распаду;
- 6) поскольку кризисы неповторимы, причины и факторы, их вызывающие, разнообразны, каждый раз выход из кризиса требует специфических мер.

В развитии кризисного процесса выделяют стадии или ограниченные по времени этапы, на которых кризис характеризуется различной скоростью развития и различной степенью опасности для выживания предприятия (рисунок 4).

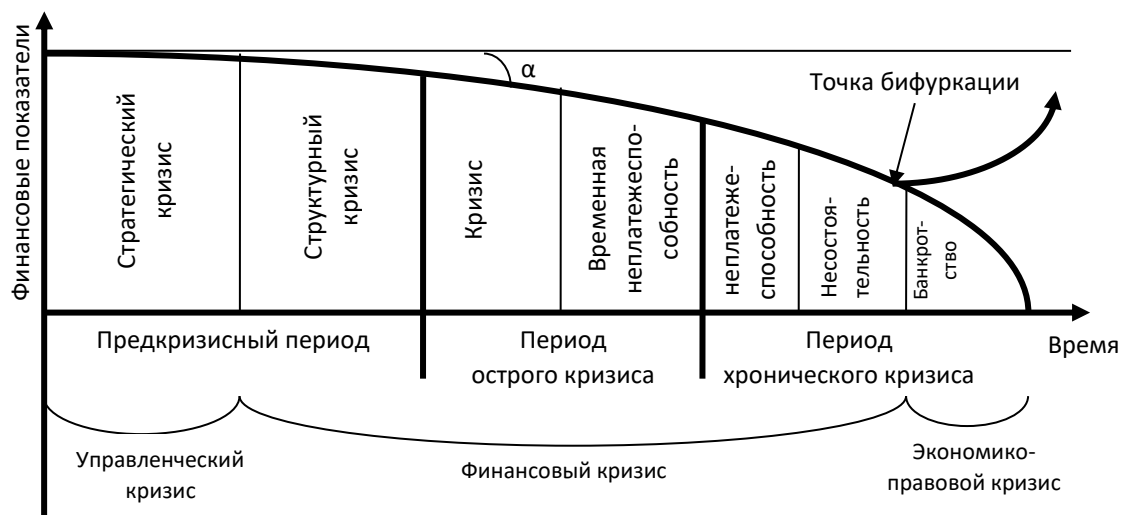


Рис.4. Стадии развития кризиса

Предкризисный период – это стадия возникновения и развития факторов кризисных ситуаций, возможный переход нормальных проблем в патологии. Стратегический кризис отражает отсутствие стратегии развития, нечёткость генеральных целевых установок, отсутствие методического аппарата и навыков стратегического планирования. Структурный кризис вызывается диспропорцией различных системных элементов, необходимых для сбалансированного развития – это конфликт между старой структурой и новыми запросами. Структурный кризис сопровождается спадом производства, нарушением нормального функционирования, снижением производственного потенциала и т.д.

Острый преодолимый кризис – это стадия, когда усиливается интенсивность реальных деструктивных воздействий и имеет место ухудшение состояние предприятия. Кризис ликвидности отражает неспособность субъекта к быстрой продаже активов по рыночной цене, в случае принятия эффективно-го решения о привлечении средств кризис ликвидности может быть преодо-

лён. Временная неплатежеспособность отличается тем, что эффективность генерации бизнесом денежного потока слаба до такой степени, что как ранее накопленных ликвидных активов, так и генерируемого денежного потока на данный момент недостаточно для покрытия текущих расходов.

Хронический или острый непреодолимый кризис отличается тем, что требования для преодоления кризиса значительно превышают имеющийся потенциал, результаты кризиса наиболее очевидными. Это последняя стадия развития кризисного процесса, которая заканчивается ликвидацией предприятия. Промежуточная неплатежеспособность – ситуация, когда недостаточность генерируемого бизнесом денежного потока и отсутствие ликвидных активов предприятия могут быть преодолены только качественным изменением бизнеса.

Данный вид неплатёжеспособности может стать хроническим и привести к абсолютной (бессрочной) неплатёжеспособности – абсолютной неспособности исполнить, после наступления установленного срока их оплаты, денежные обязательства перед кредитором. Генерация бизнесом денежного потока настолько слаба, что даже при качественном изменении бизнеса денежных средств будет недостаточно для осуществления текущих платежей. В Федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)» под банкротством (несостоятельностью) предприятий понимается «признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей».

Кризисы бывают регулярные (циклические или периодические), которые повторяются с определенной закономерностью, и нерегулярные. Регулярные кризисы перепроизводства дают начало новому циклу, в ходе которого экономика последовательно проходит четыре фазы и подготавливает базу для последующего кризиса. Они характерны тем, что охватывают на макроуровне все сферы экономики, достигая большой глубины и продолжительности.

К нерегулярным экономическим кризисам относятся промежуточные, частичные, отраслевые и структурные. Промежуточный кризис не дает начала новому циклу, а прерывает на некоторое время течение фазы подъема или оживления. Он менее глубок и менее продолжителен по сравнению с периодическим и, как правило, носит локальный характер. Частичный кризис отличается от промежуточного тем, что он охватывает не всю экономику, а какую-либо сферу общественного воспроизводства.

Отраслевой кризис охватывает одну из отраслей экономики. Поводом для него могут послужить самые разнообразные причины. В их числе: диспропорции в развитии отрасли, структурная перестройка, перепроизводство. Такие кризисы бывают национальными и международными. Структурный кризис является нарушением закона пропорционального развития общественного производства. Это проявляется в серьезных диспропорциях между отраслями, с одной стороны, и выпуском важнейших видов продукции в натуральном выражении, необходимых для сбалансированного развития экономики, с другой.

Все кризисные явления в экономике можно **классифицировать** ниже-следующим образом.

1. По широте охвата: отдельные (или единичные); локальные (или групповые, охватывающие лишь часть или группу явлений, процессов, субъектов хозяйствования) и системные (поражающие болезнью весь экономический организм в целом, будь то предприятие, корпорация, отрасль, экономика страны в целом).
2. По уровням экономики: микро; мезо; макро и мировой.
3. По силе воздействия: болезненные; разрушительные и катастрофические.
4. По времени воздействия: краткосрочные; среднесрочные и долгосрочные.
5. По источникам происхождения: внутренние; внешние; смешанные, из внутренних и внешних источников; стихийные (развившиеся сами по себе); искусственные (сознательно созданные теми или иными силами) и смешанные из стихийных и искусственных.

6. По возможности преодоления: преодолимые с помощью внутренних сил; преодолимые с внешней помощью или под внешним воздействием и непреодолимые.

Каждый экономический кризис носит всегда индивидуально-конкретный характер. В то же время во всех экономических кризисах присутствуют в большей или меньшей мере общие, типичные черты. Классификация кризисных ситуаций может иметь различную методологическую основу. Одни из примеров классификации кризисов приведён на рисунке 5.



Рис.5. Классификация кризисов

Скорость и методы преодоления кризиса во многом зависят от того, каковы причины его возникновения и как быстро он будет выявлен. Выход из кризиса возможен только при устранении причин его появления. Для этого необходимо провести тщательный и всесторонний анализ внешней и внутренней среды экономического субъекта, выделить те компоненты, которые действительно имеют приоритетное значение, собрать информацию по каждому компоненту, а также оценить реальное положение предприятия.

Причины и факторы возникновения кризисов в рамках экономического субъекта могут быть различными (рисунок 6). Причина кризиса — это источники возникновения кризисов, события или явления, вследствие которых появляются факторы кризиса. Фактор кризиса — настораживающее событие, зафиксированное состояние или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса.

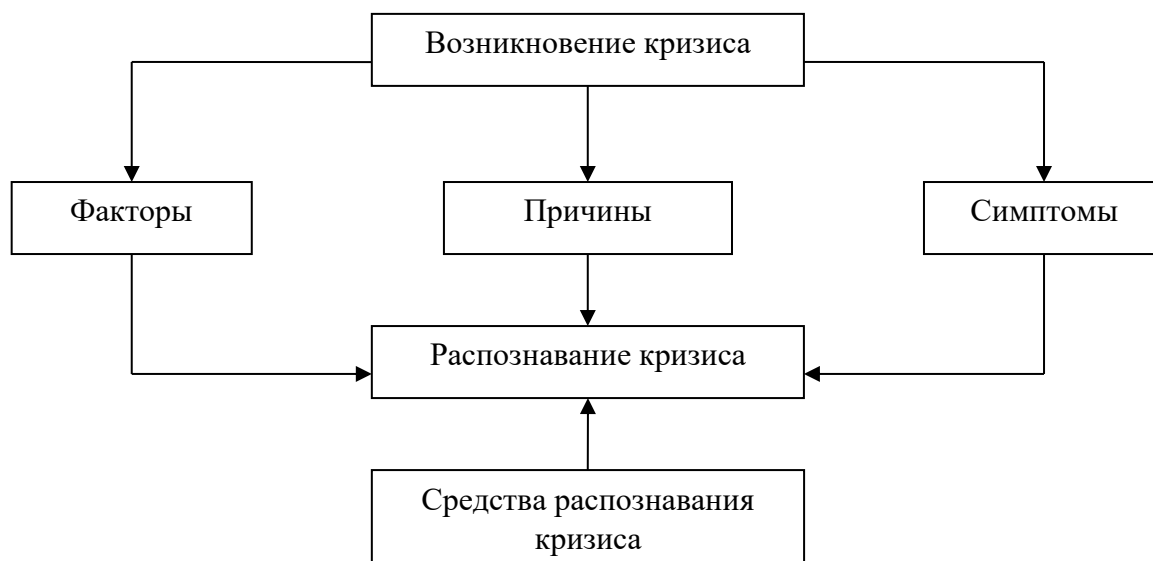


Рис.6. Возникновение и распознавание кризиса

Очень важно видеть **симптомы кризисного развития**, чтобы иметь возможность своевременно запускать в действие программы антикризисного управления. Симптомы проявляются в показателях и, что очень важно, в тенденциях их изменения, отражающих функционирование и развитие предприятия. Так, анализ показателей фондоотдачи, производительности, эффективно-

сти, энерговооруженности, финансового состояния или таких, как текучесть персонала, дисциплина, конфликтность и другие могут характеризовать положение строительного предприятия относительно наступления кризиса. При этом состояние показателей может оцениваться и относительно установленной нормативной величины, и относительно друг друга.

Симптомы — это первоначальное, внешнее проявление кризисных явлений, которые не всегда характеризуют истинные причины кризиса, но по которым эти причины можно установить. Оценивать кризисы следует не только по его симптомам, но и по причинам и реальным факторам. Например, инфляция является фактором кризиса, причиной инфляции может быть увеличение массы денег, связанное с большим государственным долгом и невозможностью его погашения в определенный период времени. Симптомом же кризиса могут быть использование долларов в расчетных операциях, неоправданный и неумеренный рост заработной платы, повышение цен и пр.

На строительном предприятии факторами кризиса могут рассматриваться снижение качества продукции, неудовлетворительный маркетинг, нарушение технологической дисциплины, старение технических средств, большая кредиторская задолженность и др. Причиной могут быть финансово-экономические просчеты, общее положение экономики, низкая квалификация персонала, недостатки системы мотивирования и т.д. Симптомы кризиса на предприятии — появление первых признаков отрицательных тенденций, устойчивость этих тенденций, деловые конфликты, нарастание финансовых проблем и др.

Проблему возникновения кризисов в рамках экономического субъекта можно рассмотреть с позиций системного анализа. Любая социально-экономическая единица является системой, потому что состоит из взаимосвязанных элементов, частей, компонентов и представляет собой целостность. Социально-экономическая система имеет две тенденции своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих её целостность, качественную определённую, существенные характеристики. Под стабильным состоянием системы понимают такое состояние, когда ни одна её структурная составляющая не изменяется качественно или, другими словами, все структурные составляющие осуществляют процессы жизнедеятельности с достаточной степенью устойчивости. Под переходным периодом понимается такой период, когда система или какой-либо её значимый показатель изменяется качественным образом. Очевидно, что переходный период может повлиять на систему либо отрицательно, либо положительно.

Развитие – это потеря устойчивости в рамках переходного периода, который приводит к позитивным результатам и приобретению социально-экономической системой нового качества, укрепляющего её жизнедеятельность в условиях изменяющейся среды. Связь функционирования и развития имеет диалектический (противоречивый) характер, что и отражает возможность и закономерность наступления и разрешения кризисов.

Функционирование сдерживает развитие и в то же время является его питательной средой, развитие разрушает многие процессы функционирования, но создаёт условия для его более устойчивого осуществления в новых условиях. Таким образом, возникает циклическая тенденция развития, которая отражает периодическое наступление кризисов. Через определённые промежутки времени нормальное функционирование прерывается кризисом (гр. *krisis* – поворотный пункт, исход), что означает резкий перелом, тяжёлое переходное состояние. Кризисы не обязательно являются разрушительными, они могут протекать с определённой степенью остроты, но их наступление вызывается самой природой социально-экономической системы.

Все **факторы, обуславливающие возникновение кризисных ситуаций** подразделяются на две большие группы: внешние и внутренние факторы (рисунок 7). Первая группа факторов, которая может негативно повлиять на возможности деятельности строительного предприятия, связана со всеми ас-

пектами существующего социально-экономического строя, а также и в определенной степени с международной ситуацией. Эти аспекты включают экономическую, социально-демографическую, политическую, рыночную, правовую и международную области жизнедеятельности государства.



Рис. 7. Основные факторы, предопределяющие возникновение кризисных ситуаций и банкротства российских предприятий

К внешнеэкономическим факторам, оказывающим большое влияние на предприятие, относятся: в первую очередь, уровень инфляции в стране, затем характер занятости и степень безработицы, качество и стоимость рабочей силы, финансовая и налоговая политика правительства, уровень доходов насе-

ния, его покупательная способность. Близко к этой группе примыкают факторы социально-демографического характера, связанные с изменениями в характере покупательского спроса, в привычках и нормах потребления, предпочтении одних товаров другим и пр.

С экономико-социальными факторами, положительно или отрицательно влияющими на предприятие, тесно переплетается политическая среда. Это — политическая стабильность, характер политического строя и политика, проводимая государством (правительством) в отношении к предпринимательской деятельности, в том числе степень его вмешательства в экономическую жизнь. Если в стране постоянно изменяется политика государства по отношению к бизнесу, что выражается все в новых и новых законодательных актах и нормах, резко увеличивается степень риска работы предприятий и особенно инвестиционного обеспечения. К внешним международным факторам относятся: конкуренция со стороны иностранных компаний, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвесторов или являющихся рынками сбыта.

Одним из важнейших факторов внешней среды, оказывающих существенное влияние на жизнедеятельность и перспективы предприятия, является развитие науки и техники. Уровень этого развития определяет все составляющие процесса производства товара и его конкурентоспособность. Так, например, слабое развитие инфраструктуры инновационной деятельности в России приводит к тому, что изменения в технологии строительного производства, могут в течение длительного времени отрицательно влиять на прибыльность предприятия. Прибыльность предприятия может снизиться и в обратном случае, когда ему приходится сокращать объемы продаж продукции из-за появления на рынке более дешевого товара или более качественного, выпускаемого конкурентами по новым технологиям.

Наиболее мощными факторами, способными вызвать кризис сразу многих предприятий отрасли, являются так называемые «технологические разрывы», когда происходят крупные научно-технические сдвиги. В результате про-

исходит перегруппировка предприятий-лидеров и аутсайдеров. По оценкам специалистов, в семи случаях из десяти прежние предприятия-лидеры в своей области на определенном рынке теряют свои преимущества и становятся отстающими, что впоследствии может привести к их банкротству.

Факторы внутренней среды предприятия в ряде случаев являются первичными в определении состояния экономического положения предприятия на конкретный период. Нередко сбой в их функционировании приводит к ухудшению деятельности предприятия или банкротству. Внутренние факторы обусловлены стратегией и политикой экономического субъекта, потенциалом предприятия и его использованием, качеством и уровнем менеджмента, большим количеством конкретных, действующих на данном предприятии факторов, способствующих его деятельности или, наоборот, препятствующих таковой.

Анализируя состояние предприятий строительной сферы, в качестве иллюстрации внутренних факторов, которые могут привести к кризису, можно привести следующие: возникновение убытков предприятия, связанное с неудовлетворительной постановкой работы с рынком, снижением качества продукции и т.д.; утрата производственного, финансового, кадрового и др. потенциала предприятия; резкое повышение научно-инновационных затрат и др.

Особо следует сказать о роли менеджмента. Причинами кризисного положения экономического субъекта могут стать несовершенство в реализации функций и задач финансового менеджмента, недостаточный опыт коммерческой работы, слабая ориентация руководства в правовых вопросах и др. Если предприятие работает стабильно, без больших срывов даже в нестабильной обстановке, в большой степени это является последствием рациональной организационной структуры, грамотного руководства и управления ресурсами экономического субъекта.

Практический опыт хозяйственной деятельности позволяет обобщить информацию и выделить традиционные проблемы кризиса российских предприятий (рисунок 8).



Рис. 8. Причины кризиса российских предприятий

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: возможное обновление или разрушение социально-экономической системы, оздоровление или возникновение нового кризиса. Последствия кризиса могут вести к резким изменениям или мягкому продолжительному и последовательному выходу на новый этап развития экономического субъекта. Разные последствия кризиса определяются не только его характером, но и политикой антикризисного управления. Пессимистичный вариант развития может привести к обострению кризисной ситуации и банкротству предприятия.

Выступление экономического субъекта любого уровня в гражданском обороте связано с производением расчетов между экономическими партнерами, а значит, и с риском невыполнения обязательств по ним в срок. Рас-

смотрим базовые понятия для дальнейшего изучения явлений неплатёжеспособности – несостоятельности – банкротства.

Должник – гражданин, в том числе индивидуальный предприниматель, или юридическое лицо, оказавшиеся неспособными удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение срока, установленного настоящим Федеральным законом.

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

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

Прекращение исполнения субъектом обязательств, вызванное недостаточностью у него денежных средств, можно определить как **неплатёжеспособность**. Неплатежеспособность может стать причиной банкротства. Неплатёжеспособность понимается как

– неспособность юридического лица или физического лица исполнить свои денежные обязательства перед кредитором в ходе текущей хозяйственной деятельности после наступления установленного срока их оплаты;

– финансовое состояние, при котором совокупные обязательства должника превышают совокупные активы.

Развивающуюся несостоятельность неплатёжеспособного субъекта стоит рассматривать как состояние предпринимательской деятельности, когда объёмы накопленных ликвидных активов недостаточны для удовлетворения внешних требований и финансирования собственной хозяйственной деятельности, а норма прибыли на капитал имеет тенденцию к понижению и приближается к нулевому значению. Несостоятельность является качественной характеристикой неэффективности деятельности, внешней стороной чего выступает неплатёжеспособность в виде неспособности должника выплатить свои обязательства и удовлетворить требования кредиторов на определённую дату. Развитие несостоятельности экономического субъекта отражает жизненный цикл кризисной ситуации (рисунок 9).

- **I стадия.** Зарождение финансовой неустойчивости, появление негативных явлений в хозяйственной деятельности предприятия.
- **II стадия.** Возникновение финансовой неустойчивости (начальная стадия финансовой неустойчивости).
- **III, IV стадии.** Устойчивая (длительная) и хроническая финансовая неустойчивость.
- **V стадия.** Банкротство организации.
- Организация не может своевременно оплачивать долги как в полном объеме, так и частично, и банкротство становится юридически очевидным.

Рис.9. Развитие несостоятельности экономического субъекта

Крайней стадией развития несостоятельности экономического субъекта полагаем банкротство, что синонимично в законодательной трактовке. **Несостоятельность (банкротство)** – признанная арбитражным судом или наступившая в результате завершения процедуры внесудебного банкротства гражданина неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования

кредиторов по денежным обязательствам, о выплате выходных пособий и (или) об оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Среди должников принято различать обычных и несостоятельных (рисунок 10). Для первых характерна практическая (временная) неплатежеспособность, которая вызвана отсутствием или недостатком денежных средств для расчетов с кредиторами на момент наступления сроков платежей, из-за того что должник, будучи кредитором в других правоотношениях, не получает удовлетворения своим требованиям. В этом случае обычному должнику его дебиторы должны больше, чем должен он сам, и поэтому он не может погасить кредиторскую задолженность и вынужден допускать просрочку своих платежей. Часто обычных должников именуют временно неплатежеспособными предприятиями, а экономическое явление несостоятельности — цепным банкротством. В этом случае на дебитора должника может быть возложена субсидиарная ответственность по обязательствам предприятия-банкрота.



Рис. 10. Виды несостоятельности

Для несостоятельных должников **присуща абсолютная (хроническая) неплатежеспособность**, когда при обычном ведении дела они не могут пога-

сить срочные обязательства по причине недостатка имущества в своих активах.

В зависимости от причин несостоятельности различают подложное (сознательное) и неосторожное (неумышленное) банкротство. Неосторожная несостоятельность именуется также простым банкротством, а подложная — злостным. Злостное банкротство возникает в условиях чрезмерной обремененности долгами, когда руководитель ликвидирует элементы имущества, заключает рискованные спекулятивные и явно убыточные сделки, продает товары по заниженным ценам, скрывает права других лиц или признает заведомо вымышленные права.

В российском законодательстве о банкротстве выделены следующие разновидности злостного банкротства:

- фиктивное банкротство — заведомо ложное объявление руководителем или собственником предприятия, а равно и индивидуальным предпринимателем о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения отсрочки или рассрочки причитающихся им платежей или скидки с долгов, а равно и неуплаты долгов, если это деяние причинило крупный ущерб (ст.197 УК РФ); в этом случае должник несет перед кредиторами ответственность за ущерб, причиненный подачей заявления о банкротстве (ст.9 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»);
- преднамеренное банкротство — умышленное создание или увеличение неплатежеспособности предприятия, совершенное его руководителем или собственником, а равно и индивидуальным предпринимателем в личных интересах или интересах иных лиц, причинившее крупный ущерб либо иные тяжкие последствия путем заключения заведомо невыгодных сделок, некомпетентного ведения дел, принятия на себя чужих долгов в качестве поручителя и иных действий, ведущих к невозможности удовлетворить требования кредиторов (ст.196 УК РФ); в этом случае при недостаточности имущества для удовлетворения требований кредиторов на учредителя должника или иных виновных лиц может возлагаться субсидиарная ответствен-

ность по обязательствам должника, а руководитель может быть привлечен к уголовной ответственности и дисквалифицирован (ст.10 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»);

При простом банкротстве должник по собственной небрежности не предполагает о приближении банкротства и легкомысленно вызывает его своими действиями. Такое состояние наступает, как правило, постепенно: вследствие сложившихся обстоятельств, некомпетентного управления руководством и неэффективной работы персонала.

Приведённая классификация видов несостоятельности построена на сущности данного понятия. Анализируя существующие в законодательстве различных стран подходы к определению несостоятельности должника, можно определить два основных варианта, когда в основе признания должника банкротом предусматривается:

- 1) принцип неплатежеспособности — исходя из анализа встречных денежных потоков;
- 2) принцип неоплатности — исходя из соотношения активов и пассивов в балансе должника.

Действующий Федеральный закон РФ «О несостоятельности (банкротстве)» от 28 октября 2002 г. №127-ФЗ в качестве критерия несостоятельности предприятия предусматривает неплатежеспособность должника. При этом во внимание принимаются лишь денежные обязательства должника и его обязанности по уплате обязательных платежей в бюджет и внебюджетные фонды. А величина соотношения общей суммы его кредиторской задолженности и стоимости имущества является свидетельством реальной возможности либо невозможности восстановить его платежеспособность.

Не всякий несостоятельный должник именуется банкротом. К таковым относят тех, кто отказывается платить своим кредиторам вследствие разорения. Отсюда суть явления банкротства (от нем. — bankrott) можно определить как несостоятельность, сопровождающуюся прекращением платежей по долговым обязательствам.

Вместе с тем в большинстве стран нормы, регулирующие уголовно-правовые вопросы, исключены из законодательства о несостоятельности и инкорпорированы в уголовные кодексы. Поэтому очень часто термины «несостоятельность» и «банкротство» употребляются как синонимы, в том числе и в российском законодательстве.

В Федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)» **под банкротством (несостоятельностью) предприятий понимается** «признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей» (гл.1, ст.2).

В законе в соответствии с принципом неплатежеспособности определены внешние признаки неумышленной несостоятельности. Для определения наличия **признаков банкротства** должника учитываются:

- размер денежных обязательств, в том числе размер задолженности за переданные товары, выполненные работы и оказанные услуги, суммы займа с учетом процентов, подлежащих уплате должником, размер задолженности, возникшей вследствие неосновательного обогащения, и размер задолженности, возникшей вследствие причинения вреда имуществу кредиторов, за исключением обязательств перед гражданами, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, обязательств по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих по трудовому договору, обязательств по выплате вознаграждения авторам результатов интеллектуальной деятельности, а также обязательств перед учредителями (участниками) должника, вытекающих из такого участия;

- размер обязательных платежей без учета установленных законодательством Российской Федерации штрафов (пеней) и иных финансовых санкций.

Подлежащие применению за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства неустойки (штрафы, пени), проценты за просрочку платежа, убытки, подлежащие возмещению за неисполнение обязательства, а

также иные имущественные и (или) финансовые санкции, в том числе за неисполнение обязанности по уплате обязательных платежей, не учитываются при определении наличия признаков банкротства должника.

В статье 3 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» определены основные признаки банкротства:

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

Если иное не предусмотрено Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)», дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом при условии, что требования к должнику – юридическому лицу в совокупности составляют не менее ста тысяч рублей, к должнику – гражданину – не менее десяти тысяч рублей, а также имеются признаки банкротства, установленные статьей 3 данного Федерального закона. Со дня официального объявления банкротом должник теряет право самостоятельно управлять и распоряжаться своим имуществом.

Следует отметить, что российский закон более лоялен по отношению к должнику, нежели зарубежное законодательство. Например, во Франции, в Германии и Англии производство по делу о несостоятельности может начаться уже в том случае, когда должник оказывается не в состоянии погасить долги. Минимальная сумма непогашенных долгов не установлена.

1.4. Этапы и процедуры банкротства

Институт несостоятельности (банкротства) — это совокупность правовых норм, регулирующих общественные отношения, связанные с несостоятельностью (банкротством) юридических и физических лиц, а также ее (его) предупреждением. Данный институт предполагает совокупность условий, правил, механизмов и норм, которые определяют производственно-финансовое положение экономических субъектов и направлены на санирование экономики в целом. Функционально институт банкротства позволяет решать задачи обеспечения защиты как должника для продолжения деятельности, так и кредиторов для справедливого исполнения их требований (рисунок 11).



Рис.11. Функции института банкротства

Субъектами процедур банкротства являются лица, которые могут быть участниками отношений по исполнению данных процедур, носителями соответствующих субъективных прав и обязанностей (рисунок 12).



Рис.12. Субъекты банкротства

Процедуры банкротства – это совокупность установленных правовыми актами организационно-правовых мероприятий, применяемых к должнику, с целью восстановления его платежеспособности или признания несостоятельным (рисунок 13):

- санация,
- наблюдение,
- финансовое оздоровление,
- внешнее управление,
- конкурсное производство,
- мировое соглашение.

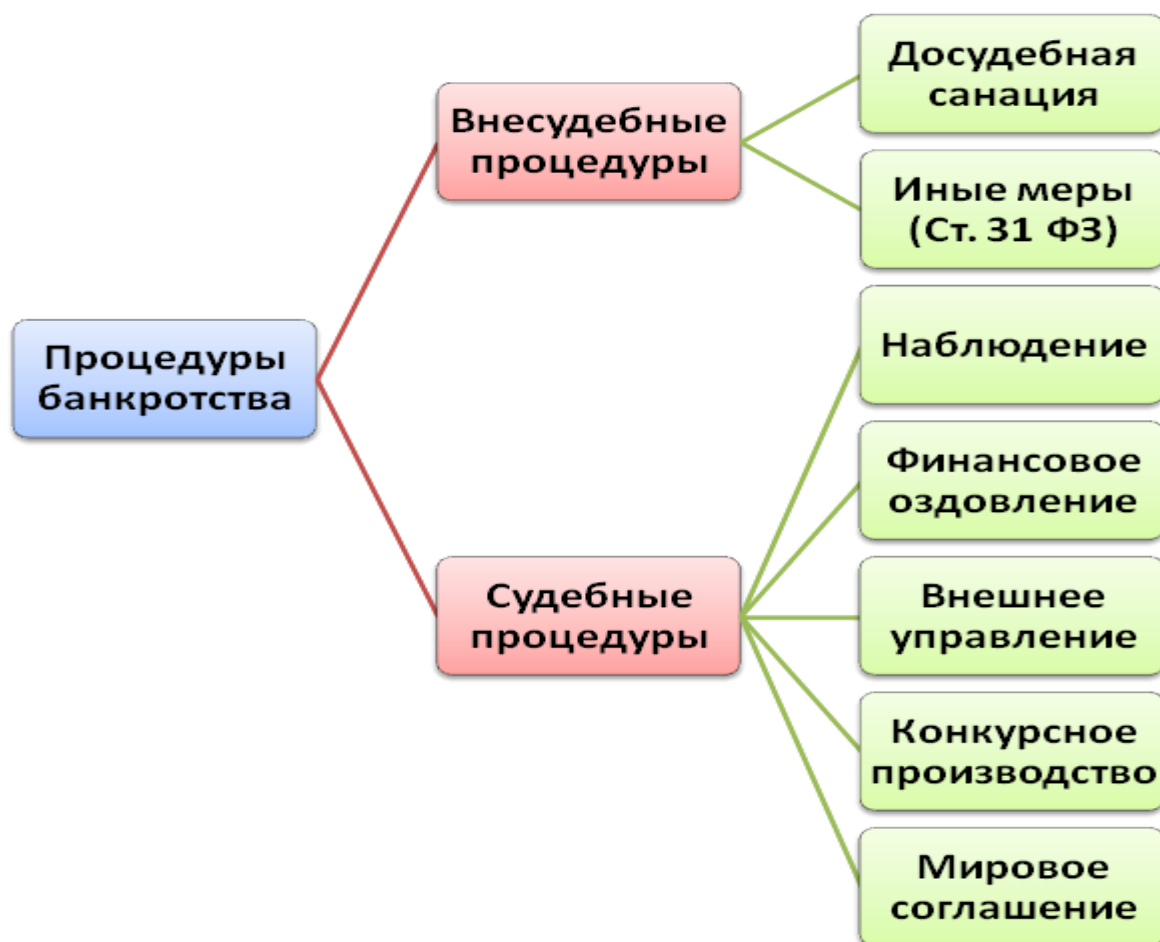


Рис.13. Процедуры банкротства

Статья 27. Процедуры, применяемые в деле о банкротстве (в ред. Федерального закона от 30.12.2008 N 296-ФЗ) содержит следующее определение процедур банкротства

1. При рассмотрении дела о банкротстве должника – юридического лица применяются следующие процедуры: наблюдение; финансовое оздоровление; внешнее управление; конкурсное производство; мировое соглашение.
2. При рассмотрении дела о банкротстве гражданина, в том числе индивидуального предпринимателя, применяются реструктуризация долгов гражданина, реализация имущества гражданина, мировое соглашение.

Определим основные процедуры банкротства в соответствии с Федеральным законом от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 02.07.2021) "О несостоятельности (банкротстве)" (с изм. и доп., вступ. в силу с 22.08.2021):

- наблюдение - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях обеспечения сохранности его имущества, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов;
- финансовое оздоровление - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности;
- внешнее управление - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности;
- конкурсное производство - процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов;
- мировое соглашение - процедура, применяемая в деле о банкротстве на любой стадии его рассмотрения в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами;
- санация - меры, принимаемые собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства и восстановления платежеспособности должника, в том числе на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве;
- мораторий - приостановление исполнения должником денежных обязательств и уплаты обязательных платежей.

Перечисленные процедуры банкротства в совокупности составляют сложную процедурную схему банкротства (рисунок 14).

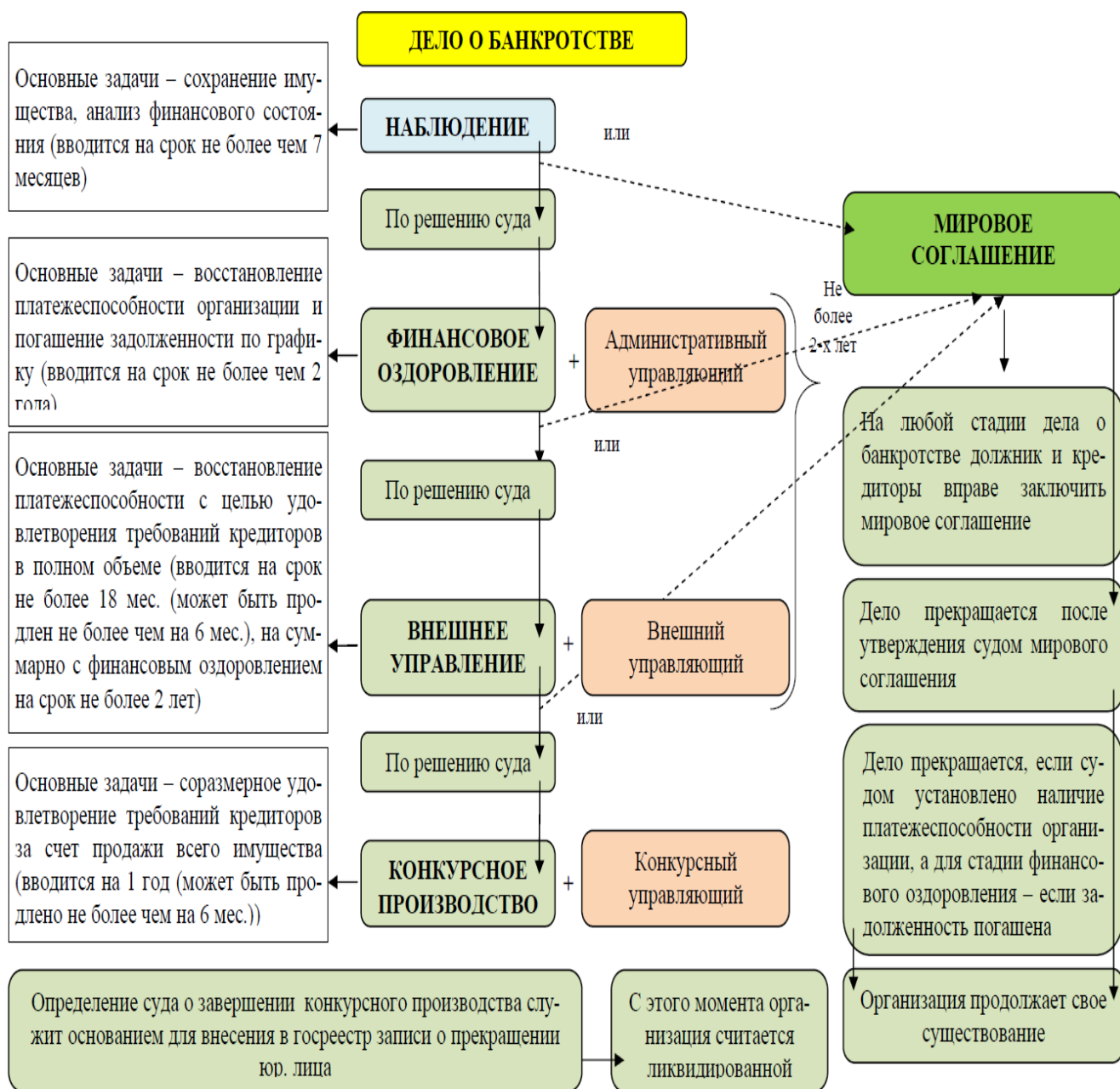


Рис.14. Общая процедурная схема банкротства юридических лиц

Наблюдение – первый этап арбитражного управления предприятием, который начинается с момента возбуждения арбитражным судом дела о банкротстве предприятия-должника, продолжается в течение всей стадии подготовки дела к рассмотрению в суде (рисунок 15). Заканчивается этап наблюдения решением суда либо о признании предприятия банкротом и о введении конкурсного производства, либо о введении финансового оздоров-

ления или внешнего управления, либо об утверждении мирового соглашения, либо об отказе в признании должника банкротом.

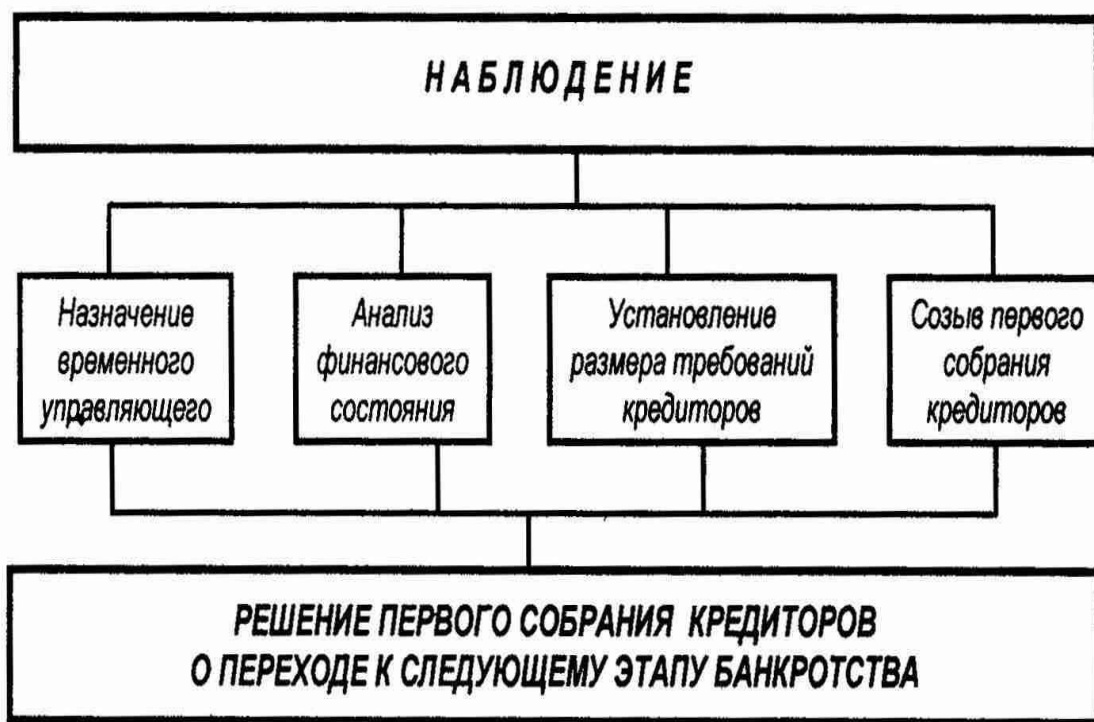


Рис.15. Схема процедуры наблюдения

Временный управляющий назначается арбитражным судом из числа кандидатур, предложенных саморегулирующейся организацией арбитражных управляющих. Основными целями периода наблюдения являются обеспечение арбитражным управляющим сохранности имущества и проведение анализа финансового состояния несостоятельного предприятия для определения возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника. Период наблюдения длится, как правило, до семи месяцев.

В это время требования кредиторов в индивидуальном порядке не удовлетворяются, а предприятию предоставляется возможность нормально функционировать и восстановить свою платежеспособность.

Период наблюдения имеет следующие особенности:

1. Имущественные требования к предприятию-должнику предъявляются с учетом порядка, предусмотренного Законом (кредиторы в месячный срок

с момента получения уведомления временного управляющего о принятии арбитражным судом заявления о признании должника банкротом вправе предъявлять свои требования должнику).

2. По ходатайству кредитора может быть приостановлено производство по делам.

3. Приостанавливается исполнение судебных решений по имущественным взысканиям (исключение составляют взыскания задолженностей по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, алиментов, по возмещению вреда, причиненного жизни и здоровью, и морального вреда, вступившие в законную силу до момента принятия судом заявления о банкротстве). Задержка исполнения решений по имущественному взысканию действует до вынесения судом соответствующего определения.

4. Запрещается удовлетворение требований должника — юридического лица о выдаче доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом его из состава участников предприятия. Участники предприятия не признаются кредиторами, и их требования удовлетворяются по завершении конкурсного производства, после удовлетворения требований кредиторов.

В период наблюдения несостоятельным предприятием фактически управляют прежние руководитель и другие органы управления, а временный управляющий лишь контролирует их действия.

Контроль за действиями руководителя предприятия-должника заключается в согласовании сделок, связанных:

- с передачей недвижимого имущества в аренду, залог, уставный капитал других предприятий или распоряжением недвижимостью иным образом;
- с распоряжением иным имуществом предприятия-должника, балансовая стоимость которого составляет более 10% балансовой стоимости активов предприятия;
- с получением и выдачей займов (кредитов), выдачей поручительств и гарантий, уступкой прав требования, переводом долга, а также с доверительным управлением имуществом должника.

Кроме того, в этот период вводятся ограничения на действия органов управления предприятием. Они не могут принимать решения:

- о реорганизации и ликвидации должника;
- о создании юридических лиц, филиалов и представительств;
- об участии в иных юридических лицах;
- о выплате дивидендов;
- о размещении должником эмиссионных ценных бумаг;
- о выходе из состава участников предприятия-должника;
- о приобретении у акционеров выпущенных акций.

Если органы управления предприятием нарушают вышеизложенные ограничения их деятельности, действующее законодательство или не предоставляют всей необходимой для временного управляющего информации, или осуществляют иные действия, препятствующие исполнению обязанностей временного управляющего, последний может ходатайствовать перед арбитражным судом об отстранении руководителя предприятия от должности.

В результате анализа содержания процесса управления предприятием в период наблюдения представляется возможность сформулировать пять специфических функций, которые обязан реализовать временный управляющий:

- 1) обеспечение сохранности имущества;
- 2) анализ финансового состояния несостоятельного предприятия;
- 3) определение наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства;
- 4) установление кредиторов должника и определение размеров их требований;
- 5) организация первого собрания кредиторов.

Финансовое оздоровление – одна из процедур процесса банкротства, которая применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с утверждённым графиком. Финансовое оздоровление вводится на основании ходатайства долж-

ника или иных лиц, круг которых определён законом, первому собранию кредиторов или в случаях, установленных законом, арбитражному суду.

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

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

По согласованию с должником ходатайство о введении финансового оздоровления может быть подано третьим лицом или третьими лицами. К ходатайству о введении финансового оздоровления прилагаются:

- график погашения задолженности, подписанный уполномоченным лицом;
- документы о предлагаемом третьим лицом или третьими лицами обеспечении исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

Исполнение должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности может быть обеспечено залогом (ипотекой), банковской гарантией, государственной или муниципальной гарантией, поручительством, а также иными способами, не противоречащими Закону. Причем исполнение должником обязательств не может быть обеспечено удержанием,

здатком или неустойкой. В качестве предмета обеспечения исполнения должником обязательств не могут выступать имущество и имущественные права, принадлежащие должнику на праве собственности или праве хозяйственного ведения.

Решение о введении арбитражной процедуры финансового оздоровления несостоятельного предприятия (рисунок 16) принимает, как правило, первое собрание кредиторов. Это решение должно содержать:

- утвержденный план финансового оздоровления и график погашения задолженности;
- предлагаемый срок данной арбитражной процедуры;
- требования к кандидатуре административного управляющего;
- запрос в саморегулирующуюся организацию о представлении кандидатур административных управляющих;
- ходатайство в арбитражный суд об утверждении данного решения собрания кредиторов.



Рис.16. Механизм финансового оздоровления

Арбитражный суд на основании данного решения собрания кредиторов выносит определение о введении финансового оздоровления утверждает ад-

министративного управляющего. Финансовое оздоровление вводится на срок не более чем на два года. С даты введения финансового оздоровления наступают перечисленные ниже последствия:

- требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения которых наступил на дату введения финансового оздоровления, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением порядка предъявления требований к должнику, установленного Законом;
- отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;
- аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;
- приостанавливается действие исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением действия исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения финансового оздоровления решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и морального вреда;
- запрещаются удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников), выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая);
- запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;
- не допускается прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, если при этом нарушается очередность удовлетворения требований кредиторов;

- не начисляются неустойки (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, возникших до даты введения финансового оздоровления.

На сумму требований кредиторов, подлежащих удовлетворению в соответствии с графиком погашения задолженности, начисляются проценты в размере ставки рефинансирования, установленной Банком России на дату введения финансового оздоровления. По соглашению сторон этот размер может быть уменьшен.

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

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

В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями, установленными Законом. Должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок, в совершении которых у него имеется заинтересованность или которые:

- связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более 5% балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, предшествующую дате заключения сделки;

- влекут за собой выдачу займов (кредитов), поручительств и гарантий, а также учреждение доверительного управления имуществом должника.

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

В случае если размер денежных обязательств должника, возникших после введения финансового оздоровления, составляет более 20% суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, сделки, влекущие за собой возникновение новых обязательств должника, могут совершаться исключительно с согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов).

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

- могут увеличить кредиторскую задолженность должника более чем на 5% суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов на дату введения финансового оздоровления;
- связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, за исключением реализации имущества должника, являющегося готовой продукцией (работами, услугами), изготовляемой или реализуемой должником в процессе обычной хозяйственной деятельности;
- влекут за собой уступку прав требования, перевод долга;
- направлены на получение займов (кредитов).

Административный управляющий в ходе финансового оздоровления обязан:

- вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных Законом;
- созывать собрания кредиторов в случаях, установленных Законом;

- рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности, представляемые должником;
 - предоставлять на рассмотрение собранию кредиторов (комитету кредиторов) информацию о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;
 - проводить контроль выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности;
 - контролировать своевременность и полноту перечисления денежных средств на погашение требований кредиторов;
 - требовать в случае неисполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности от лиц, предоставивших обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности, исполнения обязанностей, вытекающих из предоставленного обеспечения;
 - исполнять иные обязанности, предусмотренные Законом,
- Административный управляющий имеет право:
- требовать от руководителя должника информацию о его текущей деятельности;
 - принимать участие в инвентаризации в случае ее проведения должником;
 - согласовывать его сделки и решения в случаях, предусмотренных Законом, и предоставлять информацию о заключенных сделках и о решениях;
 - обращаться в арбитражный суд с ходатайством об отстранении руководителя должника в случаях, установленных Законом;
 - обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, а также об отмене таких мер;

- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключённых или исполненных должником с нарушением требований Федерального Закона;
- осуществлять иные полномочия, предусмотренные Законом.

Следующим этапом арбитражного управления несостоятельным предприятием является **внешнее управление**, которое начинается с момента вынесения судом решения о введении на несостоятельном предприятии внешнего управления и назначении внешнего управляющего. Заканчивается внешнее управление принятием судом решений либо о признании предприятия банкротом и об открытии конкурсного производства, либо об утверждении отчета внешнего управляющего и прекращении дела о банкротстве, либо об утверждении мирового соглашения,

Основная цель данной процедуры — финансовое оздоровление должника (восстановление его платежеспособности) за счет смены прежнего руководителя предприятия и реализации плана внешнего управления, предлагаемого внешним управляющим. Продолжительность внешнего управления и финансового оздоровления предприятия в общей сложности не должна превышать двух лет.

Внешний управляющий в рамках плана внешнего управления самостоятельно распоряжается имуществом предприятия. Однако имеются определенные ограничения по распоряжению имуществом должника. Например, если балансовая стоимость имущества должника, намеченная к реализации, превышает 20% балансовой стоимости всех активов на момент сделки, то данную сделку необходимо согласовать с собранием кредиторов (или комитетом кредиторов). С собранием кредиторов также согласовываются:

- сделки, в которых участвуют заинтересованные лица в отношении внешнего управляющего или кредитора;
- решения, влекущие увеличение расходов должника на потребление (например, рост размеров заработной платы работников предприятия);

- сделки, размер денежных обязательств должника (возникших после введения внешнего управления) по которым превышает 20% суммы требований кредиторов в соответствии с реестром кредиторов;
- сделки, влекущие новые денежные обязательства должника (за исключением сделок, предусмотренных утвержденным планом внешнего управления).

Внешний управляющий может:

- предлагать кредиторам и заключать от имени должника мировое соглашение;
- заявлять отказ от исполнения договоров должника;
- вносить заявления в суд о признании сделок, заключенных должником после принятия судом заявления о признании должника банкротом, или сделок, заключенных в течение шести месяцев, предшествующих подаче заявления о банкротстве в суд, недействительными;
- выступать в качестве организатора торгов по продаже части имущества должника или полностью всего предприятия, а также привлекать к проведению торгов специализированные организации;
- принимать участие (без права голоса) в работе собрания кредиторов или комитета кредиторов;
- ходатайствовать перед арбитражным судом о продлении или сокращении срока внешнего управления;
- вносить заявление в суд о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства или прекращении дела о банкротстве в связи с восстановлением платежеспособности предприятия;
- получать любую информацию о деятельности должника.

При введении арбитражным судом внешнего управления на предприятии возникают специфические для данного этапа арбитражного управления последствия:

- руководитель должника отстраняется от должности, и управление делами возлагается на внешнего управляющего;

- прекращаются полномочия органов управления должника и собственника имущества должника — унитарного предприятия (эти полномочия переходят также к внешнему управляющему);
- органы управления должника в течение трех дней с момента назначения внешнего управляющего обязаны передать бухгалтерскую и иную документацию, печати и штампы, материальные ценности внешнему управляющему;
- снимаются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;
- до окончания внешнего управления вводится мораторий на удовлетворение требований кредиторов, сроки которых наступили до введения внешнего управления;
- арест имущества должника налагается только в соответствии с законодательством о банкротстве.

В результате анализа процедуры внешнего управления выделены следующие основные функции внешнего управляющего:

- 1) принятие в ведение имущества должника и проведение инвентаризации;
- 2) открытие специального счета в банке;
- 3) разработка и представление на утверждение собранию кредиторов (или комитету кредиторов) плана внешнего управления;
- 4) ведение бухгалтерского и статистического учета и отчетности;
- 5) заявление возражений по требованию кредиторов;
- 6) рассмотрение требований кредиторов;
- 7) принятие мер по взысканию задолженностей;
- 8) ведение реестра требований кредиторов;
- 9) представление собранию кредиторов отчета по итогам реализации плана внешнего управления;
- 10) осуществление текущей деятельности;
- 11) проведение мер по восстановлению платежеспособности предприятия.

Конкурсное производство – это последний этап арбитражного управления, который наступает с момента принятия арбитражным судом решения о банкротстве несостоятельного предприятия и заканчивается после расчета с кредиторами и ликвидации предприятия. Целью конкурсного производства является соразмерное удовлетворение интересов кредиторов на основе продажи активов и ликвидации предприятия-должника. Процедуру конкурсного производства реализует конкурсный управляющий, который назначается арбитражным судом в порядке, аналогичном назначению любого из арбитражных управляющих. Продолжительность конкурсного производства составляет год, но его срок может быть продлен на шесть месяцев.

Принятие арбитражным судом решения о признании должника банкротом обуславливает возникновение следующих последствий:

- срок исполнения всех денежных обязательств должника считается наступившим;
- прекращается начисление неустоек (штрафов, пени), процентов и иных санкций по всем видам задолженности предприятия;
- сведения о финансовом состоянии должника прекращают быть коммерческой тайной;
- совершение сделок, связанных с отчуждением имущества, разрешается лишь в рамках законодательства о банкротстве;
- снимаются ранее наложенные аресты имущества должника и иные ограничения по распоряжению его имуществом;
- наложение новых арестов и иных ограничений на распоряжение имуществом должника в этот период не допускается;
- требования к должнику могут предъявляться в рамках законодательства о конкурсном производстве;
- исполнение обязательств должника также производится в порядке, определенном законодательством о банкротстве;
- органы управления должны отстраняться от управления должником;

- собственник унитарного предприятия прекращает свои полномочия.

Основными функциями конкурсного управляющего в этот период являются:

- принятие в ведение имущества должника, проведение инвентаризации, оценка имущества и обеспечение его сохранности;
- предъявление третьим лицам требований о взыскании дебиторской задолженности;
- составление реестра требований кредиторов;
- уведомление работников предприятия о предстоящем увольнении;
- заявление возражений по предъявленным к должнику требованиям кредиторов, которые не имеют соответствующих решений арбитражного суда;
- заявление отказов от исполнения договоров должника;
- принятие мер, направленных на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц;
- подготовка правоустанавливающих документов на недвижимость должника;
- продажа имущества должника;
- расчеты с кредиторами;
- передача на хранение в государственный архив документов должника;
- подготовка и сдача отчета.

С момента назначения конкурсного управляющего к нему переходят все права и обязанности руководителя должника, например, все права по распоряжению имуществом должника. Однако это право ограничено Законом, который предусматривает обязанность получить одобрение собрания (комитета кредиторов) по порядку и срокам отчуждения имущества.

В Законе также указаны специфические функции, свойственные только конкурсному управляющему в ликвидационном производстве:

- 1) проведение инвентаризации и оценка имущества должника необходимы для формирования конкурсной массы, величина которой в значительной мере решает судьбу имущественных интересов кредиторов;
- 2) предъявление к третьим лицам, имеющим задолженность перед должником, требований о ее взыскании;
- 3) направление уведомления работникам должника о предстоящем увольнении в соответствии с требованиями трудового законодательства России;
- 4) направление заявления в установленном порядке возражения по предъявляемым к должнику требованиям кредиторов;
- 5) предъявление заявления отказа от исполнения договоров должника, но не позднее чем в трехмесячный срок с момента своего назначения;
- 6) принятие мер, направленных на поиск, выявление и возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц;
- 7) проведение мер по ликвидации должника;
- 8) передача на хранение в уполномоченные органы документов должника, подлежащих обязательному хранению.

Для пресечения возможных злоупотреблений со стороны конкурсного управляющего контроль за его деятельностью возложен на собрание (комитет кредиторов), а также на саморегулирующуюся организацию, членом которой он является.

После опубликования конкурсным управляющим сведений о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства требования кредиторов могут быть предъявлены только путем обращения в установленный срок и арбитражный суд.

Под предъявленными требованиями кредиторов понимаются требования всех кредиторов, предъявленные к должнику в деле о банкротстве с момента принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом, в том числе и на стадии финансового оздоровления, внешнего управ-

ления и конкурсного производства, по которым имеется соответствующее решение арбитражного суда.

Сведения о принятии арбитражным судом решения об объявлении должника банкротом и об открытии конкурсного производства должны быть направлены конкурсным управляющим в журнал «Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ» и в официальный печатный орган Минюста РФ. Публикация производится за счет средств должника. Цель публикации — известить всех кредиторов о ликвидации предприятия для предъявления должнику имеющихся у них претензий.

Одним из важных моментов в процессе осуществления ликвидационных процедур является формирование конкурсной массы. Закон определяет указанное понятие как все имущество должника, имеющееся на момент открытия и выявленное в ходе конкурсного производства, на которое может быть обращено взыскание. Однако из имущества должника, составляющего конкурсную массу, исключаются имущество, изъятое из оборота, имущественные права, связанные с личностью должника, в том числе права, основанные на разрешении (лицензии) на осуществление определенных видов деятельности.

Закон о банкротстве предусматривает, что в конкурсную массу не включаются объекты социальной и коммунальной сферы, необходимые для нормального функционирования региона: жилищный фонд социального использования, детские дошкольные учреждения и объекты коммунальной инфраструктуры. Они должны быть приняты на баланс соответствующего муниципального образования уполномоченными органами местного самоуправления.

После того как сформирована конкурсная масса, произведены инвентаризация и оценка имущества, конкурсный управляющий представляет собранию (комитету кредиторов) возможные варианты продажи имущества должника, которое выносит решение о начале, форме и порядке продажи. Это важнейшая стадия конкурсного производства, поскольку нередко от нее в

решающей степени зависят результаты всей рассматриваемой процедуры банкротства.

Продажа имущества должника проводится, как правило, на открытых торгах. В случае если имущество не было продано на первых торгах, Закон предписывает их повторное проведение и только после третьих торгов допускается реализация имущества на основании договора купли-продажи, заключенного без проведения торгов.

Конкурсная масса распределяется в следующем порядке.

- Вне очереди покрываются судебные расходы, связанные с выплатой вознаграждения арбитражным управляющим, текущие коммунальные и эксплуатационные платежи должника, а также удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам должника, возникшим в ходе наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления и конкурсного производства.

- В Законе предусмотрены три очереди удовлетворения кредиторов.

В первую очередь удовлетворяются требования граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни и здоровью. Размер требований кредиторов данной очереди устанавливается на момент принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства. Удовлетворение требований производится путем капитализации соответствующих повременных платежей.

Во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих по трудовому договору, в том числе по контракту, и по выплате вознаграждений. При определении размера указанных требований принимается во внимание непогашенная задолженность, образовавшаяся на момент принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом.

В третью очередь удовлетворяются требования других кредиторов, в том числе кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества

должника. Более того, в отличие от других правовых систем по Закону кредитор, требования которого обеспечены залогом, получает удовлетворение своих претензий за счет всего имущества должника (а не только того, что является предметом залога). Кредиторы по обеспеченным обязательствам пользуются также определенными преимуществами на собрании кредиторов при принятии основных решений.

В этой же очереди удовлетворяются требования кредиторов по обязательным платежам в государственный бюджет и во внебюджетные фонды. При определении размера этих требований учитывается задолженность (недоимки), образовавшаяся на момент принятия арбитражным судом заявления о признании должника банкротом. Если должником после принятия арбитражным судом его заявления о признании банкротом не в полном объеме уплачены обязательные платежи, суммы, не выплаченные до принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, включаются в общую сумму его задолженности перед кредиторами третьей очереди.

В соответствии с Законом только после погашения основной задолженности кредиторов третьей очереди и причитающихся им процентов конкурсный управляющий вправе приступить к погашению требований по возмещению убытков, взысканию неустоек и иных финансовых (экономических) санкций, в том числе за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанности по уплате обязательных платежей, которые учитывались им отдельно в реестре требований кредиторов.

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди. При недостаточности денежных средств должника они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально сумме требований, подлежащих удовлетворению. Требования кредиторов, заявленные после закрытия реестра, удовлетворяются из имущества должника, оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, заявленных в установленном порядке. Если имущества должни-

ка недостаточно для удовлетворения требований кредиторов, они считаются погашенными. Требования кредиторов также считаются погашенными, если они не признаны арбитражным судом при обращении кредиторов в это учреждение.

Закон предусматривает обязанность конкурсного управляющего после завершения расчетов с кредиторами представить в арбитражный суд отчет о результатах проведения конкурсного производства. Завершением данной стадии является вынесение арбитражным судом определения о завершении конкурсного производства. Однако полномочия конкурсного управляющего не заканчиваются.

Закон предусматривает обязанность последнего в течение 10 дней с момента вынесения данного определения представить указанное определение в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц. С момента внесения в Единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника полномочия конкурсного управляющего прекращаются, конкурсное производство считается завершенным, а должник - ликвидированным.

Закон детально определяет порядок реализации имущества, оставшегося после погашения требований кредиторов. В соответствии с Законом конкурсный управляющий уведомляет уполномоченные органы соответствующего муниципального образования об имуществе, которое предлагалось к продаже, но не было реализовано в процессе конкурсного производства, при отсутствии заявления собственника, учредителей (участников) должника о правах на него. Не позднее одного месяца с момента получения уведомления уполномоченные органы соответствующего муниципального образования принимают указанное имущество на баланс и несут все расходы по его содержанию.

Мировое соглашение представляет собой соглашение сторон о прекращении судебного спора и взаимных уступках. Сущность мирового соглашения состоит в окончании арбитражного процесса путем мирного урегули-

рования спора, т.е. достижения определенности в отношениях между сторонами на основе свободного волеизъявления самих сторон.

Заявление мирового соглашения между должником и кредиторами допускается на любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве, в том числе и после принятия им решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Сторонами мирового соглашения являются должник, конкурсные кредиторы и уполномоченные органы. Действующий Закон допускает участие в мировом соглашении третьих лиц. К ним Закон относит лиц, которые принимают на себя обязательства должника либо обеспечивают их исполнение (например, поручитель). Права и обязанности этих лиц предусматриваются мировым соглашением.

Решение о заключении мирового соглашения от имени должника принимается в период наблюдения и финансового оздоровления его руководителем, в период внешнего управления — внешним управляющим, а в период конкурсного производства — конкурсным управляющим.

Поскольку мировое соглашение представляет собой сделку между должником и кредиторами, его условия должны содержать следующее:

- Во-первых, положения о размерах, порядке и сроках исполнения обязательств должника. При составлении мирового соглашения стороны могут использовать любые виды прекращения обязательств, предусмотренные гражданским законодательством: отступное, новацию, прощение долга. Соглашение может также содержать условия об отсрочке или рассрочке исполнения обязательств должника; уступке права требования; использовании обязательств должника третьими лицами; скидке с долга; об обмене требований на акции; удовлетворении требований кредиторов иными способами.

- Во-вторых, погашение задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очередей. Более того, уже в момент проведения собрания кредиторов, созванного для принятия решения о заключении мирового со-

глашения, должник обязан полностью исполнить обязанность по погашению задолженности первой и второй очередей.

- В-третьих, обязательное приложение к заявлению об утверждении мирового соглашения, подаваемому должником и арбитражным управляющим в течение пяти дней со дня принятия соответствующего решения, следующих документов:

1. Текст мирового соглашения.
2. Протокол собрания кредиторов, на котором принималось это решение.
3. Список всех конкурсных кредиторов и уполномоченных органов, не заявивших своих требований к должнику, с указанием их адресов и сумм задолженности.
4. Документы, подтверждающие погашение задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очередей.
5. Реестр требований кредиторов.
6. Письменные возражения конкурсных кредиторов, которые не приняли участия в голосовании по вопросу о заключении мирового соглашения.
7. Решение органов управления должника (в случае необходимости).

В целях защиты прав конкурсных кредиторов, не принимавших участия в голосовании, а также голосовавших против заключения мирового соглашения, Закон устанавливает норму, согласно которой содержащиеся в мировом соглашении условия удовлетворения требований конкурсных кредиторов должны быть равными для каждой очереди независимо от выраженного в голосовании отношения к мировому соглашению.

Мировое соглашение вступает в силу со дня его утверждения арбитражным судом для должника, конкурсных кредиторов, а также для третьих лиц, участвующих в мировом соглашении. В зависимости от того, на какой стадии банкротства утверждено мировое соглашение, Закон определяет его различные последствия. Если мировое соглашение утверждается в ходе:

- наблюдения, финансового оздоровления или внешнего управления, то это является основанием для прекращения производства по делу;
- финансового оздоровления, то прекращается исполнение графика погашения задолженности;
- внешнего управления, то прекращается мораторий на удовлетворение требований кредиторов;
- конкурсного производства, то решение арбитражного суда о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства не подлежит дальнейшему исполнению.

С момента утверждения данного документа прекращаются полномочия временного, административного, внешнего и конкурсного управляющих по исполнению своих обязанностей руководителя должника.

Сторонам мирового соглашения арбитражным судом может быть отказано в утверждении мирового соглашения. Однако это не будет препятствием для заключения нового мирового соглашения. В Законе перечислены основания отказа в утверждении мирового соглашения:

- в случае неисполнения обязанности по погашению задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очередей;
- при нарушении порядка заключения мирового соглашения, установленного Законом;
- при несоблюдении формы мирового соглашения;
- в случае противоречия условий мирового соглашения федеральным законам и иным правовым актам.

Поскольку мировое соглашение представляет собой разновидность гражданско-правовой сделки между должником и кредиторами, то Закон предусматривает возможность подачи в арбитражный суд должником, кредитором или прокурором заявления о признании мирового соглашения недействительным в случаях, если мировое соглашение содержит условия, предусматривающие преимущества для отдельных кредиторов, а также когда исполнение мирового соглашения может привести должника к банкротству.

Помимо оснований для признания мирового соглашения недействительным, перечисленных Законом, соглашение может быть признано недействительным также по общим основаниям, установленным гражданским законодательством, в частности гл. 9 ГК РФ.

Таким образом, законодательством предусмотрены четыре основных процедуры банкротства: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление и конкурсное производство. Завершение дела о банкротстве также возможно путем заключения мирового соглашения. Каждая из стадий, в свою очередь, состоит из множества фактических и юридических действий арбитражного управляющего, самого юридического лица и кредиторов. По сути четыре из пяти указанных процедур являются реабилитационными, то есть направленными на восстановление платежеспособности и сохранения предприятия. Только конкурсное производство является ликвидационной процедурой (рисунок 17).

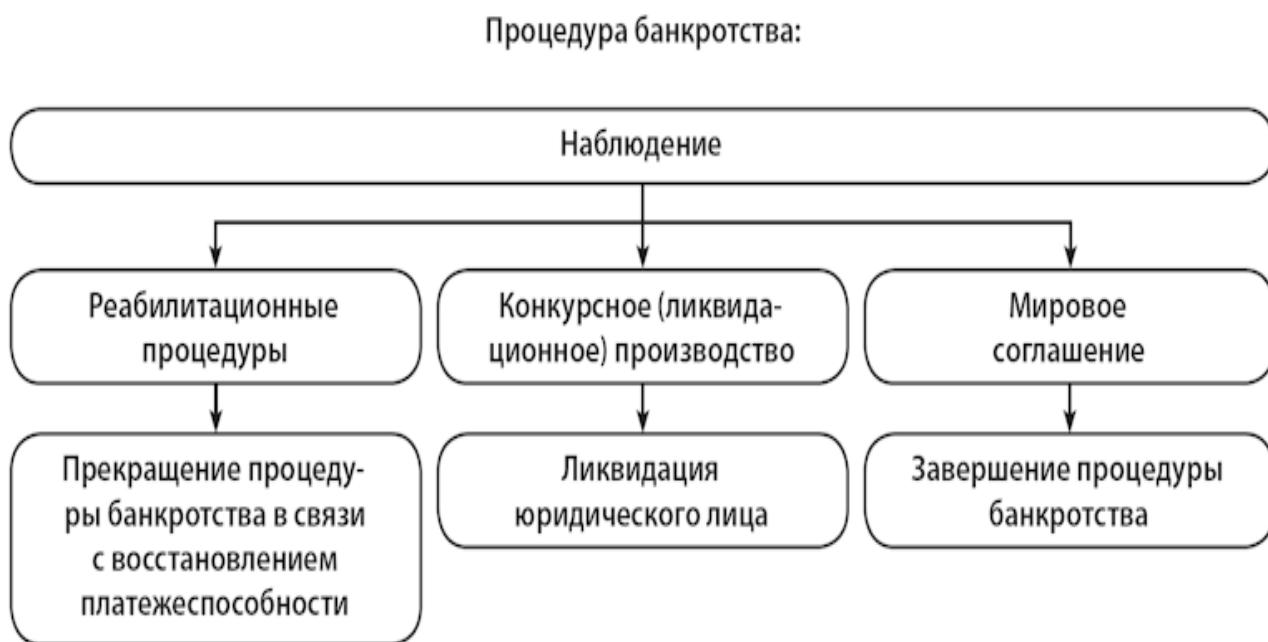


Рис.17. Содержание процедур банкротства

Значение института несостоятельности (банкротства), исходя из рассмотренных выше процедур, может быть определено следующим образом как обеспечение стабильности и эффективности экономического оборота:

- предоставление экономическим субъектам возможности восстановить платёжеспособность и продолжить экономическую деятельность,
- исключение из оборота субъектов, не способных эффективно осуществлять предпринимательскую и иную деятельность при условии обеспечения требований кредиторов.

1.5. Система антикризисного управления предприятием

Теоретически система – это множество элементов, которые образуют определенное единство и целостность за счет устойчивых взаимоотношений и связей между элементами внутри этой системы. Более детально система — совокупность интегрированных и регулярно взаимодействующих или взаимозависимых элементов, созданная для достижения определенных целей, причем отношения между элементами определены и устойчивы, а общая производительность или функциональность системы лучше, чем у простой суммы элементов.

Система антикризисного управления предприятием — это комплекс постоянно действующих, взаимообусловленных и взаимосвязанных составляющих управленческого процесса, направленных на недопущение, предотвращение, предупреждение и преодоление кризисов или устранение их. Методологической основой построения теории систем стали такие универсальные научные принципы, как целостность, дискретность, гармония, иерархия, адекватность, чему отвечает система антикризисного управления предприятием.

Антикризисное управление — системно-процессный комплекс взаимосвязанного применения механизмов, методов и процедур, направленных на социально-экономическое оздоровление финансово-хозяйственной деятельности предприятия (рисунок 18), создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния.

Основными направлениями антикризисного управления на уровне хозяйствующего субъекта считаются постоянный мониторинг финансово-экономического состояния; разработка протоколов, гарантирующих целостность информационных потоков; разработка новых управленческой, финансовой и маркетинговой стратегий; сокращение постоянных и переменных издержек; повышение производительности труда; привлечение дополнительных средств; повышение эффективности деятельности; усиление мотивации

персонала и др. Одной из важных антикризисных мер часто становится организация системы управления дебиторской задолженностью на предприятии.



Рис.18. Система антикризисного управления

К социально-экономическим системам — объектам антикризисного управления — относятся организации, предприятия и региональные экономические структуры. Субъектами антикризисного управления выступают собственники, менеджеры предприятий и организаций, государственные органы власти и управления, кредиторы, кризис-менеджеры (в судебных процедурах банкротства — арбитражные управляющие).

В общей системе антикризисного управления регулирование, осуществляемое государством, носит макроэкономический характер. Оно включает меры организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства, направленные на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение их банкротства, или — в случае нецелесообразности дальнейшего функционирования предприятия — на его ликвидацию с учетом интересов всех задействованных сторон (персонал, кредиторы и т.п.).

Государственное антикризисное управление — это часть общей системы государственного управления, включающая прогнозирование и своевременную диагностику кризисных ситуаций, анализ причин их возникновения, определение первоочередных мер по сдерживанию кризисных явлений, а также разработку комплексной программы по выходу из кризисной ситуации и восстановлению устойчивого экономического роста. Государственная политика в сфере регулирования кризисных ситуаций заключается в выработке и реализации стратегии развития государства и общества, направленной на преодоление кризисных ситуаций и обеспечение равновесного состояния институтов экономической системы и государственной системы.

В стабильном состоянии экономики в функции государственного регулирования входит мониторинг ситуации в экономике, совершенствование законодательства, структуры государственного управления и государственного аппарата. В неустойчивом состоянии экономики осуществляется государственный контроль отдельных предприятий и отраслей, некоторых цен, номенклатуры и объема производства ряда товаров. В кризисном состоянии

экономики часто применяется система фондового распределения, жесткое регулирование процессов обращения, ценообразования, доходов и потребления. Роль государственного антикризисного регулирования заключается в создании такой системы взаимодействия государства и рыночной экономики, которая обеспечивает преодоление макро- и микроэкономических кризисов с использованием всего спектра инструментов макроэкономического воздействия (рисунок 19).

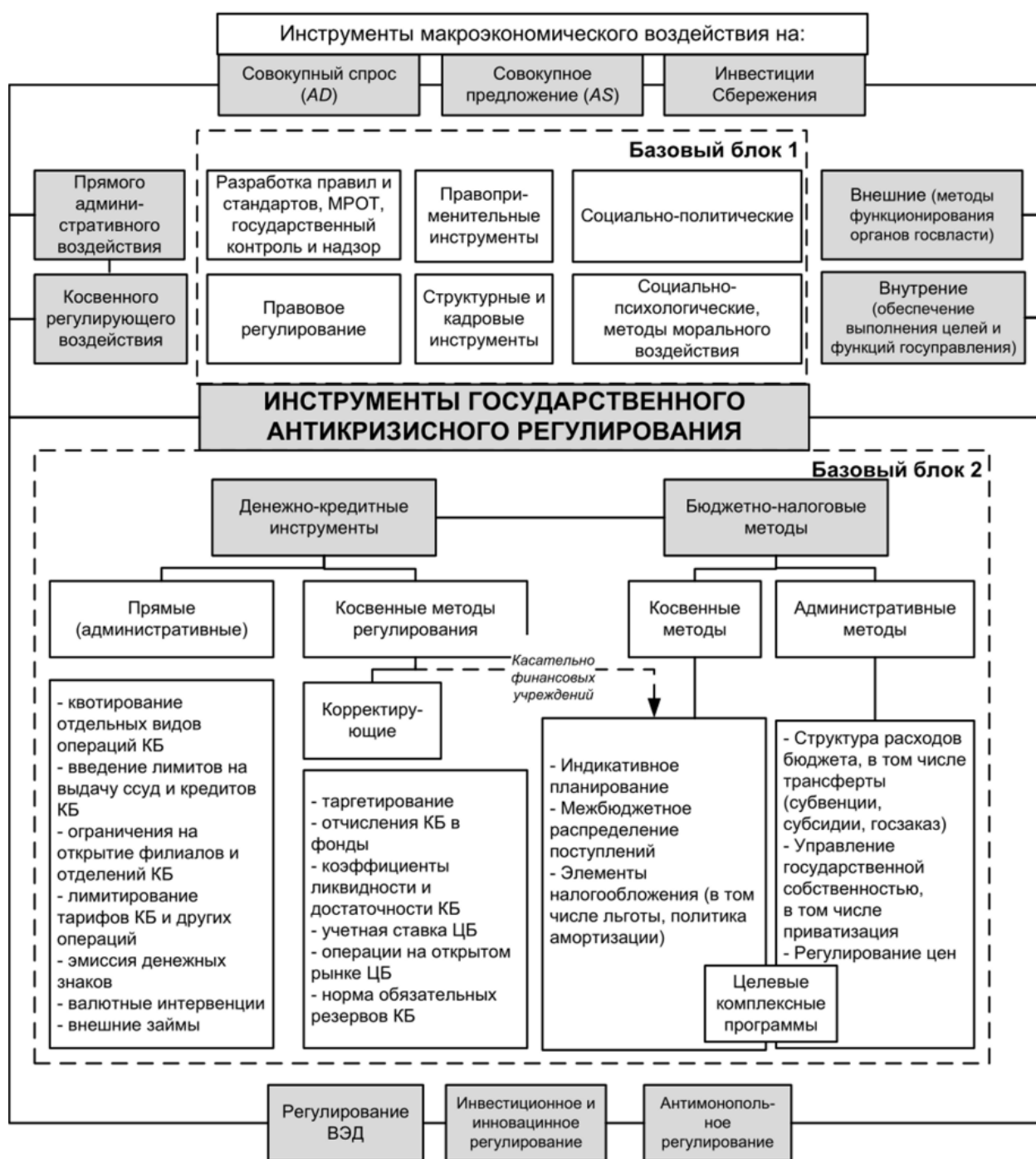


Рис.19. Инструменты государственного антикризисного управления

На микроуровне антикризисное управление – это практическое управление, нацеленное на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, принятие мер по снижению отрицательных последствий кризиса, использование факторов кризиса для последующего развития предприятия. Другими словами, антикризисное управление предприятия – это методологическое обеспечение и система мер как по «нормальному» развитию, так и по диагностике, предупреждению, нейтрализации, преодолению кризисных явлений и их причин на микроуровне.

Главная цель антикризисного управления предприятия – стабилизация ситуации и удержание позиций на рынке. Чтобы достичь результата, нужно поэтапно решить следующие задачи:

- предвидеть и прогнозировать кризис;
- диагностировать кризисное состояние;
- реализовать профилактические антикризисные мероприятия;
- избежать банкротства;
- вывести компанию из кризисного состояния;
- стабилизировать неустойчивые ситуации и обеспечить управляемость;
- ослабить негативные последствия кризиса;
- разработать и реализовать новые управленческие решения;
- предотвратить или снизить ущерб от кризиса;
- проанализировать слабые стороны и внедрить новые подходы в работу предприятия;
- использовать факторы и последствия кризиса для развития организации.

С данных позиций системные задачи возможно распределить по типам антикризисного управления предприятием (таблица 11): ранее антикризисное управление, опережающее антикризисное управление, антикризисное управление в период несостоятельности, антикризисное управление в период банкротства.

Задачи антикризисного управления

Таблица 11

Тип антикризисного управления	Задачи управления
Раннее антикризисное управление	Стратегические цели: предотвратить опасность кризиса, при наступлении которого не может быть осуществлена миссия предприятия, и создать потенциал эффективности, обеспечивающий долговременные преимущества в стратегических сегментах рынка
Опережающее антикризисное управление	Среднесрочные цели: избежать надвигающийся кризис неплатежей и продлить стадию стабильного функционирования в соответствии с миссией предприятия
Антикризисное управление в период несостоятельности	Ближнесрочные цели выживания: восстановить возможность ведения бизнеса и платёжеспособность, создать условия для перехода к опережающему типу антикризисного управления
Антикризисное управление в период банкротства	Комплекс задач в зависимости от объекта управления максимально возможное удовлетворение требований кредиторов должника; сохранение предприятия как имущественного комплекса, позволяющего возобновить бизнес другим собственником; сохранение максимально возможного количества рабочих мест и др.

Механизм антикризисного управления системно реализуется посредством следующих основных инструментов, охватывающих всей сферы управленческой деятельности предприятия:

- диагностика финансового состояния и оценка перспектив развития бизнеса предприятия;
- коррекция системы управления предприятием;
- внедрение управленческого учета и контроллинга на предприятии;
- маркетинговые антикризисные мероприятия;
- антикризисная инвестиционная политика;
- антикризисное управление персоналом;
- стратегическое планирование;
- антикризисная инновационная политика;
- антикризисный реинжиниринг бизнес процессов;
- реструктуризация предприятия.

Практическое микроэкономическое антикризисное управление предполагает своевременное решение проблем, стабилизацию неустойчивых ситуаций, минимизацию потерь и упущенных возможностей и бывает двух типов: предкризисное управление и управление процессами выхода из кризиса (рисунок 20).



Рис.20. Системные компоненты антикризисного управления в зависимости от стадии кризиса

Антикризисное управление нормально функционирующим предприятием включает в себя **профилактику кризиса**, недопущение его наступления, максимальное сглаживание циклических колебаний, то есть постоянное отслеживание состояния факторов кризиса, реализация превентивных мер по наступлению кризисной ситуации. В начальной стадии развития кризисной ситуации данное управление имеет вид предкризисного управления предприятием

Функциональными элементами системы профилактического антикризисного управления являются: мониторинг состояния предприятий, маркетинг изменения отраслевой структуры хозяйства, прогнозирование и планирование, принятие управленческих решений и распоряжений, координирование и организация их выполнения, введение системы стимулов, учет и контроль результатов функционирования хозяйства. Все они находятся в тесной взаимосвязи и непрерывном взаимодействии друг с другом. Особую роль играет мониторинг. От его чувствительности зависит степень реактивности работы всей системы.

Популярные профилактические меры по антикризисному управлению:

- комплекс традиционных способов повышения эффективности деятельности: увеличение поступления денежных средств, сокращение затрат, реорганизация предприятия и его руководства и др.;
- совершенствование финансового управления: формирование оптимального планирования и отчетности, управление задолженностью и др.;
- использование макро-возможностей в системе государственного регулирования кризисных ситуаций;
- консультирование предпринимателей и менеджеров по вопросам законодательства о банкротстве, опыта и практики антикризисного управления;
- регулярный мониторинг состояния.

Во время кризиса предприятие чаще всего сталкивается с финансовыми трудностями. Антикризисный управляющий анализирует деятельность и расходы, а затем определяет статьи расходов, которые можно урезать. В первую очередь «под нож» идут расходы, которые не относятся к основной деятельности. Также во время сокращения затрат чаще всего сокращают и количество персонала. В основном это касается крупных компаний, но и малый бизнес нередко увольняет сотрудников. Самый известный пример со-

кращения затрат путем увольнения персонала — это борьба Ford с кризисом 2008 года. Тогда автоконцерну пришлось сократить 1200 рабочих мест, снизить выплаты акционерам и урезать модельный ряд.

Во время кризиса отчетность должна максимально четко и прозрачно отражать положение дел на предприятии. Это важно потому, что без таких отчетов невозможно предпринять эффективных мер по борьбе с кризисом. В основе оптимальной отчетности должна быть аналитика рентабельности предприятия и оборота денежных средств. Необходимо обратить внимание на дебиторскую и кредиторскую задолженности, имущественный комплекс и собственный капитал.

В кризис предприятие не может себе позволить вести деятельность, не связанную с основной, закрываются или реорганизуются убыточные филиалы или отделы. Иногда происходит прямо противоположная ситуация — филиал выделяется в дочернюю компанию с собственным бюджетом и руководством. Реорганизация структуры — это не только кардинальные меры. Кризис на предприятии может возникать даже из-за дублирования функций отдельных подразделений. Антикризисный план на предприятии включает в себя анализ и оптимизацию текущей структуры компании.

Вопросы финансирования текущей деятельности предприятие решает регулярно как в обеспечении операционного цикла, так и в перспективах развития. Однако, в предкризисном состоянии эти вопросы приобретают острую актуальность. Возможно, стоит попытаться выйти на новые рынки или участвовать в государственных закупках. Даже увеличение плана продаж — это вполне рабочая мера до определенной степени. Важно использовать научные подходы к анализу ситуации и разработать конкретные меры, которые помогут пополнить бюджет компании.

Во время кризиса необходимо перерабатывать стратегию – приоритет с устойчивого развития меняется на сохранение позиций. Для того, чтобы ввести антикризисный план на предприятии, нужен тщательный анализ работы. Все меры антикризисного управления деятельности предприятий должны

быть соотнесены с государственными программами поддержки бизнеса в условиях кризиса, содействия занятости населения, реализации миграционной политики, решению экологических проблем и др. Однако, нужно помнить, что профилактика и досудебная санация результативны, если они начинаются своевременно. Для этого необходимо постоянно отслеживать состояние предприятий.

В большинстве развитых стран потенциальные банкроты «вымываются» из сферы бизнеса задолго до официального обретения ими этого статуса. Поэтому для профилактики кризисных явлений необходим мониторинг – постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальному предположению. Данное наблюдение может касаться всех аспектов хозяйственной деятельности предприятия и отражаться в результатах комплексного финансово-хозяйственного анализа.

Мониторинг финансового состояния предприятия является одним из элементов системы антикризисного управления. Он представляет собой сформированную систему сбора данных и расчета показателей о финансовом состоянии предприятий, позволяющую диагностировать возникновение признаков банкротства, отслеживать тенденции и динамику происходящих изменений, а также учитывать платежеспособность предприятия для того, чтобы на этой основе принимать оптимальные управленческие решения.

На всех этапах развития кризиса антикризисное управление предлагается рассматривать как комплекс мер, позволяющих своевременно предупреждать зарождение и развитие кризисных процессов на предприятии, разрабатывать и реализовывать наиболее правильный вариант выхода предприятия из состояния кризиса, а также эффективно с минимальным ущербом для всех субъектов экономической деятельности ликвидировать факторы проявления кризиса. Другими словами, антикризисное управление заключается в разработке направлений по предупреждению и ликвидации зарождения, раз-

вития и последствий кризиса на предприятии по специальному алгоритму в зависимости от стадии развития кризиса (рисунок 21).

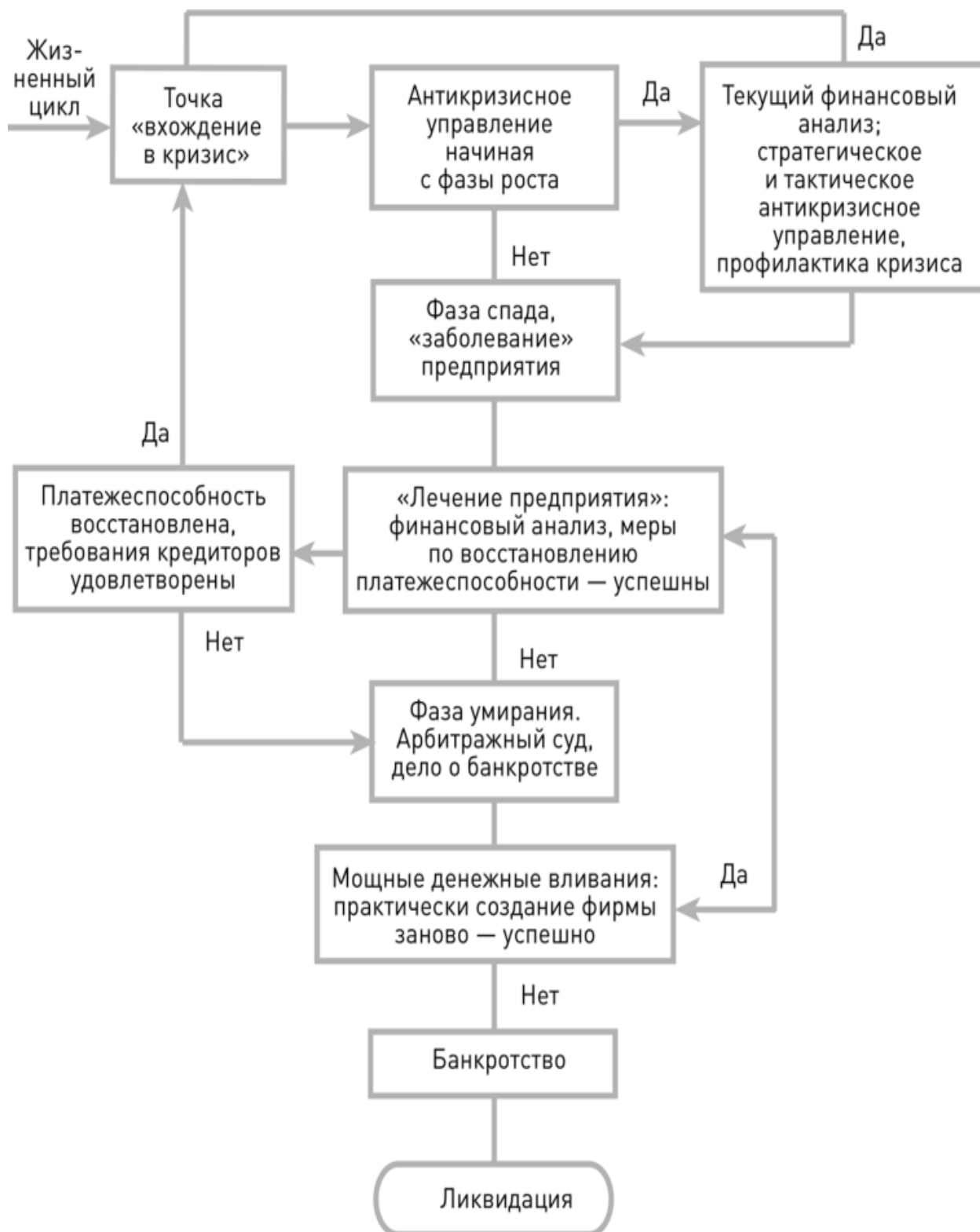


Рис.21. Алгоритм антикризисного управления в зависимости от стадии кризиса

Антикризисное управление предприятием, находящимся в кризисе, включает в себя вывод предприятия из кризиса, разработку и реализацию антикризисной стратегии и тактики, вывод предприятия на нормальный уровень функционирования. Ключевой основой организации антикризисного управления предприятием является ряд разработанных на практике принципов управления кризисами:

- ранняя диагностика кризисных явлений в финансовой деятельности предприятия. Так как возникновение кризиса на предприятии несет угрозу самому существованию предприятия и связано с ощутимыми потерями капитала его собственников, диагностика возможности возникновения кризиса должна проводиться на самых ранних стадиях с целью своевременного использования возможностей ее нейтрализации;
- срочность реагирования на кризисные явления. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутствующие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные механизмы, тем большими возможностями к восстановлению будет располагать предприятие;
- адекватность реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому равновесию. Используемая система механизмов по нейтрализации угрозы банкротства в подавляющей своей части связана с финансовыми затратами или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню угрозы банкротства предприятия;
- полная реализация внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. В борьбе с угрозой банкротства предприятие должно рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности.

Система антикризисного управления включает целостную совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, направленных на защиту предприятий от кризисных ситуаций и предотвращение банкротства. Функциональными элементами системы антикризисного управления являются: мониторинг состояния предприятий, маркетинг изменения отраслевой структуры хозяйства, прогнозирование и планирование, принятие управленческих решений и распоряжений, координирование и организация их выполнения, введение системы стимулов, учет и контроль результатов функционирования хозяйства. Все они находятся в тесной взаимосвязи и непрерывном взаимодействии друг с другом. Особую роль играет мониторинг. От его чувствительности зависит степень реактивности работы всей системы.

Механизмами, приводящими данную систему в действие и обеспечивающими ее функционирование, являются: выработка стратегии, политики и принципов антикризисного управления и учреждение его участников; разработка законодательной и нормативно-методической базы; технология контроля, включающая мониторинг; изучение изменений факторов внешней среды, оказывающих воздействие на предприятия; принятие мер, направленных на преодоление неплатежей.

Стратегия антикризисного управления – генеральное направление стабилизации экономического развития предприятия с целью реализации стратегии преобразования. Выбор стратегии антикризисного управления зависит от сферы деятельности предприятия, текущего положения и целей. Условно их можно разделить на три вида.

Арбитражная – когда пассивы превышают активы и предприятие теряет прибыль, используют арбитражную стратегию. Суть состоит в признании судом банкротства компании и снятии с нее долговых обязательств. В этом случае собственнику бизнеса приходится начинать все с нуля. Упреждающая, или превентивная стратегия – это меры по предупреждению кризиса. Управляющие оценивают потенциальные риски, предлагают способы, как не допу-

стити развитие кризисной ситуации или пережить ее с минимальными последствиями для бизнеса.

Наличие симптомов кризисного состояния строительного предприятия – падение объемов производства, рост взаимных неплатежей, нехватка оборотных средств и т.д. – обуславливают необходимость разработки стратегии антикризисного управления. Стратегия антикризисного управления позволяет установить: каким образом предприятие может противостоять изменениям внешней среды; с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достигнуть намеченных целей. Разработка антикризисной стратегии организации состоит из следующих этапов: точная, комплексная и своевременная диагностика; корректировка миссии и системы целей предприятия; разработка стратегических альтернатив выхода предприятия из экономического кризиса и выбор стратегии; оценка и контроль выполнения стратегии.

Основными стратегическими положениями в системе антикризисного управления (рисунок 22) являются:

- предупреждение кризиса и подготовка к его появлению,
- ожидание зрелости кризиса для его преодоления,
- противодействие и замедление кризисных явлений,
- стабилизация ситуации посредством использования внутренних резервов и дополнительных ресурсов,
- рассчитанный риск,
- предвидение и создание условий устранения последствий кризиса,
- последовательный вывод из кризиса



Рис.22. Основные стратегические положения антикризисного управления

В настоящее время широко применяется классификация стратегий по критерию экономического роста на этапе предкризисного управления:

1) стратегия концентрированного роста предполагает совершенствование или вывод на рынок новой продукции (услуг), а также поиск возможностей улучшения положения строительного предприятия на существующем рынке или перехода на новый рынок;

2) стратегия интегрированного роста обеспечивает экономический рост за счет приобретения собственности и создания новых производственных структур;

3) стратегия диверсифицированного роста реализуется в том случае, если строительное предприятие не может развиваться дальше на конкретном рынке с данной продукцией в рамках строительной отрасли;

4) стратегия сокращения производства, или стратегия ликвидации, реализуется, когда строительное предприятие нуждается в перегруппировке сил, структурной перестройке или ликвидации.

При анализе деятельности строительного предприятия, оценке перспектив возникновения кризисных состояний важно рассмотреть качественное соотношение четырех типов стратегий. Первые три типа в рассмотренной классификации отражают деятельность, ориентированную на прогресс, формами которого могут быть: улучшение положения на рынке, усиление положения в строительной отрасли, переход на рынки другой продукции (услуг) или их комбинация. При этом предполагается постоянное улучшение положения по двум основным направлениям: наращивание темпов накопления собственных средств для последующего стратегического маневра или углубление связи с устоявшимися категориями потребителей и улучшение своего положения на рынке.

Одним из качественных факторов развития является сокращение производства, или стратегия ликвидации. Чаще всего данная стратегия распространяется на отдельные виды производства и неразрывно связана с реструктуризацией предприятия. Это понятие отождествляется с процессом санации или освобождения предприятия от низкорентабельных производств и создания потенциала для ускоренного развития перспективных.

Процессы сворачивания и роста предприятия в рыночной системе хозяйствования взаимосвязаны. Эффективное управление можно представить как целенаправленное комбинирование четырех стратегий, выполняемое для обеспечения стабильного развития. Искусство менеджмента и заключается в составлении оптимальной комбинации стратегий в соответствии с изменениями внешней среды, прогнозом развития и управленческими возможностями предприятия. Другими словами, банкротство в терминах рассмотренных стратегий — это увеличение в деятельности строительного предприятия удельного веса стратегии ликвидации за счет сокращения сферы действия стратегии развития (рисунок 23).

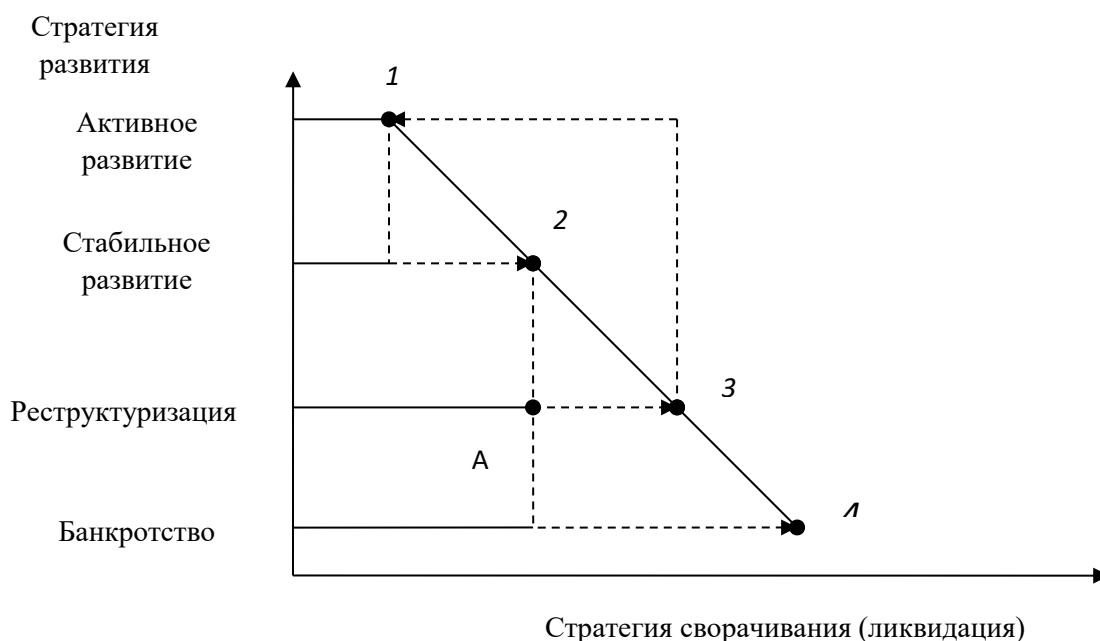


Рис.23. Смена состояний строительного предприятия

Представляя управление строительным предприятием как процесс целенаправленного перевода социально-экономической системы в желаемое состояние, можно определить это состояние в координатах «развитие — сворачивание».

Состояние 1 — активное развитие включает в себя борьбу за положение в новом секторе рынка и активное поведение на рынке, что приводит к успеху в конкурентной борьбе за своего потребителя. Это состояние характеризуется высоким удельным весом стратегии развития и низким удельным весом стратегии сворачивания.

Состояние 2 — стабильное развитие отражает устойчивое положение на рынке. Стратегия развития согласована со стратегией сворачивания, т.е. расширение высокорентабельных производств происходит параллельно и скоординировано со сворачиванием низкорентабельных производств.

Состояние 3 — реструктуризация или перестройка является перегруппировкой финансовых, материальных, технологических и управленческих ресурсов, их концентрацией на перспективных рынках, углубленной работой с потребителем и переходом к новому производству. Цели и направления ре-

структуризации определяются маркетинговыми исследованиями, с одной стороны, и задачами стратегического менеджмента — с другой. В этом состоянии превалирует стратегия сворачивания с элементами санации, а стратегия развития характеризуется низким удельным весом.

Состояние 4 — банкротство характеризуется неуправляемыми процессами потери позиций на рынке, разрывом отношений с потребителем, резким ухудшением сбыта, недостатком средств на освоение новых направлений деятельности. Это состояние характеризуется резким увеличением доли стратегии сворачивания при одновременном сокращении до нуля доли стратегии развития.

Точка А называется точкой стратегического сгиба, изменения существующей глобальной стратегии или точкой трансформации. Принципиальным моментом является то, что, попав в эту точку, строительное предприятие может пройти ее, сделавшись более сильным (через реструктуризацию и подготовку — к выходу в новый сектор рынка и новому бизнесу), или погибнуть.

Антикризисное управление заключается в выработке и применении комплекса мер, способных обеспечить качественные изменения в производстве и сбыте. На строительных предприятиях подобная система мер реализуется с помощью разработки комплекса экономических стратегий, направленных, прежде всего, на упорядочение финансовых потоков и получивших название финансового оздоровления. При этом стратегия рассматривается как долгосрочное развитие строительного предприятия и системы его взаимоотношений с внутренней и внешней средами, ведущее к достижению намеченных целей.

Выбор антикризисной стратегии определяется такими факторами как острота кризиса, привлекательность рынка и конкурентоспособность продукции (рисунок 24). Для выбора той или иной стратегии необходимо определить положение хозяйствующего субъекта в координатах "рынок-продукция-кризис". Для анализа сложившейся ситуации можно предложить следующий набор индикаторов: для рынка – потенциал развития рынка, доля рынка, острота конкуренции и др., для продукции – конкурентные преимущества, возможности осуществления инноваций и др., для кризиса – глубина и продолжительность.

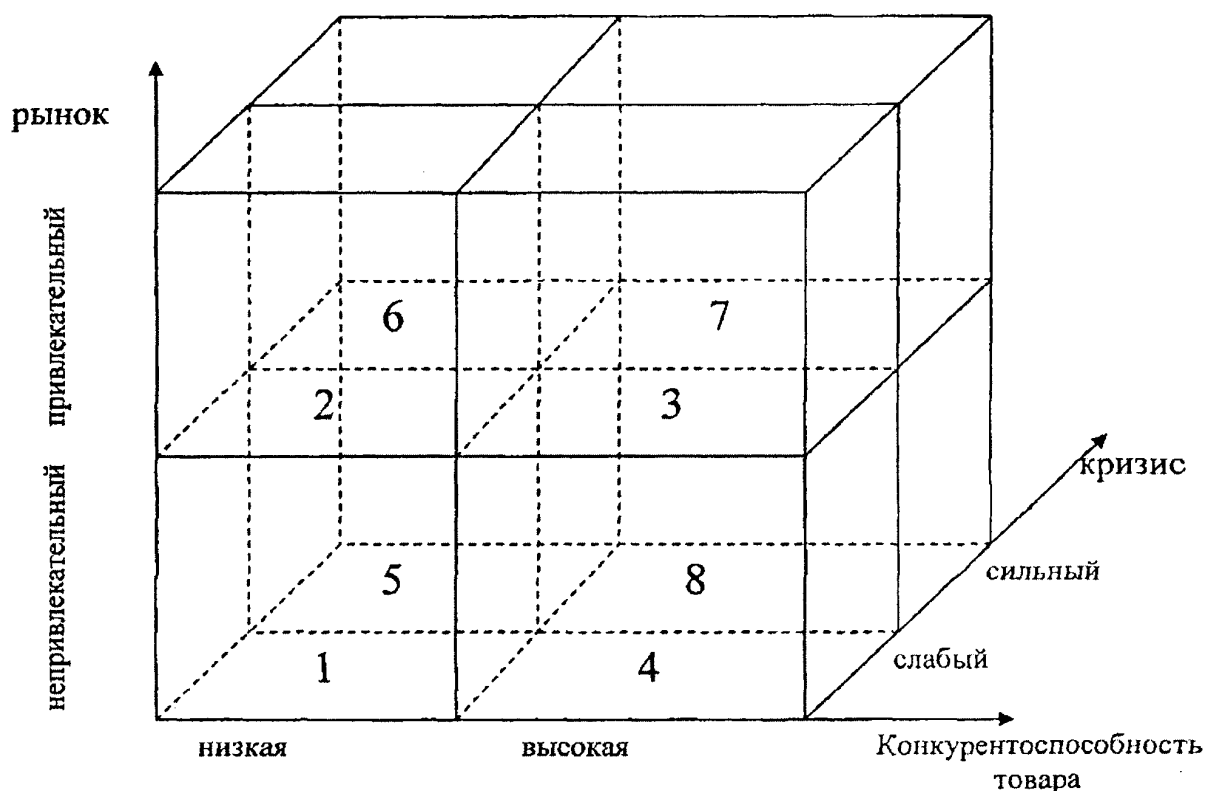


Рис.24. Матрица выбора антикризисной стратегии

1. Стратегия снятия урожая подразумевает функционирование в особом режиме, находящемся между функционированием и выходом из бизнеса. Основная цель данной стратегии заключается в том, чтобы максимизировать в краткосрочном периоде получение финансовых ресурсов, которые могут

быть более успешно использованы в других сферах бизнеса. Привлечение дополнительных финансовых ресурсов может быть осуществлено посредством продажи части имущества хозяйствующего субъекта, сокращения текущих затрат, продажи дебиторской задолженности.

2. Стратегия поворота предполагает изменения в общих усилиях по сбыту, которые заключаются в переориентации существующих товаров с одновременной разработкой новых. Стратегия поворота может включать мероприятия по изменению цен, разработке нового товара, рационализации ассортимента товаров.

3. Стратегия товарной экспансии является формой вытеснения конкурентов с рынка, сводящаяся к последовательному наращиванию доли предприятия в данном сегменте рынка. Для этого предприятие одновременно расходует средства на расширение объема выпуска, дифференциацию товаров, рекламирование продукции, убеждение потребителей в ее превосходстве.

4. Стратегия осторожного наступления подразумевает постепенную диверсификацию деятельности и неагрессивный выход на новые рынки.

5. Стратегия ликвидации может подразумевать продажу организацией или ее части. Необходимо отметить, что в рассматриваемом нами случае стратегия ликвидации не подразумевает полную ликвидацию предприятия. Целью финансового оздоровления является выведение хозяйствующего субъекта из кризисного состояния на уровень прибыльной деятельности при сохранении его как такового, поэтому ликвидация подразумевает распродажу существенной части предприятия при условии дальнейшего функционирования его "здоровых" подразделений.

6. Стратегия агрессивной защиты включает достаточно радикальные мероприятия по повышению прибыльности и укреплению конкурентной позиции выпускаемой продукции. Реализация данной стратегии может быть основана на кризисном реинжиниринге, который заключается в фундаментальном переосмыслении и конструировании организационных процессов с тем, чтобы сделать значительный шаг вперед по таким показателям, как цена,

качество, послепродажное обслуживание и интенсивность работ. Проведение реинжиниринга целесообразно тогда, когда необходимо достичь быстрого улучшения экономических показателей деятельности.

7. Стратегия глобальной экономии реализует серьезные внутренние меры по экономии с целью снижения затрат, повышения эффективности и остановки снижения прибылей. В этих условиях усилия должны сконцентрироваться на тех видах деятельности, в которых компания имеет наибольший опыт работы или явные рыночные успехи. Стратегия экономии основывается на допущении о выживании хозяйствующего субъекта.

8. Стратегия отсечения лишнего подразумевает ликвидацию убыточных производств. Данная стратегия достаточно актуальна для российских организаций (предприятий) зачастую перегруженных подсобными и вспомогательными хозяйствами, генерирующими дополнительную величину расходов и не приносящих доход.

Основное отличие антикризисной стратегии от обычной – фокусировка на выявлении и устранении именно причины наступления кризиса и формирование плана действий в таких ситуациях. Грамотно подготовленная антикризисная стратегия снизит убыток от кризиса по сферам предприятия в целом и даже позволит их избежать, в некоторых случаях. Кроме того, долгосрочная антикризисная стратегия нацелена на дальнейшее развитие предприятия по окончании кризиса. Однако, в антикризисном управлении фактор времени или срочности является значительным, и в экстренных случаях остро необходимыми становятся тактические и оперативные мероприятия в краткосрочном периоде. Системная взаимосвязь стратегии и тактики в антикризисном управлении представлена на рисунке 25.

Анализ внутренних и внешних причин кризисной ситуации на предприятии	1-я стадия Антикризисное стратегическое планирование
Пересмотр миссии и системы целей предприятия	
Анализ альтернатив и выбор антикризисной стратегии	
Реализация выбранной антикризисной стратегии	2-я стадия Тактическое планирование
Оценка и контроль результатов антикризисной стратегии	

Рис.25. Взаимосвязь стратегии и тактики в антикризисном управлении

Ключевым инструментом системного антикризисного управления должна быть антикризисная стабилизационная программа, представляющая собой многоплановый комплекс взаимоувязанных, взаимообусловленных и своевременных действий (мероприятий), охватывающих все основные факторы бизнеса. Системный инструментарий антикризисного управления включает как стратегические направления, так и тактические и оперативные мероприятия.

Экстренная работа в рамках антикризисного управления часто начинается в условиях острого кризиса и отсутствия времени. В этой ситуации менеджерам нужно оперативно в требуемые сроки обеспечить соответствующий уровень ликвидности и платежеспособности компании, что становится необходимым условием сохранения бизнеса. Организация нацеливается на восстановление докризисного состояния, выявление первых признаков проблем и принятие оперативных мер по ликвидации кризиса. Обобщённая проблематика антикризисного управления предприятием представлена на рисунке 26.



Рис.26. Проблематика антикризисного управления

Проблематика антикризисного управления довольно разнообразна. Всю совокупность проблем можно объединить в группы.

Первая группа включает проблемы распознавания предкризисных ситуаций. Необходимо своевременно увидеть наступление кризиса, обнаружить его первые признаки, понять его характер, от этого зависит предотвращение кризиса. Далее механизмы предотвращения кризиса надо построить и запустить в действие – это тоже проблема управления. Но не все кризисы можно предотвратить, многие из них надо преодолеть, что также достигается посредством управления. Оно решает проблемы жизнедеятельности органи-

зации в период кризиса, способствует выходу из кризиса и ликвидации его последствий.

Вторая группа проблем антикризисного управления связана с ключевыми сферами жизнедеятельности организации. Это, прежде всего, методологические проблемы ее жизнедеятельности. В процессах их решения формулируются миссия и цель управления, определяются пути, средства и методы управления в условиях кризисной ситуации. Эта группа включает комплекс проблем финансово-экономического характера. Например, в экономическом антикризисном управлении возникает необходимость определения типов диверсификации производства или проведения конверсии. Это требует дополнительных ресурсов, поиска источников финансирования. Существуют также проблемы организационного и правового содержания, множество социально-психологических проблем.

Проблематику антикризисного управления можно представить и в дифференциации технологий управления (третья группа проблем). Она включает в самом общем виде проблемы прогнозирования кризисов и вариантов поведения социально-экономической системы в кризисном состоянии, проблемы поиска необходимой информации и разработки управленческих решений. Проблемы анализа и оценки кризисных ситуаций также имеют большое значение. Здесь существует множество ограничений по времени, квалификации персонала, недостаточности информации и др. В этой же группе можно рассматривать и проблемы разработки инновационных стратегий, которые способствуют выводу организации из кризиса.

Четвертая группа проблем включает конфликтологию и селекцию персонала, которая всегда сопровождает кризисные ситуации.

Проблемы кризисной ситуации могут быть решены на основе методологии антикризисного управления – это серия действий и управленческих шагов, направленных на предотвращение кризиса. К основным методологическим элементам относятся:

- Выявление и оценка уязвимых сторон деятельности. При успешном ведении дел на предприятии, предполагается отслеживание симптоматики кризисных ситуаций и предупреждение их развития.
- Снижение числа уязвимых сторон функционирования. Эффективное управление производством предполагает постоянное принятие решений (экономических, организационных и т.д.), уменьшающих число возможных кризисных ситуаций.
- Планирование выхода из возможного кризиса. Успешная компания может предвидеть кризисы, которые необходимо минимизировать путём мобилизации ресурсов. При этом необходимо разрабатывать различные сценарии по выходу из кризиса, предотвращая серьёзные последствия.
- Признание руководством наступления кризиса и определение мер по его преодолению. Проблема наступления кризиса решается только тогда, когда происходит осознание наступления кризиса. Затем вырабатываются быстрые и решительные меры по преодолению кризиса.
- Осуществление активных коммуникаций во время кризиса. Во время кризисной ситуации руководство предприятия должно проводить открытую политику в области коммуникации с собственным персоналом, клиентами, акционерами, средств массовой информации.
- Отслеживание и оценка проявлений кризиса, гибкость мер в борьбе с кризисом. Профессиональная команда менеджеров, занимающихся антикризисными вопросами, должна постоянно отслеживать мнения различных организаций по поводу преодоления кризиса и вносить коррективы в намеченные планы.
- Изоляция кризисного участка бизнеса от всего производства, не затронутого кризисом. Предприятию необходимо принять радикальные меры по изоляции кризисного участка производства для сохранения собственного имиджа и доверия со стороны партнёров, сотрудников, по-

тенциальных клиентов. Одновременно проводить антикризисные мероприятия, для минимизации кризисных последствий.

Антикризисное управление можно считать эффективным, если удалось избежать кризиса или угроза кризиса не отразится на доходах организации (не произойдут существенные отклонения от запланированных показателей). Успешное управление кризисными ситуациями обладает рядом характерных черт:

- проблема, приведшая к кризисной ситуации, исчезает через несколько дней или недель;
- кризис не получает широкой огласки после появления первых сигналов;
- предприятие демонстрирует полный контроль над ситуацией (компетентность сотрудников, понимание возникших проблем и умение их разрешить);
- уполномоченный представитель, занимающийся антикризисным управлением, компетентен и хорошо подготовлен.
- продажи, доходы и продуктивность предприятия быстро восстанавливаются.

ТЕМА 2

2.1. Диагностика кризисного состояния предприятия

В любых ситуациях инвестиционно-строительной деятельности, при решении различных бизнес-задач управленческое решение следует принимать на основе результатов финансово-хозяйственного анализа. **Анализ финансово-хозяйственной деятельности** можно рассматривать как комплекс мер, направленный на оценку ключевых количественных и качественных показателей бизнеса. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия — это совокупность методов, которые позволяют оценить эффективность использования ресурсов и активов предприятия, выявление экономических резервов и улучшение показателей платежеспособности и финансовой устойчивости.

Объектом анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия являются:

- платежеспособность фирмы;
- объем продаж и производства;
- себестоимость продукции или услуг;
- ресурсы предприятия;
- качество управленческих решений;
- устойчивость фирмы;
- другие показатели в конкретный момент или за определенный период.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности может преследовать разные цели:

- дать объективную оценку финансовому состоянию компании;
- определить, может ли фирма получить кредит и выплатить его;
- выявить неиспользованные ресурсы;
- обозначить «слабые места» в бизнесе, из-за которых он теряет деньги или неэффективно использует ресурсы;
- уменьшить расходы;

- избежать банкротства;
- составить прогноз финансового состояния фирмы на будущее;
- убедиться в рентабельности инвестиций;
- понять, стоит ли руководству выделять средства на то или иное мероприятие;
- проследить развитие фирмы в динамике ключевых показателей эффективности;
- определить стоимость компании и другие.

Основные положения анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия:

1. Анализ должен базироваться на системном подходе при оценке экономических явлений, процессов, результатов хозяйствования. Иначе говоря, оценивая состояние предприятия необходимо рассматривать его как систему во взаимодействии и взаимосвязи с макро- и микроокружением.

2. Анализ должен носить научный характер, т.е. основываться на положениях диалектической теории познания, учитывать требования экономических законов развития производства, использовать достижения научно-технического прогресса и передового опыта, новейшие методы экономических исследований.

3. Анализ должен быть комплексным. Комплексность исследования требует охвата всех звеньев и всех сторон деятельности и всестороннего изучения причинных зависимостей в экономике предприятия.

4. Анализ хозяйственной деятельности должен быть объективным, конкретным, точным. Он должен основываться на достоверной, проверенной информации, реально отражающей объективную действительность, а выводы его должны обосновываться точными аналитическими расчётами. Из этого требования вытекает необходимость постоянного совершенствования организации учёта, внутреннего и внешнего аудита, а также методики анализа с целью повышения точности и достоверности его расчётов.

5. Анализ призван быть действенным, активно воздействовать на ход производства и его результаты, своевременно выявляя недостатки, просчёты, упущения в работе и информируя об этом руководство предприятия. Из этого принципа вытекает необходимость практического использования материалов анализа для управления предприятием, для разработки конкретных мероприятий, для обоснования, корректировки и уточнения плановых данных. В противном случае цель анализа не достигается.

6. Анализ должен проводиться регулярно по плану. Из этого требования вытекает необходимость планирования аналитической работы на предприятиях, распределения обязанностей по её выполнению между исполнителями и контроля за её проведением.

7. Анализ должен быть оперативным. Оперативность означает умение быстро и чётко проводить анализ, принимать управленческие решения и превращать их в жизнь.

8. Анализ должен отвечать принципу демократизма, предполагающему участие в проведении анализа широкого круга работников предприятия, что обеспечивает более полное выявление передового опыта и использование имеющихся внутрихозяйственных резервов.

9. Анализ должен быть эффективным, т.е. затраты на его проведение должны давать многократный эффект.

В ситуации кризиса получение достоверной информации о состоянии предприятия приобретает ещё более острую необходимость. В условиях неплатежеспособности предприятия и практического применения мероприятий антикризисного управления или процедур банкротства объективная и точная оценка финансового состояния приобретает первостепенное значение. Финансовое состояние или, другими словами, финансовый уровень развития строительного предприятия характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов.

Под анализом финансового состояния предприятия (рисунок 27) понимается оценка комплекса параметров, изучение динамики их изменения во

времени и выявление взаимосвязей и взаимозависимостей между различными показателями финансовой деятельности. При проведении данного анализа объясняется смысл различных экономико-статистических данных, характеризующих финансовое положение предприятия и являющихся неотъемлемой частью стандартной отчетности, раскрываются принципы получения и оценки необходимых сведений.

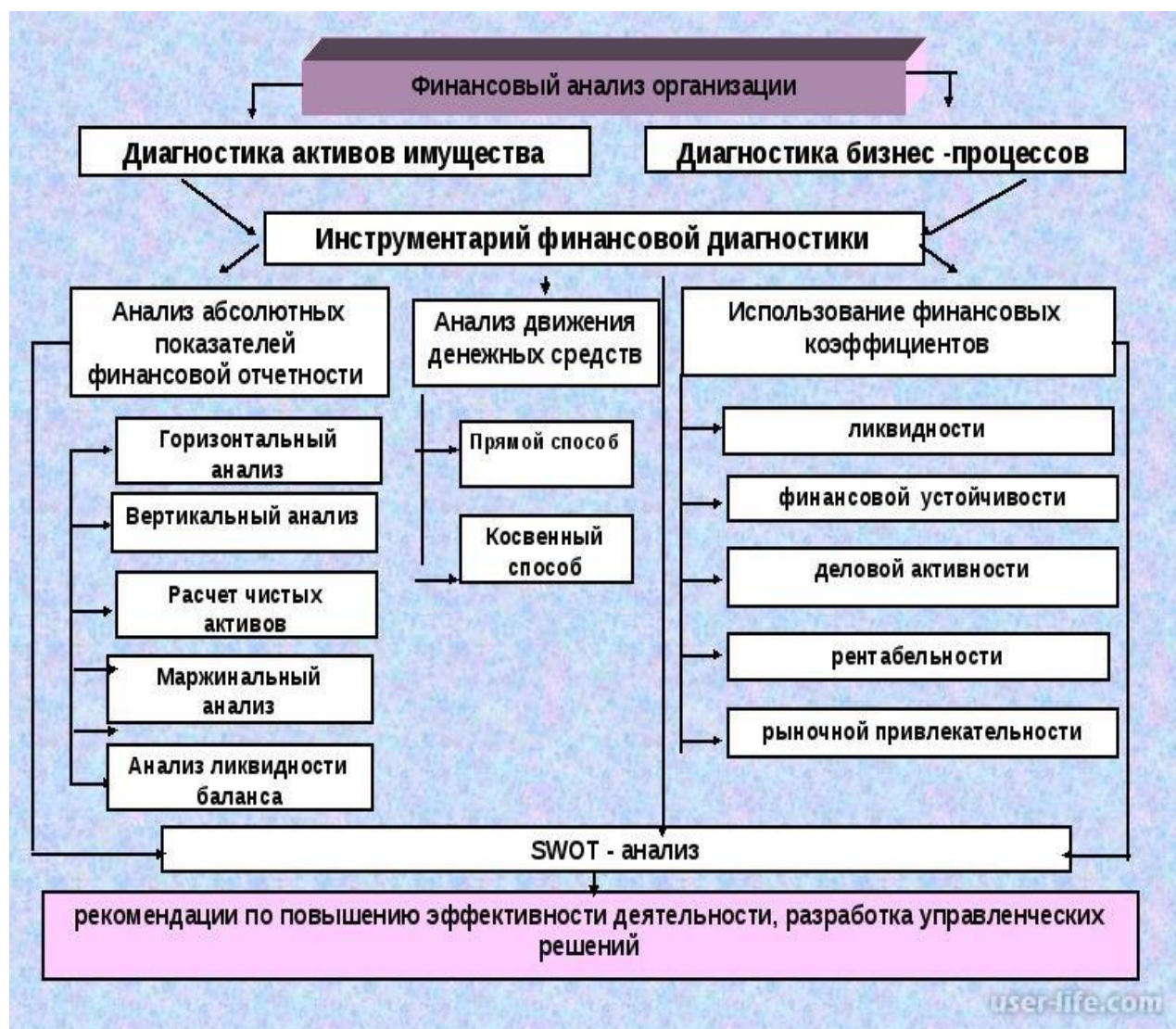


Рис.27. Финансовый анализ как основа для принятия управленческих решений

При обнаружении существенных отклонений от нормального хода финансовой деятельности, определяемого стратегией предприятия и системой плановых и нормативных финансовых показателей, выявляются масштабы

кризисного состояния. И тогда анализ финансово-хозяйственной деятельности решает задачи диагностики состояния предприятия. **Диагностика**, как аналитический инструмент – это сбор и анализ информации о состоянии предприятия или отдельных подсистем с целью выявления проблем функционирования и определения путей их преодоления (рисунок 28).



Рис.28. Финансовый анализ как основа диагностики состояния предприятия

Диагностика позволяет определить состояние строительного предприятия и его финансовую устойчивость, то есть классифицировать позицию экономического субъекта в шкале «устойчивое состояние – неустойчивое состояние – несостоятельность». Кроме того, данные исследования позволяют диагностировать слабые места, потенциальные источники возникновения проблем при дальнейшей деятельности и обнаружить сильные стороны, на которые предприятие может сделать ставку.

Системно-методические компоненты диагностики состояния предприятия предполагают общее описание объекта анализа, состояние внешней сре-

ды, организационно-управленческий анализ, финансово-экономический анализ, производственно-хозяйственный анализ, анализ потенциала и оценка бизнеса (рисунок 29).

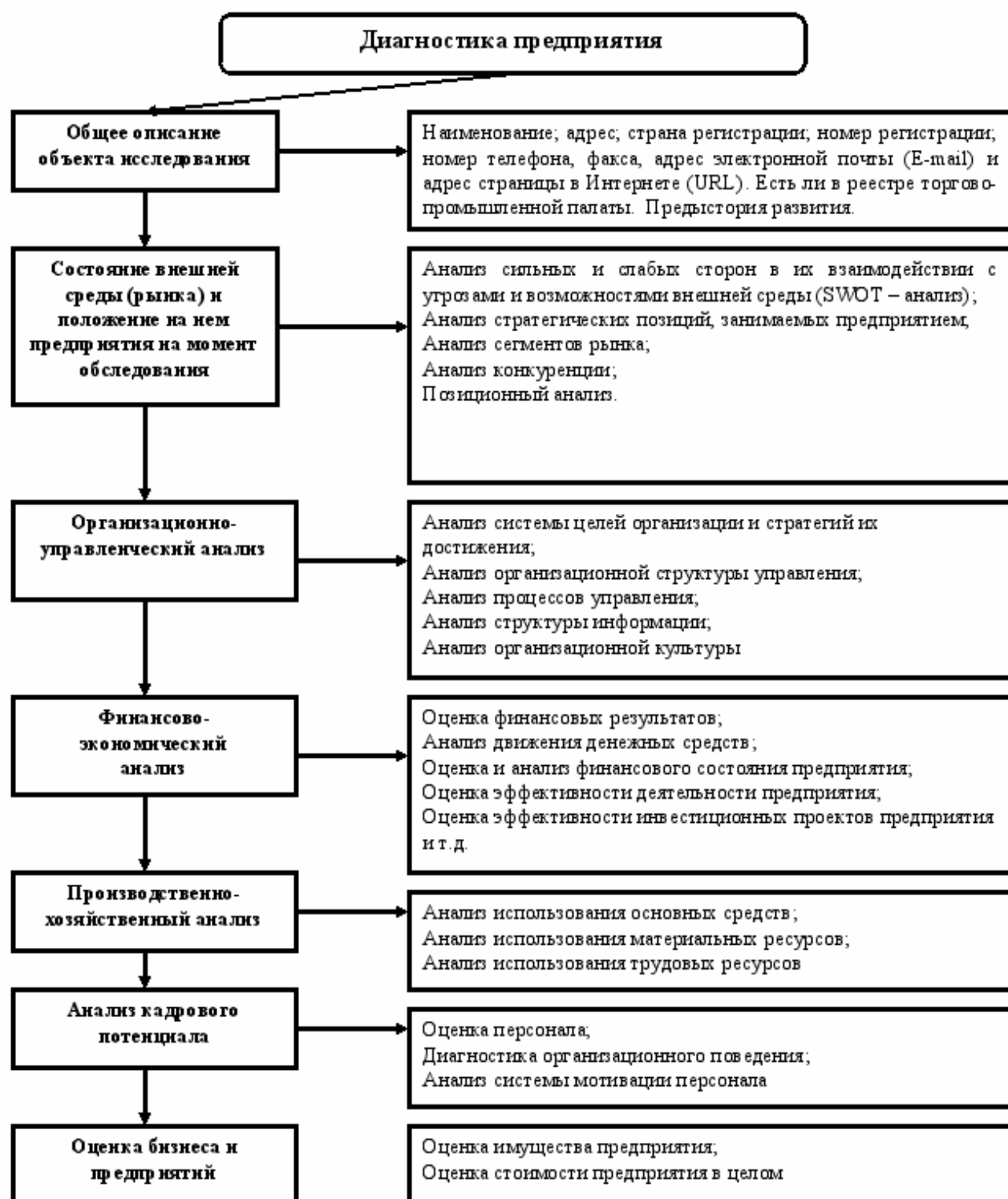


Рис.29. Системно-методические компоненты диагностики состояния предприятия

Для решения перечисленных выше задач в ходе диагностики проводится исследование предмета – набора факторов, обусловивших кризисное развитие строительного предприятия или имеющих возможность обусловить в перспективе. Анализируемые факторы рассматриваются в отдельных методических блоках: финансовое состояние, финансовые результаты, инвестиционная деятельность, эффективность управления (рисунок 30). В рамках диагностики определяется степень влияния отдельных факторов на формы и масштабы кризисного развития предприятия, производится группировка факторов по основным определяющим признакам, прогнозируется развитие негативных факторов.



Рис.30. Предметная структура финансовой диагностики предприятия

Глобальным фактором, определяющим необходимость анализа с целью диагностики кризисного состояния, является неплатежеспособность строительных предприятий, в отношении которых возрастает вероятность практического применения процедуры банкротства. В таком случае становится ак-

туальным определением параметров, влияющих на снижение или недостаточный рост выручки от реализации, и выявление опережающего роста обязательств, что в конечном итоге и является причинами неплатёжеспособности. Диагностика позволяет спрогнозировать возможность объявления конкурса, банкротства или же убедиться в надёжности деятельности предприятия. Кроме того, диагностика состояния строительного предприятия актуальна с целью разработки процедур финансового оздоровления, так как позволяет определить текущие и будущие преимущества предприятия, разработать наиболее эффективные пути финансового оздоровления.

Резюмируя вышесказанное можно выделить основные практические задачи, решению которых посвящена диагностика кризисного состояния строительного предприятия:

- 1) оценка результатов деятельности и состояния предприятия,
- 2) диагностика системы управления предприятием,
- 3) определение масштабов кризисного состояния,
- 4) изучение основных факторов, обуславливающих кризисное состояние,
- 5) выявление направлений антикризисного управления.

Для решения перечисленных задач используются **различные методические подходы и виды диагностики** (рисунок 31). Непосредственно в ходе проведения финансово-хозяйственного анализа диагностика состояния предприятия методически ориентируется на прогнозную степень возможного кризиса и направлений антикризисного управления: оценка регулярных процессов управления с учётом отклонений от нормы, диагностика превентивной санации на основе симптомов кризиса, непосредственно диагностика кризиса с рассмотрением его признаков, этапа и глубины. Перечисленные выше виды диагностики имеют аналогичную методическую основу: экспресс-диагностика, фундаментальная общая диагностика, программно-комплексная диагностика, охватывающая все аспекты анализа, предметно-дифференцированная диагностика, оценивающая частные факторы, использование программного обеспечения.



43

*Рис.31. Виды диагностики
в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия*

Регулярно проводимая с целью раннего обнаружения признаков кризисного развития диагностика является обязательным компонентом общей системы мониторинга финансового состояния предприятия, в которой используются как традиционные, так и специальные методы анализа. В практике финансового анализа реализуется широкий спектр разнообразных методов. Причём следует подчеркнуть, что по мере решения задач диагностики в приближении к основному предмету исследования – кризисному состоянию – использование инструментария разнообразных методик становится более проблематичным и требует серьёзного изучения методик для определения наиболее эффективной.

Методы, формы и средства постановки диагноза могут весьма существенно различаться в зависимости от природы объекта исследования. Важным фактором, влияющим на выбор средств и методов диагноза, является время. В соответствии с целями и задачами диагностирования состояние объекта может оцениваться на определенный момент времени. Этот вариант называется диагностикой статического состояния. Если нужно оценить состояние объекта в течение определенного периода времени, осуществляется диагностика процесса. Признаком, позволяющим провести диагностические исследования, является организация самого процесса диагноза.

В диагностике необходимо точно оценить реальную потребность в выборе данной формы исследования, соотнеся ее со сложностью и масштабностью объекта диагноза. Постановка диагноза основывается на сравнении. Для того чтобы установить отклонение от нормы, надо сравнить эталон, совокупность или группу параметров (качественных и количественных характеристик) — базу сравнения с аналогичными фактическими. Диагностика начинается с анализа. На основе анализа выявляются общие закономерности и общие патологии развития. Диагностика осуществляется различными методами: аналитическими, экспертными, линейного и динамического программирования, диагностикой на моделях.

К аналитическим относятся методы, основанные на различных операциях со статистическими данными. Аналитическая диагностика предполагает проведение диагностических исследований бесконтактными методами с помощью статистической информации, с использованием методов комплексного экономического анализа, балльных оценок и т. п.

Под экспертной диагностикой понимаются средства диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, данной экспертами. Экспертная диагностика строится на информации, получаемой для целей диагноза контактными методами посредством проведения специальных экспертных опросов. В этой диагностике используется большое количество приемов и мето-

дов экспертных оценок, специальных коэффициентов и показателей сравнительной экономической эффективности и др.

Линейное программирование — математический прием, используемый для определения лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата. Он позволяет оптимизировать тот или иной процесс, увеличивать прибыль, эффективно использовать ресурсы и время. Чтобы использовать этот прием, менеджер должен количественно определить цель — параметр, который будет подвергнут этому приему, и имеющиеся ориентиры и ограничения (ресурсы, мощности, время).

Динамическое программирование — вычислительный метод для решения задач управления определенной структуры, когда задача с n переменными представляется как многошаговый процесс принятия решения. На каждом шаге определяется экстремум функции только от одной переменной. В этом случае исследование проходит три этапа:

- 1) построение математической модели. Диагностика на модели представляет собой процесс получения информации о диагностируемом объекте с помощью модельных имитаций;
- 2) решение управленческой задачи;
- 3) анализ и обобщение полученных результатов.

Возможность использования различных методов диагностики позволяет получить комплекс принципиально новых данных относительно диагностируемого объекта, предмета, явления, процесса и сделать соответствующие выводы относительно его экономического и социального развития.

Диагностика финансового кризиса представляет собой систему целевого финансового анализа, направленного на выявление возможных тенденций и негативных последствий кризисного развития предприятия. В зависимости от целей и методов осуществления диагностика финансового кризиса предприятия подразделяется на две основные системы (рисунок 32):

- 1) систему **экспресс-диагностики финансового кризиса;**
- 2) систему **фундаментальной диагностики финансового кризиса.**

Эти методы отличаются методической основой, оперативностью проведения, задачами, количеством анализируемых показателей, ожидаемыми результатами и рекомендациями по принятию управленческих решений. Экспресс- и фундаментальная диагностика относятся к различным этапам развития кризиса предприятия, но, одновременно, являются взаимосвязанными системами. Экспресс-диагностика закладывает аналитические основы дальнейшего исследования в системе фундаментальной диагностики.

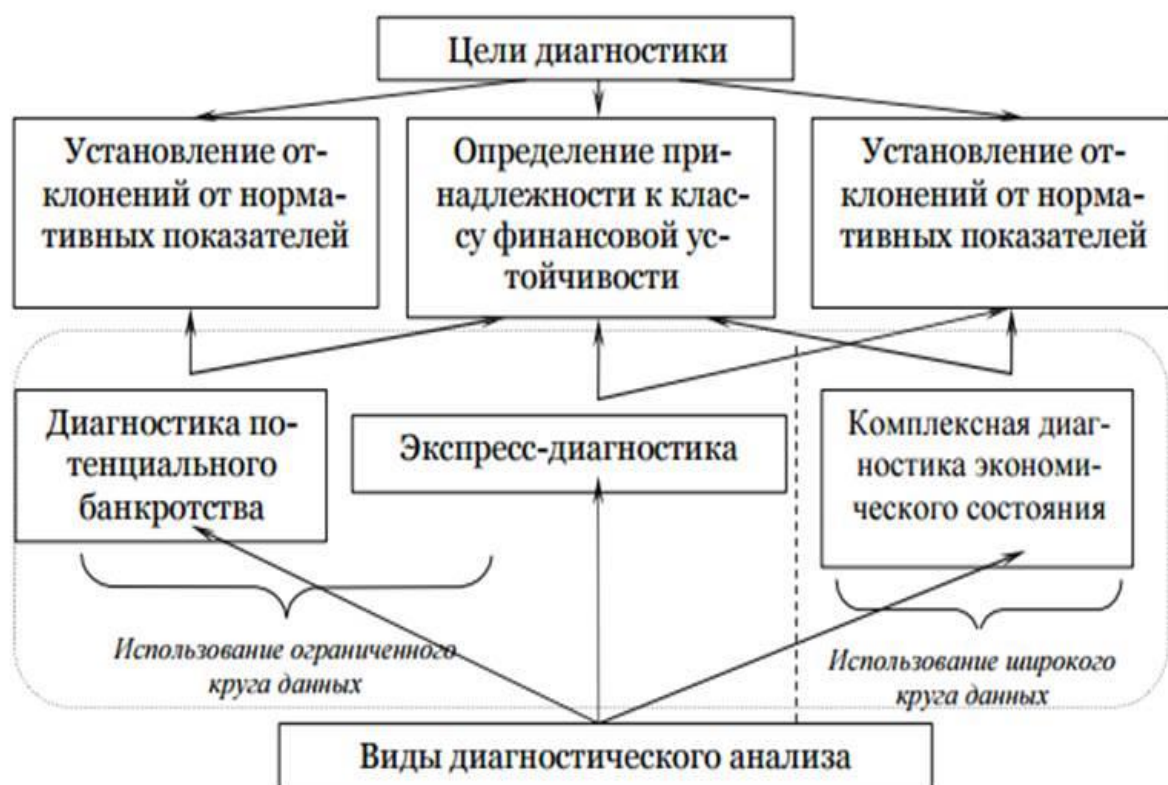


Рис.32. Виды диагностики состояния предприятия

Экспресс-диагностика финансового кризиса характеризует систему регулярной оценки кризисных параметров финансового развития предприятия, осуществляемой на базе данных его финансового учета по стандартным алгоритмам анализа. Основной целью экспресс-диагностики финансового кризиса является раннее обнаружение признаков кризисного развития предприятия и предварительная оценка масштабов кризисного его состояния.

Экспресс-диагностика финансового кризиса осуществляется по следующим основным этапам (рисунок 33):

1. Определение объектов наблюдения "кризисного поля", реализующего угрозу возникновения финансового кризиса предприятия. Опыт показывает, что в современных экономических условиях практически все аспекты финансовой деятельности предприятия могут генерировать угрозу его банкротства. Поэтому система наблюдения "кризисного поля" должна строиться с учетом степени генерирования этой угрозы путем выделения наиболее существенных объектов по этому критерию.

2. Формирование системы индикаторов оценки угрозы возникновения финансового кризиса предприятия. Система таких индикаторов формируется по каждому объекту наблюдения "кризисного поля". В процессе формирования все показатели-индикаторы подразделяются на объемные (выражаемые абсолютной суммой) и структурные (выражаемые относительными показателями).

3. Анализ отдельных сторон кризисного финансового развития предприятия, осуществляемый стандартными методами. Основу такого анализа составляет сравнение фактических показателей-индикаторов с плановыми (нормативными) и выявление размеров отклонений в динамике. Рост размера негативных отклонений в динамике характеризует нарастание кризисных явлений финансовой деятельности предприятия, генерирующих угрозу возникновения его финансового кризиса.

4. Предварительная оценка масштабов кризисного финансового состояния предприятия. Такая оценка проводится на основе анализа отдельных сторон кризисного развития предприятия за ряд предшествующих этапов.

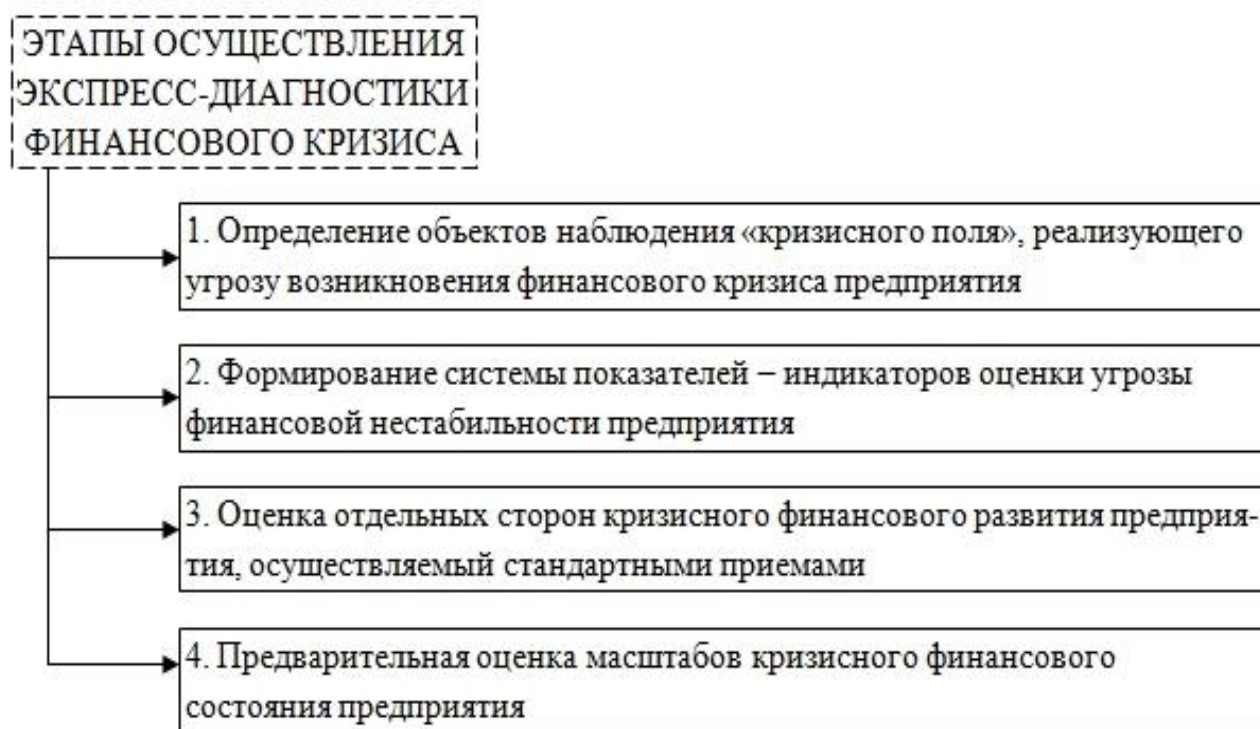


Рис.33. Этапы экспресс-диагностики состояния предприятия

Система экспресс-диагностики обеспечивает раннее обнаружение признаков кризисного развития предприятия и позволяет принять оперативные меры по их нейтрализации. Ее предупредительный эффект наиболее ощутим на стадии легкого финансового кризиса предприятия. При иных масштабах кризисного финансового состояния предприятия она обязательно должна дополняться системой фундаментальной диагностики. Фундаментальная диагностика финансового кризиса позволяет получить наиболее развернутую картину кризисного финансового состояния предприятия и конкретизировать формы и методы предстоящего его финансового оздоровления.

Фундаментальная диагностика кризиса осуществляется по следующим основным этапам (рисунок 34).

1. Систематизация основных факторов, обуславливающих кризисное финансовое развитие предприятия, факторный анализ и прогнозирование составляют основу фундаментальной диагностики финансового кризиса, по-

этому систематизации отдельных факторов, намечаемых к исследованию, должно быть уделено первостепенное внимание.

2. Проведение комплексного фундаментального анализа с использованием специальных методов оценки влияния отдельных факторов на кризисное финансовое развитие предприятия.

3. Прогнозирование развития кризисного финансового состояния предприятия под негативным воздействием отдельных факторов.

4. Прогнозирование способности предприятия к нейтрализации финансового кризиса за счет внутреннего финансового потенциала.

5. Окончательное определение масштабов кризисного финансового состояния предприятия.

6. Фундаментальная диагностика финансового кризиса позволяет получить наиболее развернутую картину кризисного финансового состояния предприятия и конкретизировать формы и методы предстоящего его финансового оздоровления.



Рис.34. Этапы фундаментальной диагностики

Фундаментальная диагностика финансового кризиса является методическим развитием экспресс-диагностики и характеризует систему оценки параметров кризисного финансового развития предприятия, осуществляемой на основе методов факторного анализа и прогнозирования (рисунок 35). Основными целями фундаментальной диагностики финансового кризиса является:

- углубление результатов оценки кризисных параметров финансового развития предприятия, полученных в процессе экспресс-диагностики;
- подтверждение полученной предварительной оценки масштабов кризисного финансового состояния предприятия;
- прогнозирование развития отдельных факторов, генерирующих угрозу финансового кризиса предприятия, и их негативных последствий;
- оценка и прогнозирование способности предприятия к нейтрализации финансового кризиса за счет внутреннего финансового потенциала.



Рис.35. Методическая система экспресс- и фундаментальной диагностики

Рассмотренные выше типы и методы диагностики состояния предприятия является основанием для оценки и идентификации состояния, следствием чего является формулировка диагноза. Диагностика состояния предприятия представляет собой содержание первых этапов разработки программы антикризисного управления, в процессе которых последовательно решаются следующие вопросы:

- выбор системы показателей кризисного состояния предприятия;
- экспресс-анализ с целью раннего обнаружения признаков кризиса;
- фундаментальная диагностика или детализированный анализ ситуации;
- определение типа кризиса и его стадии;
- определение масштабов кризисного состояния;
- изучение основных факторов кризиса.

Объектами наблюдения возможного "кризисного поля", реализующего угрозу банкротства, являются в первую очередь показатели текущего и перспективного потока платежей и показатели формирования чистого денежного потока по производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Уровень текущей угрозы банкротства диагностируется с помощью коэффициента абсолютной платежеспособности ("кислотного теста"). Он позволяет определить в какой мере в рамках оговоренного законодательством месячного срока могут быть удовлетворены за счет имеющихся высоколиквидных активов все неотложные обязательства предприятия. Если значение этого коэффициента меньше единицы, то текущее состояние обеспечения платежей следует рассматривать как неблагоприятное.

Уровень предстоящей угрозы банкротства диагностируется с помощью двух показателей: коэффициента текущей платежеспособности и коэффициента автономии. Эти показатели рассматриваются в динамике за ряд периодов. Устойчивая тенденция к снижению уровней этих коэффициентов свидетельствует об "отложенной угрозе банкротства", которая может проявиться в предстоящем периоде. Абсолютные значения этих коэффициентов могут показать как быстро "отложенная угроза банкротства" будет реализована (чем ниже абсолютное значение этих коэффициентов, тем неотвратимее угроза банкротства предприятия).

Способность к нейтрализации угрозы банкротства за счет внутреннего потенциала предприятия диагностируется с помощью двух показателей: коэффициента рентабельности капитала и коэффициента оборачиваемости активов. Первый из этих показателей дает представление о том, в какой мере капитал предприятия способен генерировать прибыль, т.е. формировать дополнительные денежные потоки для удовлетворения возрастающих платежных обязательств. Второй из них показывает степень скорости формирования этих дополнительных денежных потоков, т.е. выступает как мультипликатор формирования прибыли предприятия. В основе этой совокупной оценки лежит "модель Дюпона".

Масштабы кризисного состояния предприятия определяются на основе проведенной дифференцированной или интегральной оценки угрозы банкротства с целью выбора соответствующего финансового механизма защиты от нее. Практика финансового менеджмента использует при оценке масштабов кризисного состояния предприятия три принципиальных характеристики: легкий кризис; тяжелый кризис; катастрофа. При необходимости каждая из этих характеристик может получить более углубленную дифференциацию.

Изучение основных факторов, обуславливающих кризисное развитие предприятия является значимой составляющей диагностики. Так как факторы, обуславливающие кризисное развитие предприятия, являются одновременно формой реализации отдельных видов финансовых рисков, они также подразделяются в процессе изучения на две основные группы:

- а) не зависящие от деятельности предприятия (внешние или экзогенные факторы);
- б) зависящие от деятельности предприятия (внутренние или эндогенные факторы).

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

- социально-экономические факторы общего развития страны. В составе этих факторов рассматриваются только те, которые оказывают негативное воздействие на хозяйственную деятельность данного предприятия, т.е. формируют потенциал риска его банкротства;

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

- прочие внешние факторы. Их состав предприятие определяет самостоятельно с учетом специфики своей хозяйственной деятельности.

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

- факторы, связанные с производственной деятельностью,
- факторы, связанные с инвестиционной деятельностью,
- факторы, связанные с финансовой деятельностью.

В процессе изучения факторов определяется их влияние на характер кризисного развития предприятия. Количественно степень этого влияния может быть определена с помощью одно- или многофакторных корреляционных моделей. По результатам такой оценки проводится ранжирование отдельных факторов по степени их негативного воздействия на финансовое состояние предприятия. На заключительном этапе осуществляется прогноз развития отдельных факторов, оказывающих наиболее существенное негативное воздействие и вызывающих наибольшую угрозу банкротства предприятия в предстоящем периоде. Факторный анализ кризисного развития предприятия позволяет конкретизировать формы и методы финансового его оздоровления.

Установление возможности нейтрализации угрозы банкротства за счет внутреннего потенциала по сути является одним из завершающих этапов анализа состояния предприятия. Способность к нейтрализации угрозы банкротства за счет внутреннего потенциала предприятия диагностируется с помощью двух показателей: коэффициента рентабельности капитала и коэффициента оборачиваемости активов.

Первый из этих показателей дает представление о том, в какой мере капитал предприятия способен генерировать прибыль, т.е. формировать дополнительные денежные потоки для удовлетворения возрастающих платежных обязательств. Второй из них показывает степень скорости формирования этих дополнительных денежных потоков, т.е. выступает как мультипликатор формирования прибыли предприятия. В основе этой совокупной оценки лежит "модель Дюпона" (Алгоритм финансового анализа рентабельности используемых активов, в соответствии с которым коэффициент рентабельности

используемых активов представляет собой произведения коэффициента рентабельности реализации продукции и коэффициента оборачиваемости используемых активов).

Оценить нейтрализацию банкротства за счет внутреннего потенциала помогут коэффициент рентабельности и коэффициент оборачиваемости. Анализ этих коэффициентов дает возможность оценить может ли предприятие само выйти из кризиса за счет своих средств, чем ниже показатели, тем хуже. Назначение модели Дюпон – выявить факторы, определяющие эффективность функционирования бизнеса, оценить степень их влияния и складывающиеся тенденции в их изменении и значимости. Эта модель используется и для сравнительной оценки риска инвестирования или кредитования данного предприятия.

Всем факторам модели и по уровню значимости, и по тенденциям изменения присуща отраслевая специфика, которую аналитик должен учитывать. Так, показатель ресурсоотдачи может иметь относительно невысокое значение в высокотехнологичных отраслях, отличающихся капиталоемкостью, напротив, показатель рентабельности хозяйственной деятельности в них будет относительно высоким. Высокое значение коэффициента финансовой зависимости могут позволить себе фирмы, имеющие стабильное и прогнозируемое поступление денег за свою продукцию.

Это же относится к предприятиям, имеющим большую долю ликвидных активов (предприятия торговли и сбыта, банки). Следовательно, в зависимости от отраслевой специфики, а также конкретных финансово-хозяйственных условий, сложившихся на данном предприятии, оно может делать ставку на тот или иной фактор повышения рентабельности собственного капитала.

Анализ деятельности и состояния предприятия с целевой направленностью идентификации кризиса предполагает не только аудит финансового состояния, но и детальный анализ кредитной политики и задолженности, мониторинг внешней среды, оценку реакции потребителей, партнёров, кредито-

ров, системный анализ сигналов о возможных изменениях, определение рисков, выявление причин и факторов кризисного состояния, аналитическое обоснование предложений по выходу из кризиса, прогнозирование возможных состояний в будущем (рисунок 36).



Рис.36. Системные компоненты диагностики кризисного состояния

Основным источником формирования базы данных для проведения анализа финансового состояния и диагностики кризисного состояния строительного предприятия является бухгалтерская и финансовая отчетность. Однако она всегда отражает факты, относящиеся к прошлому, что предопределяет риск, так как зафиксированное в отчетности состояние на момент проведения анализа может потерять свою актуальность. Для обеспечения достоверности анализа, обоснованного сравнения и изучения финансовой ситуа-

ции на строительном предприятии необходимо располагать сведениями, по крайней мере, о двух временных промежутках.

На основе базы данных реализуются следующие этапы диагностики: выявление объектов анализа, определение анализируемых показателей, выполнение анализа, заключение о платёжеспособности, прогнозирование банкротства, определение факторов и масштабов кризиса. Полученные результаты диагностики позволяют определить технологию антикризисного управления (рисунок 37).

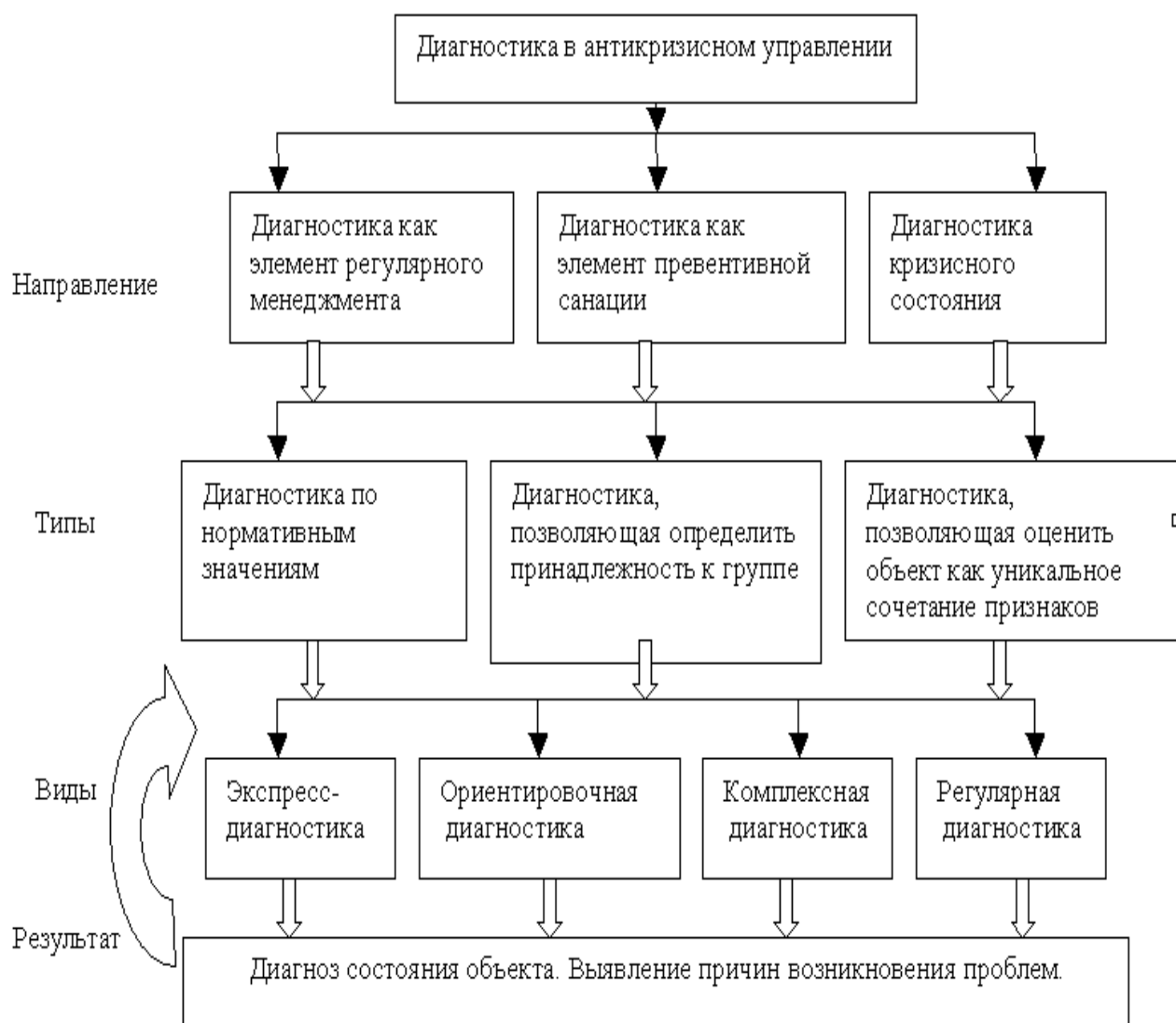


Рис.37. Диагностика в системе антикризисного управления предприятием

В целях диагностики кризиса и банкротства организации анализируется количественная и качественная информация, основанная на данных бухгалтерского учета и отчетности, статистической отчетности, изучении организационно-распорядительных документов, договоров и состояния различных функциональных сфер ее деятельности. При использовании данных бухгалтерской отчетности, чтобы прийти к верным заключениям, необходимо учитывать их особенности.

Существуют несколько основных подходов к проведению диагностики кризиса и банкротства, основанных на расчете и оценке интегральных показателей финансовой устойчивости, системы формализованных и неформализованных критериев, ограниченного количества показателей финансового состояния.

Интегральные показатели могут рассчитываться с помощью скорингового моделирования, многомерного рейтингового анализа, мультипликативного дискриминантного анализа и других методов. Достоинствами их использования являются разработанность математического аппарата, относительная простота расчета на базе существующих моделей и возможность сопоставления результатов финансово-хозяйственной деятельности организаций. Основным недостаток – нивелирование результатов деятельности.

Преимущества анализа и оценки системы формализованных и неформализованных критериев являются системность и комплексность исследования, недостатками – более высокая степень сложности принятия решения и его субъективизм.

Достоинствами анализа и оценки ограниченного количества показателей платежеспособности являются относительная простота проведения расчетов и наличие информационной базы для их осуществления. Среди слабых сторон – ограниченность возможностей по сравнению результатов деятельности различных организаций, недостаточная дифференциация нормативных значений показателей по отраслям экономики.

Диагностика кризисного состояния предприятия предоставляет основу для формирования четко скоординированной и надежно контролируемой антикризисной политики, результаты диагностики позволяют принять соответствующие управленческие решения на основе оценки текущего состояния и потенциальных возможностей на перспективу. Идентификация масштабов кризисного состояния предприятия позволяет осуществлять соответствующий селективный подход к выбору технологии антикризисного управления. И диагностические операции, и выбор технологии управления отражают стадию развития предприятия: это регулярные процессы менеджмента, профилактические мероприятия (превентивная санация), финансовое оздоровление либо банкротство.

2.2. Финансовое состояние предприятия как предмет диагностики

В системе антикризисного управления фундаментальную роль играет финансовый анализ, являющийся основанием для разработки антикризисных мероприятий или процедур банкротства. На контрольную дату анализируется финансовое состояние неплатёжеспособного предприятия, его финансовая, хозяйственная и инвестиционная деятельность, положение на товарных и иных рынках. **Финансовый анализ проводится в целях:**

- а) подготовки предложения о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника и обоснования целесообразности введения в отношении должника соответствующей процедуры банкротства;
- б) определения возможности покрытия за счет имущества должника судебных расходов;
- в) подготовки плана финансового оздоровления (внешнего управления);
- г) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении процедуры финансового оздоровления (внешнего управления) и переходе к конкурсному производству;
- д) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

Финансовый анализ проводится на основании статистической информации, бухгалтерской и налоговой отчетности, регистров бухгалтерского и налогового учета, а также (при наличии) материалов аудиторской проверки и отчетов оценщиков; учредительных документов, протоколов общих собраний, заседаний совета директоров, реестра акционеров, договоров, планов, смет, калькуляций; положения об учетной политике, в том числе учетной политике для целей налогообложения, рабочего плана счетов бухгалтерского учета, схем документооборота и организационной и производственной структур; материалов налоговых проверок и судебных процессов; нормативных правовых актов, регламентирующих деятельность должника.

В документах, содержащих проводимый арбитражным управляющим анализ финансового состояния должника, указываются:

- а) дата и место его проведения;
- б) фамилия, имя, отчество арбитражного управляющего, наименование и местонахождение саморегулируемой организации арбитражных управляющих, членом которой он является;
- в) наименование арбитражного суда, в производстве которого находится дело о несостоятельности (банкротстве) должника, номер дела, дата и номер судебного акта о введении в отношении должника процедуры банкротства, дата и номер судебного акта об утверждении арбитражного управляющего;
- г) полное наименование, местонахождение, коды отраслевой принадлежности должника (ОКВЭД);
- д) коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности должника и показатели, используемые для их расчета, рассчитанные поквартально не менее чем за 2-летний период, предшествующий возбуждению производства по делу о несостоятельности (банкротстве), а также за период проведения процедур банкротства в отношении должника, и динамика их изменения;
- е) причины утраты платежеспособности с учетом динамики изменения коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности;
- ж) результаты анализа хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках;
- з) результаты анализа активов и пассивов должника;
- и) результаты анализа возможности безубыточной деятельности должника;
- к) вывод о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника;
- л) вывод о целесообразности введения соответствующей процедуры банкротства;
- м) вывод о возможности (невозможности) покрытия судебных расходов и расходов на выплату вознаграждения арбитражному управляющему (в случае если в отношении должника введена процедура наблюдения).

Управляющий проводит анализ активов (имущества и имущественных прав) и пассивов (обязательств) должника, результаты которого указываются в документах, содержащих анализ финансового состояния должника. Анализ активов проводится в целях оценки эффективности их использования, выявления внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособности, оценки ликвидности активов, степени их участия в хозяйственном обороте, выявления имущества и имущественных прав, приобретенных на заведомо невыгодных условиях, оценки возможности возврата отчужденного имущества, внесенного в качестве финансовых вложений.

Анализ пассивов проводится в целях выявления внутрихозяйственных резервов обеспечения восстановления платежеспособности, выявления обязательств, которые могут быть оспорены или прекращены, выявления возможности проведения реструктуризации сроков исполнения обязательств. По результатам анализа капитала и резервов в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются сведения о размере и правильности формирования уставного капитала, добавочного капитала, резервного капитала, размере нераспределенной прибыли или непокрытого убытка прошлых лет и в отчетном году.

По результатам анализа долгосрочных и краткосрочных обязательств в документах, содержащих анализ финансового состояния должника, указываются:

- а) поквартальные изменения состава и величины обязательств в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествовавшего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства и их доля в совокупных пассивах на соответствующие отчетные даты;
- б) обоснованность обязательств, в том числе обоснованность задолженности по обязательным платежам;
- в) обоснованность деления обязательств на основной долг и санкции;
- г) обязательства, возникновение которых может быть оспорено;

- д) обязательства, исполнение которых возможно осуществить в рассрочку;
- е) возможность реструктуризации обязательств по срокам исполнения путем заключения соответствующего соглашения с кредиторами.

В документах, содержащих анализ финансового состояния должника, кроме сведений об обязательствах, срок исполнения которых наступил, указываются сведения об обязательствах, срок исполнения которых наступит в ближайший месяц, два месяца, квартал, полугодие, год.

С целью разработки мероприятий антикризисного управления или процедур банкротства анализ рассматривает **различные аспекты финансового состояния предприятия с точки зрения показателей**, имеющих в бухгалтерской отчетности или рассчитанных по ее данным:

1) показатели рентабельности. Предназначены для представления общей эффективности и целесообразности вложения средств в данное предприятие. Здесь анализируется рентабельность всего капитала в целом, поэтому основными показателями являются рентабельность собственного капитала и рентабельность совокупного капитала;

2) показатели ликвидности. С их помощью можно оценивать способность предприятия отвечать по своим обязательствам. Расчет этих показателей осуществляется на основе сравнения текущих активов с пассивами. В результате таких расчетов устанавливается такая ценная информация, как степень обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами;

3) показатели финансовой устойчивости. На основе этих данных можно проанализировать состав источников финансирования предприятия и уровень соотношений между ними. Анализ с использованием показателей финансовой устойчивости отличается тем, что источники финансирования различаются по уровню цены капитала, степени риска, степени надежности и т. д.;

4) показатели текущей деятельности. В основном здесь оценивается эффективность деятельности предприятия, которая чаще всего выражается в длительности производственного цикла. Период цикла зависит от оборачива-

емости средств в различных видах активов. Понятно, что чем выше скорость оборачиваемости средств, тем эффективнее деятельность предприятия. Соответственно основными показателями здесь являются фондоотдача, коэффициенты оборачиваемости, выработка;

5) показатели положения на рынке капитала. Эти показатели характеризуют положение предприятия на рынке ценных бумаг, т. е. это дивиденды, цена акции, количество облигаций и т. д. Такой анализ проводится главным образом на тех предприятиях, которые выпускают ценные бумаги и используют их, т. е. зарегистрированы на бирже ценных бумаг.

Экспресс-анализ оценки ликвидности баланса строительного предприятия (зарубежный опыт) предполагает, что для оценки реальной ликвидности предприятия необходим анализ структуры активов, оценка их реальной рыночной стоимости и как быстро эти активы могут быть превращены в деньги, ликвидность которых принимается за 100%. Анализ ликвидности баланса сводится к проверке того, покрываются ли обязательства в пассиве баланса активами, срок превращения которых в денежные средства равен сроку погашения обязательств. Для целей экспресс-анализа следует представить баланс организации в следующем виде (таблица 12):

Таблица 12

Оценка ликвидности баланса

АКТИВЫ	Руб.	ПАССИВЫ	Руб.
Оборотные средства (текущие активы)		Краткосрочные обязательства (заем)	
Основные средства (финансированные активы)		Долгосрочные обязательства (заем)	
Другие (нематериальные активы)		Собственный капитал (акционерный)	
Сумма активов		Сумма пассивов	

Результаты данного экспресс-анализа позволяют сформулировать следующие выводы:

1. Финансовое положение предприятия является удовлетворительным (неудовлетворительным), так как его оборотных средств достаточно (недостаточно), чтобы оплатить краткосрочный заем.

2. Предприятие может быть объявлено банкротом, если оборотный капитал не в состоянии покрыть краткосрочную задолженность, а собственный капитал его отрицательный (если предприятие использует все свои активы, то будет не в состоянии покрыв сумму долгосрочной и краткосрочной задолженности) организация не в состоянии оплачивать свои счета.

3. Организация финансово устойчива, ибо ее оборотные средства легко позволяют выплатить краткосрочный заем, если подобное требование будет предъявлено. Общая сумма его активов свободно покрывает сумму краткосрочных и долгосрочных задолженностей, при этом собственный капитал остается положительным.

Анализ финансовой устойчивости строительного предприятия основан на следующих характеристиках и показателях. Финансовая устойчивость — это способность предприятия поддерживать свое существование и бесперебойную работу, благодаря наличию определенных свободных средств и сбалансированности финансовых потоков. Помимо производства определенной продукции или предоставления услуг, к деятельности организации следует отнести также и обслуживание полученных кредитов. Финансовая устойчивость представляет собой состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность. Финансовая устойчивость предприятия определяется степенью обеспечения запасов и затрат, собственными и заемными источниками их формирования, соотношением объемов собственных и заемных средств и характеризуется системой показателей по аналитическим периодам с определением отклонений.

Эти показатели позволяют оценить степень защищенности инвесторов и кредиторов, так как отражают способность предприятия погасить свои обязательства. Данную группу показателей также называют показателями струк-

туры капитала и платежеспособности или коэффициентами управления источниками средств (таблица 13).

Таблица 13

Показатели структуры капитала

Показатель	Характеристика
Собственные оборотные средства (СОС)	представляет собой разницу между собственным капиталом и внеоборотными активами, где увеличение – положительная тенденция, уменьшение – отрицательная. $СОС = с.1300 - с.1100$
Собственные и долгосрочные заемные средства (СДЗС)	характеризует наличие и сумму оборотных средств, имеющихся в распоряжении предприятия, которые не могут быть востребованы в любой момент времени, увеличение оценивается как положительное явление. $СДЗС = СОС + с.1400$
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ООС)	характеризует достаточность нормальных источников формирования запасов и затрат и определяется как сумма собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов. $ООС = СДЗС + с.1510$
Запасы и затраты (ЗИЗ)	характеризует наличие у предприятия запасов и затрат в незавершенном состоянии для улучшения финансово-хозяйственной деятельности. $ЗИЗ = с.1210 + с.1220$

На основании приведённых выше показателей, характеризующих наличие источников, формирующих запасы и затраты для производственной деятельности, можно определить показатели обеспеченности запасов источниками их финансирования (таблица 14).

Таблица 14

Обеспеченность запасов источниками финансирования

Показатель	Характеристика
Финансовый показатель Ф1	отражает достаточность собственных оборотных средств предприятия для финансирования запасов и затрат. $Ф1 = СОС - ЗИЗ$
Финансовый показатель Ф2	отражает достаточность собственных и долгосрочных заемных средств для финансирования запасов и затрат. $Ф2 = СДЗС - ЗИЗ$
Финансовый показатель Ф3	отражает достаточность общей величины основных источников формирования запасов и затрат для финансирования запасов и затрат. $Ф3 = ООС - ЗИЗ$

Рассматриваемые показатели обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования характеризуют тип финансовой устойчивости предприятия:

1. $Ф1 > 0$, $Ф2 > 0$, $Ф3 > 0$ – абсолютная финансовая устойчивость;

2. $\Phi_1 < 0$, $\Phi_2 > 0$, $\Phi_3 > 0$ – нормальная финансовая устойчивость;
3. $\Phi_1 < 0$, $\Phi_2 < 0$, $\Phi_3 > 0$ – неустойчивое финансовое состояние;
4. $\Phi_1 < 0$, $\Phi_2 < 0$, $\Phi_3 < 0$ – кризисное финансовое состояние.

Анализ показателей деловой активности строительного предприятия позволяет сделать вывод об эффективности использования предприятием своих средств. Деловая активность характеризует положение предприятия на рынке сбыта основной продукции или услуг, состояние эффективности использования капитала, активов, дебиторской и кредиторской задолженности, уровень основных показателей рентабельности. Данную группу показателей еще называют показателями оценки оборачиваемости активов, коэффициентами использования активов или коэффициентами управления активами.

Показатели деловой активности (таблица 15) позволяют оценить финансовое положение предприятия с точки зрения платежеспособности: как быстро средства могут превращаться в наличность, каков производственный потенциал предприятия, эффективно ли используется собственный капитал и трудовые ресурсы, как использует предприятие свои активы для получения доходов и прибыли.

Таблица 15

Показатели деловой активности

Показатель	Характеристика
Производительность труда или выработка на одного работника (П)	характеризует эффективность использования трудовых ресурсов предприятия.
Фондоотдача (Ф)	характеризует эффективность использования основных средств предприятия.
Оборачиваемость запасов в оборотах (Оз)	характеризует продолжительность прохождения запасами всех стадий производства и реализации.
Оборачиваемость кредиторской задолженности в днях (Ок)	характеризует скорость погашения кредиторской задолженности.
Оборачиваемость дебиторской задолженности в оборотах Одоб.	характеризует скорость погашения дебиторской задолженности предприятия.
Оборачиваемость собственного капитала Окап	характеризует скорость оборачиваемости собственного капитала предприятия.

Анализ рентабельности строительного предприятия основан на том, что показатели рентабельности являются относительными характеристиками

финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они измеряют доходность предприятия с различных позиций и группируются в соответствии с интересами участников экономического процесса, рыночного обмена. Показатели рентабельности являются важными характеристиками факторной среды формирования прибыли (дохода) предприятия. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия. При анализе производства показатели рентабельности используются как инструмент инвестиционной политики и ценообразования. Рассмотрим основные показатели рентабельности (таблица 16).

Таблица 16

Показатели рентабельности

Показатель	Характеристика
Рентабельность продаж (Рп.)	отражает доходность вложений в основное производство.
Рентабельность собственного капитала (РКАП.)	отражает доходность использования собственных средств и показывает, сколько единиц прибыли от обычных видов деятельности приходится на единицу собственного капитала предприятия.
Период окупаемости собственного капитала (Пск.)	характеризует продолжительность периода деятельности, необходимого для полного возмещения величины собственного капитала прибылью от обычных видов деятельности.

Анализ ликвидности баланса и платёжеспособности предприятия возникает в связи с необходимостью определения степени платежеспособности, т.е. способности полностью и своевременно выполнять свои денежные обязательства. Главная задача оценки ликвидности баланса – определить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств.

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. От ликвидности баланса следует отличать ликвидность активов, которая определяется как величина, обратная времени,

необходимому для превращения их в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в деньги, тем выше их ликвидность.

Анализ ликвидности заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенных в порядке возрастания сроков.

В зависимости от степени ликвидности, т. е. скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на следующие группы.

1. Наиболее ликвидные активы $A1 = \text{стр.1240} + \text{стр.1250}$ (все статьи денежных средств предприятия и краткосрочные финансовые вложения).
2. Быстро реализуемые активы $A2 = \text{стр.1230}$ (дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты).
3. Медленно реализуемые активы $A3 = \text{стр.1210} + \text{стр.1220} + \text{стр.1260}$ (запасы, НДС, прочие оборотные активы).
4. Трудно реализуемые активы $A4 = \text{стр.1100}$ (внеоборотные активы).

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты:

1. Наиболее срочные обязательства $П1 = \text{стр.1520} + \text{стр.1550}$ (кредиторская задолженность, прочие краткосрочные обязательства).
2. Краткосрочные пассивы $П2 = \text{стр.1510}$ (краткосрочные заёмные средства).
3. Долгосрочные пассивы $П3 = \text{стр.1400}$ (долгосрочные обязательства).
4. Постоянные пассивы или устойчивые $П4 = \text{стр.1300} + \text{стр.1530} + \text{стр.1540}$ (собственные средства организации, доходы будущих периодов и резервы предстоящих расходов).

Для анализа ликвидности баланса составляется таблица *(таблица 17), в графы которой записываются данные по группам актива и пассива. Сопоставляя итоги этих групп, определяют абсолютные величины платежных излишков или недостатков, производится проверка того, покрываются ли обязательства в пассиве баланса активами, срок превращения которых в денежные средства равен сроку погашения обязательств.

Оценка платежного излишка или недостатка

Актив	Предыдущие годы		Отчет. год	Пассив	Предыдущие годы		Отчет. год	Платежный излишек или недостаток (+;-)		
								9 = 2-6	10= 3-7	11=4-8
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A1				П1						
A2				П2						
A3				П3						
A4				П4						

Баланс считается абсолютно ликвидным, а предприятие платежеспособным, если имеет место следующее соотношение групп актива и пассива баланса: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$.

Если выполняются первые три неравенства в данной системе, то это влечет выполнение и четвертого неравенства, поэтому важно сопоставить итоги первых трех групп по активу и пассиву. В случае, когда одно или несколько неравенств имеют противоположный знак от зафиксированного в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной. При этом недостаток средств по одной группе активов компенсируется их избытком по другой группе в стоимостной оценке; в реальной же ситуации менее ликвидные активы не могут заместить более ликвидные.

Сопоставление итогов I группы по активу и пассиву, т. е. A1 и П1 (сроки до 3-х месяцев), отражает соотношение текущих платежей и поступлений. Сравнение итогов II группы по активу и пассиву, т.е. A2 и П2 (сроки от 3-х до 6-ти месяцев), показывает тенденцию увеличения или уменьшения текущей ликвидности в недалеком будущем. Сопоставление итогов по активу и пассиву для III и IV групп отражает соотношение платежей и поступлений в относительно отдаленном будущем.

Сопоставление ликвидных средств и обязательств позволяет вычислить следующие показатели:

- текущая ликвидность, которая свидетельствует о платежеспособности (+) или неплатежеспособности (-) организации на ближайший к рассматриваемому моменту промежуток времени:

$$ТЛ=(A1+A2) \geq (П1+П2), \quad (1)$$

- перспективная ликвидность – это прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей:

$$ПЛ=A3 \geq П3, \quad (2)$$

- общая (комплексная) ликвидность:

$$Z=(L1 \times A1 + L2 \times A2 + L3 \times A3) / (L1 \times П1 + L2 \times П2 + L3 \times П3) \geq 1, \quad (3)$$

где $L1, L2, L3$ – весовые коэффициенты, учитывающие значимость средств с точки зрения сроков поступления средств и погашения обязательств ($L1=1,0$; $L2=0,5$; $L3=0,3$).

Анализ, проводимый по данной схеме, достаточно полно представляет финансовое состояние с точки зрения возможностей своевременного осуществления расчетов. Позволяет сделать следующий вывод: анализ ликвидности предприятия показал, что условия абсолютной ликвидности $\{A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4\}$ выполняются (не выполняются).

Если не выдерживаются условия текущей ликвидности, можно просчитать, какое время потребуется организации для восстановления платежеспособности. Коэффициент восстановления платежеспособности организации на отчётный год рассчитывается по следующей формуле:

$$КВП=(КТЛ_1 + 6/T \times (КТЛ_1 - КТЛ_0))/2, \quad (4)$$

где $КТЛ_{0,1}$ = текущие активы / текущие обязательства (на начало и конец отчетного периода);

T – длительность отчетного периода ($T=12$ месяцев);

2 – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности.

Оценка финансовой устойчивости предприятия на основе анализа показателей рыночной устойчивости выполняется на основе данных баланса анализируемого предприятия. На основе расчетов необходимо сопоставить фактические значения показателей с ограничениями и привести соответствующие комментарии (таблица 18).

Таблица 18

Показатели рыночной устойчивости

Показатели	Ограничение	Характеристика
Коэффициент капитализации (U1)	$U1 < 1$	Отражает долю привлечения заемных средств на 1 рубль собственных средств
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (U2)	От > 0.1	Отражает долю оборотных активов, финансируемых за счет собственных источников
Коэффициент общей финансовой независимости (U3)	$U3 > 0.6$	Отражает долю собственных средств в общей сумме источников финансирования
Коэффициент финансирования (U4)	$U4 > 1$	Отражает долю финансирования деятельности за счет собственных средств, по отношению ко всем заемным
Коэффициент финансовой устойчивости (U5)	От 0.8 до 0.9	Отражает долю собственного капитала и долгосрочных заемных средств на 1 руб. внеоборотных и оборотных активов
Коэффициент финансовой независимости в формировании запасов (U6)	$U6 > 1$	Отражает долю обеспеченности собственными источниками финансирования в формировании запасов и затрат.

Сводный показательный и коэффициентный анализ в антикризисном управлении состоит в изучении и анализе полученных в проведенных расчётах показателей, которые помогают достоверно судить о финансовом состоянии предприятия. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволяет сформировать аналитическое обоснование антикризисного управления. На основании финансовой отчётности предприятия формируется система показателей и коэффициентов (таблица 19), про-

водится оценка финансовой устойчивости и платёжеспособности, определяются причины утраты платёжеспособности

Таблица 19

Базовые показатели финансового анализа

Показатель	Нормативные значения показателей	Характеристика признаков и угроз финансовой несостоятельности
1. Группа абсолютных показателей		
1.1 Собственный оборотный капитал	>0	Определяется как разница между собственным капиталом и внеоборотными активами. Отрицательное значение свидетельствует о финансовой неустойчивости, недостаточности средств для покрытия оборотных активов
1.2 Заёмный капитал, превышающий собственный капитал	<0	Определяется как разница между заёмным капиталом и собственным. Положительное значение свидетельствует о большой зависимости предприятия от внешних источников финансовых ресурсов
1.3 Чистые активы предприятия	>0	Рассчитываются как разница между активами за вычетом задолженности учредителей по взносам в УК и суммой долгосрочных и краткосрочных обязательств за вычетом доходов будущих периодов (гос. помощь и безвозмездно полученное имущество). Отрицательное значение свидетельствует о том, что предприятие подлежит ликвидации
1.4 Рост дебиторской задолженности и особенно сомнительной к возврату	нет норматива	Свидетельствует об иммобилизации денежных средств из оборота, отрицательно влияет на платёжеспособность предприятия
1.5 Рост краткосрочных обязательств предприятия	нет норматива	Свидетельствует о росте зависимости предприятия от кредиторов и росте риска открытия дела о банкротстве
1.6 Непокрытые убытки отчётного периода	убытки отсутствуют	Свидетельствует о неэффективной финансовой деятельности предприятия
1.7 Убытки от продаж	убытки отсутствуют	Свидетельствует о том, что доходы не превышают расходы по основной деятельности
2. Группа показателей ликвидности и платёжеспособности		
2.1 Коэффициент абсолютной ликвидности	$> 0,2$	Определяется как отношение наиболее ликвидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений) и краткосрочных обязательств. Значение ниже норматива свидетельствует о неспособности предприятия погасить в ближайшее время за счёт денежных средств и краткосрочных финансовых вложений текущую краткосрочную задолженность
2.2 Коэффициент быстрой ликвидности	$> 0,8$	Определяется как отношение суммы дебиторской задолженности денежных средств и

		краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам. Значение ниже норматива свидетельствует о недостаточности денежных средств и поступлений от дебиторов для погашения краткосрочных обязательств
2.3 Коэффициент текущей ликвидности	$> 1,7$	Определяется как отношение текущих активов к текущим обязательствам. Значение ниже норматива свидетельствует о неспособности предприятия своими текущими активами покрыть краткосрочные обязательства
2.4 Доля оборотных средств в активах	0,75	Определяется как отношение текущих активов к валюте баланса. Значение выше/ниже норматива свидетельствует о избытке/недостатке оборотных средств предприятия
2.5 Коэффициент обеспеченности собственными средствами	$> 0,1$	Определяется как отношение собственных оборотных средств к текущим активам. Значение ниже норматива свидетельствует о недостаточности собственных оборотных средств, необходимых для текущей деятельности предприятия
2.6 Коэффициент восстановления (утраты) платёжеспособности	> 1	Определяется как отношение суммы коэффициента текущей ликвидности на конец периода и половины его прироста за рассматриваемый период к 2. Значение ниже норматива свидетельствует о том, что у предприятия в ближайшее время нет возможности восстановить платёжеспособность; она может утратить свою платёжеспособность и стать финансово несостоятельным
2.7 Коэффициент соотношения притока и оттока денежных средств по текущей деятельности	> 1	Определяется как отношение положительного денежного потока к отрицательному (по модулю). Значение ниже норматива свидетельствует о недостаточности денежных средств для погашения краткосрочной задолженности
2.8. Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	1	Определяется как отношение дебиторской задолженности к кредиторской. Значение ниже или выше нормативного интервала свидетельствует об избыточности дебиторской или кредиторской задолженности
2.9 Степень платежеспособности по текущим обязательствам	$< 1,5$	Определяется как отношение текущих обязательств к среднемесячной выручке. Значение выше нормативного свидетельствует о затруднении по обеспечению срочных обязательств
2.10 Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах	0	Определяется как отношение просроченной кредиторской задолженности к валюте баланса. Значение выше нормативного свиде-

		теством высокой вероятности открытия дела о банкротстве
3. Группа показателей финансовой устойчивости		
3.1 Коэффициент автономии	$> 0,5$	Определяется как отношение собственного капитала к валюте баланса. Значение ниже норматива свидетельствует об отрицательной тенденции развития предприятия. Чем меньше значение коэффициента, тем она более финансово зависима от внешних источников финансовых ресурсов
3.2 Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств	< 1	Определяется как отношение суммы долгосрочных и краткосрочных обязательств к собственному капиталу. Значение выше норматива свидетельствует об усилении зависимости предприятия от привлечения капитала и о тенденции снижения финансовой устойчивости
3.3 Коэффициент манёвренности собственного капитала	$>0,5$	Определяется как отношение собственных оборотных средств к собственному капиталу. Значение ниже норматива свидетельствует о неспособности предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала; отсутствует возможность для финансового манёвра, что свидетельствует об угрозе банкротства
3.4 Коэффициент финансовой устойчивости	$>0,6$	Определяется как отношение суммы собственного капитала и долгосрочных обязательств к валюте баланса. Значение ниже норматива свидетельствует об отрицательной тенденции развития предприятия. Чем меньше значение коэффициента, тем она более финансово неустойчива
3.5 Коэффициент финансовой независимости в формировании запасов	>1	Определяется как отношение собственных оборотных средств к запасам и затратам. Значение ниже норматива свидетельствует об отрицательной тенденции развития предприятия. Чем меньше значение коэффициента, тем она более финансово неустойчива
4. Группа показателей оборотного капитала		
4.1 Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала в оборотах	$>3,2$	Определяется как отношение выручки к текущим активам. Значение ниже норматива свидетельствует о неэффективном использовании оборотного капитала, отрицательной динамики выручки или необоснованном увеличении оборотных средств
4.2 Коэффициент оборачиваемости денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в днях	$>13,3$	Определяется как отношение периода времени (365 дней) к коэффициенту оборачиваемости денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в оборотах. Значение ниже норматива свидетельствует об отрицательной ситуации, замедлении оборачиваемости денежных средств и неэффективном

		их использовании
4.3 Коэффициент оборачиваемости запасов в оборотах	>11	Определяется как отношение себестоимости к запасам. Значение ниже норматива свидетельствует о замедлении оборачиваемости материально-производственных запасов и о неэффективной производственной и сбытовой деятельности, что может стать одной из причин финансовой несостоятельности
5. Группа показателей внеоборотного капитала		
5.1 Эффективность внеоборотного капитала	<0,25	Определяется как отношение внеоборотных активов к валюте баланса. Значение ниже норматива при падении эффективности их использования может привести к недостаточности собственных оборотных средств, снижению платёжеспособности
5.2 Коэффициент износа	<50%	Определяется как отношение остаточной стоимости основных средств к первоначальной (восстановительной, амортизируемой) стоимости ОС. Значение выше норматива свидетельствует об отрицательной тенденции в деятельности предприятия, высокой степени изношенности основных средств
6. Группа показателей оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности		
6.1 Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в оборотах	>8,3	Определяется как отношение себестоимости к сумме кредиторской задолженности. Значение ниже норматива свидетельствует о замедлении погашения текущих обязательств предприятия перед кредиторами
6.2 Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в днях	<43,1	Определяется как отношение периода времени (365 дней) к коэффициенту оборачиваемости кредиторской задолженности в оборотах. Значение выше норматива свидетельствует возможности возникновения трудностей с платёжеспособностью и угрозы банкротства
6.3. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в оборотах	>8,5	Определяется как отношение выручки к сумме дебиторской задолженности. Значение выше норматива свидетельствует о непогашении дебиторской задолженности, что может привести к недостаточности денежных средств на счетах предприятия
6.4 Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в днях	<47,8	Определяется как отношение периода времени (365 дней) к коэффициенту оборачиваемости дебиторской задолженности в оборотах. Значение выше норматива свидетельствует возможности возникновения трудностей с платёжеспособностью и угрозы банкротства
7. Группа показателей рентабельности		
7.1 Рентабельность основной деятельности	>0	Определяется как отношение прибыли от продаж к сумме постоянных и переменных издержек. Значение ниже норматива свиде-

		тelleствует о возникновении убытков от продаж, что отрицательно влияет на финансовое состояние предприятия
7.2 Рентабельность продаж	>0	Определяется как отношение прибыли от продаж и выручки. Значение ниже норматива свидетельствует о низком качестве, неконкурентоспособности продукции, что приводит к снижению притока денежных средств по текущей деятельности
7.3 Рентабельность совокупных активов	>0	Определяется как отношение чистой прибыли и валюты баланса. Значение ниже норматива свидетельствует о тенденции к ухудшению финансового состояния предприятия и результативности использования инвестиций
7.4 Рентабельность собственного капитала	>0	Определяется как отношение чистой прибыли к сумме собственного капитала. Значение ниже норматива свидетельствует о возникновении убытков, и отсутствие инвестиционной привлекательности для собственников
7.5 Удельный вес себестоимости в общем объеме выручки	<1	Определяется как отношение себестоимости продукции к выручке. Значение выше норматива свидетельствует о возникновении убытков от основной деятельности, неэффективности сбытовой деятельности

Классификация финансового состояния служит методическим завершением диагностики состояния предприятия по прибыльности, рентабельности, устойчивости, платёжеспособности, выполнению обязательств, структуре имущества и его источников. На современном этапе развития теории и практики оценки финансового состояния экономических субъектов актуальной задачей является выделение различных классов состояния.

Один из наиболее доступных приемов представлен в работе Л.В.Донцовой и Н.А.Никифоровой, которыми предложен набор показателей и их балльные оценки (таблица 20): любое анализируемое предприятие может быть отнесено к определенному классу в зависимости от «набранного» количества баллов, исходя из фактических значений ее финансовых коэффициентов. Расчеты по этой методике позволяют провести точечную оценку финансовой устойчивости предприятия на данный анализируемый момент.

Классификация состояния предприятия согласно финансовым критериям

Показатели финансового состояния	Условия снижения критерия	Границы классов согласно критериям				
		1-й класс	2-й класс	3-й класс	4-й класс	5-й класс
Коэффициент абсолютной ликвидности	За каждую сотую (0,01) пункта снижения снимается по 0,2 балла	0,70 и более – присваивается 14 баллов	0,69 – 0,50 – присваивается от 13,8 до 10 баллов	0,49 – 0,30 – присваивается от 5,8 до 2 баллов	0,29 – 0,10 – присваивается от 5,8 до 2 баллов	Менее 0,10 – присваивается от 1,8 до 0 баллов
Коэффициент быстрой ликвидности	За каждую сотую (0,01) пункта снижения снимается по 0,2 балла	1 и более – 11 баллов	0,99 – 0,80 – от 10,8 до 7 баллов	0,79-0,70 – от 6,9 до 5 баллов	0,69 – 0,60 – от 4,8 до 3 баллов	0,59 и менее – от 2,8 до 0 баллов
Коэффициент текущей ликвидности	За каждую сотую (0,01) пункта снижения снимается по 0,3 балла	2 и более – 20 баллов, от 1,70 до 2,0 – 19 баллов	1,69 – 1,5 – от 18,7 до 13 баллов	1,49-1,30 – от 12,7 до 7 баллов	1,29-1,10 – от 6,7 до 1 балла	1,09 и менее – от 0,7 до 0 баллов
Доля оборотных средств в активах	За каждую сотую (0,01) пункта снижения снимается по 0,2 балла	0,5 и более – 10 баллов	0,49-0,40 – от 9,8 до 8 баллов	0,39-0,30 – от 7,8 до 6 балла	0,29-0,20 – от 5,8 до 4 балла	Менее 0,20 – от 3,8 до 0 баллов
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	За каждую сотую (0,01) пункта снижения снимается по 0,3 балла	0,5 и более – 12,5 баллов	0,49 – 0,40 – от 12,2 до 9,5 балла	0,39-0,20 – от 9,2 до 3,5 балла	0,19 – 0,10 – от 3,2 до 0,5 балла	Менее 0,1 – 0,2 балла
Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств	За каждую сотую (0,01) пункта снижения снимается по 0,3 балла	Меньше 0,70 до 1,0 – от 17,5 до 17,1 балла	1,01 – 1,22 – от 17,0 до 10,7 балла	1,23-1,44 – от 10,4 до 4,1 балла	1,45 – 1,56 – от 3,8 до 0,5 балла	1,57 и более – от 0,2 до 0 баллов
Коэффициент финансовой устойчивости	За каждую десятую долю (0,1) пункта снижения снимается по 1 баллу	0,80 и более – 5 баллов	0,79 – 0,70 – 4 балла	0,69 – 0,60 – 3 балла	0,59-0,50 – 2 балла	0,49 и менее – от 1 до 0 баллов
Коэффициент финансовой независимости в формировании запа-	За каждую сотую (0,01) пункта снижения снимается по	0,50 – 0,60 и более – 10-9 баллов	0,49-0,45 – от 8 до 6,4 балла	0,44 до 0,40 – от 6 до 4,4 балла	0,39 – 0,31 – от 4 до 0,8 балла	0,3 и менее – от 0,4 до 0 баллов

сов	0,4 балла					
Границы классов		100 – 97,6 балла	94,33 – 68,6 баллов	65,7 – 39 баллов	36,1 – 13,8 балла	10,9 – 0 баллов

1-й класс – это предприятия с абсолютной финансовой устойчивостью и абсолютно платежеспособные, чье финансовое состояние позволяет быть уверенными в своевременном выполнении обязательств в соответствии с договорами. Это предприятия, имеющие рациональную структуру имущества и его источников, и, как правило, довольно прибыльные.

2-й класс – это предприятия с нормальным финансовым состоянием. Их финансовые показатели в целом находятся очень близко к оптимальным, но по отдельным коэффициентам допускается некоторое отставание. Обычно это рентабельные организации.

3-й класс – это предприятия, финансовое состояние которых можно оценить как среднее. При анализе бухгалтерского баланса обнаруживается «слабость» отдельных финансовых показателей. При взаимоотношениях с такими предприятиями вряд ли существует угроза потери средств, но выполнение обязательств в срок представляется сомнительным.

4-й класс – это предприятия с неустойчивым финансовым состоянием. При взаимоотношениях с ними имеется определенный финансовый риск. У них неудовлетворительная структура капитала, а платежеспособность находится на нижней границе допустимых значений. Прибыль у таких организаций, как правило, отсутствует вовсе или очень незначительная

5-й класс – это предприятия с кризисным финансовым состоянием. Они неплатежеспособны и абсолютно неустойчивы с финансовой точки зрения. Эти предприятия убыточны.

Выполненная классификация состояния предприятия позволит перейти к оценке кризисоустойчивости и прогнозированию банкротства предприятия.

2.3. Оценка кризисоустойчивости и прогнозирование банкротства предприятия

Проведение анализа состояния предприятия, оценки степени и глубины кризиса логически приводят к необходимости определения кризисоустойчивости предприятия с целью дальнейшей разработки антикризисных мероприятий на основе использования потенциала субъекта с учётом факторов внешней среды.

Метод коэффициентного анализа получил широкое распространение в оценке состояния предприятия. Однако, использование финансовых коэффициентов сопряжено с рядом недостатков: коэффициенты взяты из мировой экономической практики и не совсем адекватны для отечественных экономических реалий; рассчитываемые коэффициенты носят моментный характер на начало и конец отчетных периодов и могут существенно отличаться от значений, полученных внутри этого периода; нормативные значения коэффициентов едины для разного типа предприятий, что не совсем корректно; коэффициенты в очень сильной степени взаимосвязаны, что приводит к односторонней оценке финансового состояния фирм; коэффициенты не позволяют выработать вектор развития предприятия, стратегического направления и тактических мероприятий.

С целью повышения эффективности оценки состояния предприятия возможно использовать **интегральную характеристику кризисоустойчивости** – способности системы к самосохранению на основе обеспечения своевременной адаптации для достижения запланированных результатов и противостояния различным рискам при неблагоприятном воздействии кризисных факторов в условиях неопределённости. Характеристика кризисоустойчивости позволяет обобщить результаты анализа макроокружения, мезоокружения и внутренней среды предприятия, для чего сначала необходимо выявить факторы влияния, которые приводят к возникновению кризисной ситуации (таблица 21).

Основные факторы кризисного состояния предприятия

Типы факторов	Факторы
ВНЕШНИЕ	
Общэкономические	Национальный доход Рост инфляции Экономические и налоговые условия региона Нестабильность регулирующего законодательства Инвестиционная привлекательность региона, отрасли Уровень реальных доходов населения (платёжеспособный спрос) Число организаций с кризисными явлениями
Рыночные	Ёмкость внутреннего рынка Параметры конкурентной среды Состояние спроса Ценовая ситуация Факторы производства Состояние финансового рынка Уровень коммерческого риска Состояние родственных и поддерживающих отраслей
Прочие факторы	Политическая макроситуация Государственная денежно-кредитная политика Нормативно-законодательная база Демографические факторы Коррупционные явления Природно-климатические условия
ВНУТРЕННИЕ	
Производственно-экономические	Прибыльность (безубыточность) и рентабельности деятельности Эффективность стратегического планирования Структура и система управления затратами Эффективность производственного менеджмента Параметры производительности Уровень состояния и использования основных фондов Уровень страховых и сезонных запасов Конкурентоспособность предприятия и его продукции
Финансово-инвестиционные	Эффективность финансовой стратегии Структура активов Доля заёмного капитала Рост (объём) дебиторской задолженности Показатели платёжеспособности Финансовая устойчивость Превышение пределов финансовых рисков Показатели инвестиционного менеджмента Длительность и капиталоемкость инвестиционно-строительных проектов
Прочие факторы	Маркетинговая стратегия Система качества Репутация предприятия Система коммуникаций Инновационный потенциал и др.

В первую очередь для разработки диагностического профиля необходимо выявить внешние и внутренние факторы, оказывающие наибольшее внимание на состояние предприятия, и внести их в матрицу профиля. С помощью этого метода на предварительном этапе факторного отбора возможно оценить относительную значимость для состояния предприятия отдельных факторов.

Далее для проведения количественно-качественного анализа определяется набор факторов и оценочная шкала, что позволяет разработать диагностический **профиль предприятия** (рисунок 38). По каждому из факторов определяется его балльная оценка, весовой коэффициент и взвешенная оценка. Сумма весов для критериев должна быть равной единице. Весовые критерии для внешних факторов могут иметь меньшее значение, чем для внутренних, так как внешние возможности и угрозы еще не реализованы и со временем могут самоустраниваться. Кроме того, внешние факторы не входят в субъективную зону управления.

Факторы состояния	Весовой коэффициент	Оценка	Взвешенная оценка	Диагностический профиль
Макроокружение: фактор фактор фактор				
Непосредственное окружение: фактор фактор фактор				
Внутренняя среда: фактор фактор фактор фактор				
Определение уровня финансово-го состояния	1	Максимальная оценка	Интегральная взвешенная оценка	Общая характеристика профиля

Рис. 38. Профиль предприятия

На основе разработанного профиля рассматриваемые факторы разбиваются на непересекающиеся классы, на благоприятные и неблагоприятные категории, что снижает неопределённость системы, позволяет получить структурированное информационное поле, стратегически сориентироваться и принять решение. **SWOT-анализ** – это комплексный анализ количественных и качественных факторов внешней и внутренней среды, диагностика их влияния на положение строительного предприятия, позволяющая выявить поле и рычаги антикризисного управления.

После того, как конкретный список сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними, для чего составляется SWOT-матрица (рисунок 39), позволяющая определить стратегическое направление. Каждый из факторов вносится в свою ячейку матрицы с учётом сделанной ранее взвешенной оценки, определяется «вес» каждой из ячеек на пересечении строк и столбцов, выявляется наиболее значимая ячейка как база для принятия управленческих решений.

	Возможности О фактор фактор фактор	Угрозы Т фактор фактор фактор
Сильные стороны S фактор фактор фактор	Поле «Силы и возможности» Стратегия использования сильных сторон предприятия и получению отдачи от возможностей внешней среды. Положительные суммарные оценки составляют $S_{\Sigma}+O_{\Sigma}$	Поле «Силы и угрозы» Стратегия предполагает использование силы предприятия для устранения угроз Суммарная оценка ячейки $S_{\Sigma}+T_{\Sigma}$
Слабые стороны W фактор фактор фактор	Поле «Слабости и возможности» Стратегия преодоления имеющихся слабостей за счёт внешних возможностей Суммарная оценка ячейки $W_{\Sigma}+O_{\Sigma}$	Поле «Слабости и угрозы» Стратегия избавления от слабостей и предотвращение угроз. Отрицательные суммарные оценки составляют $W_{\Sigma}+T_{\Sigma}$

Рис. 39. SWOT-матрица

Стратегический критерий кризисустойчивости предприятия можно представить в виде:

$$S_{\Sigma} + O_{\Sigma} > k_0(W_{\Sigma} + T_{\Sigma}), \quad (5)$$

где k_y – коэффициент кризисустойчивости ($k_y = 1,2 \div 2$ – принимается руководством, предполагая некоторый «запас» кризисоустойчивости).

Разработка антикризисных мероприятий тесно связана с исследованием внутренних возможностей экономического субъекта. В настоящее время, по оценкам специалистов, потенциал российских предприятий используется на 40-60%. Особенно важно выявить неиспользуемые ресурсы для кризисных предприятий, так как привлечение внешних инвестиций без потери самостоятельности для них проблематично. Именно на основе балльной оценки факторов влияния возможно построить столбиковую диаграмму (рисунок 40), которая отражает величину потенциала восстановления финансовой устойчивости и платёжеспособности предприятия.

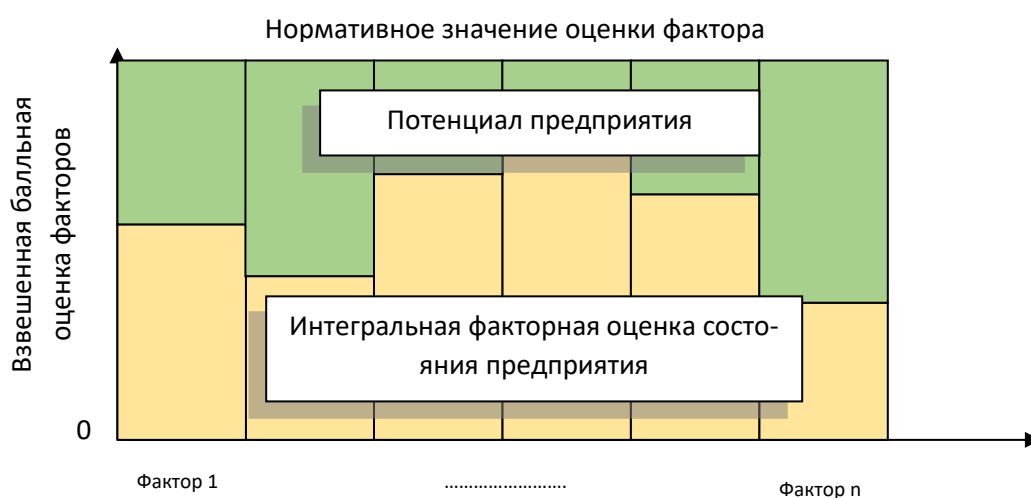


Рис.40. Диаграмма потенциала восстановления финансовой устойчивости и платёжеспособности предприятия

Предсказание банкротства как самостоятельная проблема возникла в передовых капиталистических странах (и в первую очередь, в США) сразу после окончания второй мировой войны. Этому способствовал рост числа

банкротств в связи с резким сокращением военных заказов, неравномерность развития фирм, процветание одних и разорение других. Естественно, возникла проблема возможности априорного определения условий, ведущих фирму к банкротству. Вначале этот вопрос решался на эмпирическом, чисто качественном уровне и, естественно, приводил к существенным ошибкам. Первые серьезные попытки разработать эффективную методику прогнозирования банкротства относятся к 60-м гг. и связаны с развитием компьютерной техники.

Известны два основных подхода к предсказанию банкротства. Первый базируется на финансовых данных и включает оперирование некоторыми коэффициентами: приобретающим все большую известность Z-коэффициентом Альтмана (США), коэффициентом Таффлера, (Великобритания), и другими, а также умение "читать баланс". Второй исходит из данных по обанкротившимся компаниям и сравнивает их с соответствующими данными исследуемой компании.

Первый подход, бесспорно эффективный при прогнозировании банкротства, имеет три существенных недостатка. Во-первых, компании, испытывающие трудности, всячески задерживают публикацию своих отчетов, и, таким образом, конкретные данные могут годами оставаться недоступными. Во-вторых, даже если данные и сообщаются, они могут оказаться "специально обработанными". Для компаний в подобных обстоятельствах характерно стремление обелить свою деятельность, иногда доводящее до фальсификации.

Требуется особое умение, присущее даже не всем опытным исследователям, чтобы выделить массивы подправленных данных и оценить степень завуалированности. Третья трудность заключается в том, что некоторые соотношения, выведенные по данным деятельности компании, могут свидетельствовать о неплатежеспособности в то время, как другие - давать основания для заключения о стабильности или даже некотором улучшении. В таких условиях трудно судить о реальном состоянии дел.

Второй подход основан на сравнении признаков уже обанкротившихся компаний с таковыми же признаками "подозрительной" компании. За последние 50 лет опубликовано множество списков обанкротившихся компаний. Некоторые из них содержат их описание по десяткам показателей. К сожалению, большинство списков не упорядочивают эти данные по степени важности и ни в одном не проявлена забота о последовательности. Попыткой компенсировать эти недостатки является метод балльной оценки (А-счет Аргенти).

В отличие от описанных "количественных" подходов к предсказанию банкротства в качестве самостоятельного можно выделить "качественный" подход, основанный на изучении отдельных характеристик, присущих бизнесу, развивающемуся по направлению к банкротству. Если для исследуемого предприятия характерно наличие таких характеристик, можно дать экспертное заключение о неблагоприятных тенденциях развития.

Прежде чем переходить непосредственно к описанию методик, реализующих эти подходы, необходимо четко уяснить, что именно мы собираемся предсказывать. Общепринятым является мнение, что банкротство и кризис на предприятии - понятия синонимичные; банкротство, собственно, и рассматривается как крайнее проявление кризиса. В действительности же дело обстоит иначе - предприятие подвержено различным видам кризисов (экономическим, финансовым, управленческим) и банкротство - лишь один из них.

Во всем мире под банкротством принято понимать финансовый кризис, то есть неспособность фирмы выполнять свои текущие обязательства. Помимо этого, предприятие может испытывать экономический кризис (ситуация, когда материальные ресурсы компании используются неэффективно) и кризис управления (неэффективное использование человеческих ресурсов, что часто означает также низкую компетентность руководства и, следовательно, неадекватность управленческих решений требованиям окружающей среды).

Соответственно, различные методики предсказания банкротства, как принято называть их в отечественной практике, на самом деле, предсказыва-

ют различные виды кризисов. Именно поэтому оценки, получаемые при их помощи, нередко столь сильно различаются. Видимо, все эти методики вернее было бы назвать кризис-прогнозными (К-прогнозными).

Другое дело, что любой из обозначенных видов кризисов может привести к коллапсу, смерти предприятия. В этой связи, понимая механизм банкротства как юридическое признание такого коллапса, данные методики условно можно назвать методиками предсказания банкротства (рисунок 41).



Рис.41. Базовая классификация методов прогнозирования банкротства

Однако ни одна из методик не может претендовать на использование в качестве универсальной именно по причине "специализации" на каком-либо

одном виде кризиса. Поэтому кажется целесообразным отслеживание динамики изменения результирующих показателей по нескольким из них. Выбор конкретных методик, очевидно, должен диктоваться особенностями отрасли, в которой работает предприятие. Более того, даже сами методики могут и должны подвергаться корректировке с учетом специфики отраслей.

Прогнозирование банкротства (рисунок 42) можно определить как комплекс исследований, направленных на выявление признаков и симптомов, характеризующих степень потери финансовой устойчивости и платёжеспособности строительного предприятия.



Рис.42. Детализированная классификация методов прогнозирования банкротства

В теории и практике прогнозирования банкротства используются формализованные (или количественные) и неформализованные (или качественные) подходы. Первые основаны на исследовании определенных показателей, вторые – на изучении отдельных характеристик, присущих бизнесу, развивающемуся по направлению к банкротству.

Основная идея моделей прогнозирования несостоятельности заключается в том, что по данным наблюдений за состоянием экономической системы возможно делать прогнозы банкротства. Признаки ухудшения обстановки, о которых сигнализируют изменения соответствующих коэффициентов, можно выявить достаточно рано, чтобы принять меры и избежать значительного риска невыполнения обязательств и банкротства.

Классификационная модель анализа вероятности наступления банкротства экономических субъектов должна иметь следующий вид:

1. анализ общей системы показателей;
2. анализ ключевых показателей (или основных характеристик, отражающих качественную оценку);
3. анализ синтетических коэффициентов результативности деятельности в рамках итоговой рейтинговой оценки;
4. анализ интегральных показателей в рамках экономико-математической модели;
5. матричная модель прогнозирования;
6. стоимостная модель анализа (анализ стоимости бизнеса);
7. дополнительные методы анализа.

Общая система прогнозирования банкротства включает в себя основные и вспомогательные характеристики и показатели. Основными являются такие, которые свидетельствуют о возможных финансовых затруднениях и вероятности банкротства в недалеком будущем (рисунок 43).

Эти характеристики и показатели, полученные в результате диагностики состояния предприятия, подвергаются обобщению и перекрёстному ана-

лизу, на основе чего можно делать вывод о вероятности банкротства. В них входят:

- повторяющиеся существенные потери в деятельности предприятия, выражающиеся в систематическом спаде производства, сокращении объемов продаж и убыточности;
- наличие хронической просроченной дебиторской и кредиторской задолженности;
- низкие значения коэффициентов ликвидности и тенденции к их снижению;
- увеличение до опасных пределов доли заемного капитала в общей его сумме;
- дефицит собственного оборотного капитала;
- снижение рыночного и производственного потенциала и др.



Рис.43. Оценка риска банкротства по финансовым показателям

Вспомогательными показателями являются те, неблагоприятное значение которых не даёт основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое, но сигнализирует о возможности резкого его ухудшения в будущем при неприятии действенных мер. К вспомогательным показателям относятся:

- чрезмерная зависимость предприятия от какого-либо одного конкретного проекта, вида актива, рынка сырья или рынка сбыта;
- вынужденные простои и неритмичная работа;
- неэффективные долгосрочные вложения;
- недостаточность капитальных вложений и др.

Примером анализа ограниченного круга показателей может служить методика, объединяющая коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственных средств и коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности, на основе которых возможно делать фрагментарные выводы.

Рейтинговый подход к оценке финансового состояния предприятия предусматривает обоснование системы показателей, их классификацию и расчет итогового синтетического показателя, на основании которого и производится ранжирование. Рейтинговая оценка должна учитывать все важнейшие параметры финансовой деятельности, отражать целевые стратегические установки.

В соответствии с этим, например, исходные показатели рейтинговой оценки объединяются в пять основных групп – качество активов, качество обязательств, уровень принятого риска, структура финансового результата, прибыльность деятельности. По каждой группе показателей определяется синтетический коэффициент, равный арифметической сумме показателей группы, взвешенных по определенным коэффициентам значимости. Путем согласования этих итоговых групповых коэффициентов рассчитывается результирующий (синтетический) показатель деятельности, определяющий рейтинг.

К общеизвестным интегральным показателям прогнозирования возможного банкротства относится достаточно большое количество различных характеристик, которые используются в экономико-математических моделях. Сам список и сущность аппарата моделирования в данном случае также многообразны. Не имея возможности в рамках данного конспекта лекций провести полноценный **анализ моделей прогнозирования банкротства** и подчеркнув зависимость эффективности использования каждой конкретной модели от задач прогнозирования и условий экономического субъекта, приведём их список:

- модель, разработанная учеными Иркутской государственной экономической академии,
- модель, разработанная учеными Казанского государственного технологического университета,
- модель, разработанная Комитетом по обобщению практики аудирования (Великобритания),
- модель платежеспособности Управления отчетности Банка Франции,
- модель Э. Альтмана,
- модель Аргенти,
- модель В. Бивера,
- модель А. Винакора и Р. Смитира,
- модель Ж. Депаляна,
- модель Дюпона,
- модель кредитного скоринга Д. Дюрана,
- модель О. Зайцевой,
- модель В.В. Ковалева,
- модель А. Колышкина,
- модель Ж. Конана и М. Голдера,
- модель Ж. Лего,

- модель Лиса,
- модель К. Мервина,
- модель Г.В. Савицкой,
- модель Сайфуллина и Кадыкова,
- модель Г. Спрингейта,
- модель Таффлера,
- модель Тишоу,
- модель П. Фитцпатрика,
- модель Фулмера,
- модель Д. Харригана,
- модель В. Хикмана,
- модель Чессера и другие.

В эту группу относятся методы многомерного дискриминантного анализа, методы скорингового анализа, а также методы расчетно-аналитического и описательного характера, позволяющие сгруппировать предприятия по классам платежеспособности. Данная группа методов требует дальнейшего совершенствования в аспекте адаптации современным российским условиям, рациональной связи различных моделей и оптимизации входящих в модели компонентов для получения объективных результатов.

Матричный метод анализа хозяйственной деятельности используется в управлении для обобщающей оценки эффективности и интенсивности работы предприятия. В основе использования этого метода лежит концепция представления бизнес-процесса как "вход-выход" по принципу ресурсы-затраты-результаты в виде матричной модели. На входе отражаются ресурсы и затраты, а на выходе - результаты деятельности в стоимостном выражении. С помощью исходных показателей определяются локальные прямые и обратные показатели эффективности, блочные и интегрированные показатели деятельности.

Для предсказания банкротства можно использовать также критерий стоимости предприятия. На скрытой стадии банкротства начинается незаметное, особенно если не налажен специальный учёт, снижение данного показателя по причине неблагоприятных внешних и внутренних тенденций. Снижение стоимости предприятия означает снижение его прибыльности либо увеличение средней стоимости обязательств. Условия будущего падения стоимости предприятия обычно формируются в текущий момент и могут быть в определённой степени предугаданы. Существующие методы оценки нельзя считать совершенными, но тем не менее они дают возможность оценить степень вероятности банкротства. Рассмотрим некоторые методы прогнозирования банкротства более детально.

Диагностика банкротства на основе оценки финансового состояния предприятия по показателям У. Бивера отличается дифференцированным параметрическим подходом к оценке, когда показатели не являются частью одной расчётной формулы. Американский экономист Уильям Бивер в 1966 году опубликовал свою работу, в которой впервые использовал финансовые коэффициенты для предсказания вероятности наступления банкротства компаний. Выборка включала в себя 79 компаний США, обанкротившихся в 1954—1964 годах. Для каждой обанкротившейся компании в выборку была добавлена компания не банкрот по принципу соответствия.

Ульям Бивер предложил пятифакторную систему показателей (таблица 22) для оценки финансового состояния предприятия с целью диагностики банкротства. С точки зрения американского экономиста разница между входящими и исходящими денежными потоками является основным критерием платежеспособности. Показатели для модели берутся из бухгалтерской отчётности, а результаты сопоставляются с относительными значениями вероятности банкротства.

Преимущества модели: простота в использовании, учёт рентабельности активов, длительный горизонт прогнозирования, возможность использовать для всех типов предприятий. Недостатки модели: небольшое количество по-

казателей и отсутствие интегральной оценки, субъективность определения финансового состояния, привязка к бухгалтерской отчетности, которая не всегда отражает актуальные данные.

Таблица 22

Пятифакторная модель У.Бивера

Показатели	Расчет	Значения вероятности банкротства		
		через год	через 5 лет	отсутствует
Коэффициент Бивера	$[(\text{чистая прибыль} - \text{амортизация}) / (\text{долгосрочные} + \text{краткосрочные обязательства})]$	от – 0.15 до 0	от 0 до 0.17	Более 0.17
Финансовый левередж	$[(\text{долгосрочные} + \text{краткосрочные обязательства}) / (\text{активы})]$	От 80 до 50	От 50 до 37	Менее 37
Рентабельность активов	$[(\text{чистая прибыль}) / (\text{активы})]$	От – 22 до 0	От 0 до 4	Более 4
Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом	$[(\text{собственный капитал} - \text{внеоборотные активы}) / (\text{активы})]$	От 0 до 0.06	От 0.06 до 0.3	Более 0.3
Коэффициент покрытия	$[(\text{оборотные активы}) / (\text{краткосрочные обязательства})]$	До 1	От 1 до 2	Более 2

Прогнозирование вероятности банкротства на основе Z-счета Э. Альтмана занимает важную позицию среди многокритериальных моделей. В 1968г. Э.Альтман первым использовал мультипликативный дискриминантный анализ для создания модели в виде регрессионного уравнения прогнозирования несостоятельности с высокой степенью точности.

Модель Альтмана представляет собой функцию показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В первоначальном исследовании при построении индекса были обследованы 66 предприятий промышленности, половина из которых обанкротилась в период 1946—1965 годов, а половина работала успешно, были исследованы 22 аналитических коэффициента, которые могли быть полезны для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей были отобраны 5 наиболее значимых для прогноза и построена многофакторное регрессионное уравнение.

Индекс Альтмана позволяет оценить степень риска банкротства предприятия, уровень финансовой устойчивости предприятия, запас прочности у предприятия, деятельность менеджмента предприятия, провести сравнения с другими предприятиями вне зависимости от их размера и отраслевой принадлежности. Встроенные веса в индексе позволяют учитывать разнонаправленность показателей экономической эффективности предприятия. Используя данные баланса на конец отчетного периода, возможно определить требуемые показатели (таблица 23) и выявить вероятность банкротства предприятия.

Таблица 23

Показатели Z-счета Э. Альтмана

Показатели	Расчет (с указанием данных и шифра строк баланса)
1. Доля оборотного капитала в активах организации (Z1)	(текущие активы - текущие обязательства)/(все активы)
2. Доля нераспределенной прибыли в активах организации (Z2), (рентабельность активов)	(нераспределенная прибыль)/(все активы)
3. Отношение прибыли до уплаты налогов и аналогичные обязательные платежи к активам организации (Z3)	(прибыль до уплаты процентов, налогов и аналогичные обязательные платежи)/(все активы)
4. Отношение рыночной стоимости обыкновенных и привилегированных акций к пассивам организации (Z4)	(рыночная стоимость обыкновенных и привилегированных акций)/(все активы)
5. Отношение объема продаж к активам (Z5)	(объем реализации продукции, работ, услуг)/(все активы)

Z-счет Альтмана рассчитывается согласно выражения:

$$Z=1,2*П1+1,4*П2+3,3*П3+0,6*П4+П5 \quad (6)$$

О вероятности банкротства предприятия судят по диапазону разброса значений Z-счета, нормативы которого приведены в таблице

Таблица 24

Нормативы Z-счета Э. Альтмана

Значение Z-счета	Вероятность наступления банкротства
$Z < 1,8$	Очень высокая
$1,8 < Z < 2,7$	Высокая (средняя)
$2,7 < Z < 2,9$	Возможная, но при определенных обстоятельствах
$Z > 2,9$	Очень низкая (малая)

Существуют модификации рассматриваемой модели Альтмана: двухфакторная модель, четырёхфакторная модель для непроизводственных предприятий, пятифакторная модель для акционерных обществ, чьи акции котируются на рынке, семифакторная модель, модель Альтмана-Сабато, модель Альтмана для развивающихся рынков.

В работе Дж.Б. Хитона за 2020 год, включающей 25 442 наблюдения за фирмами, было показано, что ложноположительная оценка Z-балла Альтмана составляет от 98% до 99%, а это означает, что большинство фирм с Z-баллами Альтмана ниже порога отсечения не подают заявление на банкротство в течение 2 лет. Модель Альтмана терпит неудачу в качестве прогнозной модели, поскольку она не включает в себя рыночные доказательства, имеющие отношение к вероятности банкротства, в частности, доходность, отношение долга к рыночной стоимости активов, цена акций. Современные академические модели прогнозирования дефолта и банкротства в большей степени основываются на рыночных данных, а не на бухгалтерских коэффициентах, рассчитанные в модели Альтмана.

Широкую известность также имеет **пятифакторная рейтинговая модель Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова (1996)** для оценки риска банкротства в среднесрочной перспективе. Р.С.Сайфулин и Г. Г. Кадыков предложили использовать для экспресс-оценки финансового состояния рейтинговое число R, определяемое по общей формуле:

$$R = L / (1/LN_i * K_i), i=1 \quad (7)$$

где L - число показателей;

N_i - критерий (норма) для i-го коэффициента;

K_i - i-ый коэффициент;

I / LN - весовой индекс i-го коэффициента.

При полном соответствии значений коэффициентов $K_1 \dots K_L$ их нормативным минимальным уровням рейтинг организации будет равен 1, выбранной в качестве рейтинга условной удовлетворительной организации. Финансовое состояние с рейтинговой оценкой менее 1 характеризуется как неудовлетворительное.

В случае проведения пространственной рейтинговой оценки получим n оценок (n – количество организаций), которые упорядочиваются в порядке возрастания. При проведении динамической рейтинговой оценки получим m – оценок (m – количество сравниваемых периодов), которые представляют собой временной ряд и далее подвергаются обработке по правилам математической статистике.

Авторы предполагают использовать 5 показателей, наиболее часто применяемых и полно характеризующих финансовое состояние:

1. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками (КСОС) (критерий данного коэффициента ≥ 1).

2. Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ), характеризует степень общего покрытия (оборотными активами) суммы срочных обязательств (критерий ≥ 2).

3. Интенсивность оборота авансируемого капитала (КИ) характеризует объем выручки от реализации продукции, приходящейся на 1 рубль капитала, определяется по формуле: $КИ = \text{выручка от реализации} / \text{общая сумма капитала}$, критерий $\geq 2,5$

4. Коэффициент менеджмента (КМ) (эффективность управления предприятием) характеризуется соотношением прибыли от реализации продукции и выручки от реализации, определяется по формуле: $КМ = \text{прибыль от реализации} / \text{выручка от реализации}$, критерий $\geq (n-1) / r$, где r – учетная ставка Центробанка России

5. Рентабельность собственного капитала (КР), характеризует прибыль до налогообложения на 1 рубль собственного капитала определяется по фор-

муле: $KP = \text{прибыль до налогообложения} / \text{собственный капитал}$, критерий $\geq 0,2$

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативным уровням (критерию) рейтинговое число будет равно 1. Финансовое состояние предприятий с рейтинговым числом менее 1 характеризуется как неудовлетворительное.

Согласно формуле $R = L / (1/LN_i * K_i)$ рейтинговое число, определяемое на основе 5 вышеуказанных коэффициентов, выглядит следующим образом:

$$R = 2KCOС + 0,1КТЛ + 0,08КИ + 0,45KM + KP \quad (8)$$

Диагностика вероятности банкротства – это средство для получения достоверной и качественной информации о реальных возможностях предприятия на начальной стадии экономического кризиса. Ниже приведены сравнительные характеристики наиболее известных моделей оценки вероятности банкротства (таблица 25).

Таблица 25

Сравнительная характеристика моделей оценки вероятности банкротства

Модель	Достоинства модели	Недостатки модели
Двухфакторная модель Э. Алтмана	Простота расчета, возможность применения при проведении внешнего анализа на основе бухгалтерского баланса	Неадекватность получаемых прогнозов для предприятий региона - 100%. Не рассматривается влияние показателей, характеризующих эффективность использования ресурсов, деловую и рыночную активность и пр. Нет учета отраслевой и региональной специфики функционирования субъектов экономики
Пятифакторная модель Э. Алтмана (оригинальная)	Переменные в модели отражают различные аспекты деятельности предприятия, возможно динамическое прогнозирование изменений финансовой устойчивости	Модель применима только в отношении акционерных обществ, чьи акции обращаются на рынке ценных бумаг. Даже если определить курсовую стоимость акции как отношение суммы дивиденда к среднему уровню ссудного процента, то оценка будет иметь большую погрешность
Пятифакторная модель Э. Алтмана (усовершенствованная)	Переменные в модели отражают различные	Из обследованных предприятий - фактических банкротов, таковыми были

	аспекты деятельности предприятия. Значение Z-счета дифференцировано для производственных и непроизводственных организаций	признаны 90,62%. Значения факторов существенно отличаются в результате особенностей российской экономики, поэтому механическое использование моделей Альтмана приводит к значительным отклонениям прогноза от реальности
Модель Иркутской государственной экономической академии	Механизм разработки и все основные этапы расчетов подробно описаны, что облегчает практическое применение методики	Значение R-счета практически не коррелирует с результатами, получаемыми при помощи других методов и моделей. Получаемые прогнозы не соответствуют реальному финансовому состоянию предприятий. Нет отраслевой дифференциации интегрального показателя
Четырехфакторная модель прогнозирования банкротства	Переменные в модели определяются по данным баланса и отчета о прибылях и убытках, что позволяет использовать ее для внешнего экспресс-анализа	Анализ показал, что 6,25% обследованных должников были признаны финансово состоятельными, 21,9% - являлись банкротами на протяжении всего периода. Нестабильность оценок обусловлена показателем V35, т.е. соотношением операционных активов и расходов
Модель В.А. Пареной и И.В. Долгалева	Механизм разработки модели подробно описан, даны рекомендации по схеме и периодичности перерасчета весов значимости и предельных значений Z-счета	Вероятность банкротства у 78% должников была определена как средняя, только у 22% она признана выше среднего или высокой. Это обусловлено существенным разрывом между интервалами, определяющими вероятность банкротства как «среднюю» (0,29; 2,07] и «выше среднего» (0; 0,29]
Модель Таффлера	Простота расчета, возможность применения при проведении внешнего диагностического анализа	Большинство (87,5%) обследованных должников были признаны финансово устойчивыми. Получаемые прогнозы неадекватны, поскольку достичь критического (отрицательного) уровня Z-счета практически невозможно
Модель credit-men и модель В.В. Ковалева	Возможно использование данных методик для проведения внешнего анализа. Определены нормативы переменных, которые дифференцированы по отраслям	Установленные пороговые значения коэффициентов завышены. Общим недостатком обеих моделей являются резкие «переходы» от одной оценки финансовой состоятельности к другой, т.е. даже если организация получит 99 баллов из ста, ее финансовое положение будет признано неустойчивым
Показатель платежеспособности Конана и Гольдера	Оценка производится в зависимости от вероятности задержки компаний платежей по обязательствам, что отвечает интересам креди-	Невысокая надежность получаемых прогнозов: только у 56% должников вероятность задержки платежей была признана высокой. В качестве переменной использовано отношение расходов на персонал к добавленной сто-

	торов и соответствует целям внешнего экспресс-анализа	имости. Этот показатель невозможно точно определить по данным финансовой отчетности, а поскольку интервалы между уровнями платежеспособности невелики (в среднем 0,02), то небольшое искажение влечет неадекватный прогноз
Показатель платежеспособности Управления отчетности Банка Франции	Модель включает 8 переменных, характеризующих различные аспекты деятельности предприятия	Неадекватность получаемых прогнозов: только 9,38% предприятий - фактических банкротов, получили оценку «организация, задерживающая платежи». Модель также оперирует показателем добавленной стоимости, которую сложно определить по данным финансовой отчетности
Модель Зайцевой	Модель использует в качестве переменных 6 финансовых показателей, для которых определены нормативные значения	Методика недостаточно хорошо описана, не дана техника расчета коэффициентов. Невысокая адекватность прогнозов - у 21,9% несостоятельных организаций вероятность банкротства признана низкой. Существует необходимость привлечения данных коэффициентов загрузки за предыдущие периоды, что ограничивает возможности использования модели при проведении внешнего анализа
Модель А.Б. Перфильева	Модель использует большое число переменных – восемь, что обуславливает достаточно адекватные прогнозы	Между некоторыми переменными наблюдается достаточно высокая корреляция: у коэффициентов абсолютной, быстрой и текущей ликвидности, коэффициентов маневренности и обеспеченности запасов собственными источниками. Это снижает точность получаемых оценок
Модель Ж. Лего	Модель включает только 3 коэффициента, по ней легко провести расчеты	Ограничением для использования данной модели при проведении внешнего диагностического анализа является необходимость привлечения данных об объеме выручки и активах за два предыдущих периода. Модель использует в качестве одной из переменных величину акционерного капитала, поэтому применима только в отношении АО
Модель Фулмера	Модель использует в качестве переменных 9 финансовых коэффициентов. Возможно динамическое прогнозирование финансового состояния	Модель дает неадекватный прогноз. Среди обследованных предприятий-должников 56,2% были признаны финансово состоятельными, только 18,75% получили оценку «фактический банкрот». Критическое значение Н-счета занижено, существуют определенные технические сложности в произведении расчетов

Модель Спрингейта	Модель показывает достаточный уровень надежности прогноза	Нет отраслевой и региональной дифференциации Z-счета. Между переменными наблюдается достаточно высокая корреляция

Тема 3

3.1. Разработка плана финансового оздоровления

Финансовое оздоровление следует рассматривать как базисный блок разнообразных технологий антикризисного управления на любом этапе развития предприятия вплоть до приближения банкротства. С данной точки зрения финансовое оздоровление является усовершенствованием принципов деятельности предприятия, направленным на устранение неплатёжеспособности, восстановление финансовой устойчивости и обеспечение финансового равновесия. В процессе реализации мероприятий финансового оздоровления возможно достигнуть повышения эффективности производства и конкурентоспособности, улучшения финансово-экономических результатов деятельности на длительный период.

Общая схема процесса финансового оздоровления как подсистемы антикризисного управления представлена на рисунке 44.

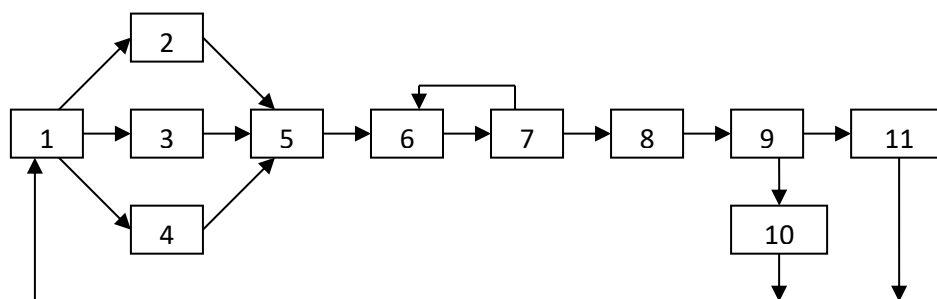


Рис. 44. Схема этапов финансового оздоровления предприятия:

- 1 — определение целей развития предприятия и критериев их достижения;
- 2 — анализ слабых и сильных сторон предприятия;
- 3 — общая диагностика состояния и тенденций развития предприятия;
- 4 — анализ финансового состояния;
- 5 — анализ и выделение ключевых причин несостоятельности предприятия;
- 6 — формирование стратегии развития предприятия;
- 7 — разработка мероприятий финансового оздоровления предприятия;
- 8 — разработка программы реализации плана финансового оздоровления;
- 9 — реализация программы;
- 10 — контроль процесса реализации программы;
- 11 — оценка результатов выполнения плана финансового оздоровления

План финансового оздоровления строительного предприятия представляет собой описание различных стратегий антикризисного управления. Он позволяет определить основные направления работ и их ожидаемую общую эффективность. Для потенциальных инвесторов такие планы служат ориентирами при выборе объектов инвестирования, для самих строительных предприятий — основой для разработки более конкретных плановых документов: планов маркетинга, производственных планов, графиков работ и т. д. В план финансового оздоровления несостоятельного строительного предприятия могут входить один либо несколько бизнес-планов по отдельным нововведениям или по отдельным, вновь создаваемым производственным бизнес-единицам.

План финансового оздоровления — эффективный инструмент планирования финансово-экономических, технических и управленческих мероприятий по реформированию несостоятельного строительного предприятия в соответствии с потребностями рынка. План финансового оздоровления выполняет следующие функции:

- используется для восстановления платежеспособности и конкурентных преимуществ на рынке;
- является инструментом, с помощью которого кредиторы-инвесторы и другие пользователи плана могут оценить текущее и будущее финансовое состояние предприятия, достоверность и обоснованность планируемых мероприятий, а также проконтролировать процесс реализации данного плана;
- является основным документом, необходимым для привлечения инвестиций в производство;
- позволяет создать имидж стабильного предприятия на основе предполагаемых мероприятий по финансовому оздоровлению несостоятельного строительного предприятия;

- обеспечивает вовлечение всего персонала предприятия в согласованные действия по его финансовому оздоровлению, что служит дополнительной гарантией эффективности этих действий.

При составлении и реализации плана финансового оздоровления необходимо руководствоваться следующими принципами, которые представляют собой совокупность основных требований, предъявляемых к разработке и реализации плана.

1. Целевой характер плана финансового оздоровления связан с тем, что при разработке и реализации плана необходимо помнить о главной цели, стоящей перед экономическим субъектом.

2. Принцип адекватности означает максимальное приближение планируемых мероприятий к реальным социально-экономическим и финансовым условиям функционирования предприятия-должника. Для реализации данного принципа проводится глубокий анализ финансового и технико-экономического состояния предприятия, его финансовых потоков и на этой основе выбираются вышеприведенные мероприятия по финансовому оздоровлению.

3. Системный подход к разработке плана предполагает рассмотрение предприятия-должника как сложной социально-экономической системы, имеющей различные подсистемы деятельности. Поэтому при разработке плана необходимо предусмотреть мероприятия, оздоравливающие отдельные подсистемы предприятия-должника.

4. Структурный принцип предполагает наличие в плане не менее трех обязательных разделов. Это разделы, характеризующие текущее и будущее состояние предприятия, и раздел, в котором формулируются мероприятия по финансовому оздоровлению, необходимые для достижения планируемого будущего состояния предприятия.

5. Содержательный принцип означает, что план финансового оздоровления должен быть обоснованным и достоверным, логично и ясно изложенным.

6. Командный принцип предполагает, что разработка и реализация плана должны осуществляться командой профессиональных консультантов вместе с руководителями предприятия-должника.

Выше приведены не все принципы разработки плана финансового оздоровления, а только наиболее важные из них, однако данные требования являются основными для получения содержательного и достоверного плана, а также успешного результата от его реализации. Касательно порядка и процедур финансового оздоровления следует подчеркнуть их единую методологическую базу и, одновременно, различие комплекса мероприятий антикризисного управления в соответствии со стадией кризиса и глубиной кризисного состояния предприятия (рисунок 45)

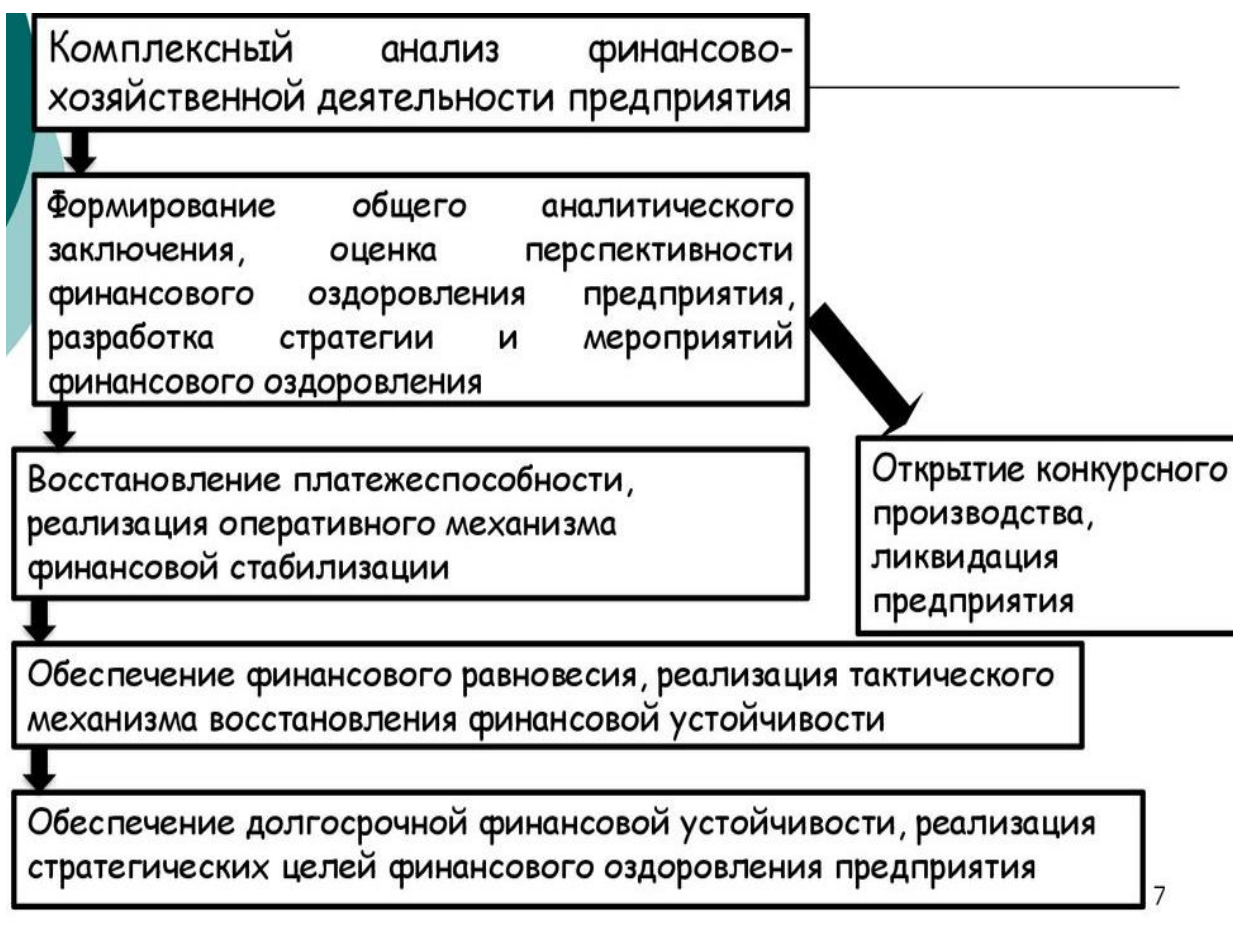


Рис.45. Этапные процедуры финансового оздоровления

План финансового оздоровления должен содержать перечень, экономические обоснования и сроки исполнения мероприятий, направленных на улучшение финансового состояния и предотвращения банкротства организации. Мероприятия, предусмотренные в плане финансового оздоровления, должны соответствовать законодательству Российской Федерации на дату утверждения плана и обеспечивать финансовое оздоровление организации по итогам его реализации. Включенные в план финансового оздоровления мероприятия должны соответствовать финансовым и технологическим возможностям организации. Общий срок реализации мероприятий предусмотренных планом финансового оздоровления должен быть обоснован исходя из результатов анализа финансового состояния организации с учетом выявленных в ходе данного анализа ее внутренних и внешних ресурсов, а также характера предлагаемых мер по восстановлению ее платежеспособности. Рекомендуется, чтобы общий срок реализации мероприятий не превышал 10 лет.

В программу финансового оздоровления рекомендуется включать следующие разделы: резюме, общие сведения об организации и её текущей деятельности (сведения о текущей деятельности организации); анализ текущего финансового состояния организации; план мероприятий по финансовому оздоровлению организации и приложения к плану финансового оздоровления.

В резюме кратко представляются базовые положения плана финансового оздоровления: цель и задачи плана финансового оздоровления; причины возникновения неплатежеспособности строительного предприятия; краткая характеристика кредиторской и дебиторской задолженностей; обоснование мероприятий по восстановлению платежеспособности строительного предприятия и повышению его конкурентоспособности; основные параметры графика погашения кредиторской задолженности; основные положения программы реализации плана финансового оздоровления.

В раздел "Общие сведения об организации" плана финансового оздоровления рекомендуется включать следующие сведения:

- 1) полное наименование организации в соответствии с уставом;
- 2) юридический и почтовый адрес организации, контактные телефоны, адрес электронной почты;
- 3) организационно-правовая форма организации, сведения о государственной регистрации, ведомственная принадлежность организации;
- 4) краткие сведения об истории создания и деятельности организации;
- 5) структура органов управления и данные о персональном составе органов управления организации;
- 6) сведения об основных акционерах (участниках) организации, доля государства в уставном капитале организации;
- 7) дополнительные существенные сведения об организации.

В разделе "**Сведения о текущей деятельности**" плана финансового оздоровления рекомендуется отражать следующую информацию:

- 1) сведения об отрасли, в которой осуществляет свою деятельность организация, включая сведения о перспективах развития отрасли на период реализации программы финансового оздоровления, уровень конкуренции в отрасли, включая сведения об основных конкурентах организации, а также оценка факторов, которые могут существенно повлиять на развитие отрасли в период реализации плана финансового оздоровления;
- 2) сведения о социально-экономическом положении города (региона, субъекта Российской Федерации), на территории которого осуществляет свою деятельность организация, а также сведения об отнесении организации к градообразующей;
- 3) сведения о составе и структуре основных производственных фондов организации, загрузке производственных и наличии мобилизационных мощностей;
- 4) сведения о трудовых ресурсах организации (численность и квалификация персонала, политика организации в сфере трудовых ресурсов);

- 5) основные виды, текущие и планируемые объемы производства выпускаемой продукции (оказываемых услуг), обеспечивающие более 10 процентов объема реализации (выручки) организации за три года;
- 6) источники сырья, материалов и услуг (с указанием поставщиков), на которые приходится более 10 процентов всех поставок на организацию, и оценка факторов, которые могут существенно повлиять на обеспеченность организации сырьем и материалами в период реализации плана финансового оздоровления;
- 7) основные направления сбыта продукции (услуг) организации, на которые приходится более 10 процентов выручки, организация системы сбыта и оценка факторов, которые могут существенно повлиять на сбыт продукции (услуг) организации;
- 8) сведения о предоставлении ранее прав на реструктуризацию кредиторской задолженности по платежам в бюджет и государственные внебюджетные фонды;
- 9) сведения об арбитражных разбирательствах, в которых принимает участие организация, и о принятых в отношении организации судебных решениях, предусматривающих в том числе обременение или отчуждение активов;
- 10) дополнительная существенная информация.

В разделе "**Анализ текущего финансового состояния**" рекомендуется проводить анализ текущего финансового состояния организации за период, составляющий не менее 3 лет. В данный раздел рекомендуется включать:

- 1) анализ коэффициентов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность организации. При анализе финансового состояния рекомендуется использовать следующие коэффициенты и показатели:
 - а) коэффициент абсолютной ликвидности;
 - б) коэффициент текущей ликвидности;
 - в) показатель обеспеченности обязательств должника его активами;
 - г) степень платежеспособности по текущим обязательствам;
 - д) коэффициент автономии (финансовой независимости);

- е) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- ж) показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам;
- з) доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах;
- и) чистые активы;
- к) удельный вес себестоимости в общем объеме выручки;
- л) рентабельность продаж;
- м) рентабельность активов;
- н) норма чистой прибыли.

Анализ коэффициентов и показателей производится в динамике. По результатам анализа делается вывод о платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности организации, а также причинах, вызвавших изменение указанных показателей за анализируемый период.

2) анализ активов и пассивов организации. Анализ активов и пассивов производится по группам статей баланса с целью оценки эффективности формирования и использования активов и соответствия сформированных обязательств. Особое внимание рекомендуется обращать на анализ причин, вызвавших изменение отдельных статей баланса на величину, превышающую 10 процентов. Также следует выявить и проанализировать причины возникновения просроченной кредиторской задолженности (при наличии таковой);

3) анализ финансовых результатов деятельности. Анализ финансовых результатов предусматривает анализ структуры доходов и расходов организации, причин убыточной деятельности (при наличии таковой). При проведении анализа рекомендуется указывать причины, вызвавшие изменение отдельных статей доходов и расходов на величину, превышающую 10 процентов. В случае убыточной деятельности рекомендуется проводить анализ, предусматривающий определение точки безубыточности;

По результатам анализа рекомендуется сделать общий вывод о финансовом состоянии организации с указанием основных факторов, влияющих на него.

В программу мероприятий по финансовому оздоровлению организации рекомендуется включать:

- 1) проект графика погашения задолженности с обоснованием возможности обеспечения его выполнения и указанием источника выплат реструктурированной задолженности и оценку изменения результатов деятельности организации и платежеспособности в случае предоставления реструктуризации в соответствии с проектом графика погашения задолженности;
- 2) цели и перечень мероприятий по финансовому оздоровлению с указанием необходимых финансовых, материальных и трудовых ресурсов для их выполнения и планируемые источники финансирования данных мероприятий, а также оценку изменения результатов деятельности организации и платежеспособности в случае реализации указанных мероприятий;
- 3) описание системы контроля организации за выполнением мероприятий, предусмотренных планом финансового оздоровления, и анализом возможности финансового оздоровления и реализации альтернативных мероприятий в случае невыполнения ключевых мероприятий, предусмотренных планом финансового оздоровления;
- 4) прогнозные финансовые показатели, в том числе промежуточные, характеризующие результаты выполнения мероприятий, предусмотренных планом финансового оздоровления (рекомендуется использовать коэффициенты и показатели, которые применялись в разделе "Анализ текущего финансового состояния организации"), а также прогноз денежных потоков организации, который базируется на прогнозных финансовых результатах выполнения мероприятий по финансовому оздоровлению.

К плану финансового оздоровления рекомендуется прилагать статистическую, управленческую и иную информацию, подтверждающую данные, приведенные в плане финансового оздоровления.

Раздел мероприятий финансового оздоровления представляет собой перечень мероприятий по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности строительного предприятия, ана-

лиз предлагаемых мероприятий и выводы об их эффективности. В табличной форме приводятся перечень мероприятий, сроки их проведения и показывается внутренний финансовый резерв предприятия, получаемый от предлагаемых мероприятий, который может быть направлен на восстановление его платежеспособности.

В сущности, данный раздел является стратегическим планом основных направлений развития и преобразования организации, имеющих целью:

- прирост выручки, в том числе его денежной составляющей;
- сокращение издержек строительного производства;
- оптимизацию управления товарно-денежными потоками;
- создание условий для своевременного расчета по обязательствам;
- повышение качества строительной продукции и ее соответствие рыночному спросу.

В разделе маркетинга плана финансового оздоровления излагаются результаты оценки перспектив рынка или альтернативных рынков, выход на которые позволит предприятию восстановить свою платежеспособность, изменив вид или качество продукции (услуг). Характеристика маркетинговой политики дает представление о мерах, намечаемых предприятием в области продвижения выпускаемой или предполагаемой к выпуску продукции на рынки строительных услуг.

План производства — это комплексный плановый документ, который включает следующие подразделы:

- производственную программу;
- план продаж продукции предприятия;
- расчет потребности в основных средствах;
- расчет потребности в ресурсах на производственную программу;
- расчет потребности работников и их заработной платы;
- смету расходов и калькуляцию себестоимости продукции;
- потребность предприятия в дополнительных инвестициях.

План реструктуризации строительного предприятия может включать следующие мероприятия:

1. Разработка схемы реструктуризации строительного предприятия, формирование бизнес-направлений.
2. Составление разделительных балансов и передаточных актов для новых предприятий с разделением (или присоединением) имущественного комплекса.
3. Определение основных показателей новых производств.
4. Продажа не востребованной части имущественного комплекса предприятия.
5. Организация управления производством.
6. Сокращение численности работников предприятия.
7. Разработка прогнозных балансов на конец срока реструктурирования.
8. Оценка экономической эффективности реструктуризации.

Раздел реструктуризации задолженности строительного предприятия содержит информацию обо всех видах задолженности и о возможностях ее уменьшения или ликвидации. Методами реструктуризации задолженности предприятия являются погашение, списание, отсрочка, рассрочка, продажа, обмен, конвертация или иные процедуры, так или иначе связанные с его финансовым оздоровлением.

Финансовый план — это документ, в котором отражаются будущие потребности в собственном и заемном капитале для реализации намечаемого плана финансового оздоровления несостоятельного строительного предприятия. При составлении финансового плана проводится:

- прогноз финансовых результатов деятельности предприятия;
- определение потребности в дополнительных инвестициях и формирование источников финансирования;
- формирование и дисконтирование денежных потоков;
- составление агрегированной формы прогнозного баланса;
- расчет и анализ итоговых финансовых показателей предприятия.

План финансового оздоровления в антикризисном управлении может разрабатываться на всех этапах антикризисного управления: досудебной санации, наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления. И если цель планов, разработанных на разных этапах антикризисного управления, одна — восстановление платежеспособности предприятия и повышение его конкурентоспособности, то содержание планов финансового оздоровления на этих трех этапах антикризисного управления различно. Поэтому мероприятия антикризисного управления на различных этапах развития кризиса носят различный характер, соответствующий задачам данного этапа, и режим финансового оздоровления значительно отличается (рисунок 46)



Рис.46. Режимы финансового оздоровления на различных этапах развития кризисного состояния

На первом этапе досудебной санации собственник предприятия в случае финансовых проблем в соответствии с ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» обязан применять меры по предупреждению его банкротства, которые могут быть сформулированы в плане финансового оздоровления и связаны в основном с санированием предприятия кредиторами или другими инвесторами на определенных условиях. На данном этапе меры по финансовому оздоровлению, как правило, не отличаются от решений, принимаемых руководителем на нормально работающем платежеспособном предприятии:

- 1) получение финансовой поддержки от инвесторов, в том числе от государства (санация);
- 2) привлечение инвестиций (в том числе путем эмиссии ценных бумаг),
- 3) поиск новых видов деятельности, новой строительной продукции и рынков сбыта;
- 4) свертыwanie нерентабельных производств;
- 5) сдача в аренду неиспользованных зданий, помещений и земельных участков;
- 6) продажа излишних основных средств, в том числе оборудования, непроектных основных средств, объектов незавершенного строительства;
- 7) снижение себестоимости строительной продукции и услуг;
- 8) повышение качества строительной продукции и услуг;
- 9) совершенствование системы управления предприятием и др.

Если финансовые проблемы на строительном предприятии являются временными и могут быть устранены, то реализация указанных выше мер позволит финансово оздоровить предприятие и нормализовать кредиторскую задолженность. Если меры, принятые на первом этапе, не дали положительного результата, вступает в силу второй этап.

На этапе наблюдения временный управляющий обязан провести анализ финансового состояния строительного предприятия и дать предложения по восстановлению его платежеспособности. Учитывая, что данные, получаемые в результате наблюдения, будут использоваться арбитражным судом для

принятия решения о дальнейшей судьбе предприятия, эти предложения должны быть глубоко аргументированы, обоснованы и представлены в виде документа, отражающего финансовое состояние предприятия. Действия руководства предприятия по восстановлению платежеспособности предприятия и сроки мероприятий по финансовому оздоровлению необходимо изложить в форме плана финансового оздоровления предприятия.

На втором этапе план может включать меры, которые были изложены выше, а также следующие меры по финансовому оздоровлению несостоятельного строительного предприятия:

- 1) реорганизация предприятия (в форме слияния, выделения или присоединения);
- 2) акционирование предприятия;
- 3) продажа неэффективных пакетов акций и долей в уставных капиталах других предприятий;
- 4) перепрофилирование предприятия;
- 5) оптимизация численности персонала в соответствии с реальной производственной программой и др.

На этапе финансового оздоровления орган управления должника должен разработать и реализовать план финансового оздоровления и график погашения кредиторской задолженности. Эти план и график должны быть одобрены кредиторами и утверждены арбитражным судом. На данном этапе административный управляющий призван контролировать ход выполнения перечисленных документов и информировать об этом кредиторов и арбитражный суд.

Разработка плана финансового оздоровления предписана как на этапе финансового оздоровления, так и на этапе внешнего управления и является базисным фактором на этих этапах.

В период внешнего управления ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» арбитражному управляющему предписана разработка плана внешнего управления предприятием, вторая часть которого — план финансового оздо-

рования несостоятельного предприятия. Утверждение этого плана внешнего управления имеет важные правовые последствия для арбитражного управляющего и дальнейшей судьбы строительного предприятия. Если план утверждается собранием кредиторов, то внешний управляющий продолжает работать в своей должности и реализует этот план. В случае если план не утвержден, то появляется основание для снятия арбитражного управляющего с должности и его замены, а также стагнации кризисного состояния строительного предприятия на неопределенное время.

На этапах финансового оздоровления и внешнего управления в план финансового оздоровления могут включаться все мероприятия, сформулированные выше. Кроме того, дополнительно возможна реализация следующих мероприятий:

- 1) финансовый анализ, выявление и контроль действующих (в том числе скрытых) финансовых потоков;
- 2) инвентаризация имущества и обязательств;
- 3) аудиторская проверка;
- 4) реструктурирование дебиторской и кредиторской задолженности;
- 5) пересмотр действующих арендных договоров;
- 6) поиск новых источников инвестиций;
- 7) внедрение системы финансового управления на предприятии (в том числе подсистем оптимального налогового планирования и экономии текущих затрат предприятия);
- 8) замещение активов;
- 9) разработка и реализация оптимального производственного плана в соответствии с результатами маркетинговых исследований;
- 10) выпуск новой продукции (услуг), пользующейся спросом на рынке;
- 11) создание новой системы управления предприятием.

Программа реализации плана финансового оздоровления должна объединить всю полученную информацию по плану финансового оздоровления, а также определить цели, исполнителей, средства, способы и условия его

реализации. Программа реализации плана финансового оздоровления состоит из следующих разделов:

- цели и задачи программы,
- перечень и характеристика подпрограмм, виды и содержание работ,
- сроки и этапы реализации программы и подпрограмм,
- ответственные исполнители, службы, организации,
- объемы и источники финансирования,
- ожидаемые конечные результаты и эффективность реализации программы.

План финансового оздоровления и программа его реализации могут быть обеспечены разработкой **матрицы процесса финансового оздоровления** конкретного предприятия (рисунок 47). Таким образом, неплатежеспособное предприятие можно рассматривать в виде совокупности 12 разделов, а процесс финансового оздоровления — в виде четырех последовательных, отличающихся друг от друга по содержанию и по времени проведения этапов.

ЦЕЛЬ										
СТРАТЕГИЯ										
Этапы	Компоненты	Маркетинг	Производство	Активы	Организационная структура	Персонал	Задолженность	Финансы	Информация	Безопасность
	I. Диагностика									
	II. Планирование									
	III. Реализация и контроль плана финансового оздоровления									
	IV. Оценка результатов									
	ПЛАН ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ									

Рис.47. Матрица финансового оздоровления

Диагностика состояния предприятия, как рассматривалось выше проводится системно, однако аналитическая дифференциация также использует-

ся для определения мероприятий антикризисного управления в разделах маркетинга, производства, активов, организации, персонала, задолженности, финансов, информации, безопасности.

Этап планирования мероприятий включает выработку нескольких решений по каждому разделу плана финансового оздоровления. На данном этапе предстоит выяснить следующие вопросы: каких конкретных результатов необходимо добиться в процессе финансового оздоровления; будут ли они разработаны на долгосрочный период, и если нет, то как это осуществить; кого должны затронуть изменения и какие при этом могут возникнуть трудности; каким образом лучше преодолеть сопротивление изменениям. Кроме того, надо предусмотреть три варианта развития событий с учетом вероятности их наступления (оптимистический, ожидаемый, пессимистический) и разработать систему критериев для оценки достигнутых результатов.

Основной задачей этапа реализации плана является осуществление программы, коррекция всех экономических процессов, протекающих на предприятии с учетом поставленных целей, достижение запланированных количественных и качественных показателей работы предприятия. Важным элементом внедрения запланированных мероприятий является постановка системы контроля за их осуществлением, предполагающей отслеживание выполненных заданий, расчет отклонений, выяснение причин отклонений и в зависимости от причин - реакцию на отклонение или корректировку плана. Этап завершается составлением отчета о проделанной работе с представлением данных по качественным и количественным показателям, определенным на стадии планирования.

Оценка полученных результатов является важным элементом процесса финансового оздоровления, без которого трудно установить степень достижения поставленных целей и определить эффективность работы. Оценка должна проводиться по результатам каждого раздела плана, а также плана в целом: сравнительный анализ полученных фактических качественных и количественных данных с планируемыми значениями на основе выявления от-

клонений, изучение причин несоответствия показателей и их динамики запланированному уровню. С позиции самого процесса финансового оздоровления необходимо оценить реалистичность планов, гибкость и оперативность принимаемых решений.

После окончания работ по финансовому оздоровлению определяется уровень жизнеспособности предприятия в целом, оцениваются перспективы развития бизнеса и подготавливается итоговый документ, содержащий отчет о выполненной работе, анализ и оценку результатов, а также описание развития предприятия на перспективу.

В системе антикризисного управления большая роль отводится широкому использованию механизма финансового оздоровления во всех сферах деятельности строительного предприятия. Решение задач финансового оздоровления предприятия возможно посредством реализации соответствующих мероприятий, среди которых, с определённой степенью условности, стоит выделить или классифицировать следующие.

Оперативные мероприятия финансового оздоровления позволяют в аварийном режиме разрешить проблему неплатёжеспособности предприятия с тем, чтобы предупредить возникновение банкротства. Локальные или тактические мероприятия служат восстановлению и обеспечению финансовой устойчивости в среднесрочной перспективе с целью устранения самих причин неплатёжеспособности. Долгосрочный механизм финансового оздоровления способствует изменению финансовой стратегии с целью ускорения экономического роста и обеспечению финансового равновесия на длительный период.

Выбор способов, а значит и мероприятий финансового оздоровления предприятий строительного комплекса обоснован их реализацией в практике антикризисного управления этими предприятиями и их спецификой. Спектр мероприятий, реализующих данную технологию антикризисного управления, весьма разнообразен. Приведём некоторые из них по наиболее важным направлениям преобразований:

1. Упорядочение активов строительного предприятия:
 - инвентаризация предприятия;
 - передача объектов социальной и непроизводственной сферы;
 - продажа, сдача в аренду неиспользуемой части имущества, основных средств и т.д.;
 - приобретение нового и реконструкция старого имущества производственного назначения;
 - консервация не задействованного в производственном цикле оборудования.
2. Формирование финансовых источников:
 - создание благоприятного инвестиционного имиджа строительного предприятия;
 - привлечение инвестиций;
 - востребование дебиторской задолженности;
 - оптимизация налогообложения;
 - использование уставного и резервного капитала предприятия.
3. Упорядочение задолженности предприятия:
 - реструктуризация и погашение задолженности перед бюджетами, внебюджетными фондами, коммерческими кредиторами;
 - пересмотр договорных обязательств с кредиторами (реструктурирование задолженности перед частными кредиторами);
 - заключение соглашения об отступном;
 - конверсия долгов путем преобразования краткосрочных задолженностей в долгосрочные ссуды или долгосрочные ипотеки;
 - оптимизация дебиторской задолженности и т.д.
4. Интенсификация производства:
 - применение прогрессивных технологий;
 - повышение уровня использования производственных мощностей;

- оптимизация процесса организации труда и производства.

5. Совершенствование структуры управления и производства:

- оптимизация количества персонала;
- совершенствование способов стимулирования персонала предприятия;
- совершенствование системы маркетинга;
- внедрение системы финансового менеджмента;
- реорганизация структуры управления;
- выделение отдельных производств в самостоятельные бизнес-единицы и филиалы и т.д.

Летом 2020 года информационным порталом РБК был проведен опрос среди руководителей 230 российских компаний, в котором приняли участие руководители малого, среднего и крупного бизнеса. Анализ эффективности реализованных компаниями антикризисных мер свидетельствует о том, что основными из них являются:

- снижение операционных затрат (38%);
- снижение или отсрочка арендной платы (30%);
- перевод сотрудников на неполную рабочую неделю (26%);
- пересмотр условий договора с поставщиками (24%);
- снижение зарплаты сотрудникам (20%).

К числу эффективных антикризисных мер, которые целесообразно использовать компаниям в случае наступления кризисных явлений, относятся:

- реализация непрофильных активов;
- удаленная работа;
- снижение уровня бюрократии.

Непрофильные активы – активы (здания, сооружения, ценные бумаги и др.), принадлежащие компании, но не участвующие в основном роде деятельности и оказывающие негативное влияние на стратегию компании. Их содержание в условиях кризиса в значительной степени затратно, что снижа-

ет эффективность и результативность функционирования компании. Необходимо провести работу по оценке стоимости непрофильных активов и приложить усилия для их реализации. После реализации активов компания получает доход, который может направить на оптимизацию и модернизацию производственных процессов, избавляясь при этом от затрат на содержание данных активов.

Возможность перевода сотрудников на удаленную работу – одно из достижений цифровизации рабочих процессов. С помощью перевода сотрудников на удаленную работу работодатель сможет сократить издержки на организацию рабочего процесса (аренду офиса, коммунальные услуги, служебный транспорт и т.д.). Повысится скорость и эффективность принятия управленческих решений ввиду возможности организации совещаний руководства в онлайн-формате при помощи сети интернет. Но важно регламентировать рабочее время сотрудников при удаленном режиме работы, нельзя допускать, чтобы привычный 8-часовой рабочий день перетекал в бесконечный рабочий день с момента подъема сотрудника и до его отхода ко сну. Это может повлечь массовые увольнения сотрудников и резкое падение производительности труда.

Быстрое и эффективное принятие антикризисных мер возможно только при небольшом управленческом аппарате. Важна гибкость, высокий уровень профессионализма и ответственности управленческого аппарата. В случае резкого наступления кризисного явления для одной из структур компании в ряде случаев будет гораздо эффективней, если именно этой структуре будут делегированы полномочия автономно принимать антикризисные решения в соответствии с общей антикризисной стратегией компании, для сокращения отрезка времени в принятии антикризисных мер.

3.2. Функциональный анализ финансового оздоровления предприятия

Антикризисное финансовое управление представляет собой использование специальных управленческих решений, направленных на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий. Главной целью антикризисного управления финансами является восстановление показателей финансовой устойчивости предприятия и минимизация размеров снижения его рыночной стоимости, которые вызваны финансовыми кризисами. Управление предприятием на различных стадиях кризиса должно быть основано на максимально эффективном финансовом менеджменте.

Для построения оптимальной системы управления финансовым оздоровлением предприятия необходимо учесть интересы собственников; указывать на другие, кроме прибыли, возможности улучшения финансовых результатов; учесть фактор неопределенности и риска при принятии управленческих решений. В широком смысле данная цель может быть сформулирована и при проведении финансового оздоровления предприятия. Однако если понимать финансовое оздоровление в узком смысле – как вывод предприятия из кризиса, цель можно конкретизировать путем выделения двух этапов: на первом она может звучать как снижение и ликвидация финансовых потерь владельцев предприятия; на втором – как увеличение их благосостояния.

Полагая основной задачей финансового оздоровления погашение кредиторской задолженности, следует подчеркнуть необходимость определения объёмов и сроков образования задолженности на основе анализа долгосрочных и краткосрочных обязательств должника. В целях финансового оздоровления **анализ кредиторской задолженности** включает:

- проверку достоверности сведений о сроках и видах задолженности;
- оценку условий задолженности и сроков образования;
- определение вида кредиторской задолженности;

- выявление сумм просроченной кредиторской задолженности и факторов, повлиявших на ее образование;
- определение в динамике состава и структуры, удельного веса каждого вида задолженности в общей сумме.
- определение возможности и направления реструктуризации задолженности.

Для диагностирования кредиторской задолженности в первую очередь необходимо оценить сроки её образования, что позволит определить вид задолженности и выявить просроченную задолженность (таблица 26).

Таблица 26

Анализ кредиторской задолженности по срокам образования
на дату введения финансового оздоровления

Наименование показателя (кредитор)	Балансовая стоимость, тыс.руб.	в том числе по срокам образования, тыс.руб.				
		до 3 мес.	3-6 мес.	6-9 мес.	9-12 мес.	свыше 12 мес.
Кредиторская задолженность, тыс.руб. ...						
Доля в общей сумме задолженности	100%					

По различным видам задолженности определены предельно допустимые значения: для задолженности по оплате труда – не больше двух месяцев; налоги, перечисления в бюджет и внебюджетные фонды – не более трёх месяцев; долги подрядчикам и поставщика – не более трёх месяцев с даты последнего платежа. На данной основе определяется просроченная задолженность, требующая реструктуризации.

В графике предстоящих платежей приоритет должен быть отдан просроченной кредиторской задолженности свыше трёх месяцев, поскольку именно эти кредиторы могут инициировать в судебном порядке процедуру банкротства предприятия. Оценка сроков образования и классификация дебиторской задолженности является основой для анализа условий возможной реструкту-

ризации. Ретроспективный анализ проводится поквартально за последний год до даты введения финансового оздоровления (таблица 27).

Таблица 27

**Оценка состояния и условий реструктуризации
долгосрочных и краткосрочных обязательств (ретроспективный анализ)**

Наименование показателя (кредитор)	Балансовая стоимость, тыс.руб.				Изменение со- става задол- женности, %				Удельный вес, %				Возможность реструктуризации
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
Обязательства, всего													
1. Долгосрочная кредиторская за- долженность													
- наименование задолженности													
в т.ч. просро- ченная													
Из нее длитель- ностью свыше 3 месяцев													
.....													
2. Краткосрочная кредиторская за- долженность													
- наименование задолженности													
в т.ч. просро- ченная													
Из нее дли- тельностью свыше 3 меся- цев													
.....													
Итого:													

Анализ данных, приведённых в таблицах, позволяет сделать выводы по следующим позициям:

- изменение состава и размера кредиторской задолженности;
- наименование кредиторской задолженности с наибольшим удельным весом;
- причины, вызвавшие изменение отдельных статей кредиторской задолженности на величину, превышающую 10 процентов;

- размеры и причины возникновения просроченной кредиторской задолженности;
- необходимость проведения и перспективные направления реструктуризации задолженности.

Как при стабильном функционировании предприятия, так и при финансовом неблагополучии задачами финансового управления традиционно называют обеспечение денежными ресурсами, распределение ресурсов и контроль за ними. Однако, в условиях кризисной ситуации мероприятия носят более кардинальный характер системной реструктуризации. В переводе с английского «**реструктуризация**» (restructuring) – это перестройка структуры чего-либо. С позиций системного подхода реструктуризация – это изменение структуры (порядка, расположения элементов, самих элементов) экономического субъекта. Реструктуризация или структурная перестройка позволяет обеспечить эффективное распределение и использование организационных, производственных, управленческих, материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов строительного предприятия (рисунок 48).



Рис.48. Виды системной реструктуризации с целью финансового оздоровления предприятия

С практической точки зрения реструктуризация содержит следующие направления преобразований для достижения стратегических целей предприятия:

- 1) производственная реструктуризация;
- 2) реорганизация (изменение организационной структуры, кадровая перестройка, усовершенствование структуры управления);
- 3) реструктуризация собственности с распределением контроля над организацией;
- 4) реструктуризация активов и пассивов и др.

Реструктуризацию любого предприятия можно разделить на два этапа. Начальный этап может быть проведен быстро с использованием внутренних ресурсов предприятия и не требовать крупных денежных инвестиций. Однако необходим большой вклад со стороны менеджеров для внедрения существенных организационных перемен (маркетинг, сбыт, совершенствование организации и управления производством и др.).

На данном этапе возможно решение организационных и административных вопросов. Данные мероприятия включают идентификацию профильных и оптимальных видов деятельности и рынков предприятия, анализ положительных и отрицательных сторон последнего во всех сферах его деятельности и подготовку конкретных предложений по решению проблем (с низкими затратами и через распределение внутренних ресурсов). Например, очень быстрых и видимых результатов можно добиться следующими действиями:

- реструктурированием дебиторской и кредиторской задолженности;
- оптимизацией потоков денежных средств;
- снижением себестоимости через выявление чрезмерных затрат и потерь времени, материалов и ресурсов;
- созданием специального подразделения по сбыту;
- сокращением штата предприятия в соответствии с уменьшением объемов производства и др.

На втором этапе большое внимание уделяется более значимым проектам, требующим определенных временных, профессиональных и капитальных затрат:

- усовершенствование производственных технологий, переоснащение производства;
- реструктуризация собственности, например, слияние строительных предприятий с дополняющими друг друга продуктами и рынками, выделение деятельности, не связанной с основным производством, концентрация акционеров различными способами;
- инвестиции в трудовые ресурсы, необходимые в области продаж, маркетинга и финансов и др.

Процесс реструктуризации предприятия может сопровождаться изменением формы собственности, возникновением новых юридических лиц, то есть реформированием. Реорганизация юридических лиц регламентируется статьями 57-60 Гражданского кодекса РФ и может осуществляться путем:

- слияния нескольких организаций в одну новую. При слиянии юридических лиц права и обязанности каждого из них переходят к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом;
- присоединения юридического лица к другому. В этом случае права и обязанности присоединенного юридического лица переходят к последнему в соответствии с передаточным актом;
- разделения юридического лица на несколько новых организаций. При этом его права и обязанности переходят к вновь возникшим юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом;
- выделения из состава организации юридических лиц. В данном случае часть своих прав и обязательств реорганизуемое юридическое лицо передает вновь созданным лицам, но при этом часть прав и обязательств остается за ним;
- преобразования или реформирования, т.е. смены организационно-правовой формы юридического лица. При преобразовании юридиче-

ского лица одного вида в юридическое лицо другого вида, к вновь возникшему юридическому лицу переходят права и обязанности реорганизованного юридического лица в соответствии с передаточным актом.

Передаточный акт и разделительный баланс – это документы не только бухгалтерского содержания, но очень важные правовые документы, которыми определяется объем прав и обязанностей образуемых юридических лиц. Имущество передается по разделительному балансу со всеми активами и пассивами, включая прибыли и убытки.

Слияние и присоединение могут потребовать предварительного согласования с федеральными и территориальными антимонопольными органами. Эти же органы вправе потребовать разделения или выделения юридического лица в случаях возникновения и в целях предотвращения возможности злоупотребления. Реорганизация любого юридического лица (кроме акционерных обществ) требует единогласного решения всех его участников.

В соответствии со ст. 57 Гражданского кодекса Российской Федерации юридическое лицо считается реорганизованным, за исключением реорганизации в форме присоединения, с момента государственной регистрации вновь созданных юридических лиц. При реорганизации в форме присоединения присоединившееся лицо считается реорганизованным с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении его деятельности.

Многие строительные предприятия отдают предпочтение реструктуризации без признаков реорганизации из-за трудностей, связанных с соблюдением обязательных условий реорганизации. Кроме того, разделение баланса при дебиторской задолженности (зачастую безнадежной, длительно просроченной) и значительной кредиторской задолженности сразу ставят созданное предприятие в тяжелое финансовое положение, если нет инвесторов.

Реструктуризация без признаков реорганизации может быть осуществлена юридическим лицом путем создания новых юридических лиц (без процедуры выделения) для выполнения определенных функций. Это может быть

дочернее, зависимое либо независимое общество или товарищество, если есть рычаги управления последним помимо доли в уставном капитале. При такой реструктуризации сводятся к минимуму либо полностью отсутствуют многие проблемы реорганизации. Помимо создания нового юридического лица реструктуризация может осуществляться путем приобретения (определяющего участия) действующего «чужого» предприятия, которое специализировано или достаточно легко переспециализируется на нужды предприятия-покупателя.

Трудности при такой реструктуризации по сравнению с указанными выше формами реорганизации следующие: при создании нового юридического лица велика вероятность ошибки в прогнозе эффективности его работы; при приобретении — борьба с возможным противодействием конкурентов-покупателей, дороговизна покупки.

Для достижения стратегических целей внутренняя структура предприятия также может подвергаться преобразованию. На основе анализа эффективности деятельности, конкурентоспособности как предприятия в целом, так и всех его подразделений возможно проведение следующих мероприятий внутренней реорганизации:

- классификация подразделений по приоритетности и развитие приоритетных подразделений,
- оптимальное перераспределение функций между подразделениями,
- ликвидация подразделений с низкой конкурентоспособностью и низким уровнем соответствия общей стратегической цели,
- продажа подразделений с высокой конкурентоспособностью, но низким уровнем соответствия общей стратегической цели и др.

Отдельный раздел плана финансового оздоровления должен быть посвящён **реструктуризации задолженности предприятия**. Характерная структура задолженности большинства строительных предприятий включает следующие виды задолженности:

- бюджетам всех уровней — федеральному, региональному, местному;

- внебюджетным фондам;
- кредиты коммерческим банкам;
- предприятиям-поставщикам;
- предприятиям-смежникам и пр.

Чтобы корректно сформировать реестр кредиторов и ответить на вопрос об обеспечении средств для погашения задолженности проводится, как рассматривалось выше, оценка пассивов несостоятельного предприятия. Она осуществляется на основании результатов инвентаризации финансовых обязательств.

Пути реструктуризации задолженности несостоятельного предприятия:

- отсрочка платежей – изменение срока уплаты просроченной задолженности на более поздний;
- рассрочка – дробление платежа на несколько более мелких, которые должны быть внесены в течение определённого периода;
- зачёт взаимных требований – погашение взаимных обязательств предприятий;
- перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные – изменение соответствующих договоров в части перенесения срока платежей на период более года;
- погашение задолженности имуществом и имущественными правами;
- продажа долговых обязательств третьим лицам;
- списание задолженности и др.

Реструктуризация может сочетать в себе различные способы перестройки структуры и быть комплексным мероприятием. Осуществление реструктуризации зависит от большого числа различных факторов: правильного выбора пути реструктуризации; своевременности принятия решений; кадрового обеспечения; наличия или возможности заимствования денежных средств и др. Выбор пути реструктуризации зависит от конкретных условий, и предпочтение должно быть отдано тому варианту, осуществление которого

требует наименьших затрат, наиболее реально, менее рискованно на единицу эффекта, т.е. риск должен совпадать с ожидаемым эффектом.

Соблюдение основных принципов проведения реструктуризации является необходимым условием ее успешного осуществления: предварительный всесторонний и глубокий анализ проблем, осознание необходимости перестройки структуры строительного предприятия, обоснованная разработка мероприятий реструктуризации, точность и соблюдение последовательности выполняемых действий, контроль за выполнением.

Финансовый план, который разрабатывается как раздел плана финансового оздоровления, позволяет определить и взаимоувязать денежные потоки. В процессе финансового планирования одновременно обосновываются рациональные отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов, стоимостные пропорции, образуемые в результате распределения финансовых ресурсов и движение финансовых средств. На этой основе определяются финансовые показатели строительного предприятия на плановый период.

Основой для разработки финансового плана служат цели общего плана финансового оздоровления, выбранная финансовая стратегия и плановые параметры предыдущих разделов плана финансового оздоровления, например, результаты маркетинговой деятельности и план производства. Для прогноза финансовых результатов деятельности строительного предприятия в качестве исходных данных рассматриваются:

1. Выручка от реализации продукции, определяемая на основе прогнозных объемов продаж по годам и прогнозных цен на единицу продукции;
2. Ожидаемый ежегодный прирост производства продукции с учетом возможности предприятия, производственной мощности. Прогнозирование объемов продаж учитывает результаты маркетинговых исследований. Оценка прироста производства продукции должна исходить из анализа перспектив развития отрасли и ретроспективных тенденций развития предприятия;

3. Оценка ежегодного роста цен на продукцию предприятия, которая основывается на макроэкономических и отраслевых исследованиях, а также на данных о росте цен в прошлые годы (для прогнозных расчетов используются данные Госкомстата РФ).

Финансовое оздоровление строительных предприятий требует увеличения не только оборотных, но и средств с длительным циклом освоения. Источники инвестиций и экономии финансовых средств можно подразделить на два вида: внутренние и внешние (рисунок 49).

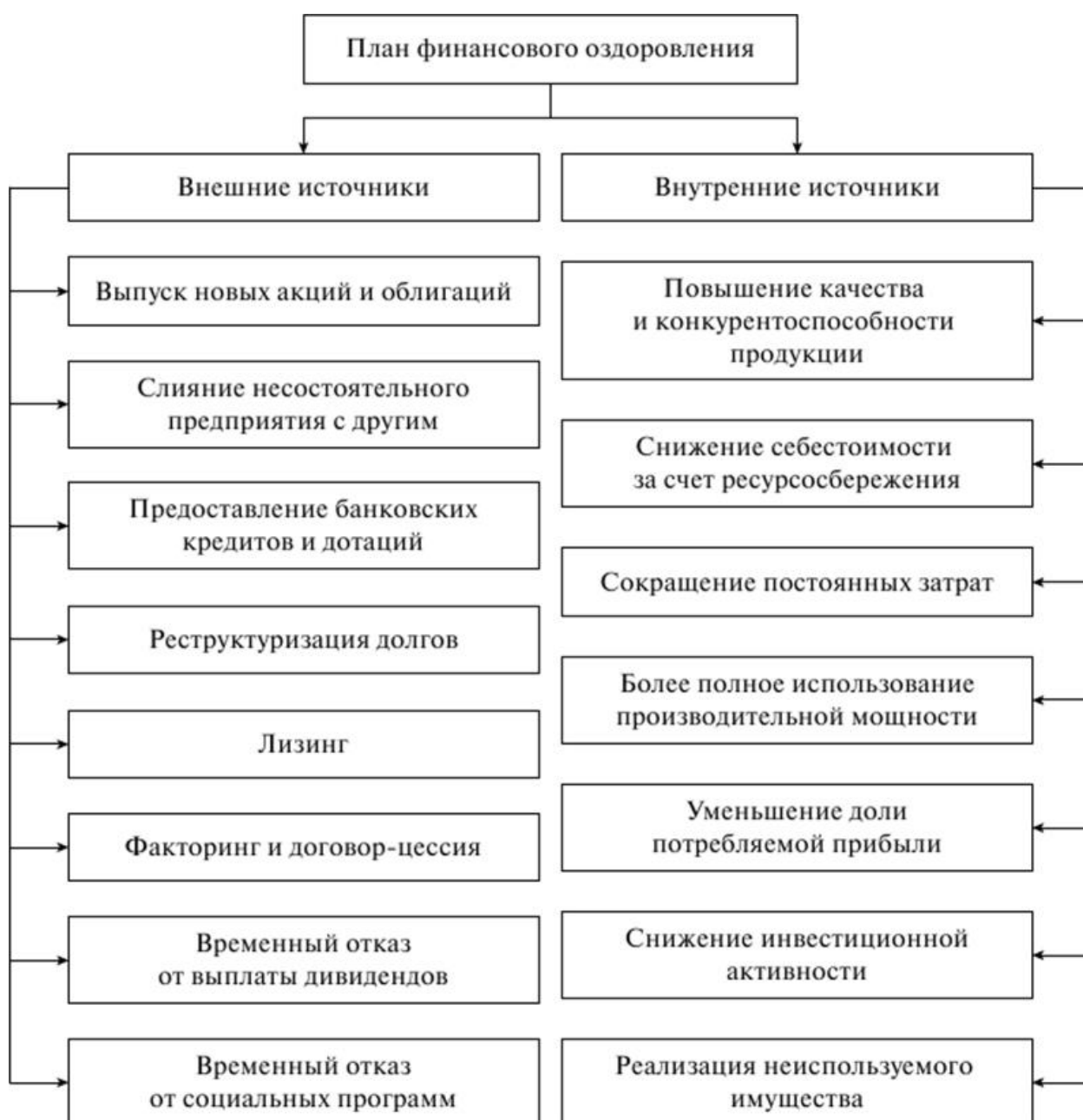


Рис.49. Резервы финансового оздоровления предприятия

К внутренним источникам финансового оздоровления относятся:

- нераспределенная прибыль;
- амортизационные отчисления (в том числе использование ускоренной амортизации);
- средства, выплачиваемые страховыми фирмами в виде возмещения потерь от страховых случаев (например, от аварий);
- доходы от вложений в уставные капиталы и акции других предприятий;
- экономия финансовых средств от ликвидации убыточных производств;
- доходы от создания на базе рентабельных производств самостоятельных бизнес-единиц (в том числе совместных предприятий с привлечением внешних инвесторов);
- арендные платежи от аренды недвижимости (в том числе аренды земельных участков), машин и оборудования;
- финансовые средства от продажи излишнего неиспользованного производственного и непроизводственного имущества (объектов недвижимости, земельных участков, автотранспорта, машин и оборудования и т.д.);
- сокращение издержек производства;
- снижение непроизводственных издержек;
- сокращение производства продукции, поступающей на склад;
- использование всех возможностей получения скидок на материалы, энергию, транспорт (рассрочка платежей по ним на условиях коммерческого кредита);
- сокращение рабочих мест соответственно снижению объемов работ;
- поиск более дешевых и качественных ресурсов;
- консервация или списание неиспользованных активов;
- реструктурирование дебиторской и кредиторской задолженностей (в том числе возмездная переуступка прав требования по дебиторской задолженности);

- оптимизация уровня запасов;
- дополнительные мероприятия по охране имущества предприятия;
- создание эффективной системы финансового менеджмента на предприятии;
- оптимизация налоговых платежей.

Выявление возможности восстановления платёжеспособности должника включает общую характеристику внешних и внутренних резервов для реализации программы финансового оздоровления. Анализ собственного капитала необходим для выявления внутренних резервов самофинансирования, за счёт которых возможно восстановлению платёжеспособности в прогнозном периоде финансового оздоровления (таблица 28).

Таблица 28

Исходные данные для погашения обязательств за счет собственного капитала

Капитал и резервы	Цель формирования	Какую долю (%) возможно использовать в качестве источника погашения обязательств			
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	Отражает величину уставного (складочного) капитала, зарегистрированного в учредительных документах. Направляется в формирования внеоборотных активов и пополнение запасов.	-	-	-	-
Собственные акции, выкупленные у акционеров	Отражает стоимость акций, выкупленных акционерным обществом у своих акционеров (участником). Возможно, их использовать для покрытия обязательств, для этого необходимо изучить конъюнктуру рынка..	10	10	10	20
Переоценка внеоборотных активов	Отражает сумму прироста стоимости внеоборотных активов, выявляемого по результатам их переоценки. Использование возможно только через продажу основных средств.	-	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	Отражает величину добавочного капитала организации, за исключением сумм переоценки внеоборотных активов. Использование возможно только в случае благоприятной конъюнктуры рынка, при этом существует риск потери контроля над обществом	-	-	-	-
Резервный капитал	Отражает величину резервного капитала организации, образованного согласно учредительным документам и законодательству. Резервный капитал предназначен для покрытия общих убытков при отсутствии других возможностей их покрытия	10	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Отражает величину нераспределенной прибыли или непокрытого убытка организации. Исходя из того, что нераспределенная прибыль отражается нарастающим итогом, проценты берутся от величины нераспреде-	11	15	15	19

	ленной прибыли полученной в отчетном периоде				

Таким образом, в качестве источников восстановления платёжеспособности предприятия могут выступать: собственные акции, выкупленные у акционеров, резервный капитал и нераспределённая прибыль. В таблице 28 представлено рациональное выделение долей внутренних резервов, на основании чего необходимо определить сумму денежных средств, доступных для использования в процессах финансового оздоровления.

Определение величины покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств, является главной задачей оценки ликвидности баланса, как было представлено выше.

В целях финансового оздоровления **анализ дебиторской задолженности** включает:

- оценку условий задолженности и сроков образования;
- определение вида дебиторской задолженности;
- выявление сумм просроченной задолженности и факторов, повлиявших на ее образование;
- определение в динамике состава и структуры, удельного веса каждого вида задолженности в общей сумме.
- определение возможности и направления реструктуризации задолженности.

Для диагностирования дебиторской задолженности в первую очередь необходимо оценить сроки её образования, что позволит определить вид задолженности (таблица 29).

Таблица 29

**Анализ дебиторской задолженности по срокам образования
на дату введения финансового оздоровления**

Наименование показателя (дебитор)	Балансовая стоимость, тыс.руб	в том числе по срокам образования, тыс.руб.				
		до 3 мес.	3-6 мес.	6-9 мес.	9-12 мес.	свыше 12 мес.
Дебиторская задолженность, тыс.руб.						
Доля в общей сумме задолженности	100%					

На основе анализа сроков образования дебиторскую задолженность необходимо классифицировать как нормальную (срочную) и просроченную: сомнительную и безнадежную. Сомнительная задолженность – это дебиторская задолженность, которая не погашена или с высокой степенью вероятности не будет погашена в сроки, установленные договором, и не обеспечена соответствующими гарантиями. Безнадежная задолженность — это долговые обязательства, взыскать которые не удастся по ряду причин: закончился срок исковой давности; должник признан банкротом; у дебитора нет возможности оплатить счета (установленная недостаточность материальных средств или нет возможности найти должника).

Чтобы оценить адекватность уровня ликвидности дебиторской задолженности и ее размера для конкретного предприятия, нужно провести динамический анализ и сопоставлять с другими показателями этого же предприятия. Например, сравнивать размер дебиторской задолженности с общим объемом текущих активов; темпы роста дебиторской задолженности с темпами роста дохода; размер и срок оборачиваемости дебиторской задолженности с аналогичными параметрами кредиторской задолженности; фактическую оборачиваемость дебиторской задолженности с ожидаемой (согласно договорам).

Оценка сроков образования и классификация дебиторской задолженности является основой для анализа условий возможной реструктуризации. Ретроспективный анализ состояния дебиторской задолженности проводится поквартально за последний год до даты введения финансового оздоровления (таблица 30). Причём в данной таблице представляется динамическая оценка структурным элементам дебиторской задолженности по наименованию, дебитору и срочности. Результаты анализа дебиторской задолженности позволяют прогнозировать возможность и направление реструктуризации по каждому из оценённых структурных элементов анализа. При необходимости возможно определить прогнозное состояние дебиторской задолженности по

ожидаемому результату выполнения планируемой реструктуризации и определить наиболее эффективные процедуры реструктуризации.

Таблица 30

Оценка состояния и условий реструктуризации
дебиторской задолженности (ретроспективный анализ)

Наименование показателя (дебитор)	Балансовая стоимость, тыс.руб.				Изменение состава задолженности, %				Удельный вес, %				Возможность реструктуризации
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
Дебиторская задолженность, всего													
Долгосрочная дебиторская задолженность													
- наименование задолженности													
в т.ч. просроченная													
Из нее длительностью свыше 3 месяцев													
.....													
3. Краткосрочная дебиторская задолженность													
- наименование задолженности													
в т.ч. просроченная													
Из нее длительностью свыше 3 месяцев													
.....													
Итого:													

На основе выполненного анализа состояния дебиторской задолженности, риска уплаты и безнадёжной суммы необходимо сделать вывод о возможности управления дебиторской задолженностью, для чего далее будут разрабатываться мероприятия.

Финансовым источником ликвидации задолженности может служить продажа основных средств, которые морально или физически устарели и ко-

которые предприятию нецелесообразно далее использовать, для чего проводится их оценка (таблица 31).

Таблица 31

Оценка основных средств на дату введения финансового оздоровления

Наименование, назначение объекта основных фондов	Год выпуска (постройки, приобретения)	Износ, %	Фактическое наличие, шт.	Балансовая стоимость, тыс.руб.
Итого				

На основе анализа таблицы необходимо сделать вывод о возможности получения средств для восстановления платёжеспособности в результате продажи объектов основных фондов, для чего далее будут разрабатываться мероприятия.

Финансовым источником ликвидации задолженности может служить продажа излишних запасов, для чего проводится их оценка (таблица 32).

Таблица 32

Оценка запасов на дату введения финансового оздоровления

Наименование, характеристика запасов	Балансовая стоимость, тыс.руб.	Минимальный запас сырья и материалов, тыс.руб.	Излишний запас сырья и материалов, который может быть реализован, тыс.руб.
Итого:			

В оценке запасов также возможно рассмотреть прочие запасы: отходы производства, запчасти и детали, материалы, оставшиеся после списания основных средств или забракованных изделий. На основе выполненного анализа необходимо сделать вывод о возможности получения средств для восстановления платёжеспособности в результате продажи излишних запасов, для чего далее будут разрабатываться мероприятия.

Продажа излишних и неиспользованных активов строительного предприятия является наиболее доступной формой получения финансовых средств на несостоятельном предприятии. Важным обстоятельством является

подготовка активов предприятия к продаже, которая заключается в реализации ряда функций управления, рассмотренных далее.

Основными целями инвентаризации имущества и обязательств являются выявление фактического наличия имущества, сопоставление фактического наличия имущества с данными бухгалтерского учета, проверка полноты отражения в учете обязательств.

Оценка активов предприятия в процессе антикризисного управления может производиться несколько раз на разных его этапах. Причем если на этапах наблюдения и внешнего управления определяется, как правило, рыночная стоимость активов предприятия или предприятия в целом (с существующим профилем использования), то на этапе конкурсного производства рассчитывается ликвидационная стоимость активов или ликвидационная стоимость предприятия в целом. Это можно объяснить тем, что на этапах наблюдения и внешнего управления предприятие функционирует и является с точки зрения оценки действующим, а на этапе конкурсного производства оно ликвидируется.

В процессе подготовки активов к продаже осуществляются маркетинговые исследования в различных направлениях, обусловленных особенностями как самих объектов продажи, так и этапом антикризисного управления: изучение рынка продукции предприятия и заключение договоров по ее реализации, изучение рынка активной части основных средств для продажи излишних и неиспользованных машин и оборудования, изучение рынка недвижимости для продажи объектов недвижимости (в том числе излишних и неиспользованных земельных участков), анализ только нарождающегося рынка предприятий для продажи последнего в целом.

На этапе конкурсного производства, когда несостоятельное предприятие прекратило свою деятельность и ликвидируется, первое направление маркетинговых исследований (изучение рынка продукции предприятий) не реализуется.

Процедуры продажи имущества различаются в зависимости от объекта продажи (активы предприятия или предприятие в целом) и этапа антикризисного управления. Например, одни из статей Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» регламентируют процедуры продажи предприятия в целом, другие — продажу отдельных активов предприятия в различные периоды арбитражного процесса.

Продажа предприятия в целом осуществляется на открытых торгах. Причем если на первых торгах предприятие не продается, то его продают на вторых торгах, а затем проводятся третьи торги. Они могут быть осуществлены в форме аукциона, за исключением случаев, установленных рассматриваемым Законом. В этом случае стоимость предприятия определяет независимый оценщик. Она устанавливается без учета долгов.

В итоге проведённый анализ позволяет выявить **внутрихозяйственные резервы восстановления платежеспособности предприятия**, балансовую стоимость которых надо указать в выводе по разделу (таблица 33). Восстановление платёжеспособности в прогнозе приведёт к изменению доли обязательств в пассивах за счет мероприятий восстановления платёжеспособности, в том числе за счёт внутренних резервов, реструктуризации дебиторской задолженности, продажи объектов основных фондов, продажи излишних запасов.

Таблица 33

Результаты анализа возможности восстановления платёжеспособности

Внутрихозяйственные резервы восстановления платёжеспособности	Балансовая стоимость на дату введения финансового оздоровления
Собственные акции, выкупленные у акционеров	
Резервный капитал	
Нераспределённая прибыль	
Дебиторская задолженность (планируемая к реструктуризации)	
Объекты основных средств (планируемых к продаже, сдаче в аренду)	
Запасы (планируемые к продаже)	

Внешними источниками инвестиций являются:

- государственные целевые инвестиции (в различных формах, в том числе индивидуальные налоговые и другие льготы, средства из внебюджетных фондов и пр.);
- иностранные целевые инвестиции (также в различных формах);
- банковские кредиты;
- сбережения граждан и юридических лиц, направленные на покупку акций, облигаций и векселей рассматриваемого предприятия;
- доходы, полученные от оптимизации структуры капитала предприятия;
- вклады в предприятия пенсионных фондов;
- задолженность по расчетам с другими предприятиями и фондами.

Ниже рассмотрим источники инвестирования, которые в отличие от традиционных источников (например, нераспределенная прибыль, эмиссия акций и т.д.) не так часто встречаются в практике хозяйствования.

Одним из вариантов инвестирования строительного предприятия является продажа или передача прав требования дебиторской задолженности несостоятельного предприятия. **Факторинг** — это форма финансирования предприятия под счета дебиторов (рисунок 50). Последние скупаются так называемым фактором — финансовой фирмой, у которой имеется значительный опыт управления дебиторской и кредиторской задолженностями. Эта финансовая фирма выдает несостоятельному предприятию аванс, величина которого определяется суммой неоплаченных счетов кредиторов и ставкой аванса.

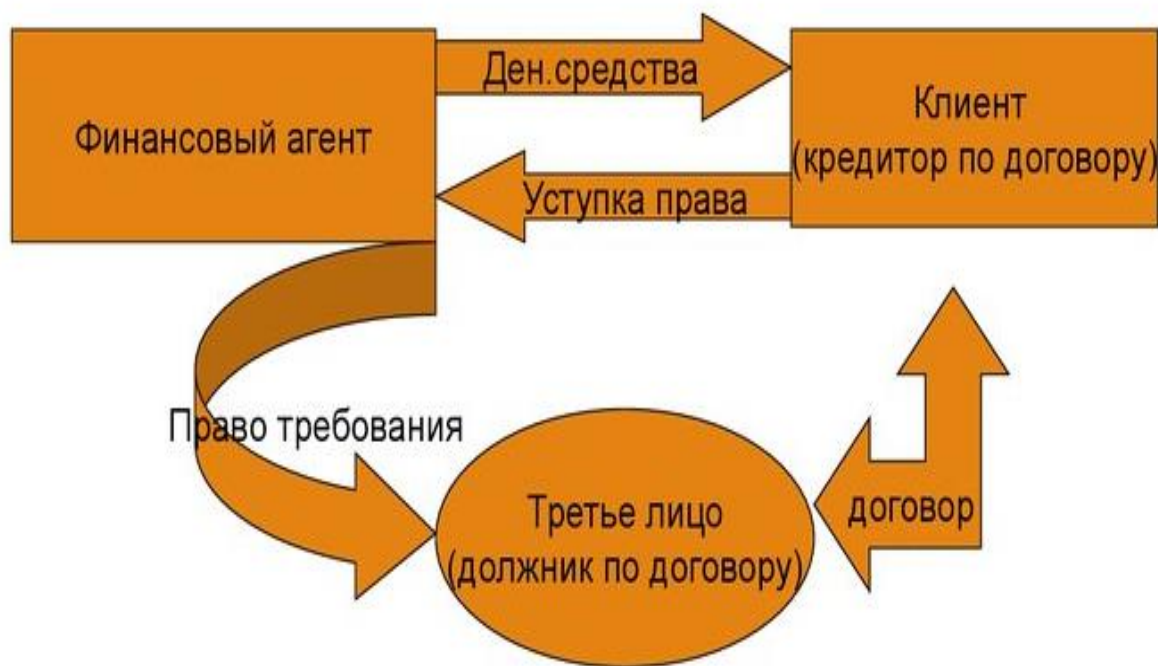


Рис.49. Базовая схема факторинга

Существует срочный и традиционный факторинг. Суть срочного факторинга заключается в том, что предприятие и финансовая фирма договариваются о лимите кредита по каждому дебитору и устанавливают средний срок получения денег непосредственно финансовой фирмой по всем счетам дебиторов. Финансовая фирма периодически выплачивает предприятию определенные по соглашению сторон суммы независимо от того, выплатил ли дебитор фирме долг или нет. Причем финансовая фирма может взимать дополнительный процент с тех сумм, которые не были получены в срок от дебиторов. Размер комиссионных и ставка процента с процентного долга определяются по каждому дебитору отдельно исходя из степени риска невозврата долга. Данный вид факторинга помогает застраховаться от сомнительных дебиторов.

Традиционный факторинг представляет собой следующее. Финансовая фирма дает предприятию средства в долг до их получения от дебиторов. Авансовые платежи при этом составляют 70—90% суммы выставляемого

счета, и проценты взимаются по ставке, превышающей на 1—1,5% ставку для лучших заемщиков.

Данные факторинговые соглашения могут быть «с правом оборота», когда предприятие отвечает за любые неплатежи дебиторов, и «без права оборота», в этом случае финансовая фирма берет на себя полную ответственность за получение денег с дебиторов без оборота требования на своего заемщика. Факторинг позволяет значительно ускорить оборачиваемость оборотных средств. Его использование сокращает потребность в дополнительном финансировании предприятия и, кроме того, как было отмечено выше, позволяет защитить себя от сомнительных дебиторов.

Кроме того, в условиях нестабильного развития экономики целесообразно рассматривать в качестве источника финансирования **кредитование под запасы**. В качестве залога применяются объекты недвижимости (ипотека), машины и механизмы, пакеты акций, оборотные средства и другое имущество строительного предприятия. Высоколиквидные запасы (например, нефтепродукты) можно легко реализовать. Кроме того, обычно размер кредита под запасы составляет 50% их рыночной стоимости. Поэтому банку в данном случае выгодно выдавать кредиты предприятиям под запасы производства. Кредитование под залог высоколиквидных запасов предприятия относится к перспективному источнику производственного инвестирования.

Существует несколько видов кредитования под залог запасов. Наибольшее распространение получили следующие три вида кредитования под залог.

1. Аванс под запасы. Этот вид кредитования используется, если запасы являются высоколиквидными. В этом случае банк выдает кредит под залог таких запасов (часто вместе со счетами дебиторов) и осуществляет контроль за предоставленными в залог активами предприятия (запасами и счетами дебиторов). Контроль проводится на основе ежемесячных отчетов о движении залоговых активов предприятия.

2. Кредитование на условиях передачи запасов под контроль заемщика с предоставлением последним сохранной расписки. В данном случае заимодавец покупает запасы у предприятия-заемщика, а заемщик-предприятие хранит их у себя по доверенности, полученной от заимодавца. Таким образом, залоговые запасы хранятся у заемщика. Он подписывает банку сохранную расписку на эти активы. Когда запасы перепродаются или у предприятия-заемщика появляются финансовые средства от реализации продукции, они используются предприятием-заемщиком для выкупа сохранной расписки. В этом случае банк периодически контролирует состояние активов, находящихся под охраной заемщика.

3. Передача запасов под контроль заимодавца. Этот вид кредитования аналогичен предыдущему. Отличие состоит в том, что залоговые запасы хранятся на так называемых нейтральных складах или складах кредитора и держателем складской расписки для второго вида является владелец нейтрального склада, а для третьего вида — сам кредитор. Складская расписка является гарантией сохранности запасов и находится у кредитора весь срок ссуды.

Вышеперечисленные источники инвестиций и экономии финансовых средств используются как на предприятиях, у которых нормальное финансовое состояние, так и на несостоятельных предприятиях. Однако процесс оформления инвестиций для несостоятельных предприятий имеет особенности. Например, в связи с тем, что неплатежеспособное предприятие имеет финансовые проблемы, кредиторы при определении залоговой стоимости активов руководствуются не рыночной стоимостью, как при оценке залоговой стоимости активов рентабельных предприятий, а ликвидационной.

На основе рассчитанной для плана финансового оздоровления потребности в инвестициях определяются **источники финансирования** или покрытия этой потребности с учётом дополнительных внешних источников (таблица 34).

Таблица 34

Формирование источников финансирования

№ стр.	Потребность в дополнительных инвестициях, руб.	Годы			Итого	№ стр.	Источники финансирования	Годы			Итого
1	Основной капитал					1	Акционерный капитал				
1.1	Здания, сооружения производственного назначения					2	Привлеченный капитал				
1.2	Рабочие машины и оборудование					2.1	Долгосрочные кредиты				
1.3	Транспортные средства					2.2	Долгосрочные займы				
1.4	Прочие					2.3	Краткосрочные кредиты				
2	Оборотный капитал					2.4	Краткосрочные займы				
2.1	Запасы и затраты					3	Прочие источники финансирования				
2.2	Денежные средства					4	Итого источники финансирования				
3	Итого потребность в дополнительных инвестициях										

График погашения кредиторской задолженности (таблица 35) составляется в строгом соответствии с ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», в котором указан порядок удовлетворения требований кредиторов. В него входят все виды задолженности неплатежеспособного предприятия, суммы задолженности, включая недоимку, штрафы и пени, и сроки ее погашения.

Таблица 35

График погашения кредиторской задолженности

№ п/п	Наименование кредитора	Сумма требований, тыс.руб.	Квартал			
1	Бюджет: • федеральный • региональный • местный					

2	Инвестиционный кредит: • поступления по кредиту • погашение кредита • остаток на конец периода • проценты за кредит начисленные • проценты за кредит выплаченные					
3	Задолженность перед поставщиками: • изменение задолженности: рост (+), снижение (—) • остатки на конец квартала					
4	Задолженность перед покупателями: • изменение задолженности: рост (+), снижение (—) • остатки на конец квартала					
5	Задолженность по оплате труда: • начислено • выплачено • погашение задолженности • остатки на конец квартала					
6	Задолженность перед внебюджетными фондами: • начислено текущих платежей • выплачено текущих платежей • погашение задолженности • остатки на конец квартала					
7	Другие виды кредиторской задолженности					
	Итого					

Разработка **программы финансового оздоровления** и восстановления платёжеспособности предприятия основана на проведённом ранее анализе и выявлении внутренних резервов.

Основными задачами программы реализации плана финансового оздоровления являются:

- уточнение мероприятий финансового оздоровления строительного предприятия, сроков их выполнения,
- определение исполнителей и ответственного исполнителя по каждому мероприятию,
- определение материальных ресурсов по каждому мероприятию,
- разработка календарных планов реализации мероприятий по отдельным группам и общего календарного плана программы,
- определение общего бюджета программы, его оценка и корректировка.

Комплексную программу реализации плана финансового оздоровления необходимо и целесообразно разделить на отдельные подпрограммы: «Реструктуризация активов», «Интенсификация производства», «Совершенствование структуры управления и производства», «Формирование финансовых источников», «Реструктурирование задолженности» и др. Каждая подпрограмма – это ограниченная во времени совокупность организационных, технических и финансовых операций по осуществлению целенаправленных изменений в определённой сфере деятельности строительного предприятия.

Выполнение работ по реализации программных мероприятий плана финансового оздоровления осуществляется в соответствии с календарным планом. Раздел «Объемы и источники финансирования» программы содержит данные об объемах, сроках и источниках финансирования подпрограмм, а также оценку ожидаемого экономического эффекта, получаемого в результате реализации подпрограмм. Финансовый план программы реализации плана финансового оздоровления оформляется документально.

Методически данная разработка включает следующие итерации:

- формулирование конкретных условий восстановления платёжеспособности;
- разработка порядка и сроков удовлетворения требований кредиторов;
- разработка мероприятий изыскания источников и погашения задолженности,
- формирование прогнозного платёжного календаря погашения задолженности.

Выполненные на данный момент исследования позволяют сформулировать задачу разработки мероприятий и представить количественные характеристики условий восстановления платёжеспособности: размер необходимых денежных средств и период погашения задолженности. Далее выполняется качественная оценка долгов и обязательных платежей (таблица 36).

Порядок и сроки удовлетворения требований кредиторов

N	Наименование кредитора	Сумма требований, тыс.руб.	Срок погашения	Сумма погашения, тыс.руб.
	I. Вне очереди <1>			
	1			
	...			
	n			
	II. Первая очередь			
	III. Вторая очередь			
	IV. Третья очередь			
	V. Четвертая очередь			
	VI. Обеспеченные залогами			
	VII. Иные требования			

Графиком погашения задолженности должно предусматриваться погашение всех требований кредиторов, включенных в реестр требований, не позднее чем за месяц до даты окончания срока финансового оздоровления, а также погашение требований кредиторов первой и второй очереди не позднее чем через шесть месяцев с даты введения финансового оздоровления. График составляется в строгом соответствии с Федеральным законом РФ №127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)", в котором указан порядок удовлетворения требований кредиторов.

После формулирования условий погашения обязательств необходимо выделить часть, которая будет погашена за счёт прогнозируемой нераспределённой прибыли и иных внутренних резервов, затем, разработать мероприятия по формированию и использованию других источников финансирования и способов погашения требований кредиторов. Мероприятия разрабатываются в направлениях:

- реструктуризация кредиторской задолженности,
- реструктуризация дебиторской задолженности,

- продажа объектов основных фондов,
- продажа запасов.

Введением к разработке мероприятий может стать обзор существующих мероприятий данного направления. Далее по каждому мероприятию формируется раздел, включающий следующие пункты:

- обоснование выбора, характеристика и план реализации выбранного мероприятия,
- оценка требуемых ресурсов (финансовых, материальных, трудовых) и возможность реализации,
- обоснование источников финансирования,
- описание ожидаемого результата и влияния на платёжеспособность,
- оценка эффективности мероприятия,
- последствия в случае невыполнения и, возможно, альтернативные мероприятия,
- срок исполнения и ответственные, контроль за исполнением.

Количество мероприятий обосновано анализом размера обязательств, необходимых к исполнению. После детальной разработки мероприятий составляется общий план финансового оздоровления (таблица 37). Итогом разработки плана финансового оздоровления является информация о суммарных необходимых ресурсах и суммарном ожидаемом результате.

Таблица 37

План финансового оздоровления должника

№ п/п	Мероприятие с указанием степени важности	Сроки	Ответ- ственный	Необходимые ресурсы	Результат и влияние на платежеспособ- ность должника
...					
Итого					

Для каждой из подпрограмм, названных выше, можно выделить некоторые показатели, по которым оценивается комплекс работ по финансовому оздоровлению. Целевые показатели подпрограмм желательно устанавливать по кварталам, полугодиям и годам планового периода, а также на срок завершения плана финансового оздоровления. Показатели, измеряемые в стои-

мостном выражении, исчисляются в текущих рыночных ценах периода разработки и принятия подпрограммы. Для подпрограмм с относительно высокой продолжительностью периода возможен пересчет цен с учетом уровня инфляции, принятого при составлении государственного бюджета и прогнозируемого на последующий период.

На основе описанных выше процедур разрабатываются календарный план реализации мероприятий (таблица 38) и обобщённый финансовый план программы реализации плана финансового оздоровления (таблица 39).

Таблица 38

Календарный план реализации мероприятий
плана финансового оздоровления

№ п/п	Наименование подпрограммы и мероприятий	Сроки исполнения, мес.						Ответствен- ные испол- нители
1	Реструктурирование активов							
2	Интенсификация производства							
3	Совершенствование структуры управления и производства							
4	Формирование финансовых источников							
5	Реструктурирование задолженности							

Таблица 39

Финансовый план программы реализации
плана финансового оздоровления

№ п/п	Наименование подпрограммы и мероприятий	Сумма финансирования, тыс.руб.	Сроки финансирования, мес.	Источники финансирования	Резервные источники	Ожидаемый экономиче- ский эффект	Примечания
1	Реструктурирование активов						
2	Интенсификация производства						
3	Совершенствование структуры управления и производства						
4	Формирование финансовых источников						
5	Реструктурирование задолженности						

Управление платежеспособностью – важнейшая часть финансового оздоровления, направленная на регулирование потока платежей, поддержание необходимой ликвидности активов и эффективное использование временно свободных денежных средств. Профессиональное управление платежеспособностью способствует обеспечению краткосрочных и долгосрочных пропорций между активами и обязательствами, оптимизации структуры капитала, предотвращает реальную угрозу банкротства. В этой связи одним из оптимальных способов управления платежеспособностью предприятий является ведение платежного календаря.

Платежный календарь обычно разрабатывается на предстоящий период по датам как в целом по предприятию, так и по различным направлениям финансового менеджмента. Для решения задач курсовой работы разрабатывается укрупнённый платёжный календарь погашения задолженности за счёт предлагаемых мероприятий по кварталам прогнозируемого года (таблица 40). Данный финансовый документ стоит рассматривать как оперативное планирование восстановления платёжеспособности, как финансовую модель целевых положительных и отрицательных потоков: поступлений по мероприятиям и выплат по обязательствам.

Таблица 40

Платёжный календарь финансового оздоровления предприятия

Наименование статьи	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Остаток денежных средств на начало периода				
Положительный денежный поток:				
- внутренние резервы:				
...				
- доход от мероприятий:				
...				
Отрицательный денежный поток				
- расходы по мероприятиям:				
...				
- расходы по погашению задолженности:				
...				
Чистый денежный поток				
Остаток денежных средств на конец периода				

Положительный и отрицательный денежные потоки за данный период формируют чистый денежный поток, который увеличивает остаток, имевшийся на начало периода. Информация о распределении финансовых потоков во времени поможет выявить наиболее рискованные с точки зрения возникновения разрывов моменты и провести мероприятия по перераспределению бремени платежей.

Сумма дефицита денежных средств является ориентиром для предприятия при выборе способов его устранения. Например, отдельные платежи могут быть перенесены на более поздние сроки (но не более, чем на 3 месяца после возникновения обязательства предприятия по уплате). Можно заменить одно платежное средство на другое. Скорректированный таким образом платежный календарь дает информацию предприятию о дефицитах и сроках, в которые этот дефицит должен быть погашен во избежание угрозы банкротства.

В завершении разработки мероприятий программы финансового оздоровления необходимо сделать вывод о полном или частичном погашении задолженности в конце срока финансового оздоровления.

С целью **прогнозирование состояния предприятия после реализации программы финансового оздоровления** составляется прогнозный баланс (таблица 41), прогноз состояния кредиторской задолженности (таблица 42) и выполняется коэффициентный анализ с учетом проведенных мероприятий (таблица 43).

Таблица 41

Прогнозный баланс

АКТИВЫ	Код	Значения на конец отчетного периода	I кв	II кв	III кв	IV кв	Отклонение
Нематериальные активы	1110						
Результаты исследований и разработок	1120						
Нематериальные поисковые активы	1130						
Материальные поисковые активы	1140						
Основные средства	1150						

Доходные вложения в материаль- ные ценности	1160						
Финансовые вложения	1170						
Отложенные налоговые активы	1180						
Прочие внеоборотные активы	1190						
Итого по разделу I	1100						
Запасы	1210						
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220						
Дебиторская задолженность	1230						
Финансовые вложения (за исклю- чением денежных эквивалентов)	1240						
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250						
Прочие оборотные активы	1260						
Итого по разделу II	1200						
БАЛАНС	1600						
ПАССИВ	Код	Значения на конец отчетного периода	I кв	II кв	III кв	IV кв	Отклонение
III Капитал и резервы							
Уставный капитал (складочный ка- питал, уставный фонд, вклады то- варищей)	1310						
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320						
Переоценка внеоборотных активов	1340						
Добавочный капитал (без пере- оценки)	1350						
Резервный капитал	1360						
Нераспределенная прибыль (непо- крытый убыток)	1370						
Итого по разделу III	1300						
IV Долгосрочные обязательства							
Заемные средства	1410						
Отложенные налоговые обязатель- ства	1420						
Оценочные обязательства	1430						
Прочие обязательства	1450						
Итого по разделу IV	1400						
V Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	1510						
Кредиторская задолженность	1520						
Доходы будущих периодов	1530						
Оценочные обязательства	1540						
Прочие обязательства	1550						
Итого по разделу V							

Для заполнения таблицы 37 в столбец «Значения на конец отчётного периода» необходимо перенести значения из варианта задания формы №1 «Бухгалтерский баланс». Столбцы данных по прогнозируемым кварталам заполняются на основе плана финансового оздоровления должника. Важным процессом заполнением данных столбцов выступает проверка «сведенности баланса» по каждому столбцу, когда разница между активами и пассивами равна нулю. В столбце «Отклонение» необходимо рассчитать абсолютное или относительное изменение строки баланса.

Таблица 42

**Прогнозная оценка структуры и динамики
долгосрочных и краткосрочных обязательств**

Наименование показателя (кредитор)	Балансовая стоимость, тыс.руб.				Изменение состава задол- женности, %				Удельный вес, %			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Обязательства, всего												
Долгосрочная кредиторская задолженность												
- наименование задолженно- сти												
в т.ч. просроченная												
Из нее длительностью свыше 3 месяцев												
.....												
Краткосрочная кредиторская задолженность												
- наименование задолженно- сти												
в т.ч. просроченная												
Из нее длительностью свыше 3 месяцев												
.....												
Итого:												

Для заполнения таблицы 42 поквартально рассматриваются прогнозные результаты мероприятий финансового оздоровления, что позволит выявить ожидаемую положительную динамику обязательств должника. Совмещённые данные таблиц возможно графически проиллюстрировать, что повысит презентабельность результатов финансового оздоровления.

Прогнозный коэффициентный анализ

Коэффициент	Значения на дату введения финансово- го оздоров- ления	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Отклонение на дату за- вершения финансово- го оздоров- ления	Мероприя- тие, повли- явшее на из- менения
Коэффициент абсолют- ной ликвидности							
Коэффициент быстрой ликвидности							
Коэффициент текущей ликвидности							
Доля оборотных средств в активах							
Коэффициент восста- новления платежеспо- собности							
Коэффициент утраты платежеспособно							
Коэффициент обеспе- ченности собственными средствами							
Коэффициент соотно- шения притока и оттока денежных средств по текущей деятельности							
Коэффициент соотно- шения дебиторской и кредиторской задол- женности							
Степень платежеспо- собности по текущим обязательствам							
Доля просроченной кредиторской задол- женности в пассивах							
Коэффициент автоно- мии							
Коэффициент соотно- шения заёмных и соб- ственных средств							
Коэффициент манев- ренности собственного капитала							
Коэффициент финансо- вой устойчивости							
Коэффициент финансо- вой независимости в							

формировании запасов							

Для заполнения таблицы 39 необходимо в столбец «Значение на дату введения финансового оздоровления» перенести значения из таблицы 24. Для заполнения поквартально столбцов прогнозных значений показателей необходимо провести коэффициентный анализ на основе прогнозных данных баланса (табл.36). В столбце «Отклонение» необходимо рассчитать абсолютное или относительное изменение коэффициентов. Полученные результаты позволят классифицировать состояние предприятия и сделать вывод о переходе предприятия на качественно новый уровень.

В завершении раздела делается общий вывод об эффективности мероприятий финансового оздоровления, полном или частичном погашении задолженности и ожидаемом состоянии предприятия. В итоговом разделе программы реализации плана финансового оздоровления приводятся расчетные значения и оценки следующих показателей:

1. Суммарный экономический эффект программы реализации плана финансового оздоровления.
2. Отношение суммарного экономического эффекта к затратам на осуществление плана финансового оздоровления.
3. Срок окупаемости инвестиций в плане финансового оздоровления.
4. Социальный эффект программы, выраженный в благоприятных социальных изменениях и в виде оценки социального эффекта в денежном выражении.

РАЗДЕЛ 2

ОСНОВЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕМА 4

4.1. Идентификация, сущность риска и неопределённости

Любая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и ролью человеческого фактора в процессе воздействия. Понятие «риск» также имеет многофакторную природу, раскрыть которую можно лишь во взаимосвязи с такими понятиями, как «неопределенность», «вероятность», «условия неопределенности», «условия риска». Согласно математическому подходу, неопределенность проявляется тогда, когда результатом действия является набор возможных альтернатив, вероятность которых неизвестна. Риск имеет место, если действие приводит к набору альтернатив, причем вероятность осуществления каждой из них известна.

Под **неопределённостью** можно понимать поливариантность развития событий в рыночной экономике, причём неопределённость в инвестиционно-строительной отличается значительной мозаичностью и разнородностью, что требует серьёзного учёта. Например, для любой организации, осуществляющей функции заказчика или инвестора, корректность экономической оценки всегда будет определяться правильностью созданной финансово-экономической модели с точки зрения учёта факторов неопределённости, их анализа и синтеза решений, то есть обязано сохраняться условие корреспонденции системы неопределённостей и её модели.

Неопределенность можно рассматривать как «сырье» для риска, как «субъективную вероятность». Неопределенность после обработки анализом, изучением перевоплощается в риск, который вообще нельзя определить, как

неопределенность, т.к. это явление уже становится вполне измеряемым и предсказуемым. Одновременно, неопределенность определяется как неполнота или неточность информации об условиях хозяйственной деятельности.

В социально-экономическом аспекте проблемы неопределённости принято различать ряд терминологических групп понятий, характеризующих категорию «неопределённость» с различных точек зрения.

1. Неопределённость рассматривается как мера информации.
2. Неопределённость отражает состояние системы по отношению к «идеальным условиям», когда знание полностью детерминировано.
3. Неопределённость воспринимается как возможность выбора альтернатив и множественность данного выбора (вариативность выбора).
4. Неопределённость определяет качество информации (достоверность, полнота, ценность, актуальность, ясность).
5. Неопределённость является атрибутивным источником риска.
6. Неопределённость предполагает неоднозначность реализации событий, порождаемая факторами неизвестной природы.
7. Неопределённость является естественным ограничителем управляемости и стабильности организационно-экономической системы.

Базовая классификация неопределённости основана на сущности неопределённости, как источнике риска (рисунок 51). Кроме того, неопределенность можно классифицировать по степени неопределенности (полная определенность, вероятностная, лингвистическая, интервальная, полная неопределенность), характеру неопределенности (параметрическая, структурная, ситуационная) и использованию получаемой в ходе управления информации (устраняемая и неустраняемая). Неопределенность порождает как неблагоприятные ситуации и последствия, которые характеризуются понятием «риск», так и возможности для дополнительного непредсказуемого дохода вследствие благоприятного изменения ситуации.



Рис.51. Неопределённость как источник риска

Риск – это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели. Другими словами, под риском понимают возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой различного рода потери.

Определение понятия «риск» в современной литературе не является установившимся и однозначным. В известных словарях и стандартах термин «риск» раскрывается следующим образом: «опасность, возможность убытка или ущерба» (Словарь английского языка Н. Уэбстера (1828)); «возможная опасность» (Словарь русского языка С. Ожегова (1960)); «возможность наступления события с отрицательными последствиями в результате определенных действий или решений» (Большой экономический словарь (1998)); «вероятность возникновения чего-то, что будет иметь влияние на цели» (Стандарт AZ/NZS 4360:2004 «Риск-менеджмент»).

Приведенные определения уточняют и расширяют понятие «риск» в содержательной части и достаточно близки между собой. Обобщая изложенное, можно сделать вывод. Риск — соотношение вероятности возникновения рискованных ситуаций и их возможных последствий. Реализация риска приводит к отклонению фактических результатов деятельности от запланированных.

Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности, а также выгоду и прибыль, получить которые возможно лишь при действиях, обремененных риском, что чаще всего связывается с инновационной деятельностью. Появление предпринимательского риска — объективная неизбежность, которая обусловлена двумя основными причинами:

- 1) неопределенностью условий предпринимательской среды, прежде всего внешней;
- 2) ограниченностью ресурсов организации, что объективно приводит к возникновению их дефицита.

Исходя из приведённого дефиниционного анализа можно определить свойства риска:

- случайный характер воздействий на конечный результат деятельности;
- неожиданность возникновения;
- разброс значений результирующих показателей;
- возникновение риска инвестиционного проекта после принятия управленческого решения о начале реализации;
- независимость возникновения риска от управленческих решений в процессе реализации инвестиционного проекта;
- преимущественно негативное воздействие риска на конечный результат деятельности;
- наличие альтернативы.

Теория риск-менеджмента рассматривает риск как с позиции негативных отклонений фактических результатов деятельности от запланированных,

так и со стороны ее возможных позитивных последствий. В том случае, если рисковое событие приводит к негативным последствиям, управление рисками направлено на гарантированное уменьшение нежелательного отклонения. Если же рисковое событие приводит к позитивным последствиям, инструментальный риск-менеджмент позволяет управлять потенциальной выгодой, возникающей в результате рискованной ситуации.

Таким образом, можно сделать следующие основные выводы:

1. Риск рассматривается по отношению к запланированному результату — цели, на достижение которой направлена деятельность.
2. Риск-менеджмент предполагает принятие решения по управлению риском в условиях наличия нескольких альтернатив, определяющих возможность использования ограниченных ресурсов.
3. Возможное недостижение запланированного результата является следствием вероятностной природы рыночной деятельности.
4. Риск характеризует степень недостижения поставленной цели и возможные последствия.

Размер потерь организации как результат деятельности в условиях неопределенности представляет собой «цену риска», а величина успеха (дополнительная прибыль) — «плату за риск». Риск проявляется в процессе реализации продукции или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности. Сущность, содержание, характер проявления риска в деятельности экономического субъекта позволяют определить природу риска как экономическую.

В менеджменте понятие «риск» прежде всего связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческий риск следует рассматривать как характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, вследствие недостаточности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эф-

фективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации.

Причины риска представляют собой источник появления рисков ситуации. Например, нестабильность экономической ситуации в стране порождает потенциальный риск задержки погашения дебиторской задолженности компании. **Факторы риска** — это условия, в которых проявляются причины риска, обуславливающие появление рисков ситуаций (рисунок 52). В развитие предыдущего примера можно установить, что задержка с выплатой дебиторской задолженности произошла вследствие неконтролируемого роста инфляции на фоне нестабильной макроэкономической среды на уровне государства, что и стало фактором риска.



Рис.52. Факторы риска

На схеме (рисунке 53) отражены взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних факторов или источников риска применительно к менеджменту строительных предприятий с учётом ожидаемых последствий. Из внешних факторов следует отметить источники риска, вызванные кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники, обусловленные нарушением надёжности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

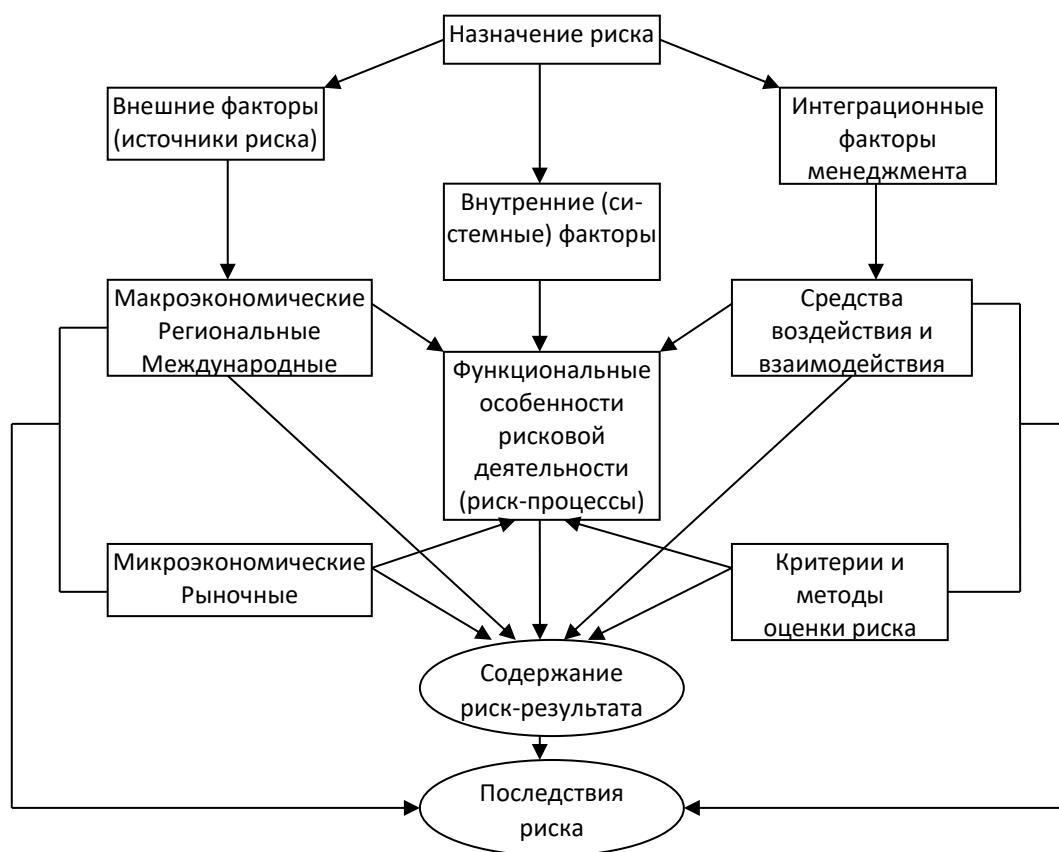


Рис.53. Факторы риска

Каждое предприятие должно иметь список характерных или возможных на сегодняшний день факторов риска. В него должны войти как генетические факторы риска, т.е. присущие вообще хозяйственной или производственно-коммерческой деятельности, так и специфические для данного типа

предприятий. Желательно, чтобы факторы риска были ранжированы по важности или по степени вклада в общий профиль риска конкретного производственного предприятия.

Выявление и идентификация факторов риска относится к числу наиболее важных в настоящее время задач экономического анализа деятельности производственного предприятия. Приведенная классификация имеет целью не столько перечисление всех факторов риска, сколько создание определенной системы, которая позволяла бы не упустить ничего существенного при построении дифференцированного профиля риска и исследовании совокупного риска производственного предприятия.

Рисковая ситуация представляет собой событие, обусловленное причинами и факторами риска, которое может привести к негативным или позитивным последствиям. Вид риска характеризует источник появления рискованной ситуации. Другими словами, вид риска определяет, кто из заинтересованных сторон является «инициатором» возникновения рискованной ситуации. В рассматриваемом примере вид риска является внешним, так как его «инициатором» выступает внешняя заинтересованная сторона — дебиторская компания.

Риск существует в трех категориях: риск-возможность, риск-действие, риск-состояние. Например, с категорией возможности связано изменение ситуации в процессе реализации инвестиционного проекта как в худшую, так и в лучшую сторону. Для этой категории риск является мерой неопределенности для конкретного инвестиционного проекта. Риск-возможность исследуется на этапе рассмотрения инвестиционного проекта, где анализируется и прогнозируется неопределенность будущего. Этой категории соответствует деление рисков на чистые и спекулятивные. В инвестиционно-строительных компаниях присутствуют как чистые риски, свойственные строительной деятельности, так и спекулятивные, свойственные инвестиционно-финансовой деятельности и связанные с изменением процентных ставок, цены квадратного метра, а также с курсом валют.

Категория действия связана с реализацией управленческого решения, то есть с ее результатами. Для категории действия риск является возможностью понесения потерь вследствие случайного характера результатов принимаемых хозяйственных решений или совершаемых действий. Состояние – постоянная составляющая существования экономического субъекта, независимо от производимых действий. Для характеристики риска состояния риск – вероятность понести убытки в связи с изменениями среды, независимо от действий субъекта.

Процесс выявления рисков инвестиционно-строительных компаний обладает рядом особенностей в связи со спецификой строительной деятельности. В первую очередь она заключается в длительном сроке инвестиционного процесса, включая поиск инвесторов, выделение участка под строительство, подготовительный этап, производство строительно-монтажных работ, производство строительной продукции; реализацию построенных площадей.

Строительство имеет наиболее продолжительный инвестиционный цикл по сравнению с остальными отраслями промышленности. Поэтому, при анализе эффективности инвестиционного проекта очень важна такая характеристика, как распределение рисков во времени. Кроме длительности инвестиционного процесса, деятельность инвестиционно-строительных компаний характеризуется широким рядом особенностей, что приводит к дополнительным рискам: территориальная рассредоточенностьстроек; высокая капиталоемкость, ресурсоемкость, человекоемкость; высокая себестоимость строительной продукции; участие в деятельности государственного надзора.

Приступая к **анализу рисков** и разработке решений, в первую очередь следует установить, с какими видами рисков встретится менеджер. В значительной степени данная проблема решается на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает причины и многофакторную природу риска. С учетом содержательности приведенных понятий можно сделать вывод: чем совершеннее методы иден-

тификации, анализа и оценки риска, тем меньше влияние причин и факторов риска на предпринимательскую деятельность.

В качестве внутренних признаков выделения риска выступают функциональные особенности рисковой деятельности — производственной, финансовой, маркетинговой и др. Важным признаком выделения рисков является и содержание рисков: экономических, социальных, организационных, правовых, инновационных и др. Интеграционные факторы, или факторы взаимодействия, свойственные менеджменту, обеспечивают управление риском как процессом выявления источников риска, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и воздействия на результат и последствия деятельности строительного предприятия.

При использовании средств управления менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала и другие средства управления. Значительная доля риска кроется и в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей и величин риска, например при проведении экспертизы, при исследовании статистических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов к настоящему времени.

Систематизация и детальное исследование рисков позволяет провести их классификацию, ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управления посредством имитационного и других видов моделирования. В таблице 44 в укрупненном виде представлена классификация рисков по основным признакам.

Классификация рисков – это разделение рисков на категории с применением определенных критериев. Выбор критериев зависит от целей и особенностей процедуры анализа и управления риском. Число возможных критериев классификации риска может быть очень большим, поэтому сами критерии классификации необходимо группировать. Основная цель классификации — выделение конкретных рисков, а каждый из конкретных рисков, из-

меряемый частотой возникновения и размером неблагоприятных последствий (ущерба), описывается его стандартными характеристиками.

Таблица 44

Классификация рисков

Признак	Вид риска
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый Инновационный Инвестиционный Производственный Страховой Финансовый
Содержание риск-результата	Экономический Социальный Правовой Организационный Инновационный Психологический Имиджевый
Последствия реализации риск-решения	Социальный Политические Экологические Демографические
Рыночный фактор риска	Конкурентный Конъюнктурный Ценовой Коммуникационный
Факторы производства (ресурсы) как источники риска	Человеческих ресурсов Информационный Финансовых ресурсов Материальных ресурсов Временной
Средства воздействия	Целевой, стратегический, тактический Прогнозируемый, планируемый, концептуальный Мотивационный, стимулирующий Структурный
Характер проявления	Субъективный Объективный Неправомерный (правомерный) Неоправданный (оправданный) Криминогенный

Детальное рассмотрение классификации рисков возможно начать с факторного блока производства. Классификация **рисков производственной деятельности** предприятия предусматривает деление рисков на следующие основные группы: производственные; кадровые; в сфере обращения; в сфере

управления. Производственные риски состоят из рисков основной, вспомогательной и обеспечивающей производственной деятельности.

Риски основной производственной деятельности обусловлены нарушениями технологической дисциплины; авариями, пожарами, катастрофами; внеплановыми остановками оборудования; перерывами технологического цикла и др. Следствиями перечисленных рисков являются недополучение прибыли и возникновение прямых убытков.

Примерами рисков вспомогательной производственной деятельности являются перебои в электроснабжении; поломка и аварии вспомогательных производственных систем; удлинение сроков технического обслуживания и ремонта производственного оборудования и др. Следствием данных рисков является уменьшение объема производства.

Риски обеспечивающей производственной деятельности могут стать следствием следующих фактов: сбои в работе служб, обеспечивающих бесперебойное функционирование основного и вспомогательного производства (например, складское и транспортное хозяйство); сбои в работе информационных систем и т.д. Следствием данных рисков является ухудшение экономического положения предприятия.

Кадровые риски возникают в процессе управления людскими ресурсами на этапах набора, подготовки, обучения и мотивации сотрудников предприятия. Следствием кадровых рисков является снижение конкурентоспособности предприятия из-за недостатка квалифицированных кадров на различных уровнях управления.

Риски в сфере обращения обусловлены нарушением поставщиками и предприятиями-партнерами графиков поставки сырья и комплектующих; отказами потребителей в оплате заказной продукции; банкротством деловых партнеров организации и др.

Риски в сфере управления подразделяются на две группы:

- 1) на уровне принятия стратегических решений:
 - ошибочный выбор целей организации;

- неверная оценка стратегического потенциала предприятия;
- ошибочный прогноз развития общеэкономической ситуации в государстве;
- завышенная оценка ресурсных возможностей компании и т.п.

2) на уровне принятия тактических решений:

- искажение или частичная утрата содержательной информации при переходе от стратегического планирования к тактическому;
- несоответствие тактических решений стратегическим.

Политические риски связаны с политической ситуацией в стране и с деятельностью государства, возникают при нарушении условий производственно-торгового процесса по причинам, непосредственно не зависящим от предприятия. Например, это невозможность осуществления предпринимательской деятельности вследствие военных действий, обострения внутривнутриполитической ситуации в стране, национализации, конфискации товаров и предприятий, введения эмбарго из-за отказа нового правительства выполнять принятые предшественниками обязательства и т.д. Следствием чего может стать введение отсрочки (моратория) на внешние платежи на определенный срок ввиду наступления чрезвычайных обстоятельств (война и т.д.); запрет или ограничение конверсии национальной валюты в валюту платежа.

К политическим относят также налоговый риск — возможность неблагоприятного (для торгово-промышленного предприятия) изменения налогового законодательства — налоговый риск является довольно распространенным и оказывает существенное (зачастую отрицательное) влияние на результаты финансовой деятельности организации.

Социальные риски — риски, связанные с нестабильностью социальной обстановки в государстве; нестабильность может быть вызвана деятельностью социальных и общественных организаций (примером являются забастовки на предприятиях, инициированные профессиональными союзами).

В первом приближении к рассмотрению финансовых рисков, представим их значимое, взаимосвязанное и сложное позиционирование в системе предпринимательских рисков (рисунок 54).

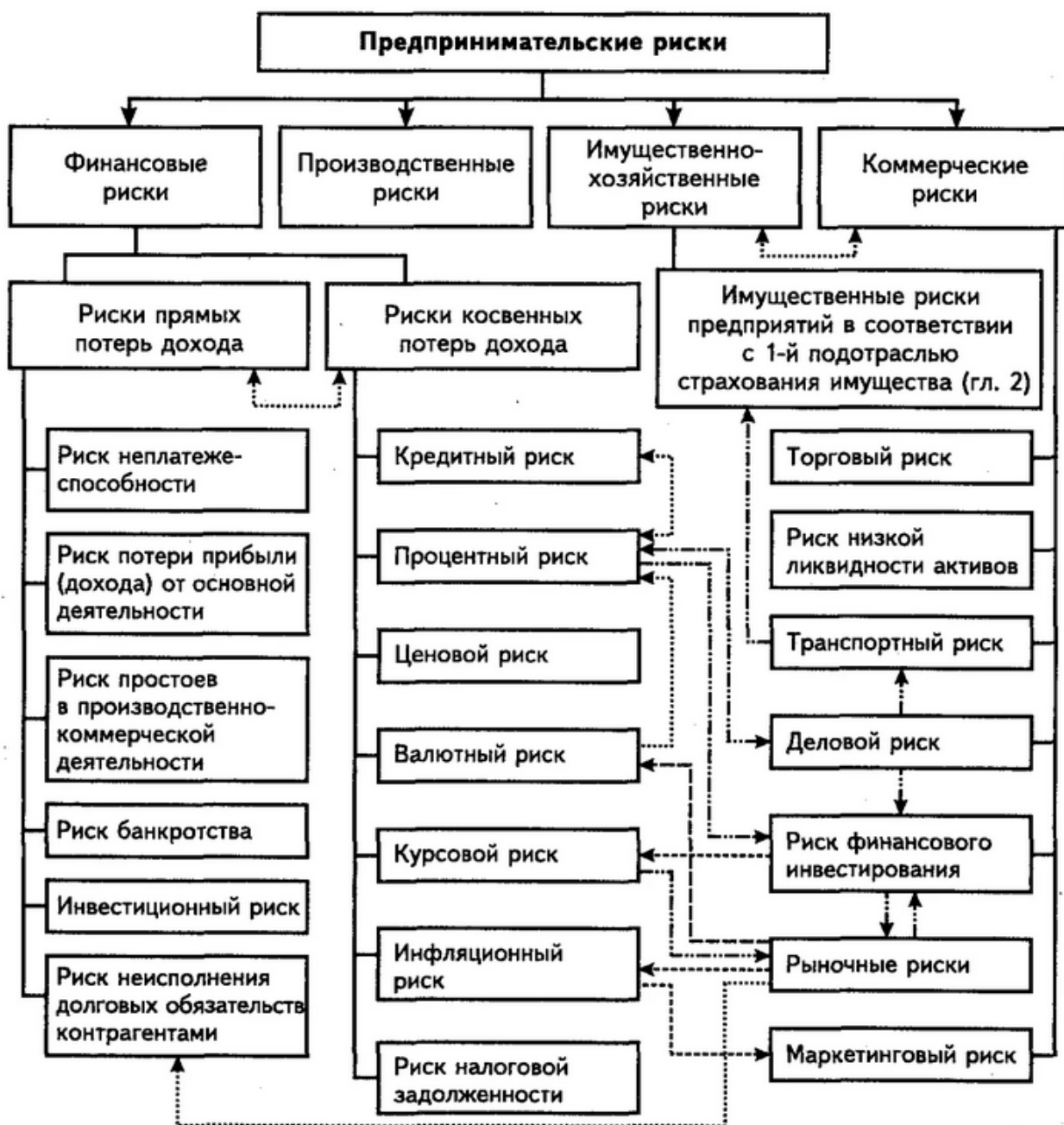


Рис.54. Система предпринимательских рисков

Финансовые риски — риски, которые характеризуют потери (снижение прибыли, доходов, уменьшение капитализации и т.д.) в ситуации неопределенности условий финансовой деятельности предприятия. Финансовые риски подразделяются на два основных типа: риски прямых потерь дохода и риски косвенных потерь дохода.

Инвестиционные риски (риски, связанные с вложением капитала) выражают возможность возникновения непредвиденных финансовых потерь в

процессе инвестиционной деятельности предприятия. Так инвестиционные риски связаны с возможной потерей капитала предприятия, они представляют группу наиболее опасных рисков в деятельности коммерческих и финансовых структур. В свою очередь инвестиционные риски включают следующие типы: упущенной выгоды; снижения доходности; прямых финансовых потерь.

Риск упущенной выгоды может возникнуть в результате ущерба (другими словами, это риск недополученной прибыли) из-за невыполнения какого-либо действия (страхования, инвестирования и т.д.). Риск снижения доходности может возникнуть в результате уменьшения размера процентов и дивидендов по вкладам и кредитам, а также по портфельным инвестициям. Портфельные инвестиции связаны с формированием инвестиционного портфеля и представляют собой приобретение ценных бумаг и других активов.

Процентные риски представляют собой опасность потерь кредитными и финансовыми учреждениями своих средств в результате превышения процентных ставок, выплачиваемых ими по привлеченным средствам относительно ставок по предоставленным кредитам. К процентным рискам относятся также риски инвестиционных потерь, в связи с изменением дивидендов по акциям, риски процентных ставок на рынке по облигациям и другим ценным бумагам. Кредитный риск — опасность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору.

Биржевые риски представляют собой опасность потерь от биржевых сделок. К этим рискам относятся риск неплатежа по коммерческим сделкам, риск неплатежа комиссионного вознаграждения брокерской фирмы и т.п. Селективные риски представляют собой группу рисков, обусловленных неправильным выбором видов вложения капитала или ценных бумаг для инвестирования.

Риск банкротства представляет собой опасность (в результате неправильного выбора вида вложения капитала) полной потери предпринимателем

собственных средств и его неспособность рассчитываться по взятым на себя обязательствам.

Авансовые риски возникают при заключении любого контракта, если по нему предусматривается оплата продукции заказчиком уже после ее производства. Суть авансового риска проявляется, если компания (продавец, носитель риска) понесла при производстве (или закупке) товара определенные затраты, которые на момент производства (или закупки) ничем не компенсированы. Когда компания не имеет эффективно налаженного оборота, она всегда несет авансовые риски, которые выражаются в формировании складских запасов нереализованного товара.

Оборотный риск предполагает возможное наступление дефицита финансовых ресурсов в течение срока регулярного оборота. Другими словами, при постоянной скорости реализации продукции у предприятия могут возникать разные по скорости обороты финансовых ресурсов.

Инфляционный риск обуславливается возможностью обесценивания реальной стоимости капитала, выраженного в форме денежных активов, а также ожидаемых доходов и прибыли в связи с ростом инфляции. Инфляционные риски действуют в двух направлениях. Первый вариант – сырье и комплектующие, используемые в производстве, дорожают быстрее, чем готовая продукция. Второй вариант – готовая продукция предприятия дорожает быстрее, чем цены конкурентов на аналогичный вид продукции. Дефляционный риск — это риск того, что при росте дефляции происходит снижение уровня цен, ухудшение экономических условий предпринимательства и снижение доходов.

Валютный риск — опасность валютных потерь в результате изменения курса валютной цены по отношению к валюте платежа в период между подписанием внешнеторгового или кредитного соглашения и осуществлением платежа по нему. В основе валютного риска лежит изменение реальной стоимости денежного обязательства в указанный период. Например, экспортер несет убытки при понижении курса валюта цены по отношению к валюте

платежа, так как он получит меньшую реальную стоимость по отношению к валюте платежа. В тоже время, организация-плательщик получает прибыль от понижения курса валюты, так как заплаченная им стоимость в валюте экспортера ниже, чем стоимость в валюте платежа. Таким образом, колебания валютных курсов приводят как негативным, так и позитивным последствиям в зависимости от специфики субъекта управления в риск-менеджменте.

Риски, сопровождающие хозяйственную деятельность компании и генерирующие финансовые угрозы, объединяются в особую группу финансовых рисков, играющих наиболее существенную роль в общем «портфеле рисков» компании. Уровень финансового риска компании оказывает существенное влияние на результаты хозяйственной деятельности. Поэтому идентификация, оценка и отслеживание уровня финансовых рисков являются одной из актуальных задач в практической деятельности финансовых менеджеров. Уровень финансового риска обусловлен сущностью самого финансового риска, который является одной из наиболее сложных категорий, связанных с осуществлением хозяйственной деятельности на всех этапах жизненного цикла вплоть до возможного банкротства (рисунок 55).

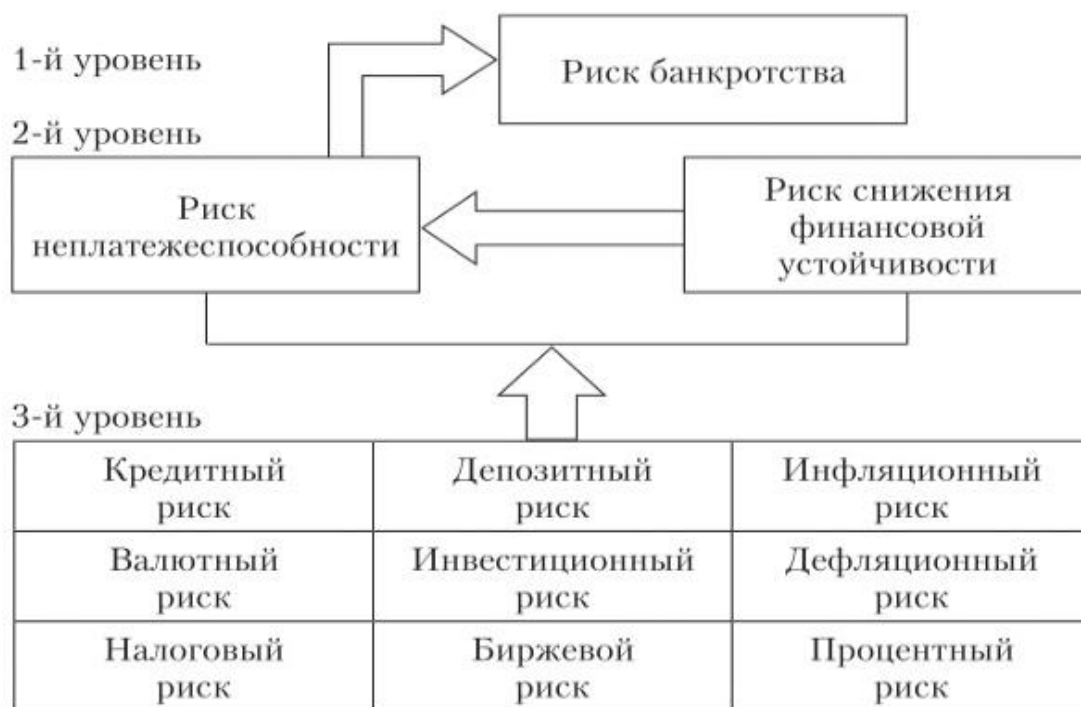


Рис.55. Уровни финансового риска

Первый уровень представлен риском банкротства предприятия. и Банкротство предприятия является интегральным риском, так как не только воздействие финансовых рисков может привести к угрозе банкротства, но и производственные, технические, способны привести предприятие к данным финансовым результатам.

Второй уровень многоуровневой классификации финансовых рисков, должен быть представлен так называемыми обобщающими рисками. Это следующие виды финансовых рисков: риск снижения финансовой устойчивости и риск неплатежеспособности. Данные виды финансовых рисков могут генерироваться в риск банкротства.

Третий уровень многоуровневой классификации финансовых рисков предприятия составляют так называемые конкретные финансовые риски. Данные виды рисков сопряжены с конкретными видами деятельности предприятия.

Классифицировать риски можно по различным признакам. При этом необходимо стремиться не столько перечислить все виды рисков, сколько создать определенную базовую схему, которая позволила бы не упустить какие-либо из них.

Среди рисков, наиболее устойчиво повторяющихся в деятельности строительного предприятия, следует отметить:

- риск, связанный с неустойчивой политической и экономической ситуацией;
- риск снижения экономического потенциала;
- риск снижения научного и инновационного потенциала;
- риск утраты кадрового потенциала;
- риск имущественного ущерба вследствие нарушения договорных обязательств и других причин;
- риск утраты престижа организации;
- риск изменения стоимости факторов производства;
- риск потери управляемости;
- риск снижения качества продукции и услуг;

- риск изменения внешнеэкономических факторов.

Действия, направленные на определение параметров рисков ситуации (что может случиться, где, когда, как и почему?), позволяют идентифицировать риски. Целью идентификации рисков является составление полного перечня рисков, которые могут повлиять на достижение целей предприятия. Этот перечень должен быть максимально полным, так как неидентифицированные риски могут представлять существенную опасность для достижения поставленных целей, вызвать потерю контроля над бизнес-процессами и привести к утрате перспективных возможностей.

Идентификация риска – систематическое использование информации для установления опасностей относительно аспекта риска или для описания проблемы. Информация должна включать предшествующие данные, теоретический анализ, мотивированные заключения, а также вопросы заинтересованных сторон. Это дает основу для последующих этапов процесса управления рисками для качества деятельности.

Идентификация рисков – начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик. Согласно ГОСТ Р 51897-2002 «Менеджмент риска. Термины и определения» под идентификацией риска понимается процесс нахождения, составления перечня и описания элементов риска. Идентификация рисков определяет, какие риски способны повлиять на деятельность, и документирует характеристики этих рисков.

Входной информацией для процесса идентификации рисков (рисунок 56) служат факторы внешней среды, активы организации, описание содержания деятельности и управленческие планы. Факторы внешней среды предприятия определяются на основе информации из открытых источников, в том числе коммерческие базы данных, научные работы, бенчмаркинг. Архивная информация позволяет оценить активы организационных процессов. описа-

ние содержания деятельности включает характеристику актуальных внутренних факторов с учётом неопределённости.



Рис.56. Система идентификации рисков

Входами для процесса идентификации рисков из плана управления рисками являются схема распределения ролей и ответственности, резерв на операции по управлению рисками в бюджете и в расписании, а также категории рисков. Для идентификации рисков необходимо понимание всех планов управления деятельностью и анализ выходов запланированных процессов, накопленный опыт по управлению рисками и классификаторы рисков.

Этапы идентификации и анализа рисков:

- осмысление риска, т.е. качественный анализ, сопровождаемый исследованием структурных характеристик риска (опасность - подверженность риску - уязвимость) – на этом этапе задаются границы принятия решений в процессе риск-менеджмента;
- анализ конкретных причин возникновения неблагоприятных событий и их отрицательных последствий – на данном этапе осуществляется подробное изучение отдельных рисков (причинно-следственных связей между фактора-

ми риска, возникновением неблагоприятных событий и вызванный ими ущерб); такое исследование обеспечивает основу для принятия решений в рамках управления риском;

- комплексный анализ рисков – на данном этапе осуществляется изучение всей совокупности рисков в целом, что дает цельную, комплексную картину рисков; это позволяет проводить единую политику по управлению риском. Подобное исследование включает также проведение таких процедур, как аудит безопасности, т.е. всестороннее исследование бизнеса, методов принятия решений и используемых технологий с целью выявления и анализа рисков, которым они подвержены.

Идентификация и анализ рисков предполагают проведение качественного и количественного изучения рисков, с которыми сталкивается предприятие. Качественный анализ – это обнаружение рисков, исследование их особенностей, выявление последствий реализации соответствующих рисков в форме экономического ущерба, раскрытие источников информации относительно каждого риска. Количественный анализ включает два основных шага: получение информации и обработку данных по оценке рисков событий.

Центральный блок или «чёрный ящик» кибернетической системы идентификации рисков (рисунок 56) является методическим, то есть содержит инструменты для выполнения процессов идентификации. Выходом представленной на рисунке 56 системы является полная характеристика рисков: экспозиция, источники и причины, условия и факторы, последствия, спектр и профиль рисков. Базовым формальным результатом процессов идентификации рисков является реестр рисков, содержащий:

- список идентифицированных рисков с датами возникновения, регистрации и окончания действия;
- описание с указанием владельца и основных причин возникновения риска;
- уточнение категорий рисков для возможной классификации;
- характеристика последствий;
- список действий по реагированию.

В процессе идентификации список категорий рисков может пополняться новыми категориями, что может привести к расширению иерархической структуры рисков, разработанной в процессе планирования управления рисками.

Для обеспечения гарантии результативности идентификации рисков рекомендуется подходить к бизнес-процессу, проекту или деятельности последовательным структурированием. Идентификация рисков является одним из базовых и основополагающих элементов риск-менеджмента. При идентификации рисков определяющим фактором является качество используемой информации. Качество информации определяется следующими основными параметрами: достоверность; объективность; своевременность; актуальность; полнота охвата.

При идентификации рисков необходимо также определиться со схемой их классификации. Классификация рисков дает возможность разделить их на однородные кластеры, что позволяет систематизировать риски. Необходимость классификации связана с тем, что основной причиной возникновения рисков является неопределенность предпринимательской среды — как внутренней, так и внешней.

Можно выделить следующие источники получения информации, используемой при идентификации рисков (рисунок 57):

- проведение консультаций с группами специалистов, имеющих опыт в реализации деятельности, в рамках которой осуществляется управление рисками;
- опыт конкурентов и других сторонних организаций;
- SWOT-анализ и результаты маркетинговых исследований;
- отчеты по страховым случаям;
- результаты внутренних и внешних аудитов;
- результаты инспекционных проверок технологии реализации бизнес-процессов;

- записи прошлых событий, базы данных по происшествиям, анализ проблем и предыдущие перечни рисков (если таковые имеются).

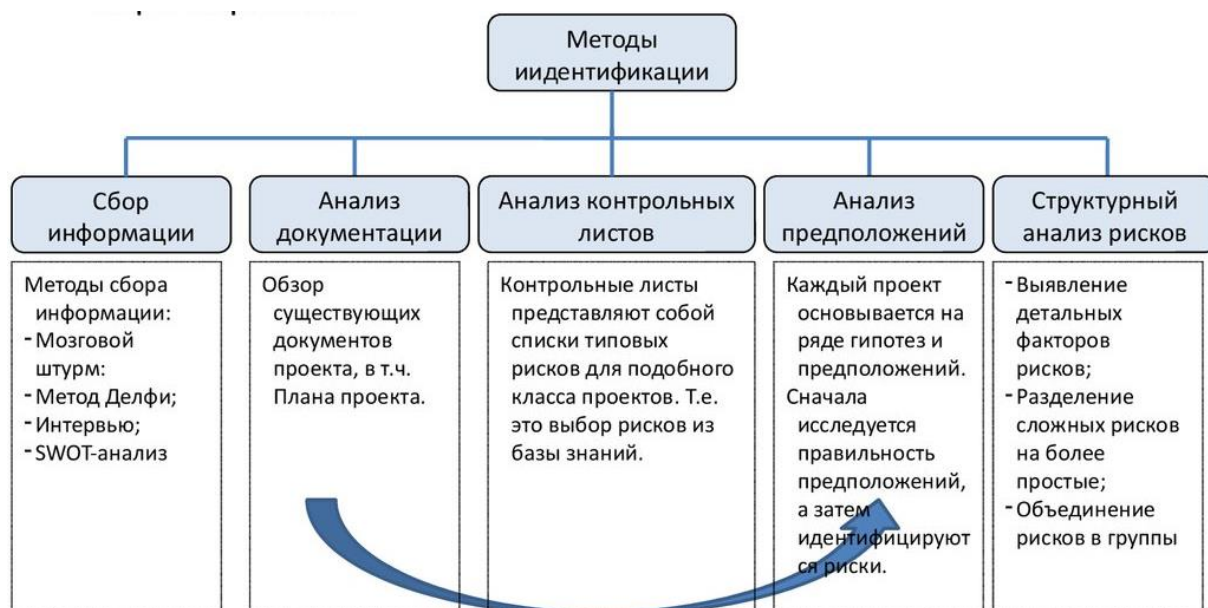


Рис.57. Методы и инструменты идентификации рисков

Рассмотрим некоторые способы идентификации рисков, которые имеют методологическое развитие и использование в дальнейшей оценке и анализа рисков. Целью мозгового штурма является создание подробного списка рисков. Список рисков разрабатывается на собрании, в котором принимает участие 10-15 человек – члены *команды проекта*, часто совместно с участием экспертов из разных областей, не являющихся членами команды. Участники собрания называют риски, которые считают важными для проекта, при этом не допускается обсуждение выдвинутых рисков. Далее риски сортируют по категориям и уточняют.

Метод Дельфи аналогичен методу мозгового штурма, но его участники не знают друг друга. Ведущий, с помощью списка вопросов для получения идей, касающихся рисков, собирает ответы экспертов. Далее ответы экспертов анализируются, распределяются по категориям и возвращаются экспертам для дальнейших комментариев. Консенсус и список рисков получается через несколько циклов этого процесса. В методе Дельфи исключается дав-

ление со стороны коллег и боязнь неловкого положения при высказывании идеи.

Метод номинальных групп позволяет идентифицировать и расположить риски в порядке их важности. Данный метод предполагает формирование группы из 7-10 экспертов. Каждый участник индивидуально и без обсуждений перечисляет видимые им риски. Далее происходит совместное обсуждение всех выделенных рисков и повторное индивидуальное составление списка рисков в порядке их важности.

Карточки Кроуфорда предполагают, что обычно собирается группа из 7-10 экспертов. Ведущий сообщает, что задаст группе 10 вопросов, на каждый из которых участник письменно, на отдельном листе бумаги, должен дать ответы. Вопрос о том, какой из рисков является наиболее важным для проекта, ведущий задает несколько раз. Каждый участник вынужден обдумать десять различных рисков проекта.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (анализ SWOT) позволяет оценить потенциал и окружение предприятия. Потенциал предприятия, выраженный в виде его сильных и слабых сторон, позволяет оценить разрывы между содержанием бизнес-деятельности и возможностями её реализации. Оценка окружения показывает, какие благоприятные возможности предоставляет и какими опасностями угрожает внешняя среда.

Контрольные списки представляют собой перечни рисков, составленные на основе информации и знаний, которые были накоплены в ходе прошлой деятельности.

Для идентификации рисков метод аналогий использует накопленные знания и планы по управлению рисками других аналогичных видов деятельности.

Анализ документации заключается в просмотре материалов, разработанных до проведения данного анализа. Анализируется качество планов, согласованность планов, соответствие требованиям заказчика, допущения про-

екта, базовые планы по содержанию срокам, стоимости, – все, что может служить показателями возможности риска.

Таблица 45

Сравнение методов идентификации рисков

Метод идентификации	Преимущества	Недостатки
Мозговой штурм	Способствует взаимодействию членов группы. Быстрый. Недорогой	Может проявиться преобладание одной личности. Можно сосредотачиваться только в конкретных областях. Требуется сильного ведущего. Для оценки необходимо контролировать склонности группы
Метод <i>Delphi</i>	Нет доминирования одной личности. Может проводиться дистанционно через электронную почту. Исключается проблема ранней оценки. Требуется участия каждого члена группы	Занимает много времени. Высокая нагрузка ведущего
Метод номинальных групп	Уменьшается эффект доминирующей личности. Обеспечивает взаимодействие участников. Дает упорядоченный список рисков	Требуется много времени. Высокая нагрузка ведущего
Карточки Кроуфорда	Быстрый. Легко реализуется. Должен участвовать каждый член группы. Вырабатывается большое количество идей. Можно проводить с группами больше обычного размера. Уменьшает эффект доминирующей личности	Меньшее взаимодействие между участниками
Опрос экспертов	Используется прошлый опыт	Эксперт может быть предвзятым. Требуется много времени
Контрольные списки	Конкретный и упорядоченный. Легко использовать	Предвзятость. Может не содержать конкретных элементов для данного проекта
Метод аналогии	Использует прошлый опыт для исключения проблем в будущем. Подобные проекты содержат много сходных черт	Требуется много времени. Легко получить результаты, не подходящие для данного случая. Аналогия может быть некорректной
Методы с использованием диаграмм	Ясное представление участвующих процессов. Легкость построения. Для них имеется много компьютерных инструментов	Иногда вводит в заблуждение. Может занимать много времени

Анализ риска – оценка риска, связанная с идентификацией опасностей. Это процесс установления качественной и количественной связи между ве-

роятностью происшествия и тяжестью вреда. Для некоторых инструментов управления рисками возможность определить опасность (способность к выявлению) также является фактором оценки риска. Оценка риска – сравнение идентифицированного и проанализированного риска с установленными критериями приемлемости риска. При оценке риска рассматривают обоснованность доказательств по всем основным вопросам.

4.2. Анализ, оценка и обработка рисков

Методическую процедуру идентификации риска можно рассматривать как выявление и распознавание опасности или установление тождественности неизвестного явления известному риску на основании совпадения признаков. Это начальная аналитическая итерация в аналитической системе управления рисками (рисунок 58).

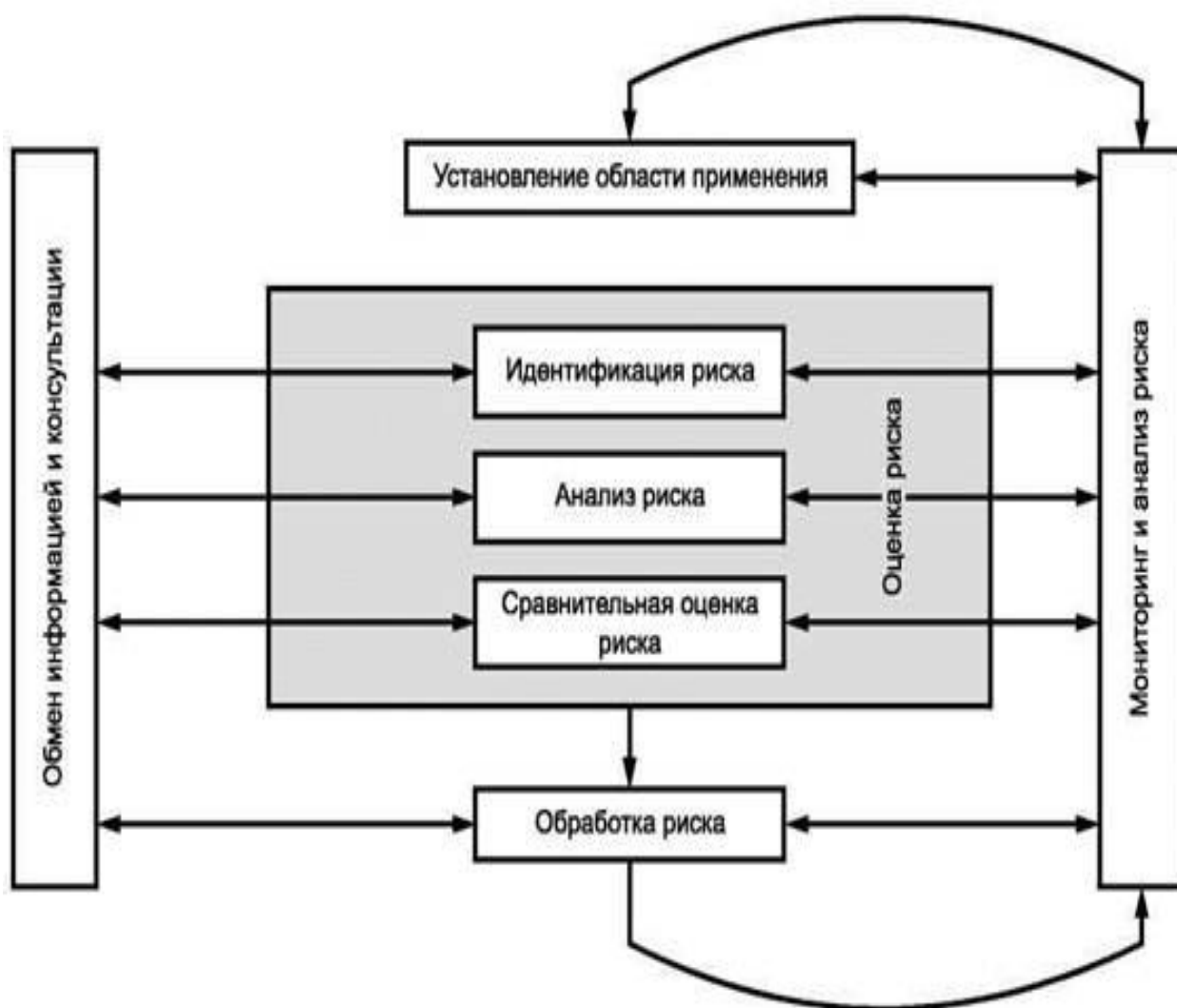


Рис.58. Аналитическая система управления рисками

На основе проведённой идентификации риска можно приступить к анализу и сравнительной оценке риска. **Анализ риска** – это определение показателей риска, связанных с его характеристическими особенностями. В своей основе это процесс установления качественной и количественной связи меж-

ду вероятностью происшествия и тяжестью вреда. Для некоторых инструментов риск-менеджмента возможность определить опасность или способность к выявлению также является фактором оценки риска.

Для выполнения управленческих задач рассматривая риск с точки зрения его **количественно-качественного анализа**, необходимо:

- 1) описать как можно больше возможных вариантов развития событий в будущем, соответствующих данному риску, то есть возможные исходы принятия решений или случайные события;
- 2) определить вероятности наступления каждого из этих вариантов – случайных событий.

При установлении области применения управленческих мероприятий в рамках процесса анализа риска определяют внешнюю и внутреннюю среду предприятия, цель деятельности в области менеджмента риска и проводят классификацию опасных событий.

Установление внешней области деятельности включает определение внешних условий, в том числе:

- внешнюю среду, связанную с ведением бизнеса, социальной и экологической сферой деятельности, правовыми и обязательными требованиями, культурными факторами, конкуренцией, финансовым положением и политикой государства на международном, национальном, региональном или местном уровне;
- ключевые тенденции и мотивы, влияющие на достижение целей бизнеса;
- значимость внешних причастных сторон и их восприятие риска.

Установление внутренней среды предприятия включает определение:

- возможностей предприятия с точки зрения ресурсов и информации в области риска;
- информационных потоков и процессов принятия решений;
- внутренних причастных сторон;
- целей и задач организации, а также стратегий, необходимых для их достижения;

- восприятия риска и его значимости для предприятия;
- политики и процессов организации;
- стандартов и применяемых сравнительных моделей, принятых на предприятии;
- структуры организации (например, системы управления, распределения функций и ответственности).

Определение критериев риска включает в себя установление:

- характера и типа последствий реализации опасных событий и способов их оценки;
- методов оценки вероятности опасного события;
- методов установления уровней риска;
- критериев принятия решений при необходимости обработки риска;
- критериев приемлемости риска;
- возможности одновременного возникновения различных видов опасных событий и особенности соответствующего риска.

При разработке критериев могут быть использованы следующие источники информации: цели и функции риск-менеджмента; критерии, установленные в требованиях; общие источники данных; общепринятые в промышленности критерии, такие как уровень общей безопасности; уровень риска предприятия; правовые, обязательные и иные требования для оборудования или видов деятельности.

Оценка риска может быть выполнена с различной степенью глубины и детализации с использованием одного или нескольких методов разного уровня сложности. Форма оценки и ее выходные данные должны быть совместимы с критериями риска, установленными при определении области применения. При выборе метода оценки риска необходимо учитывать, что метод должен:

- соответствовать рассматриваемой ситуации и деятельности предприятия;

- предоставлять результаты в форме, способствующей повышению осведомленности о виде риска и способах его обработки;
- обеспечивать прослеживаемость, воспроизводимость и верификацию процесса и результатов.

Для выполнения количественно-качественного анализа должно быть приведено обоснование **выбора методов оценки риска** с указанием их приемлемости и пригодности. Необходимо обеспечить соответствие используемых методов и выходных данных для объединения результатов различных исследований. После принятия решения о выполнении оценки риска и определения области ее применения следует выбрать методы оценки риска на основе:

- цели исследования. Цели оценки риска непосредственно связаны с используемыми методами. Например, если проводится сравнительное исследование разных вариантов, то могут быть применены менее детализированные модели описания последствий для аналогичных частей системы;
- ответственности принимаемых решений. В некоторых случаях необходим высокий уровень детализации, чтобы принять решение, в других - достаточно более общего понимания;
- типа и диапазона анализируемого риска;
- возможных последствий опасного события. Решение относительно глубины оценки риска должно отражать начальное восприятие последствий (которое, скорее всего, изменится после завершения предварительной оценки риска);
- степени необходимых экспертиз, человеческих и других ресурсов. Простой правильно примененный метод может обеспечить лучшие результаты, если он соответствует области применения оценки, чем сложная процедура, выполненная с ошибками. Обычно усилия по оценке риска должны соответствовать уровню анализируемого риска;
- доступности информации и данных. Для некоторых методов необходимо больше информации и данных, чем для других;

- потребности в модификации/обновлении оценки риска. Возможно, в будущем оценка должна быть изменена/обновлена, и для этого могут быть применены различные методы;
- обязательных и договорных требований.

Как упоминалось выше на выбор метода оценки риска (рисунок 59) влияют различные факторы, такие как доступность ресурсов, характер и степень неопределенности данных и информации, сложность метода.



Рис.59. Классификация методов оценки рисков по методическому исполнению

Бесспорно, что описание рискового события и его развития в будущем должно производиться на основе комплекса качественных характеристик и количественным показателей. Качественные характеристики риска предполагают описание ситуации и потенциальных опасностей, что, по сути, является

основным методом идентификации рисков, но также используются и в других аналитических итерациях. Количественный подход предполагает численное определение как отдельных рисков, так и всей совокупности рисков, присущих рассматриваемой ситуации и субъекту деятельности. Причём следует подчеркнуть, что результаты качественной оценки также могут быть переведены в количественную форму, например, шкалированием, ранжированием или иными способами. Комбинированные количественно-качественные методы эффективно применяются при оценке экономических и финансовых рисков.

Качественные методы анализа и идентификации риска достаточно разнообразны и многочисленны, например, включают **мозговой штурм**. Это метод коллективной генерации идей, применяемый при решении ряда задач, требующих нетривиальных подходов. Относится к методам экспертных оценок, так как предполагает участие группы лиц, являющихся специалистами в определенной области. Как правило, участниками «мозговых штурмов», проводимых для целей управления рисками, выступают представители топ-менеджмента, хотя возможно привлечение экспертов, особенно при идентификации и оценке специфических рисков.

Структурированные или частично структурированные интервью представляют собой **риск-интервью** – опрос владельцев рисков с целью выявления и оценки рисков, входящих в сферу их компетенции. Метод является одним из наиболее понятных и доступных, но, тем не менее, достаточно сложным в применении. Структурированные и частично структурированные интервью полезны в ситуациях, когда трудно собрать людей для обсуждения или когда свободное обсуждение в группе невозможно. Данные виды интервью чаще всего используют как часть процесса анализа риска для идентификации опасностей или оценки эффективности средств управления.

Структурированные и частично структурированные интервью могут быть использованы при сборе входных данных для оценки риска причастными сторонами. Структурированное риск-интервью – это опрос, проводимый с

помощью специально разработанной анкеты. Неструктурированное риск-интервью – свободная беседа на заданную тему. Может использоваться на начальных этапах построения системы управления рисками, для определения контекста и знакомства с организацией.

Метод Дельфи – процедура, предназначенная для получения согласованного мнения группы экспертов. В процессе управления рисками может применяться для идентификации и оценки рисков, когда требуется обоснованная и согласованная экспертная оценка. Экспертная оценка – это не частное мнение профессионала в определенной области, а результат, полученный с применением формальной процедуры, позволяющей не только получить единое мнение целой группы экспертов, но и вычислить степень согласованности отдельных точек зрения. Метод Дельфи – самая распространенная и известная из таких процедур.

Общая схема проведения экспертизы по методу Дельфи состоит в следующем. На первом туре эксперты дают ответы на поставленные вопросы, как правило, без аргументации. Ответы обрабатываются, определяются их статистические характеристики (средняя, среднеквадратическое отклонение, крайние значения ответов) и результаты обработки сообщаются экспертам. После этого проводится второй тур опроса, в ходе которого эксперты должны объяснить, почему они изменили или не изменили своего мнения.

Данные обработки результатов второго тура опроса и аргументация ответов с сохранением анонимности снова сообщаются экспертам перед проведением третьего тура опроса. Последующие туры проводятся по такой же схеме. Подобная организация экспертизы позволяет экспертам учесть в своих ответах новые для них обстоятельства и в то же время избавляет их от какого бы то ни было давления при отстаивании своей позиции.

Суть метода использования аналогов заключается в том, что при анализе степени риска определённого направления деятельности субъекта целесообразно использовать данные о развитии таких же аналогичных направлений в прошлом. Анализ прошлых факторов риска осуществляется на

основании информации, полученной из различных источников. Полученные таким образом данные обрабатываются с целью выявления зависимостей между планируемыми результатами деятельности и учётом потенциальных рисков.

Целесообразность использования этого метода заключается в том, что если необходимо выявить степень риска с любого инновационного направления деятельности, когда отсутствует строгая база для сравнения, лучше знать прошлый опыт, даже если он не соответствует современным условиям. При использовании метода аналогий следует соблюдать определённую осторожность. Даже в надлежащих случаях неудачного завершения проектов очень трудно создать предпосылки для будущего анализа, т.е. подготовить исчерпывающий и реалистичный набор возможных сценариев срывов проектов. Дело в том, что для большинства негативных последствий характерны определённые особенности.

Контрольные листы – это списки опасностей, рисков и сбоев в управлении. Они составляются на основе опыта работы, либо как результат предшествующей оценки рисков, либо по результатам сбоев, которые случались раньше. Контрольные списки могут применяться для идентификации опасностей и рисков или для оценки эффективности управления рисками. Они могут являться дополнением другого метода оценки рисков, и наиболее полезны для проверки, все ли было охвачено при применении более творческих методик, выявляющих новые проблемы (например, для определения, все ли риски были идентифицированы в процессе «мозгового штурма», не выпали ли из рассмотрения «стандартные» риски при поиске рисков новых).

Метод анализа воздействия на бизнес (BIA) позволяет исследовать, как ключевые виды отказов/нарушений/разрушений могут повлиять на ключевые виды деятельности и процессы предприятия, а также идентифицировать и количественно определить необходимые возможности для в этих условиях. Процесс метода BIA обеспечивает согласование и понимание:

- идентификации и критичности ключевых бизнес-процессов, функций, связанных ресурсов и ключевых взаимосвязей, существующих на предприятии;
- влияния отказов/нарушений/разрушений на возможности предприятия достигать установленных целей бизнеса;
- необходимых возможностей управления воздействием отказов/нарушений/разрушений и восстановлением нормального хода деятельности.

Карта риска – графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков предприятия, расположенных в прямоугольной таблице, по одной оси которой указана вероятность или частота возникновения риска, по другой – сила воздействия или значимость риска, что возможно трактовать как степень опасности возможных потерь (рисунок 60).

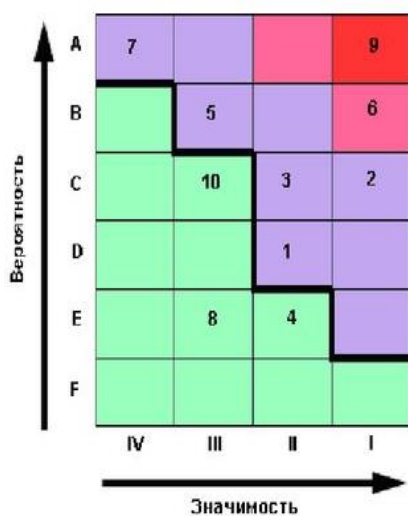


Рисунок 1

На этой карте рисков вероятность или частота отображается по вертикальной оси, а сила воздействия или значимость - по горизонтальной оси.

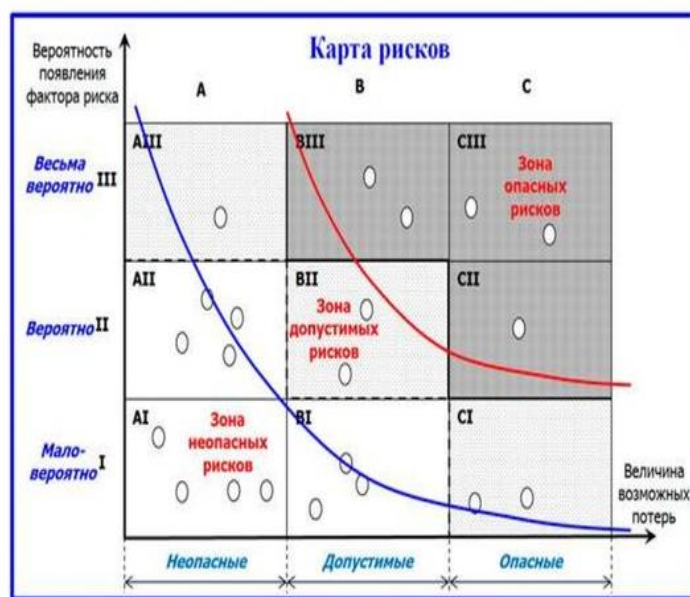


Рис. 60. Картирование рисков

На карте рисков вероятность или частота отображается по вертикальной оси, а сила воздействия или значимость – по горизонтальной оси. В этом случае вероятность появления риска увеличивается снизу вверх при продвижении по вертикальной оси, а воздействие риска увеличивается слева направо по горизонтальной оси.

Для определения позиции измеряемого риска оценки даются экспертно, исходя из собственного опыта ответственных подразделений. Когда выявлено ограниченное количество рисков, команда экспертов должна ранжировать риски в терминах «вероятности» и «воздействия» в тех терминах, которые релевантны для организации.

Например, в качественных терминах четыре ранга воздействия можно определить в нисходящем порядке как (1) – катастрофический, (2) – критический, (3) – существенный и (4) – граничный. Ранги вероятности, которых на карте шесть, определены также в качественных терминах от «минимальный» к «ожидаемый». Как вероятность, так и значимость могут также быть оценены субъектом деятельности количественно, возможно использовать любые количественные определения.

Субъект деятельности устанавливает понятие опасности и единицы ее измерения. Для руководителей одного предприятия под ней понимается упущенная прибыль, для других – доход. Для примера можно предположить, что опасность в пределах потери прибыли до 33% является неопасной, в диапазоне от 33% до 67% опасность допустима, а свыше 67% уже неприемлема. Некоторые авторы полагают, что опасным может быть фактор, если он может привести к потерям прибыли полностью (100%). Диапазон вероятности от 0 до 1 делится на три или более группы, предположим: от 0 до 0,2 – маловероятно; от 0,21 до 0,65 – вероятно; свыше 0,65 – весьма вероятно.

Представленный выше пример разбиения диапазонов не является догмой, в каждом конкретном случае подход индивидуален. Далее ответственные сотрудники, взяв данные заполненной таблицы факторов риска, переносят каждый фактор на карту риска с учетом вероятности и опасности. В зави-

симости от сектора матрицы, в который попадают факторы, можно увидеть на карте, к какой зоне риска они принадлежат.

На представленном рисунке 58 риски были классифицированы по четырём категориям значимости и шести категориям вероятности, причем так, чтобы каждому сочетанию вероятность/значимость был приписан один вид риска. Такая классификация, размещающая каждый риск в специфическую отдельную ячейку, не является обязательной, но упрощает процесс установки приоритетов, показывая положение каждого риска относительно других (увеличивает разрешающую способность данного метода).

Жирная ломаная линия – критическая граница терпимости к риску. При выявлении критических рисков сценарии (причинно-следственная связь процессов, событий и действующих факторов риска), приводящие к рискам выше этой границы, считаются непереносимыми. При разработке стратегии, например, по выявленным непереносимым рискам до принятия данной стратегии требуется понять, как уменьшить или передать такие риски, в то время как риски ниже границы являются управляемыми в рабочем порядке.

Карты рисков могут быть сформированы не только в графической, но и в табличной форме. Ниже вашему вниманию представлен пример такой карты (рисунок 61). По строкам размещены факторы риска, а шкалы вероятности и степени опасности последовательно размещены в столбцах. Таблица заполняется путем проставления «+» в ячейках, соответствующих факторам риска по двум основным параметрам оценки. В зону самых опасных рисков попадают факторы, имеющие отметку в каждом третьем столбце. В нашем примере это «рост себестоимости производства продукции». Контролируемые риски, наоборот, имеют отметки в каждом первом столбце. В примере к таким относятся «рост запасов» и «текучесть персонала».

№ п/п	Описание риска	Вероятность возникновения риска			Степень опасности потерь		
		Мало- вероятно	Вероятно	Весьма вероятно	Неопас- ный	Допусти- мый	Опасный
Внешние (систематические) факторы риска							
1	Падение темпов ВВП			+		+	
2	Колебания валютных курсов (рубли/доллар)			+	+		
3	Повышение процентных ставок		+				
4	Рост цен на сырье и материалы		+			+	
5	Падение потребительского спроса			+		+	
Внутренние (несистематические) факторы риска							
1	Рост запасов	+			+		
2	Увеличение потерь, поломок и простоев		+			+	
3	Снижение качества продукции	+					+
4	Рост себестоимость производства продукции			+			+
5	Увеличение коммерческих и управленческих расходов		+			+	
6	Текучесть персонала	+			+		

Рис. 61. Матричная трансформация карты рисков

Матрица последствий и вероятностей относится к смешанному методу оценки рисков и предполагает расположение ранжированных показателей последствий и вероятностей в виде ячеистого поля с количественной оценкой. Матрицу обычно применяют в качестве средства предварительной оценки, если было выявлено несколько видов риска, например, для определения того, какой риск требует дальнейшего или более подробного анализа, какой риск необходимо обрабатывать в первую очередь, а какой следует рассматривать на более высоком уровне менеджмента. Данную матрицу также применяют для отбора видов риска, не требующих дальнейшего рассмотрения, а также для определения приемлемости или неприемлемости риска в соответствии с матрицей.

Для ранжирования рисков пользователь должен прежде всего подобрать описание последствий, которое наилучшим образом соответствует ситуации, определить вероятность, с которой эти последствия произойдут. Затем определить с помощью матрицы уровень риска. При заранее сформиро-

ванной матрице последствий и вероятностей (рисунок 62) предполагается отнесение в одну из ячеек матрицы. В зависимости от места оцененного риска в матрице делается вывод о его допустимости либо недопустимости. Формат, строки и колонки матрицы зависят от области применения, при этом очень важно, чтобы разработанная матрица соответствовала специфике деятельности организации.

Матрица вероятности и последствий										
Вероятность	Угрозы					Благоприятные возможности				
0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05	0,10	0,20	0,40	0,80	0,80	0,40	0,20	0,10	0,05

Воздействие (по относительной шкале) на цель (например, стоимость, сроки, содержание или качество)

Каждому риску присваивается показатель (ранг) на основании вероятности его появления и воздействия на цель проекта в случае его возникновения. На матрице показаны принятые в организации пороги для низких, умеренных и высоких рисков, которые определяют, будет ли риск считаться высоким, умеренным или низким для данной цели.

Рис.62. Пример матрицы вероятности и последствий

Статистический метод анализа рисков применяется в случае, когда компания обладает достаточным количеством аналитической и статистической информации относительно объекта анализа. Сущность этого метода заключается в том, что для расчёта вероятности возникновения убытков анализируются все исторические данные относительно результативности проведения анализируемых операций компанией в прошлом.

Преимуществом статистического метода анализа рисков является то, что он позволяет осуществлять анализ и оценку различных вариантов развития событий и учитывать различные факторы риска в пределах одного подхода.

Недостатком же данного метода является необходимость применения вероятностных характеристик.

На практике используются следующие статистические методы анализа рисков:

- оценка вероятности исполнения;
- анализ вероятного распределения потока платежей;
- деревья решений;
- имитационное моделирование рисков.

Метод оценки вероятности исполнения позволяет дать упрощённую статистическую оценку вероятности исполнения какого-либо решения путём расчёта доли выполненных и невыполненных решений в общей сумме принятых решений.

Метод анализа вероятностных распределений потоков платежей позволяет при известном распределении вероятностей для каждого элемента потока платежей оценить возможные отклонения стоимостей потоков платежей от ожидаемых. Поток с наименьшей вариацией считается менее рискованным.

Деревья решений обычно применяются для анализа рисков событий, имеющих обозримое или разумное число вариантов развития. Они особо полезны в ситуациях, когда решения, принимаемые в тот или иной момент времени, зависят от решений, принятых ранее.

Имитационное моделирование — один из мощнейших методов анализа экономической системы. Под ним понимается процесс проведения на ЭВМ экспериментов с математическими моделями сложных систем реального мира. Имитационное моделирование используется в тех случаях, когда проведение реальных экспериментов, например, с экономическими системами, не разумно, требует значительных затрат и/или не осуществимо на практике. Сбор необходимой информации для принятия решений зачастую требует значительных затрат. В подобных случаях отсутствующие фактические дан-

ные заменяются величинами, полученными в процессе имитационного эксперимента.

Сущность **метода анализа целесообразности затрат** заключается в том, что в процессе деятельности компании затраты каждого направления, а также затраты отдельных элементов имеют разный уровень риска. Определение уровня риска путём анализа целесообразности затрат ориентировано на идентификацию потенциальных зон риска. Это, в свою очередь, предоставляет возможность выявить «узкие» места с точки зрения рисков, а потом разработать пути их ликвидации.

Метод целесообразности затрат позволяет определить критический объём производства или продаж, т.е. нижний предельный размер выпуска продукции, при котором прибыль равна нулю. Производство продукции в объёмах меньше критического приносит только убытки. Критический объём производства необходимо оценивать при освоении новой продукции и при сокращении выпуска продукции, вызванного падением спроса, сокращением поставок материалов и комплектующих изделий, ужесточением экологических требований и другими причинами.

Превышение затрат может быть обусловлено одним из четырёх основных факторов или их комбинацией:

- первоначальной недооценкой стоимости;
- изменением границ проектирования;
- разницей в продуктивности;
- увеличением первоначальной стоимости.

Эти основные факторы могут быть детализированы. На основе типового перечня можно составить детальный контрольный перечень для конкретного проекта или его элементов.

Некоторые исследователи выделяют три показателя финансовой устойчивости фирмы с целью определения уровня риска финансовых средств:

- избыток или недостаток собственных средств;

- избыток или недостаток собственных, средне- и долгосрочных заёмных источников формирования запасов и затрат;
- избыток или недостаток общей величины основных источников для формирования запасов и затрат.

Аналитический метод построения кривой риска наиболее сложен, поскольку лежащие в его основе элементы теории игр доступны только очень узким специалистам. Чаще всего используется подвид аналитического метода — **анализ чувствительности модели**. На первом этапе осуществляется подготовка к аналитической обработке информации, которая содержит:

- определение ключевого параметра, относительно которого и производится оценка чувствительности (внутренняя норма доходности, чистый приведенный доход и т.п.);
- выбор факторов, которые влияют на деятельность организации и, соответственно, на ключевой параметр (уровень инфляции, состояние экономики и др.);
- расчёт значений ключевого параметра на разных этапах осуществления проекта (закупка сырья, производство, реализация, транспортировка, капитальное строительство и т.п.);
- сформированные таким образом последовательности затрат и поступлений финансовых ресурсов дают возможность определить не только общую экономическую эффективность исследуемого направления деятельности, но и определить её значения на каждой стадии.

На втором этапе строятся диаграммы, отражающие зависимость выбранных результирующих показателей от величины исходных параметров. Сопоставляя между собой полученные диаграммы, можно определить так называемые ключевые показатели, которые оказывают наиболее влияние на оценку доходности проекта.

На третьем этапе определяются критические значения ключевых параметров. Наиболее простым способом при этом является расчёт критической точки или точки безубыточности, отражающей минимально допустимый

объём производства продукции или предоставления услуг для покрытия затрат.

На четвёртом этапе, на основании полученных ранее критических значений ключевых параметров и факторов, осуществляется анализ того, оказывают ли на них влияние возможные пути повышения эффективности и стабильности работы организации, т.е. существуют ли пути снижения рисков.

Анализ чувствительности модели состоит из следующих этапов:

- выбор основного ключевого показателя, то есть параметра, по которому и производится оценка чувствительности. Такими показателями могут служить: внутренняя норма доходности, или чистый приведенный доход;
- выбор факторов (уровень инфляции, степень состояния экономики и т.д.);
- расчет значений ключевого показателя на различных этапах осуществления проекта: поиск, проектирование, строительство, монтаж и наладка оборудования, процесс возврата вложенных средств.

Сформированная таким образом последовательность расходов и поступлений даёт возможность определить финансовые потоки для каждого момента времени, то есть определить показатели эффективности.

Сначала строятся диаграммы, отражающие зависимость избранных результирующих показателей от величины исходных параметров. Сопоставляя между собой полученные диаграммы, можно определить ключевые показатели, которые больше всего влияют на оценку проекта.

Затем определяются критические (для проекта) значения ключевых параметров. Проще всего может быть рассчитана «точка безубыточности», отражающая минимально допустимый объём услуг, при котором проект не приносит прибыли, но и не оказывается убыточным.

Если проект финансируется за счёт кредитов, то критическим значением будет и минимальная величина ставки, по которой по проекту не получится погасить задолженность. В дальнейшем может быть получен вариант до-

пустимых значений, в пределах которого проект оказывается эффективным (по доходности) с финансовой и экономической точек зрения.

Анализ чувствительности позволяет специалистам из проектного анализа учитывать риск и неопределённость. Если проект окажется чувствительным к изменению объёма производства продукции проекта, то стоит уделить больше внимания программе обучения персонала и менеджмента, а также другим мерам для повышения производительности.

Вместе с тем анализ чувствительности имеет два серьёзных недостатка: он не является всеобъемлющим, потому что не рассчитан для учёта всех возможных обстоятельств; он не уточняет вероятность осуществления альтернативных проектов.

Количественные методы оценки предполагают наличие обоснованной **системы показателей оценки риска**. Показатель риска является количественной мерой оценки результата принятого решения и характеризует долю потерь от ожидаемого дохода либо предпринимательских ресурсов. При выборе показателей обращают особое внимание на соотношение доходности и риска, они обычно должны изменяться в одном направлении. При использовании количественного подхода и обоснованного набора показателей (рисунк 63) условия определенности означают достаточность информации о рискованной ситуации. Например, информация в виде бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках и пр.

В этих условиях применяются абсолютные, относительные и средние показатели риска. Абсолютные показатели выражаются в стоимостной или материально-вещественной форме, либо в составе балансовых отношений выражающих финансово-хозяйственное состояние организации: ликвидность баланса, достаточность финансовых источников и пр. Относительные показатели отражают результат сравнения возможных потерь с некоторой базой. В качестве базы могут использоваться: стоимость основных фондов и оборотных средств, планируемые и текущие затраты, капиталовложения, расчетный доход (прибыль). Средние показатели используются в качестве

обобщающих, в них отражаются действующие причины, факторы риска и закономерности.



Рис.63. Показатели оценки риска

Условиям частичной неопределенности соответствует информация о рисковой ситуации в виде частот появления рискованных событий. В данном случае риск рассматривается как вероятностная категория, и поэтому используются вероятностные и статистические показатели риска. Вероятностные показатели являются мерой наступления рискованного события и его последствий. Они рассчитываются на основе частоты или частности рискованного события по располагаемому объему информации. Статистические показатели характеризуют меру средних ожидаемых значений результатов деятельности и их возможных отклонений. Они являются параметрами законов распределения случайных исходов.

Показатели риска – это количественные показатели, используемые для раннего обнаружения и управления рисками. Это может быть набор частных показателей, либо, в совокупности, показатели могут представлять ключевой

коэффициент, который отслеживается руководством. В соответствии с задачами и условиями анализа и оценки показатели риска могут иметь различную методическую сущность.

В общей практике менеджмента используются следующие качественные характеристики и количественные базовые показатели риска:

- размер вероятного прямого (рисунок 64) и косвенного (рисунок 65) ущерба или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуации;

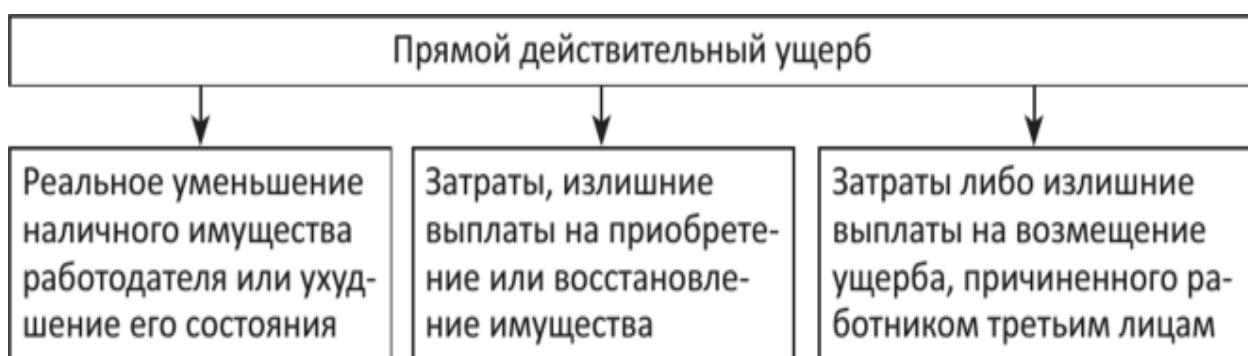


Рис.64. Виды прямого ущерба

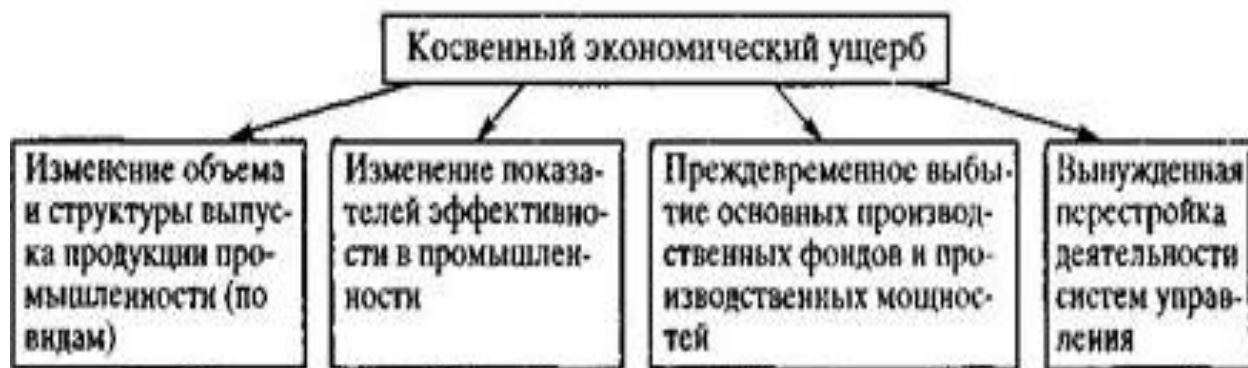


Рис.65. Виды косвенного ущерба

- вероятность риска — степень воздействия источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1. Иначе говоря, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;

- уровень риска — отношение величины ущерба (потерь) к затратам на

подготовку и реализацию риск-решения. Изменяется по величине от нулевого значения до 1, выше которого риск не оправдан;

- степень риска — качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;
- приемлемость риска — вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);
- правомерность риска — вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В зависимости от наличия исходной информации и условий выбора модели оценивания (определенности, стохастичности, неопределенности) при постановке задачи по оценке последствий риска, могут использоваться следующие математические модели (в порядке убывания информативности): детерминированные, стохастические, лингвистические, нестохастические (игровые).

Детерминированные модели применяются, когда известна природа причин и факторов риска и известен исход по каждому предпринимаемому действию. В этом случае используются классические методы анализа и программирования, математической логики и др. Стохастические модели строятся на основе статистически значимой информации о прошлых реализациях, когда природа причин и факторов риска случайна и риск описывается распределением вероятностей на заданном множестве.

Лингвистические модели используют аппарат нечеткой логики и применяются для условий, когда природа риска носит нечетко выраженный характер. Здесь для построения функций принадлежности используются экспертные оценки о возможных исходах реализуемых решений.

Нестохастические (игровые) модели описывают множество последствий возможно реализуемого рискового события и строятся на методах стратегических и статистических игр, теории полезности и др. Система эври-

стических правил – используется в ситуациях, когда невозможно описать неопределенность и невозможно описать риск.

В рамках вероятностного подхода для количественной обобщённой оценки риска R можно воспользоваться формулой

$$R = P \cdot Y \quad (8)$$

где P – вероятность наступления риска,

Y – ущерб в результате наступления рискованного события.

В повседневной деятельности в финансовом менеджменте для оценки риска каких-либо операций зачастую применяют упрощенные методы оценки риска, например с помощью коэффициента риска K_p :

$$K_p = Y/C \quad (9)$$

где Y – максимально возможная величина убытка от осуществляемой операции в ходе любой хозяйственной или инвестиционной деятельности,

C – объем собственных финансовых ресурсов, руб.

Из формулы видно, что коэффициент риска включает в себя наиболее важные обобщенные характеристики, анализируя которые можно сделать вывод о приемлемости результатов риска. Шкала оценки риска отражена в таблице 46.

Таблица 46

Шкала оценки риска

Оценка риска	Значение K_p
Минимальный риск	0 – 0,1
Допустимый риск	0,1 – 0,3
Высокий риск	0,3 – 0,6
Недопустимый риск	Более 0,6

Уровень риска также можно оценить через соотнесение ожидаемой прибыли и ожидаемых потерь при сравнении двух и более вариантов вложений денежных средств:

$$K_i = \Pi_i / Y_i \quad (10)$$

где K_i – коэффициент риска i -го варианта;

Π_i – ожидаемая прибыль i -го варианта;

U_i – ожидаемый убыток i -го варианта.

В данном случае K_i показывает, какой доход приходится на 1 руб убытка, и выбор совершается в пользу варианта $K_{\max}$.

Оценивая риски с использованием двух рассмотренных формул, перед предпринимателем стоит непростая задача определения величины потенциального убытка, который возможен при принятии какого-либо решения.

Следующая аналитическая итерация – **оценивание риска** – представляет собой сравнение идентифицированного и проанализированного риска с установленными критериями приемлемости риска. Основной целью оценивания риска является представление на основе объективных свидетельств информации, необходимой для принятия обоснованного решения относительно способов обработки риска. И эта завершающая аналитическая итерация позволяет сформировать завершённую методологическую цепочку (рис. 66): анализ рисков – оценивание рисков – обработка рисков. После завершения оценки риска принимают и выполняют одно или несколько решений об обработке риска, позволяющих изменить вероятность возникновения опасного события и/или его воздействие. Обработка риска обычно является адаптивным процессом проверки риска на его приемлемость и соответствие ранее установленным критериям для определения необходимости дальнейшей обработки риска.

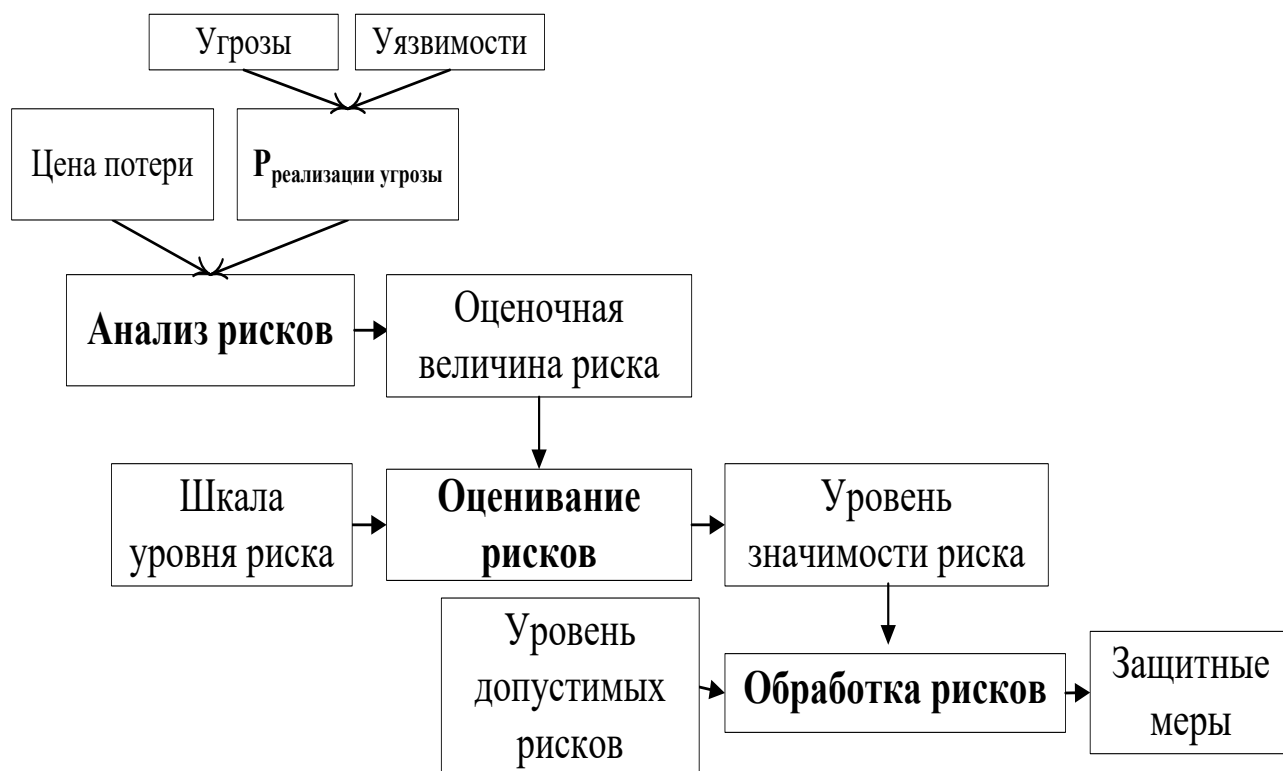


Рис.66. Базовые аналитические итерации управления рисками

Оценка риска обеспечивает понимание возможных опасных событий, их причин и последствий, вероятности их возникновения и принятие решений:

- о необходимости предпринимать соответствующие действия;
- о способах максимальной реализации всех возможностей снижения риска;
- о необходимости обработки риска;
- о выборе между различными видами риска;
- о приоритетности действий по обработке риска;
- о выборе стратегии обработки риска, позволяющей снизить риск до приемлемого уровня.

Обработка рисков — это процесс модификации рисков, который может включать в себя:

- избегание риска путем отказа от действий, которые могут привести к рискам,
- принятие или увеличение риска в целях достижения бизнес-целей,

- устранение источников риска,
- предотвращение риска,
- изменение вероятности реализации риска,
- изменение ожидаемых последствий от реализации риска,
- оценка остаточного риска,
- перенос или разделение риска,
- сохранение риска.

Выбор вариантов обработки риска базируется на основных характеристиках и показателях риска, определённых на предыдущих аналитических итерациях (рисунок 67). Приоритетным показателем является уровень риска: приемлемый, оправданный или недопустимый.

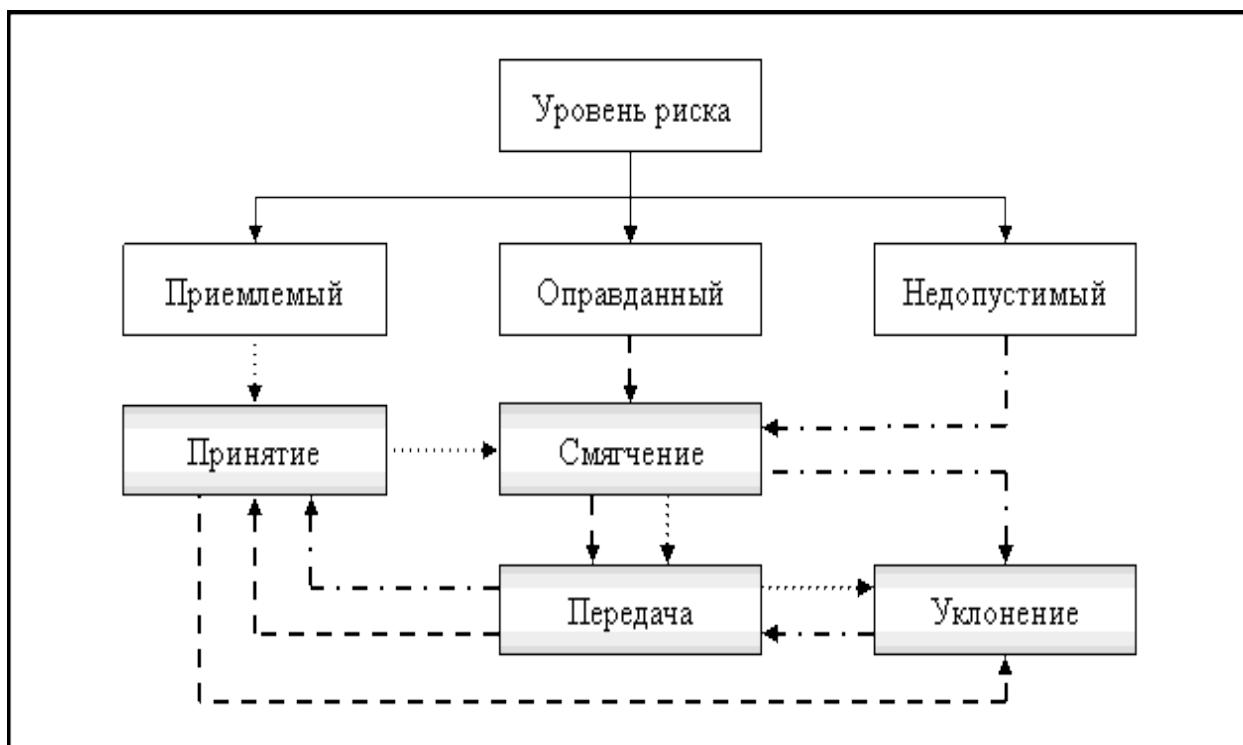


Рис.67. Технология выбора способа обработки рисков

В итоге выполненные аналитические процедуры в отношении риска обеспечивают:

- понимание потенциальных опасностей и воздействия их последствий на достижение установленных целей организации;
- получение информации, необходимой для принятия решений;

- понимание опасности и ее источников;
- идентификацию ключевых факторов, формирующих риск, уязвимых мест организации и ее систем;
- возможность сравнения риска с риском альтернативных организаций, технологий, методов и процессов;
- обмен информацией о риске и неопределенностях;
- информацию, необходимую для ранжирования риска;
- предотвращение новых инцидентов на основе исследования последствий произошедших инцидентов;
- выбор способов обработки риска;
- соответствие правовым и обязательным требованиям;
- получение информации, необходимой для обоснованного решения о принятии риска в соответствии с установленными критериями;
- оценку риска на всех стадиях жизненного цикла предприятия.

Общая оценка риска – процесс, объединяющий идентификацию, анализ и сравнительную оценку риска. Риск может быть оценен для всего предприятия, подразделений, отдельных проектов, деятельности или конкретного опасного события. Поэтому в различных ситуациях могут быть применены различные методы оценки риска. По завершении рассмотрения аналитической системы управления рисками изучим детально количественно-качественный анализ риска.

ТЕМА 5

5.1. Комплексная система риск-менеджмента

В системе антикризисного управления на микроуровне возможно выделить следующую специфику:

- во-первых, управление в условиях риска;
- во-вторых, управление, которое основано на предвидении кризиса, анализе его симптомов, разработке мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использованию его факторов для последующего развития.

Таким образом, одной из подсистем антикризисного управления полагают риск-менеджмент (рисунок 68).



Рис.68. Взаимосвязь антикризисного управления и риск-менеджмента

Риск-менеджмент – это специфическая подсистема управления, направленная на разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий по уменьшению негативного воздействия рисков. Управление рисками — процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности

возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь. Целевая и методическая ориентация риск-менеджмента коррелирует с целями и задачами антикризисного управления (рисунок 69).

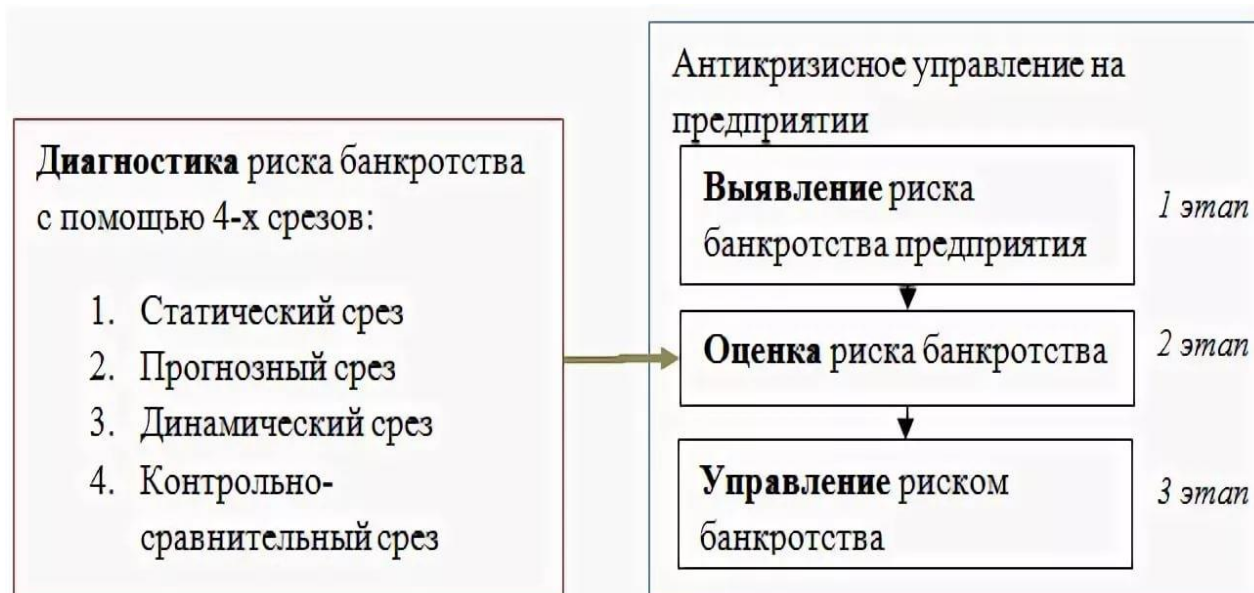


Рис.69. Поэтапная методическая взаимосвязь антикризисного управления и риск-менеджмента

Объектным полем в риск-менеджменте предположим, как и в общей системе антикризисного управления, все элементы деятельности экономического субъекта: средства производства, рабочая сила, организация производства, организация труда и управления, финансы, инвестиции и др. Особенным образом выделим рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. Тогда предметом риск-менеджмента полагаем принципы, методы и способы выявления рисков, их избегания, уменьшения рискованных потерь.

Система риск-менеджмента, рассматриваемая автономно, направлена на достижение необходимого баланса между получением прибыли и сокращением убытков предпринимательской деятельности и призвана стать составной частью системы менеджмента организации, т.е. должна быть интегрирована в общую политику компании, ее бизнес-планы и деятельность.

Только при выполнении этого условия применение системы риск-менеджмента (рисунок 70) является эффективным.

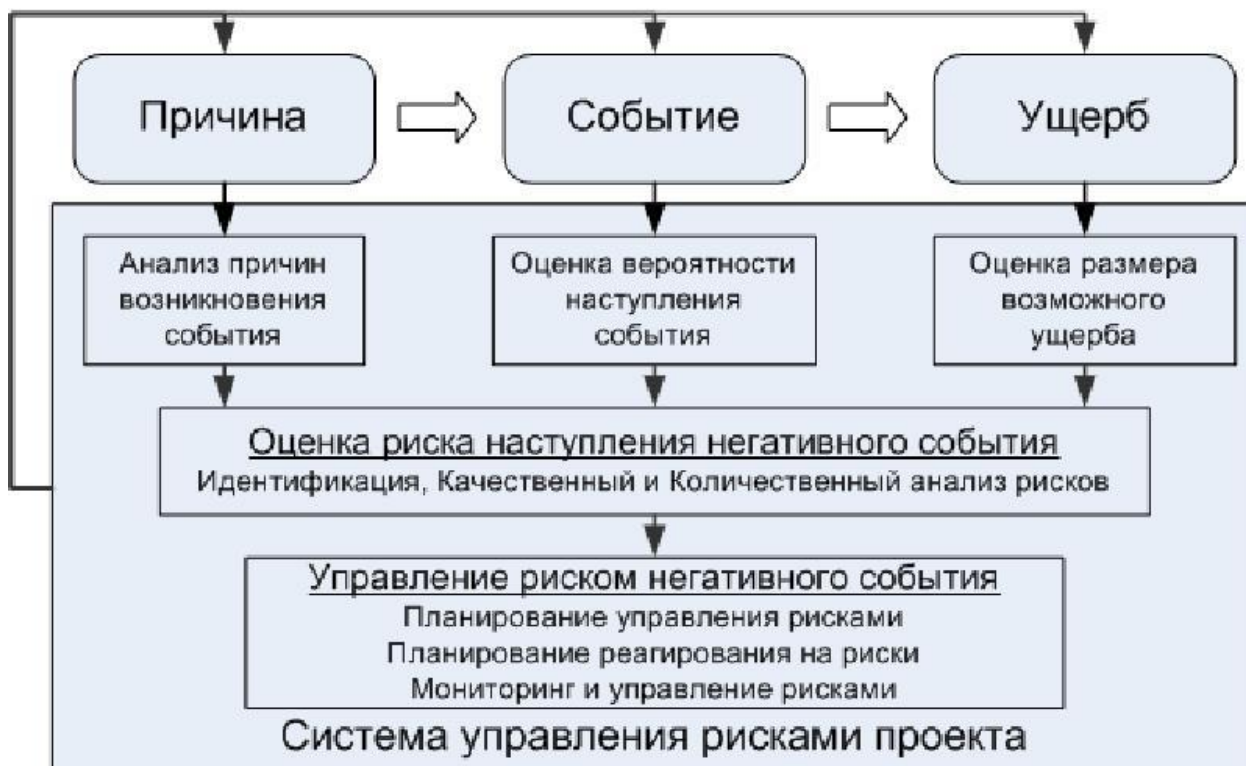


Рис.70. Причинно-следственные связи системы риск-менеджмента

Установление целей в области риск-менеджмента предусматривает:

- определение распределения обязанностей, ответственности и подотчетности;
- определение необходимых действий в области менеджмента риска с учетом установленных ограничений и исключений;
- определение размера и объема рассматриваемых проекта, процесса, функции или деятельности с учетом условий ограничения по времени и местоположению;
- определение взаимосвязи рассматриваемого проекта с деятельностью и другими проектами предприятия;
- определение методов оценки риска;
- определение критериев риска;
- определение критериев оценки действий в области управления рисками;

- идентификацию и определение требований к принимаемым решениям и предпринимаемым действиям;
- определение, при необходимости исследований, цели и глубины исследований, а также требуемых для этого ресурсов.

Цель риск-менеджмента — сохранение полностью или частично ресурсов предприятия или получение ожидаемой предпринимательской прибыли при приемлемом уровне риска. Для достижения поставленной цели в рамках риск-менеджмента решаются следующие основные задачи: профилактика возникновения рисков; минимизация ущерба, причиненного рисками; максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

Практические задачи риск-менеджмента на предприятии выполняются в следующем типовом составе:

- выявление, сбор, первичная обработка и сохранение информации о внутренней и внешней средах. Важно при этом осуществлять поиск и фиксацию так называемых слабых сигналов, способных акцентно обратить внимание на вероятность угрозы;
- идентификации, анализ и оценка рисков;
- формирование систематизированной совокупности факторов риска для предприятия;
- установление уровня угроз выявленных факторов риска;
- выработка стратегии и тактики работы с рисками;
- разработка программы мероприятий по снижению уровня вероятности угроз, организация ее выполнения, проведение контрольных действий и анализа результатов;
- разработка программы рискованных инвестиционно-проектных мероприятий.
- ведение управленческого учета, финансовой и оперативной отчетности по рискованным решениям;
- ведение страховой деятельности по принятым решениям.

В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и органи-

зация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации. Конечная цель риск-менеджмента заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом соотношении прибыли и риска. Риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими, точнее, финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления, в соответствии с принципами, приведёнными на рисунке 71.



Рис.71. Основные принципы риск-менеджмента

В целях эффективного управления риском организация данной систе-

мы риск-менеджмента должна на всех уровнях соответствовать принципам:

- риск-менеджмент создает и защищает ценность. Риск-менеджмент наглядно способствует достижению целей и улучшению деятельности, например, обеспечения здоровья и безопасности людей, защиты, соответствия законодательным и другим обязательным требованиям, общественного признания, защиты окружающей среды, качества продукции, менеджмента проектов, результативности функций, руководства и репутации;
- риск-менеджмент является неотъемлемой частью всех организационных процессов. Риск-менеджмент не является обособленной деятельностью, которая отделена от основной деятельности и процессов в организации. Риск-менеджмент - это часть обязательств руководства и неотъемлемая часть всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и все процессы управления проектами и изменениями;
- риск-менеджмент является частью процесса принятия решений. Риск-менеджмент помогает лицам, принимающим решения, делать обоснованный выбор, определять приоритетность действий и проводить различия между альтернативными направлениями действий;
- риск-менеджмент явным образом связан с неопределенностью. Риск-менеджмент четко учитывает неопределенность, характер этой неопределенности и как с ней обращаться;
- риск-менеджмент основывается на наилучшей доступной информации. Входные данные для процесса риск-менеджмента основываются на таких источниках информации, как исторические данные, опыт, обратная связь от заинтересованных сторон, наблюдения, прогнозы и экспертные оценки. Однако лица, принимающие решения, должны отдавать себе отчет и принимать во внимание любые ограничения данных или используемого моделирования или возможности расхождений мнений среди экспертов.
- риск-менеджмент является адаптируемым. Риск-менеджмент должен

- соответствовать внешней и внутренней ситуации (контекста) и профилю риска;
- риск-менеджмент учитывает человеческие и культурные факторы. Риск-менеджмент признает возможности, восприятия и намерения людей за пределами и внутри организации, которые могут способствовать или затруднять достижение целей организации;
 - риск-менеджмент является прозрачным и учитывает интересы заинтересованных сторон. Соответствующее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон и, в частности, лиц, принимающих решения, на всех уровнях организации гарантирует, что риск-менеджмент остается на надлежащем уровне и отвечает современным требованиям. Это позволяет заинтересованным сторонам быть должным образом представленными и быть уверенными в том, что их мнение принимается во внимание в процессе установления критериев риска;
 - риск-менеджмент является динамичным, итеративным и реагирующим на изменения; Риск-менеджмент непрерывно распознает изменения и реагирует на них. Как только происходит внешнее или внутреннее событие, контекст или знания изменяются, осуществляются мониторинг и пересмотр рисков, новые риски появляются, некоторые изменяются, другие исчезают;
 - риск-менеджмент способствует постоянному улучшению организации;
 - риск-менеджмент является систематическим, структурированным и своевременным. Систематический, регулярный и структурированный подход к риск-менеджменту способствует эффективности и устойчивым, сравнимым и надежным результатам. Данный принцип, завершающий список, отражает базовую характеристику управления рисками – системность, что требует отдельного рассмотрения, включая системные элементы (рисунок 72).



Рис.72. Системные элементы риск-менеджмента

Традиционно под управлением рисками понимают процесс оценки рисков, принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией. В управлении рисками принято выделять несколько ключевых этапов:

- выявление риска и оценка вероятности его реализации и масштаба последствий, определение максимально возможного убытка;
- выбор методов и инструментов управления выявленным риском;
- разработка риск-стратегии с целью снижения вероятности реализации риска и минимизации возможных негативных последствий;
- реализация риск-стратегии, тактических и оперативных антирисковых мероприятий;
- оценка достигнутых результатов и корректировка риск-стратегии.

Система риск-менеджмента (73), состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы (объекта управления) и управляющей подсистемы (субъекта

управления). Объектом управления в риск-менеджменте являются риск, рискованные вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска. К этим экономическим отношениям относятся отношения между страхователем и страховщиком, заемщиком и кредитором, между предпринимателями (партнерами, конкурентами) и т.п.

Субъект управления в риск-менеджменте – это специальная группа людей (финансовый менеджер, специалист по страхованию, аквизитор, актуарий, андеррайтер и др.), которая посредством различных приемов и способов управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта управления.



Рис.73. Субъектно-объектная характеристика риск-менеджмента

Риск-менеджмент – это специфическая система (подсистема) управления, направленная на разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия рекомендаций и мероприятий по уменьшению негативного воздействия рисков. Система управления рисками — комплекс правил, документов и мероприятий по идентификации, оценке рисков, реагированию на риски, а также мониторингу и контролю их уровня.

Выстраивание системы управления рисками, как угрожающими и проблемными ситуациями, базируется на некоторых принципах:

- комплексности, при которой предусматривается взаимодействие всех подразделений предприятия для определения и оценки угроз по видам и направлениям деятельности.
- непрерывности. Постоянное наблюдение и контролирование рисков важны в условиях изменяющихся ситуаций и условий работы в организации, появления новых типов угроз, в отношении которых требуются контроль и анализ развития.
- интеграции. Оценка интегрального риска обеспечивает взвешенную оценку влияния на коммерческую деятельность полного набора потенциальных рисков с учетом их взаимосвязей (изменение ценовой ситуации на рынке, проблемы с контрагентами, налоговые запреты, техногенные аварии).

Реализация указанных выше системных принципов должна быть основана на методологической базе и эффективной организации управления рисками (рисунок 74).



Рис.74. Методологическая и организационная основа системы управления рисками

Риск-менеджмент выполняет определенные функции, обоснованные системной целью и сущностью, условиями внешней среды и факторным влиянием (рисунок 75). Различают два типа функций риск-менеджмента: функции управляемой системы или объекта управления; функции управляющей системы или субъекта управления. К функциям объекта управления в риск-менеджменте относится организация разрешения риска; рискованных вложений капитала; работы по снижению величины риска; процесса страхования рисков; экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса. К функциям субъекта управления в риск-менеджменте относятся прогнозирование и планирование; организация; регулирование; координация; стимулирование; контроль.

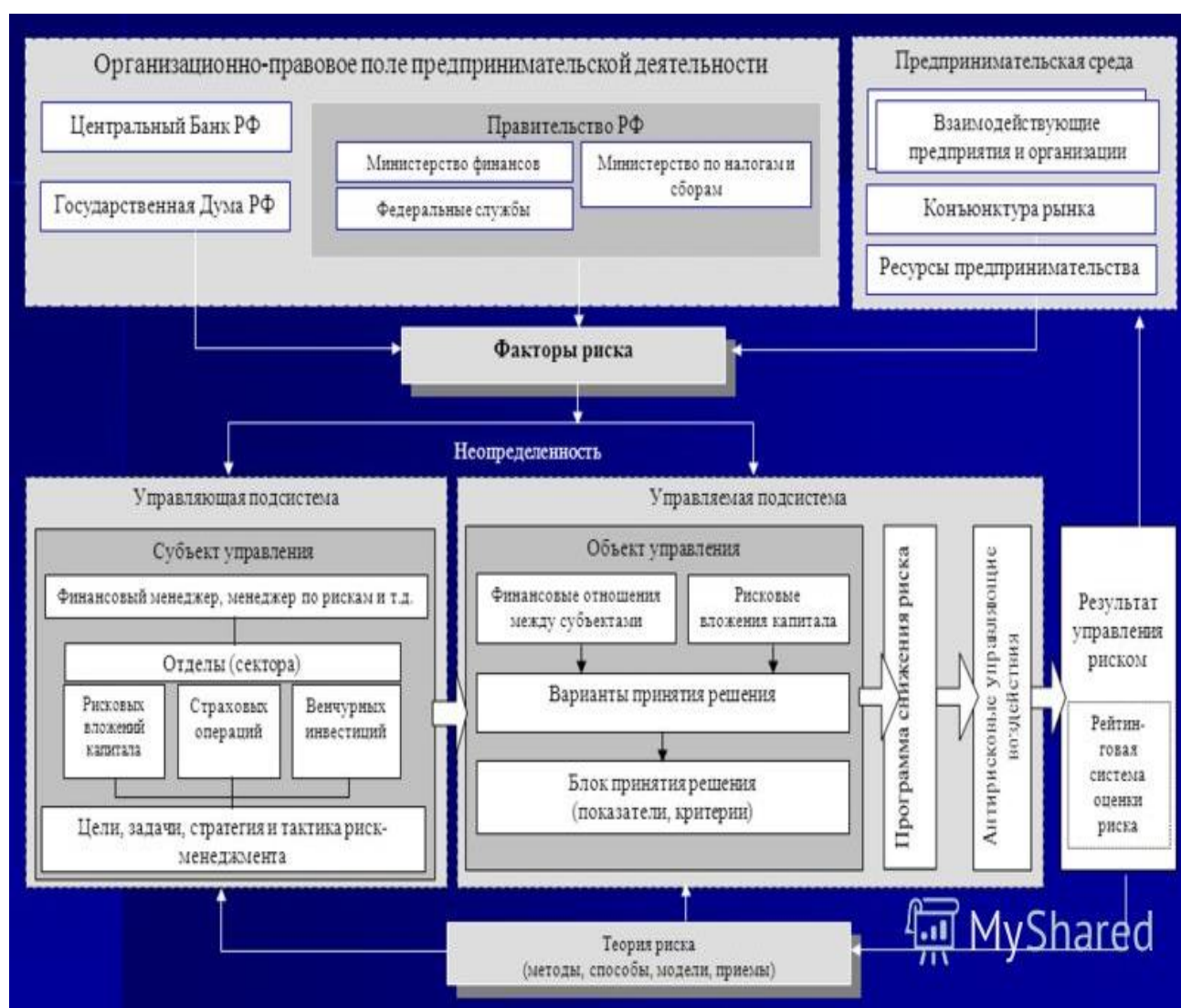


Рис.75. Система управления рисками

Системный подход в теории управления – это концентрация внимания на целостности структуры предприятия, взаимозависимость частей предприятия, работающих ради одной цели, ориентация управления на конечные результаты деятельности в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Системный подход в управлении рисками основывается на том, что все явления и процессы рассматриваются в их системной связи, учитывается влияние отдельных элементов и решений на систему в целом. В свою очередь иерархически риск-менеджмент является подсистемой общего управления предприятием. Системный подход в управлении рисками может находить свое выражение в том, что:

1. риски (различной физической природы и имеющие различные источники), связанные с одним объектом или операцией, рассматриваются как единый комплекс факторов, влияющих на эффективность и расход ресурсов.

2. рассматривается связь управления рисками с эффективностью систем и расходом ресурсов на нескольких иерархических уровнях: государство; территория; финансово-промышленная группа или холдинг; предприятие или предприниматель; семья и гражданин. Речь идет о том, что должен соблюдаться баланс и предусматриваться возможность создания или выделения необходимых для управления риском резервных ресурсов на различных иерархических уровнях. Если будет отдаваться приоритет управлению рисками только на одном из иерархических уровней, то это снизит безопасность в системе управления рисками в государстве в целом;

3. как некоторая единая система рассматриваются мероприятия по управлению рисками на: различных этапах жизненного цикла товара (разработка, производство, эксплуатация, утилизация) и цикла разработки товара (эскизный проект, технический проект, опытные образцы).

4. мероприятия по подготовке, проведению, расчетам, учету операции формируются и рассматриваются таким образом, чтобы разумно снизить риски этой операции.

5. разрабатывается комплекс мероприятий, ограничивающих риск на

различных циклах предприятия (создание, развитие, зрелость, старение; инвестиционный, текущих операций, денежный) в их взаимной связи для защиты от рисков деятельности предприятия в целом. При этом важно учесть все влияющие факторы (периодичность поступлений, покупок, причины сбоев и др.);

6. определяется множество (совокупность) действий объединенных целью повышения безопасности деятельности за счет использования ограниченного объема ресурсов, распределенных во времени и пространстве, рассматривают операции по предупреждению, снижению, страхованию и поглощению различных по своей природе рисков.

7. некоторое множество взаимосвязанных элементов рассматривают как систему управления рисками с использованием: законодательных мер; экономического и финансового воздействия; конструктивных и технологических решений; организационных мер (техника безопасности и охрана труда), природоохранных мероприятий. Для государства важно обеспечить баланс и эффективность разносторонних действий по снижению рисков деятельности. Для этого законодательно запрещают определенные опасные и вредные для общества виды деятельности (например, производство и захоронение особо опасных веществ), лицензируется определенная деятельность и др. Одновременно и параллельно с этим государство, местные органы власти устанавливают специальные налоги (например, налог на воспроизводство минерально-сырьевой базы), создают и руководят деятельностью различного рода санитарно-эпидемиологических, технических и др. инспекций;

8. рационально обеспечить некоторый баланс расхода ресурсов, интенсивности мер по управлению рисками и другими направлениями производственно-хозяйственной деятельности. Особенно важно соблюдать такой баланс в отношении управления рисками и целевой деятельностью при ограничении на выделенные ресурсы.

Процессный подход трактует управление как постоянную серию взаимозависимых управленческих функций (действий), каждая из которых тоже

представляет процесс, состоящий из множества взаимосвязанных действий. Процесс управления является единой совокупностью всех функций, наиболее признанными из которых считаются: планирование, организация, мотивация и контроль. Они объединены процессами коммуникации и принятия решения.

Процессный подход предполагает рассмотрение в качестве инструмента управления перенос воздействия со структурных подразделений на процессы, т.е. действия по преобразованию входов (измеряемых характеристик потребности) в результаты (выходы процесса). Во внутренней среде каждого из выделенных организацией процессов содержатся элементы риска, поэтому именно бизнес-процесс является основным объектом изучения при построении системы управления предпринимательскими рисками. В случае, если управление рисками перестает быть отдельными, слабосвязанными между собой процессами, локально "латающими" дыры предприятия, а становится полноценной и комплексной системой, использующей в своей основе правильно выстроенный процессный фундамент, то корректно говорить о том, что управление может рассчитывать не столько на "случайные" результаты, сколько на системную, операционную поддержку со стороны процессов анализа и управления рисками в формировании конечного продукта или услуги деятельности.

По приведённым определениям системный и процессный подход можно рассматривать как взаимосвязанные методологии на основе свойств целостности, единства, регулярности, что позволяет рассматривать динамическую систему риск-менеджмента на основе системных процессов (рисунок 76). С этих позиций управление рисками стоит рассматривать как комплекс процессов принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией: идентификация, анализ и оценка рисков, мониторинг и контроллинг рискованных ситуаций, разработка и внедрение управленческих мероприятий. Риск-

менеджмент, как подсистема общего менеджмента, отвечает базовым функциям управления: планирование или прогнозирование, организация, координация, стимулирование и контроль.

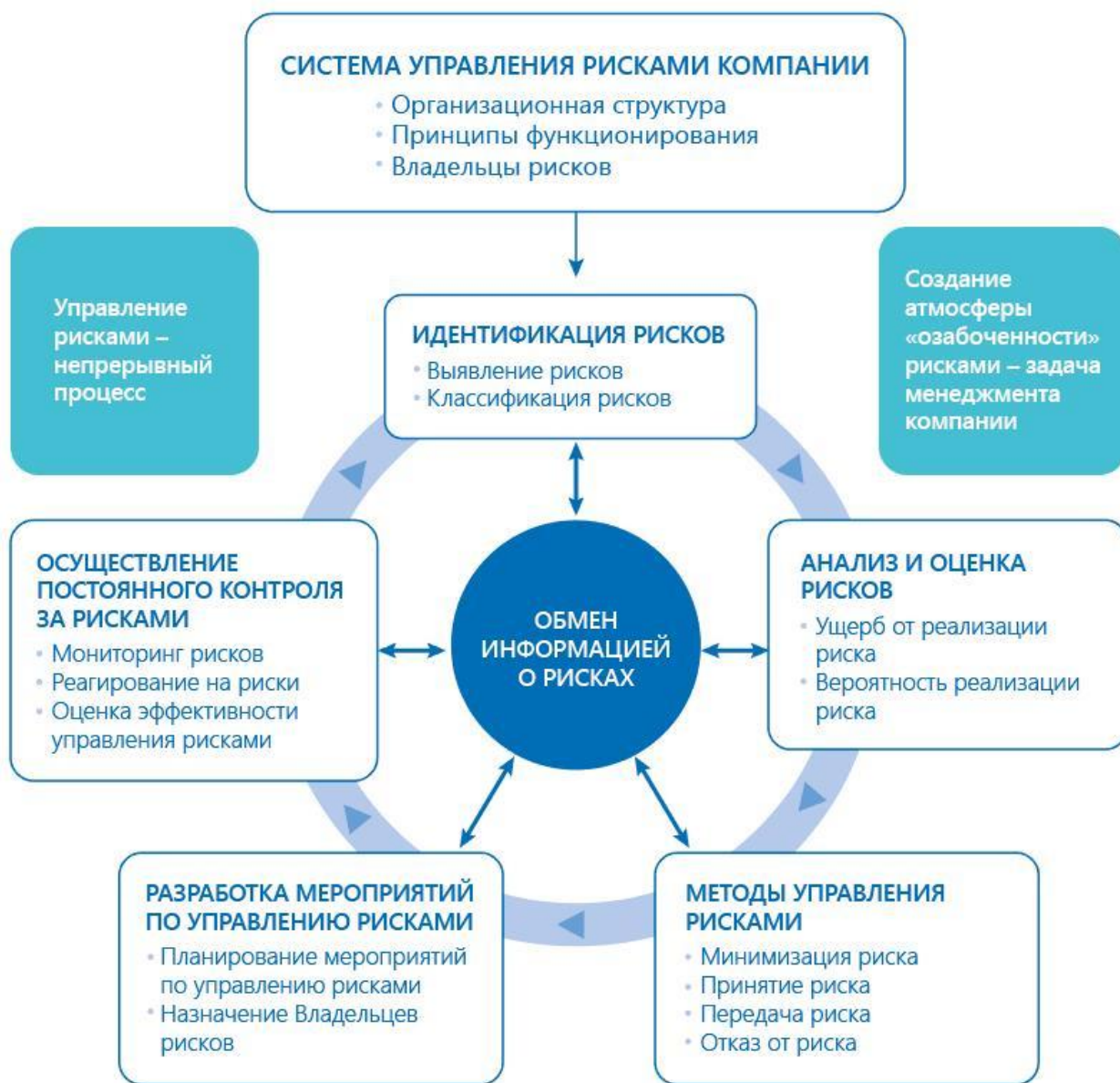


Рис.76. Системные процессы риск-менеджмента

Системный подход в управлении рисками основывается на том, что все явления и процессы рассматриваются в их системной связи, учитывается влияние отдельных элементов и решений на систему в целом. Причём данная системная связь реализуется циклическим образом, что отражается в базовом алгоритме управления рисками (рисунок 77). Алгоритм процесса управления рисками представляет собой последовательную цепочку процедур, которые

на автоматическом регулярном уровне помогают руководству эффективно минимизировать угрозы и использовать возможности для достижения целей предприятия.

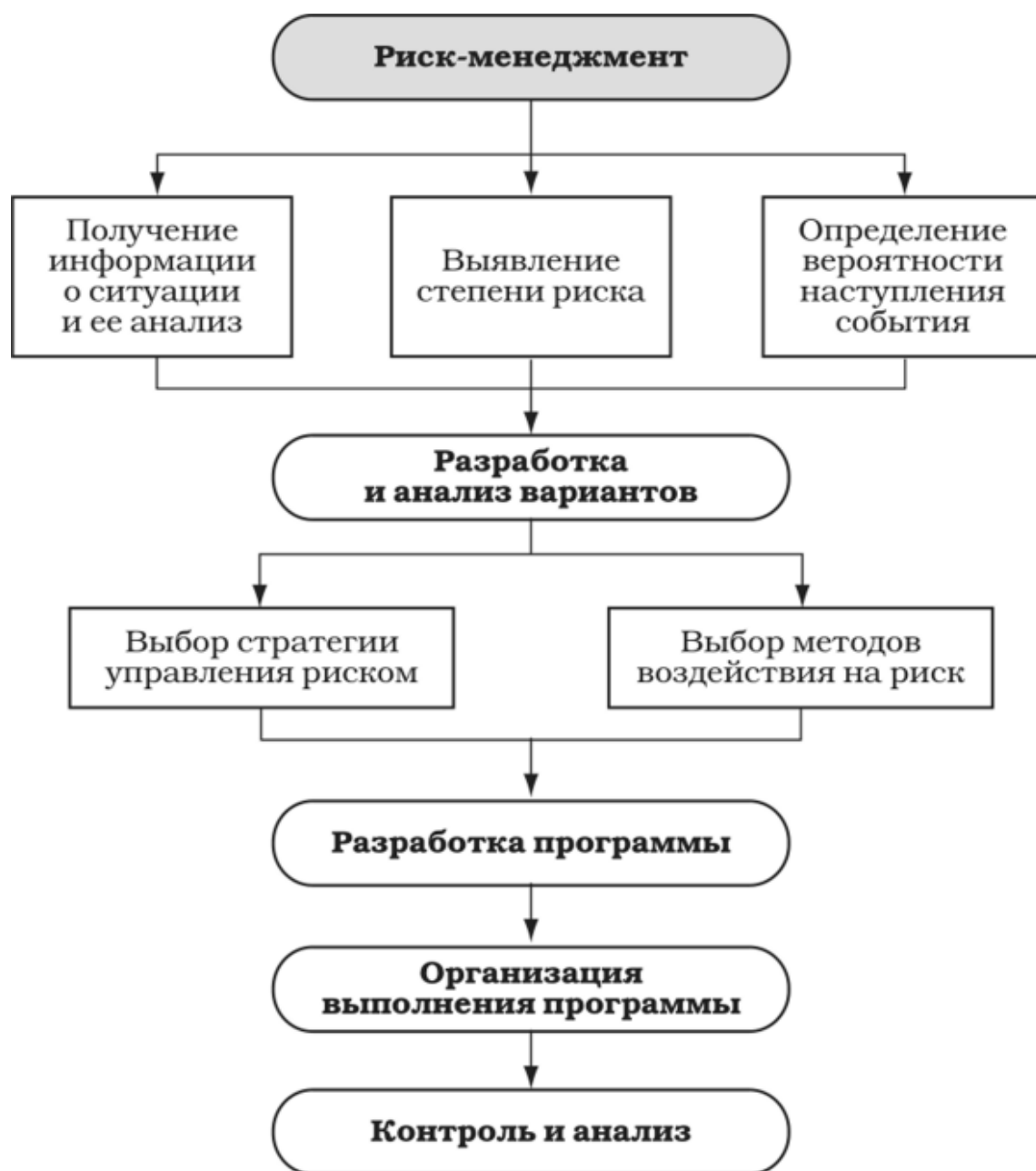


Рис.77. Алгоритмический порядок риск-менеджмента

В представленном порядке управления рисками начальными этапами являются аналитические процедуры, которые были рассмотрены ранее. Именно эти процедуры позволяют выбрать как стратегию, так и методы воздействия на риск или его последствия, на основе чего разрабатывается программа риск-менеджмента. Классически следующей управленческой функ-

цией является организация выполнения разработанной программы и, соответственно, контроль реализации программных мероприятий. Детализированный системный алгоритм управления рисками представлен на рисунке 78.

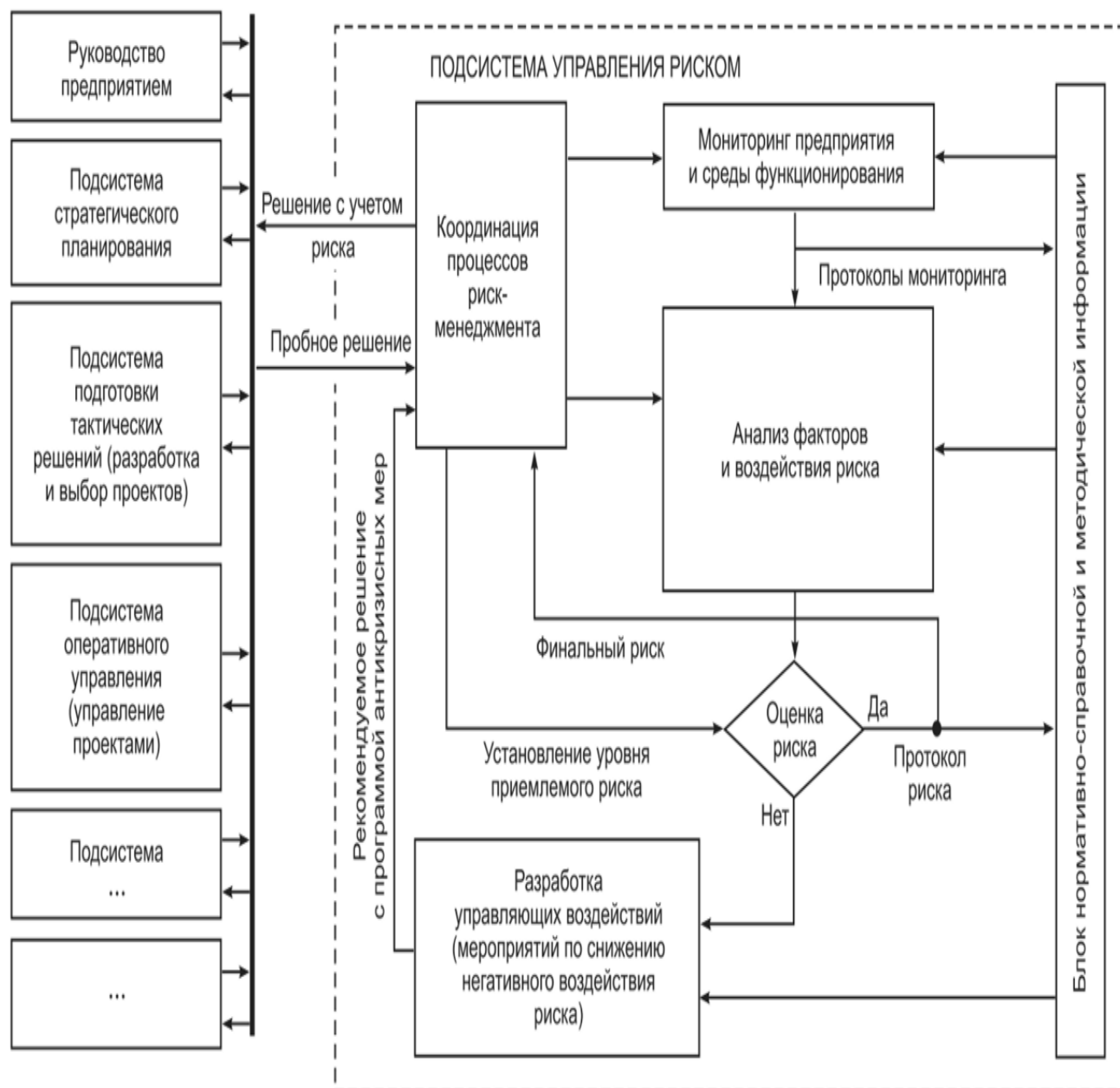


Рис.78. Детализированный системный алгоритм управления рисками

Управление рисками может быть подвергнуто как интеграции, так и дифференцированию в рамках деятельности одного экономического субъекта. Например, в инвестиционно-строительной деятельности возникает необ-

ходимость дифференциации процессов риск-менеджмента в отношении конкретного инвестиционно-строительного проекта (рисунок 79), когда эти процессы должны быть направлены на проект и, одновременно, не противоречить, «встраиваться» в общую систему риск-менеджмента.

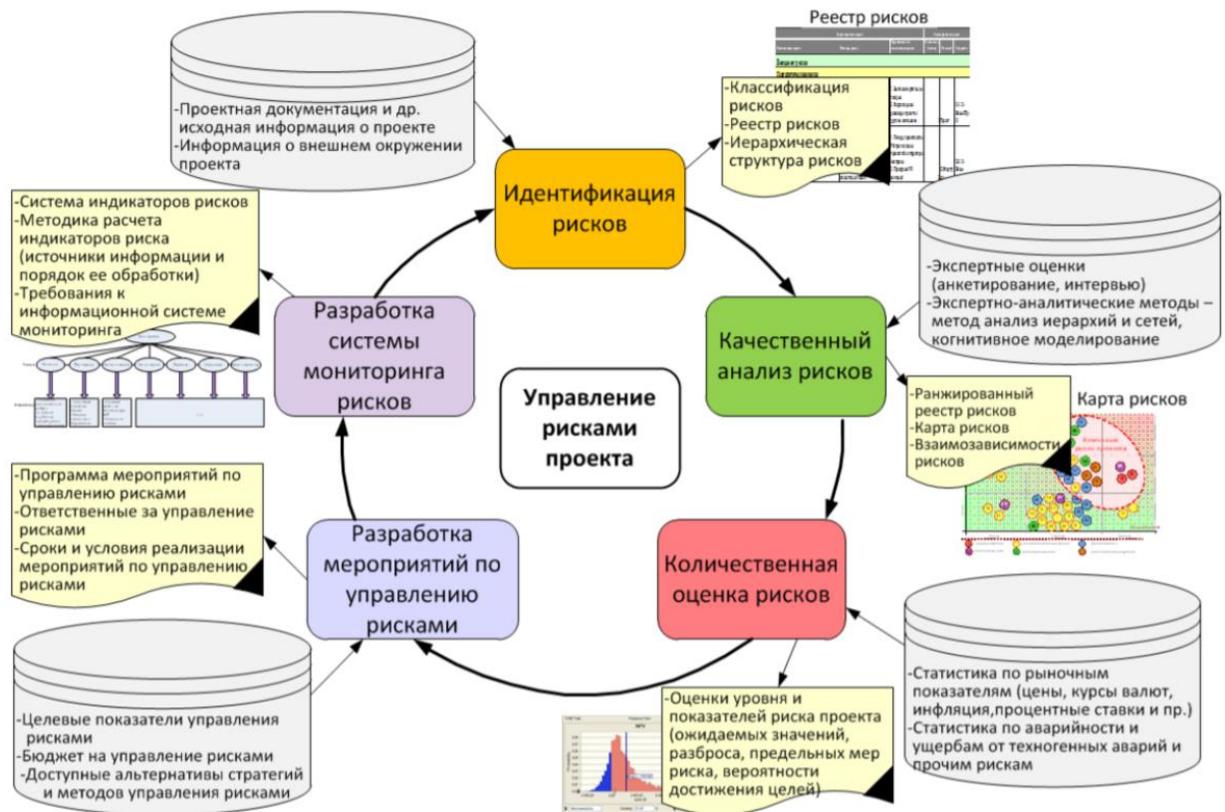


Рис.79. Цикл управления рисками в системе проектного риск-менеджмента

Риск-менеджмент по экономическому содержанию представляет собой систему управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления. Риск-менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления. Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство ее достижения прекращает свое существование.

Главные цели управления рисками или стратегические цели в области риск-менеджмента:

- снижение количества рисков и ущерба от их вероятной реализации, за счет выполнения комплекса мероприятий по анализу и управлению рисками и за счет отказа от отдельных видов риска;
- максимально достижимый контроль над рисками;
- высокая эффективность работы системы управления рисками;
- минимизация ущерба от реализации риска до приемлемого уровня;
- эффективная интеграция системы управления рисками в систему управления и др.

Стратегические цели управления рисками определяются главными целями управления рисками и включают в себя:

- создание системы управления рисками как результат системного подхода к управлению в целом;
- обеспечение оптимальности затрат интеграции внедряемой системы управления рисками в существующую систему управления;
- снижение совокупного (интегрального) риска для устойчивого получения прибыли;
- минимизацию количества рисков при соблюдении принципа экономической целесообразности;
- анализ воздействия рисков на ключевые, в том числе и стратегические, показатели деятельности;
- внедрение принципов учета рисков при принятии управленческих решений.

Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии. Тактика – это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приемов управления. Тактические цели и задачи управления рисками компании определяются стратегией в области управления рисками и, как уже рассматривалось выше, включают в себя следующие системные компоненты.

Анализ конкретного риска:

- мониторинг, сбор и формирование информации по обстоятельствам и факторам угроз (опасностей), выявленным ранее рискам;
- меры, принятые ранее для снижения ущерба; принятые решения, порядку и срокам исполнения;
- идентификация рисков, описание, классификация, формирование структуры данных по рискам в формате, необходимом для автоматизированной обработки; оценка и ранжирование рисков.

Практическое управление риском:

- выбор оптимальных мероприятий по управлению рисками, по критерию «риск/затраты» с учетом собственных и заемных ресурсов;
- разработка плана управления рисками, включающая комплекс различных процедур планирования (рисунок 80);



Рис.80. Планирование как функция риск-менеджмента

- разработка мероприятий по управлению рисками, формирование прогноза

развития событий;

– реализация плана управления рисками.

Контроллинг:

– мониторинг процессов управления рисками – это наблюдательная деятельность, предусмотренная ранее составленным планом управления рисками.

Мониторинг (рисунок 81) обеспечивает своевременное исполнение превентивных мер и планов по смягчению последствий и выполняется с помощью индикаторов – триггеров (признаки рисков или симптомы риска), – указывающих на возможность того, что события риска произошли или произойдут в ближайшее время.

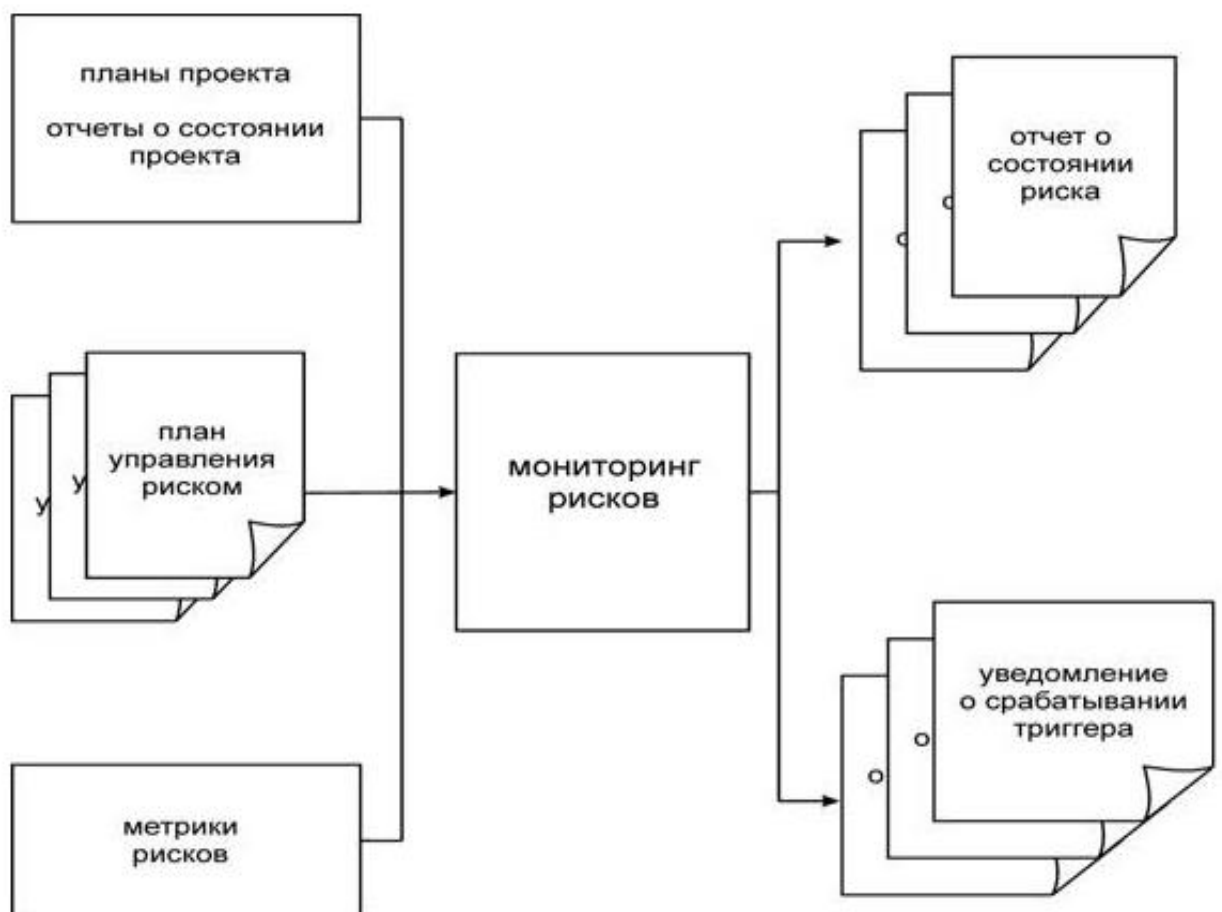


Рис.81. Схема и компоненты мониторинга рисков

– анализ результатов мониторинга, стратегических и тактических целей и задач компании,

– оценка затрат;

- формирование информации об остаточном риске;
- оценка эффективности работы системы управления рисками;
- аудит управления рисками;
- выработка управляющих воздействий по повышению эффективности работы системы управления рисками компании;
- выработка рекомендаций по корректировке стратегических и тактических целей и задач компании.

В широком смысле понятия контроллинг – это комплексная система поддержки управления предприятием, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией и может быть частью, прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента. Контроллинг, как целевая задача управления рисками, может включаться в задачу управления рисками в системе анализ/управление или выступать отдельным направлением в системе анализ/управление/контроль.

Центральным блоком системы контроллинга предприятия является риск-контроллинг в области финансов. Риск-контроллинг представляет собой регуляторную управляющую систему, которая:

- координирует взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым риск-анализом, финансовым риск-планированием и внутренним риск-контролем;
- обеспечивает концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях управления финансовыми рисками предприятия;
- обеспечивает своевременное выявление отклонений фактических его результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, направленных на ее нормализацию.

Финансовый риск-контроллинг не ограничивается рамками только внутреннего контроля, а служит действенным механизмом формирования,

реализации и корректировки всех основных управленческих решений в сфере управления финансовыми рисками предприятия и является подсистемой как общего управления, так и системы риск-менеджмента.

Основными функциями контроллинга являются:

1. наблюдение за ходом реализации рискованных решений, установленных системой плановых финансовых показателей и нормативов;
2. измерение степени отклонения фактических результатов финансового риск-менеджмента от предусмотренных;
3. диагностирование по размерам отклонений серьезных ухудшений в финансовом состоянии предприятия и существенного снижения темпов его финансового развития;
4. разработка оперативных рискованных решений по нормализации финансовой деятельности предприятия в соответствии с предусмотренными целями и показателями;
5. корректировка при необходимости отдельных целей и показателей риск-менеджмента в связи с изменением внешней финансовой среды, конъюнктуры финансового рынка и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности предприятия.

Построение системы финансового риск-контроллинга на предприятии базируется на определенных принципах.

1. направленность системы финансового риск-контроллинга на реализацию разработанной финансовой стратегии предприятия,
2. многофункциональность финансового риск-контроллинга. Он должен обеспечивать:
 - контроль реализации приоритетных показателей финансового развития с учетом факторов риска не только по предприятию в целом, но и в разрезе отдельных его «центров ответственности»;
 - предусматривать возможность сравнения контролируемых показателей со среднеотраслевыми значениями;
 - обеспечивать взаимосвязь рассматриваемых финансовых показателей,

складывающихся в условиях риска, с другими важнейшими показателями хозяйственной деятельности предприятия;

3. ориентированность финансового риск-контроллинга на количественные стандарты,

4. соответствие методов финансового риск-контроллинга специфике методов риск-анализа и риск-планирования,

5. своевременность операций контроллинга',

Главное условие своевременности финансового контроллинга заключается в следующем: он должен носить характер «раннего предупреждения кризисного развития», то есть позволять устранять текущие отклонения прежде, чем они примут серьезный характер.

6. гибкость построения контроллинга,

7. простота построения контроллинга,

8. экономичность контроллинга.

Работы по управлению рисками обычно группируют в отдельные сектора, области или направления, по которым разрабатывают мероприятия, учитывающие специфику этих направлений. Например, мероприятия, соответствующие законодательному риску, для отдела управления персоналом и кадрами будут иметь свою специфику, а для финансового сектора управления контрактами – свою. Основные направления в управлении рисками, вытекающие из целевого комплексного подхода к риск-менеджменту, могут определяться как:

- управление рисками стратегического, операционного и бизнес-планирования;
- управление рисками в области управления собственностью и ресурсами;
- управление производственными рисками;
- управление рисками в области закупок, логистики и продаж;
- управление рисками инвестиционных и инновационных проектов;
- управление рисками персонала и кадровой политики;
- управление рисками в области социальной политики;

- риски в области промышленной безопасности и управление ими;
- управление рисками в области охраны окружающей среды;
- управление рисками в области связей с общественностью и др.

Сформулированные цели и задачи позволяют установить требования к структуре и конкретным механизмам системы управления рисками, разработать **процедурную модель управления рисками предприятия** (рисунок 82).

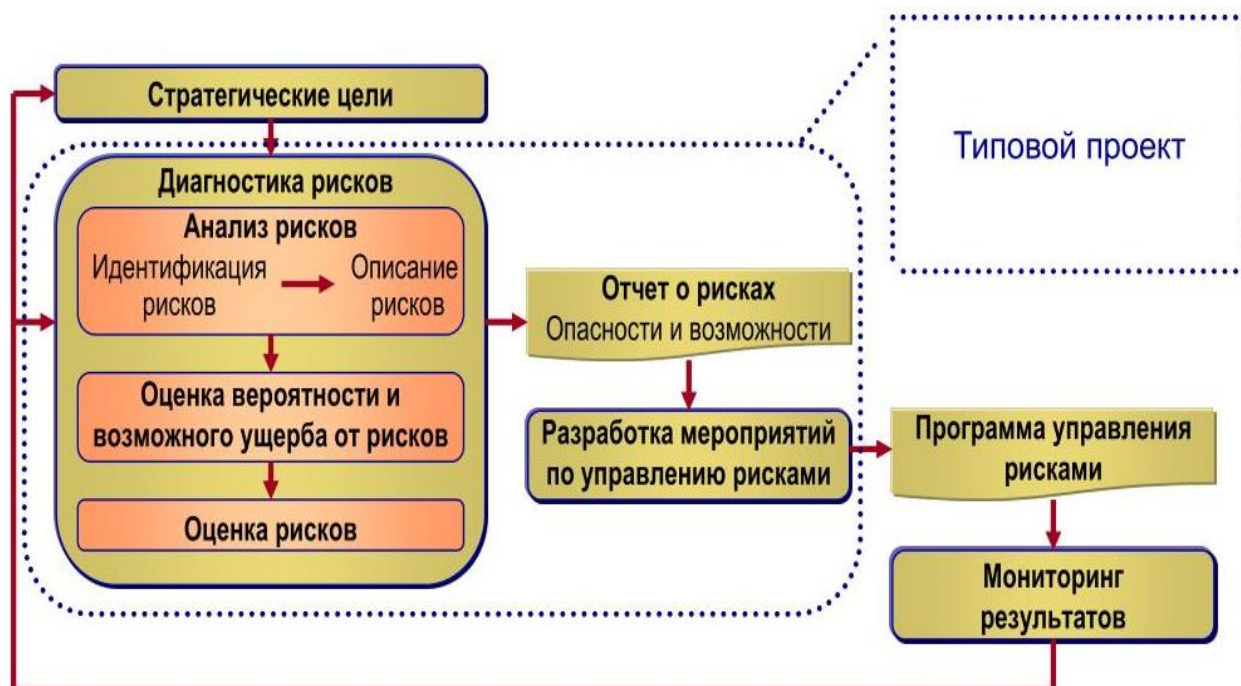


Рис.82. Процедурная модель управления рисками

Рассмотрим основные процессы управления рисками. Оценка и дальнейшее прогнозирование в риск-менеджменте представляет собой разработку на перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и его различных частей. Прогнозирование – это предвидение определенного события. Оно не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы. Особенностью прогнозирования является также альтернативность в построении финансовых показателей и параметров, определяющая разные варианты развития финансового состояния объекта управ-

ления на основе наметившихся тенденций.

В динамике риска прогнозирование может осуществляться как на основе экстраполяции прошлого в будущее с учетом экспертной оценки тенденции изменения, так и на основе прямого предвидения изменений. Эти изменения могут возникнуть неожиданно. Управление на основе предвидения этих изменений требует выработки у менеджера определенного чутья рыночного механизма и интуиции, а также применения гибких экстренных решений.

Организация в риск-менеджменте представляет собой объединение людей, совместно реализующих программу рискованного вложения капитала на основе определенных правил и процедур. К этим правилам и процедурам относятся: создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка норм, нормативов, методик и т.п.

Регулирование в риск-менеджменте представляет собой воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров. Регулирование охватывает главным образом текущие мероприятия по устранению возникших отклонений.

Координация в риск-менеджменте представляет собой согласованность работы всех звеньев системы управления риском, аппарата управления и специалистов. Координация обеспечивает единство отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и отдельного работника.

Стимулирование в риск-менеджменте представляет собой побуждение финансовых менеджеров и других специалистов к заинтересованности в результате своего труда.

Контроль в риск-менеджменте представляет собой проверку организации работы по снижению степени риска. Посредством контроля собирается информация о степени выполнения намеченной программы действия, доход-

ности рискованных вложений капитала, соотношении прибыли и риска, на основании которой вносятся изменения в финансовые программы, организацию финансовой работы, организацию риск-менеджмента. Контроль предполагает анализ результатов мероприятий по снижению степени риска.

Как система управления риск-менеджмент включает в себя процесс выработки цели риска и рискованных вложений капитала, определение вероятности наступления события, выявление степени и величины риска, анализ окружающей обстановки, выбор стратегии управления риском, выбор необходимых -менеджмента), осуществление целенаправленного воздействия на риск. Указанные процессы в совокупности составляют **этапы риск-менеджмента** (рисунок 83).



Рис.83. Основные этапы управления рисками

В управлении рисками принято выделять несколько ключевых этапов:

- выявление риска и оценка вероятности его реализации и масштаба последствий, определение максимально возможного убытка;
- выбор методов и инструментов управления выявленным риском;
- разработка риск-стратегии с целью снижения вероятности реализации риска и минимизации возможных негативных последствий;
- реализация риск-стратегии, тактических и оперативных мероприятий;
- оценка достигнутых результатов и корректировка риск-стратегии.

Организация риск-менеджмента представляет собой систему мер, направленных на рациональное сочетание всех его элементов в единой технологии процесса управления риском. Первым этапом организации риск-менеджмента является определение цели риска и цели рискованных вложений капитала. Цель риск-менеджмента – это результат, который необходимо получить. Им может быть выигрыш, прибыль, доход и т.п. Цель рискованных вложений капитала – получение максимальной прибыли. Любое действие, связанное с риском, всегда целенаправленно, так как отсутствие цели делает решение, связанное с риском, бессмысленным. Цели риска и рискованных вложений должны быть четкими, конкретизированными и сопоставимыми с риском и капиталом.

Следующим важным моментом в организации риск-менеджмента является получение информации об окружающей обстановке, которая необходима для принятия решения в пользу того или иного действия. На основе анализа такой информации и с учетом целей риска можно правильно определить вероятность наступления события, в том числе страхового события, выявить степень риска и оценить его стоимость. Управление риском означает правильное понимание степени риска, который постоянно угрожает людям, имуществу, финансовым результатам хозяйственной деятельности.

Для предпринимателя важно знать действительную стоимость риска, которому подвергается его деятельность. Как упоминалось ранее под стоимостью риска следует понимать фактические убытки предпринимателя, за-

траты на снижение величины этих убытков или затраты по возмещению таких убытков и их последствий. Правильная оценка финансовым менеджером действительной стоимости риска позволяет ему объективно представлять объем возможных убытков и наметить пути к их предотвращению или уменьшению, а в случае невозможности предотвращения убытков обеспечить их возмещение.

На основе имеющейся информации об окружающей среде, вероятности, степени и величине риска разрабатываются различные варианты рискового вложения капитала и проводится оценка их оптимальности путем сопоставления ожидаемой прибыли и величины риска. Это позволяет правильно выбрать стратегию и приемы управления риском, а также способы снижения степени риска.

На этом этапе организации риск-менеджмента главная роль принадлежит финансовому менеджеру, его психологическим качествам. При разработке программы действия по снижению риска необходимо учитывать психологическое восприятие рискованных решений. Принятие решений в условиях риска является психологическим процессом. Поэтому наряду с математической обоснованностью решений следует иметь в виду проявляющиеся при принятии и реализации рискованных решений психологические особенности человека: агрессивность, нерешительность, сомнения, самостоятельность, экстраверсию, интроверсию и др.

Одна и та же рискованная ситуация воспринимается разными людьми по-разному. Поэтому оценка риска и выбор финансового решения во многом зависит от человека, принимающего решения. От риска обычно уходят руководители консервативного типа, не склонные к инновациям, не уверенные в своей интуиции и в своем профессионализме, не уверенные в квалификации и профессионализме исполнителей, т.е. своих работников.

Неотъемлемым этапом организации риск-менеджмента является организация мероприятий по выполнению намеченной программы действия, т.е. определение отдельных видов мероприятий, объемов и источников финанси-

рования этих работ, конкретных исполнителей, сроков выполнения и т.п. Важным этапом организации риск-менеджмента являются контроль за выполнением намеченной программы, анализ и оценка результатов выполнения выбранного варианта рискованного решения.

Многовариантность риск-менеджмента означает сочетание стандарта и неординарности финансовых комбинаций, гибкость и неповторимость тех или иных способов действия в конкретной хозяйственной ситуации. Главное в риск-менеджменте – правильная постановка цели, отвечающая экономическим интересам объекта управления. Риск-менеджмент весьма динамичен. Эффективность его функционирования во многом зависит от быстроты реакции на изменения условий рынка, экономической ситуации, финансового состояния объекта управления. Поэтому риск-менеджмент должен базироваться на знании стандартных приемов управления риском, на умении быстро и правильно оценивать конкретную экономическую ситуацию, на способности быстро найти хороший, если не единственный выход из этой ситуации.

Базовая методология создания системы управления рисками предприятия предполагает, что:

1. Цели и задачи управления рисками заключаются в обеспечении достижения целей и задач компании и представляют собой также систему целей и задач.
2. Стандарты риск-менеджмента формируют для системы управления рисками определяющие, ограничивающие и направляющие условия в достижении целей и выполнении задач.
3. Система управления рисками является подсистемой управления деятельностью и развитием предприятия.

Создание и внедрение системы управления рисками инициируется руководством предприятия, начинается с выработки стратегии и затрагивает всю деятельность предприятия. Внедрение данной системы является комплексной задачей, объем необходимых изменений зависит от целей предприятия и может включать в себя следующие области:

- разработка концепции, модели и основных принципов системы управления рисками,
- определение организационной структуры, ролей, ответственности, функций и линий подотчетности участников процесса управления рисками,
- формирование нормативно-методологической базы функционирования системы управления рисками,
- определение и регламентацию шагов в рамках каждого этапа процесса управления рисками (включая выявление, оценку рисков, разработку мероприятий по управлению рисками, мониторинг и подготовку отчетности по рискам),
- подготовка основных баз данных для внедрения и функционирования системы,
- разработка плана мероприятий по внедрению системы риск-менеджмента.

На рисунке 84 приведён пример создания системы управления рисками.



Рис.84. Пример создания системы управления рисками

Управление рисками — это логический и систематический процесс, который можно применять для выбора пути дальнейшего совершенствования деятельности, повышения эффективности бизнес-процессов организации. Это путь, ведущий к обеспечению гарантированной результативности бизнес-процессов. Риск-менеджмент должен быть интегрирован в ежедневную работу предприятия. Внедрение в практику предприятий системы риск-менеджмента позволяет обеспечить стабильность их развития, повысить обоснованность принятия решений в рискованных ситуациях, улучшить финансовое положение за счет осуществления всех видов деятельности в контролируемых условиях.

5.2. Методы управления рисками

Теория управления рисками (рисунок 85), как целостная система знаний, основана на методологических компонентах: модели – методы – способы – приёмы. Научные основы риск-менеджмента позволяют разработать как средства принятия решений, так и практические методы или шире – программу – управления рисками. Ключевым этапом управления рисками считается этап выбора методов и инструментов управления риском.



Рис.85. Методологические компоненты теории управления рисками

Проблемы управления рисками являются достаточно изученными в российской и мировой практике, о чем свидетельствует большое количество стандартов и руководств в этой области, выработанные механизмы, класси-

фикации и алгоритмы управления рисками, многочисленные публикации. Типовой общеизвестный механизм управления рисками включает две составляющие:

- построение в рамках общей системы управления в компании подсистемы управления рисками, о чём говорилось ранее;
- реализацию типовых процедур и алгоритмов управления рисками: идентификацию, качественную и количественную оценку, выбор практических методов и способов нивелирования рисков и их последствий.

Широкое распространение такого механизма управления рисками вполне объяснимо – он сформировался под влиянием системного подхода в общем менеджменте, распространившегося на другие области управления, в том числе и на управление рисками. Управление рисками или риск-менеджмент – это процесс выявления и оценки рисков, выбор методов и инструментов управления для максимизации положительных и минимизации отрицательных последствий наступления рискованных событий, система управления как самим риском, так и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления.

Выбор методов и инструментов управления или принятие решений – первичная составляющая любой функции управления, так как предполагает выбор механизма движения к цели. Управленческое решение представляет собой обоснованный вывод о необходимости осуществления конкретных действий, связанных с достижением целей предприятия и преодолением возникших бизнес-проблем. Это процесс выбора из множества имеющихся альтернатив (целей, способов действия и др.) наиболее предпочтительной, поэтому само принятие решения выступает как процесс, требующий организации и управления.

Рациональный процесс принятия любого управленческого решения включает следующие этапы, при необходимости, выполняемые одновременно, параллельно, итерационно, с возвратом к исполнению предыдущих этапов:

- ситуационный анализ (анализ проблемной ситуации),
- идентификация проблемы и постановка цели,
- формирование множества возможных решений,
- формирование критериев оценки решений,
- разработка индикаторов и критериев для мониторинга реализации решений,
- проведение оценки решений и выбор наилучшего решения,
- планирование,
- реализация,
- мониторинг реализации,
- оценка результата.

В процессе разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска менеджер сталкивается с необходимостью проведения анализа существующих рисков, а также осуществления мероприятий, связанных с избеганием, удержанием, передачей рисков или снижения их степени. Кроме того, в условиях неопределенности и риска менеджеру необходимо использовать специальные приемы и методы разработки и принятия решений. На схеме приведены функции и средства управления, характеризующие содержание процесса **принятия управленческого решения с рисковым отягощением** (рисунок 86).

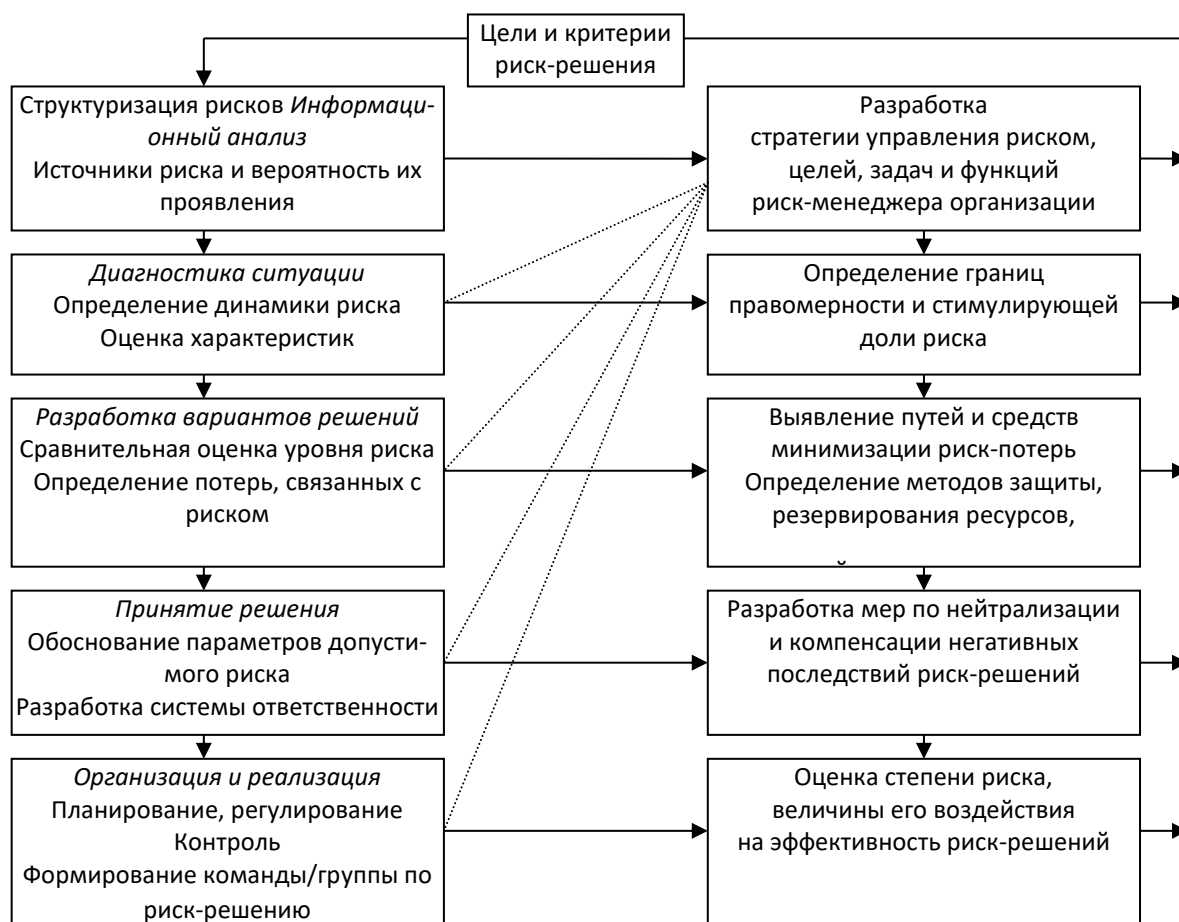


*Рис. 86. Управление риском
в процессе выработки и реализации риск-решения*

Левая сторона схемы отражает стадии процесса выработки и реализации рискованных решений. Информационный анализ содержит работы по мониторингу внешней и внутренней среды, по выявлению новых источников риска и корректировке известных факторов, проявление которых зависит от изменяющихся условий.

Диагностика ситуации определяется спецификой решаемой задачи, основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации. На данной стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуитивные).

Разработка вариантов решений как стадия процесса управления характеризуется тем, что для каждого варианта решения рассматриваются границы

возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска: экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым. Принятие решения содержит комплексное обоснование как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска. Предусматривается разработка системы ответственности по управлению риском.

Организация и реализация риск-решений заключается в управленческой деятельности, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска, что требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера — главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.

Правая сторона схемы содержит основные средства воздействия, которые использует менеджер при управлении риском. Стратегия управления — политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.

Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов риска, динамику изменения потерь в зависимости от объема продаж, размера затрат, изменения цен, инфляции и т. п. Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются в антикризисном менеджменте как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются, в той или иной степени, при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.

При принятии управленческого решения в общем случае необходимо:

- спрогнозировать будущие условия, например, уровни спроса;
- разработать список возможных альтернатив;
- оценить окупаемость всех альтернатив;

- определить вероятность каждого условия;
- оценить альтернативы по выбранному критерию решения.

Поскольку принятие решения — это выбор из возможных вариантов развития событий (сценариев), в основе этой схемы лежит анализ рисков по каждому сценарию. Основная идея заключается в том, чтобы выбрать тот сценарий, который будет оптимальным в соотношении «выигрыш — риск» с учетом тех действий, которые необходимо предпринять, чтобы смягчить риски, связанные с этим сценарием.

Естественным является желание разбить сложную задачу принятия решения на несколько, чтобы воспользоваться возможностью решать их по очереди — оперативным способом декомпозиции задач. Довольно часто удобно представить варианты (или шаги, подзадачи) графически, например, в виде одного из видов графов — дерева решений — это метод, который применяется для принятия решений в условиях неопределенности и риска.

Дерево решений — это графическое изображение процесса принятия решений, в котором отражены альтернативные решения, альтернативные состояния среды, соответствующие вероятности и выигрыши для любых комбинаций альтернатив и состояний среды. Схематичное изображение процесса принятия последовательных решений (рисунок 87) состоит из ветвей — вариантов решения и узлов — соответствующих им ожидаемых исходов (МО). От этих вариантов, в свою очередь являющихся задачами принятия решений, ветки ведут к вариантам задач принятия решений следующего порядка. Ветви необходимо оценивать посредством выбранных критериев, включая учёт рисков или вероятности исхода (Р) принятого управленческого решения.

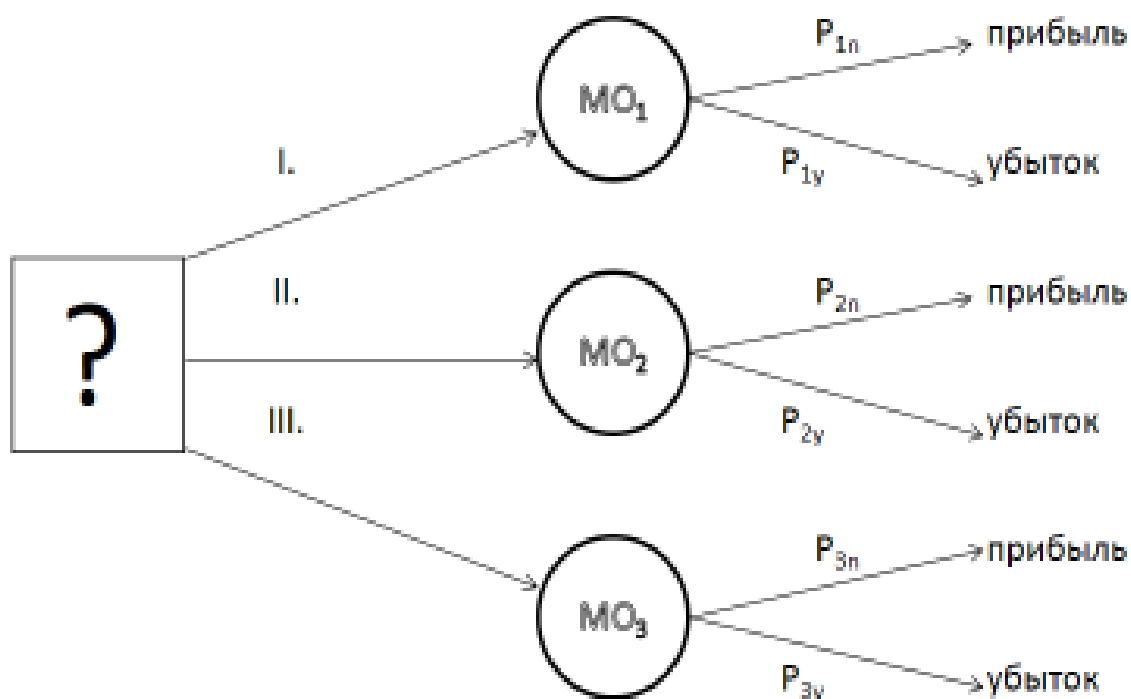


Рис.87. Методическая схема «дерева принятия решений»

Таким образом, дерево решений – это инструмент поддержки принятия решений, который использует древовидную модель решений и их возможных последствий, включая случайные исходы событий, затраты ресурсов и полезность. Деревья решений обычно используются в исследованиях операций, особенно в анализе решений, чтобы помочь определить стратегию, наиболее вероятную для достижения цели, но также являются популярным инструментом в машинном обучении.

Ещё на этапе принятия управленческих решений закладываются основные **базовые направления практического риск-менеджмента**:

- избежание риска – уклонения от мероприятия, связанного с риском;
- удержание риска – покрытие возможных убытков за счет резервных средств;
- передача риска – передача ответственности за риск, например, страховой компании;

– снижение степени риска – уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Таким образом, на следующем этапе риск-менеджмента возникает задача выбора из обширного списка механизмов риск-менеджмента: избегание риска за счёт экономической ответственности, избегание или снижение за счёт резервирования или снижения уровня риска, снижение за счёт перераспределения рисков и другие. Выбирая метод, направленный на понижение степени или результата реализации угрозы, важно выдерживать оптимальное соотношение между предельными расходами для реализации идеи и соответствием предельной выгодности. В реальности чаще придерживаются критерия наименьших затрат для понижения уровня угрозы до приемлемого показателя.

Следует подчеркнуть, что кроме приведённого базового списка инструментов управления рисками значительно шире. Он включает политические, организационные, правовые, экономические, социальные инструменты, причём управления рисками как система допускает возможность одновременного применения нескольких методов и инструментов риск-управления. Основному рассмотрению подвергаются внутренние возможности или резервы субъекта управления для решения задач риск-менеджмента (рисунок 88).

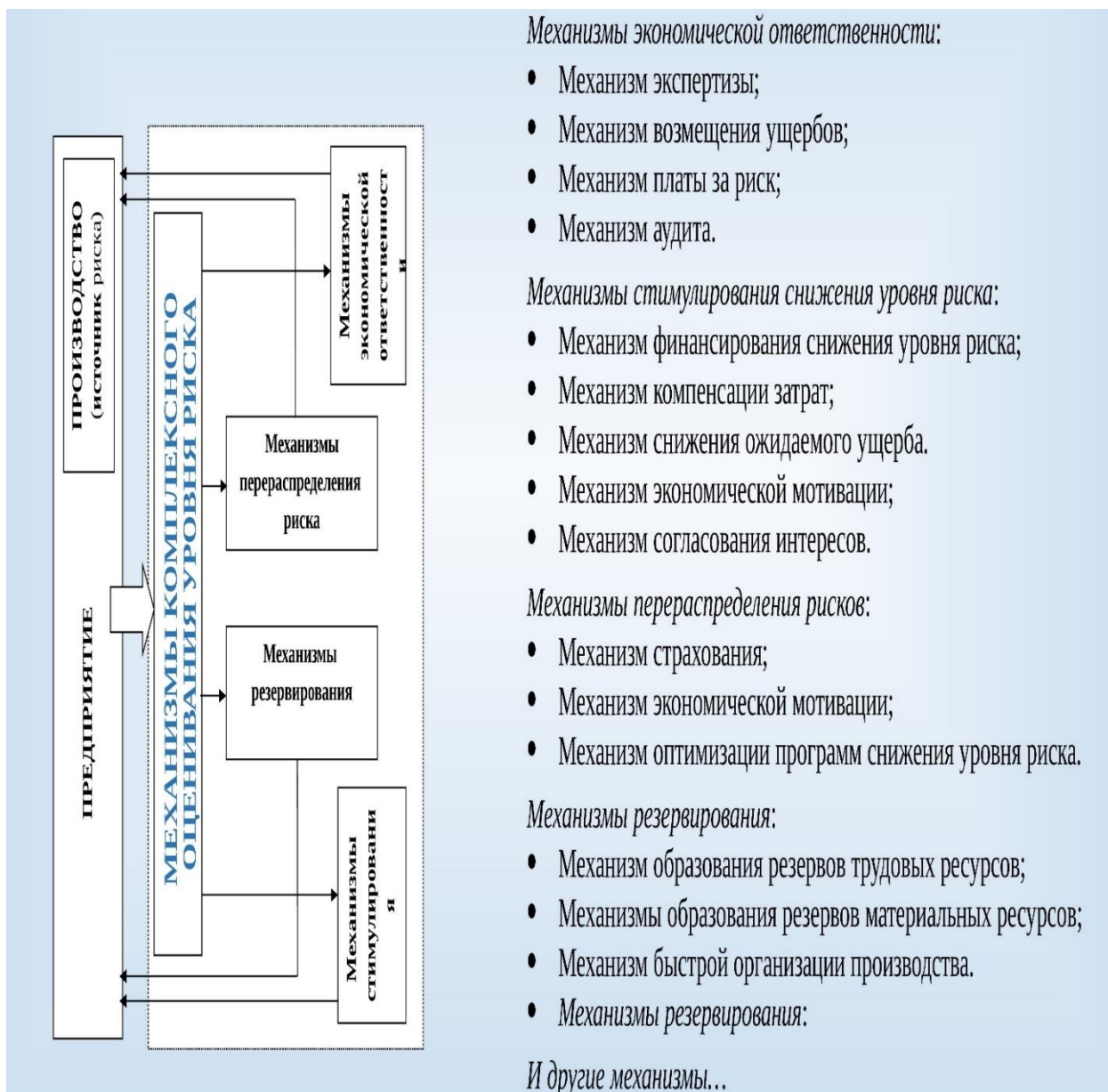


Рис.88. Основные механизмы управления рисками

Результатом завершённых процессов принятия управленческого решения с рисковым отягощением является выбор дальнейших целенаправленных действий по снижению степени существующих угроз и возможных убытков, которые можно разделить на следующие большие группы.

Уклонение от рисков и рискованных ситуаций предполагает избегание опасных ситуаций: не заключать сделки с партнерами с сомнительной репутацией; отказываться от сотрудничества с непроверенными предприятиями; не внедрять инновационные проекты, если существует хоть малейшая возможность неудачи и др. Такая стратегия, возможно, избавит от множества

непредвиденных опасностей, но она будет тормозить развитие и станет причиной упущения многих выгодных инвестиционных решений.

Страхование — один из популярных методов уклонения, когда ответственность за возмещение убытков передается страховой компании. Он позволяет решить вопрос неопределенности и финансовой устойчивости предприятия. Если ваши усилия по предотвращению потерь были успешными, то вероятность того, что вы понесёте убыток (от этого конкретного фактора риска) составляет 0%. Вот почему уклонение, как правило, является первым из рассмотренных методов контроля риска. Это средство полного устранения угрозы. Но у этого защитного механизма есть свои недостатки: невозможно застраховаться от всех угроз; страховые платежи вносятся, даже если опасная ситуация никогда не наступит; влияние страховых компаний ограничено, поэтому они не могут предоставить полную защиту от всех угроз.

Локализация рисков применяется только для угроз, которые легко предугадать и можно в какой-то степени изолировать. Отдельные высокоопасные этапы, участки работы передаются подразделениям, где над ними устанавливается жесткий контроль. На практике применяются следующие механизмы: создается небольшая дочерняя фирма, которая берет на себя разработку и реализацию инновационных проектов; опасные проекты изолируются от основной деятельности компании, для реализации рискованного проекта заключается сделка между несколькими компаниями; разработкой занимается специально сформированная обособленная команда специалистов.

Диссипация или рассеивание рисков предполагает распределение существующих угроз между бизнес-партнерами. При этом создаются концерны, акционерные общества, другие формы кооперации. Популярной формой метода диссипации является диверсификация — снижение концентрации опасностей за счет расширения линейки продукции, сфер деятельности, рынков продажи, списка поставщиков. Если по какому-нибудь направлению предприятие понесет потери, оно сможет компенсировать их за счет других.

Разделение — это метод управления рисками, который включает рас-

сеивание ключевых активов. Это гарантирует, что если что-то катастрофическое произойдёт в одном месте, влияние на бизнес будет ограничено активами только в этом месте. С другой стороны, если бы все активы были в этом месте, то бизнес столкнулся бы с гораздо более серьёзной проблемой. Примером этого является случай, когда компания использует географически диверсифицированную рабочую силу.

Диверсификация — это метод управления рисками, который распределяет бизнес-ресурсы для создания нескольких направлений бизнеса, которые предлагают различные продукты и/или услуги в различных отраслях. При диверсификации существенная потеря дохода от одного направления бизнеса не нанесёт непоправимого ущерба конечному финансовому результату компании.

Компенсационный подход к управлению рисками предполагает разработку механизмов предупреждения убытков. Эти методы управления рисками самые многочисленные и часто применяемые, но требуют глубокого анализа, тщательного планирования деятельности предприятия. Они позволяют предупредить опасные ситуации и смягчить финансовые потери. Также к методам компенсации относится хеджирование — заключение сделок, контрактов с учетом возможных изменений в курсе валют и ценовой политике. Такой подход позволяет застраховаться, сделать доходы и убытки более предсказуемыми, но при этом размер возможной прибыли снижается.

Предотвращение потерь — это метод, который ограничивает, а не устраняет потери. Вместо того чтобы полностью избегать риска, этот метод принимает риск, но пытается минимизировать потери в результате этого. Например, хранение материалов инвентаря на складе означает, что он подвержен краже. Однако, поскольку на самом деле не существует способа избежать этого, разработана программа предотвращения потерь, чтобы минимизировать потенциальные риски. Эта программа может включать патрулирование территории, установку видеокамер и наличие охраняемых хранилищ.

Снижение потерь — это метод, который не только принимает риск, но и принимает тот факт, что потеря может возникнуть в результате риска. Этот метод стремиться минимизировать потери в случае какого-либо типа угрозы. Например, компании может потребоваться хранить легковоспламеняющиеся материалы на складе. Руководство компании понимает, что это необходимый риск, и решает установить на складе современные разбрызгиватели воды. В случае пожара сумма потерь будет сведена к минимуму.

Перечисленные направления и методы риск-менеджмента создают управленческую схему, которую можно рассматривать как иерархическую структуру (рисунок) выбора альтернатив — пример дерева решений, рассмотренного ранее.

Выбор методов управления рисками требует критериального обоснования. Например, базовыми критериями можно полагать вероятность проявления риска и степень существенности риска, как представлено на рисунке 89.

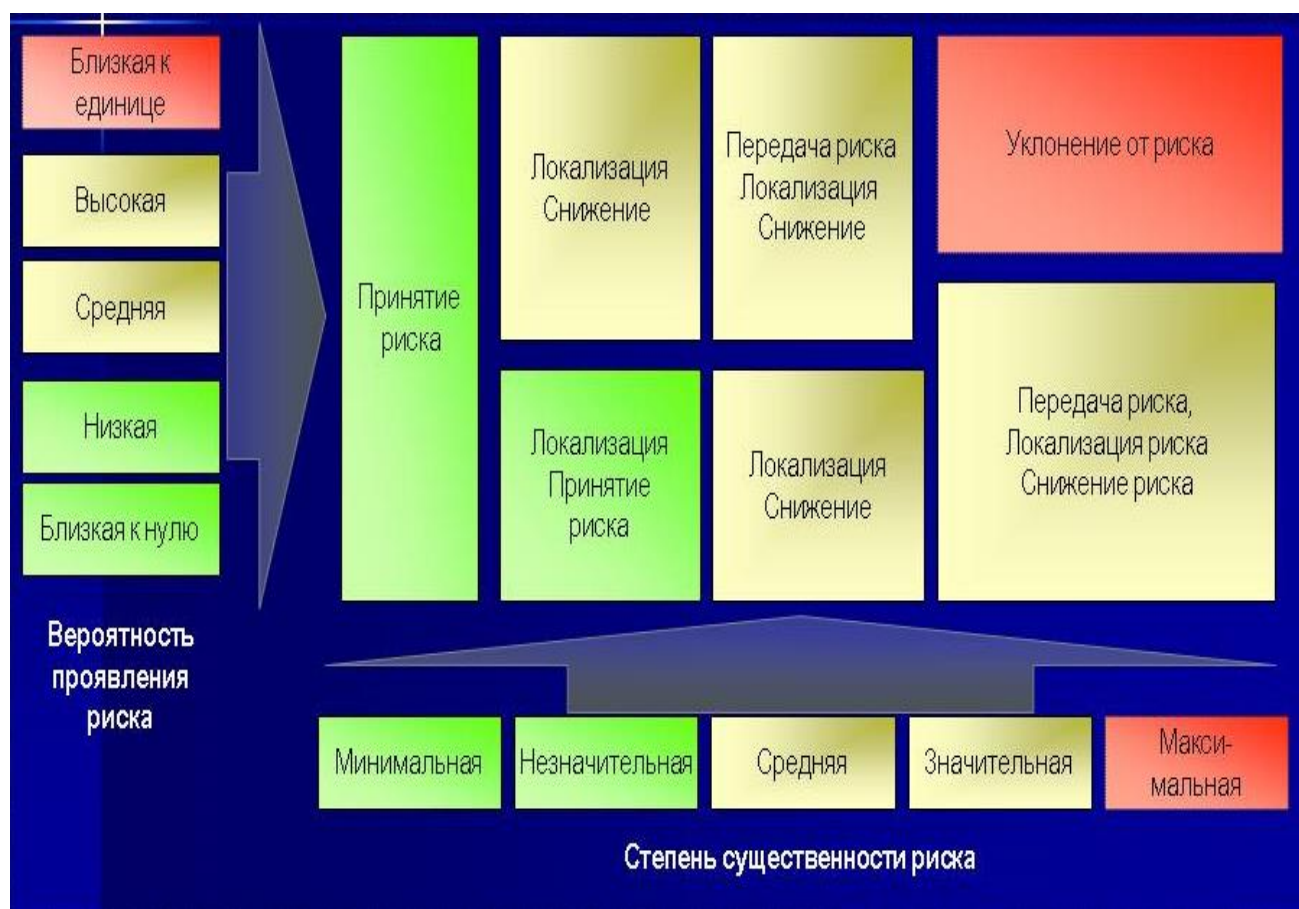


Рис.89. Выбор методов управления рисками

Выявленные проблемы деятельности предприятия анализируются с количественных и качественных позиций по шансам на их появление и величине потенциального ущерба. После чего определяется степень толерантности, то есть максимальный размер ущерба, который в силах понести предприятие в конкретный момент. По мере развития и в зависимости от стратегических направлений указанный показатель следует постоянно пересматривать.

Как упоминалось ранее, выбирая направление и конкретные мероприятия, направленные на понижение степени или исходов угрозы, важно выдерживать оптимальное соотношение между предельными расходами для реализации идеи и их соответствием предельной выгоды. В реальности чаще придерживаются критерия наименьших затрат для понижения уровня угрозы до приемлемого показателя. То есть разработка отдельных практических мероприятий или программ риск-менеджмента рассматриваются практические действия (рисунок 90) и оценивается их ожидаемая результативность.



Рис.90. Набор мероприятий риск-менеджмента.

Рассмотрим **основные практические способы управления рисками**. Риск-менеджмент предполагает, что предприниматель заранее просчитывает, какие угрозы его ожидают в работе и выстраивает стратегию их преодоления. Например, вкладывает деньги не в один банк, а в несколько. Таким образом, в случае санации и закрытия банка, предприниматель лишается не всех своих средств, а только конкретной части. То же самое касается покупки валюты, вложений в производство какой-либо продукции, оказание услуг и так далее. Диверсифицируемый риск — это несистематическая, непредсказуемая угроза бизнесу или капиталу, возникающая вследствие неравномерной работы рынка, преодолеть которую можно с помощью диверсификации.

Метод диверсификации рисков состоит в распределении денежных средств между разными классами активов и различными видами инструмен-

тов в зависимости от того, какие задачи ставит перед собой инвестор. К наиболее распространённым относятся следующие типы диверсификации:

- видов деятельности и зон хозяйствования – широкое понятие, касающееся расширения экономической активности, выхода за рамки специализации и использования иных возможностей с целью увеличения прибыли,
- финансовых активов – приобретение ценных бумаг и облигаций нескольких компаний, в случае кризиса и разорения одной из них, активы других должны принести прибыль,
- поставок – закупка сырья из нескольких источников, чтобы исключить зависимость от какой-либо одной компании или страны,
- сбыта – расширение рынка сбыта, освоение новых сегментов и увеличение количества потенциальных и реальных покупателей,
- инвестиций – распределение средств инвестиций между несколькими объектами, не связанными друг с другом, чтобы в случае провала одного из объектов, не потеряет все вложения.

Диверсификация производства предполагает стратегическое изменение деятельности. При этом расширяется или ассортимент, или рынок сбыта. Основная цель метода – обеспечение стабильности работы. В том случае, если одно из направлений производства становится убыточным, компания продолжит извлекать прибыль из других отраслей. По сути, диверсификация обозначает расширение специализации.

Существуют следующие разновидности диверсификации производства. Связанная диверсификация отражает факт: производственное предприятие начинает изготавливать новую продукцию, тип которой связан с основным товаром. Несвязанная предполагает, что предприятие начинает изготавливать продукцию, которая не связана с основным товаром. Связанная диверсификация, в свою очередь, подразделяется на вертикальный и горизонтальный типы. В случае вертикальной диверсификации новый продукт производится с помощью прежней цепочки изготовления и используется самим предпри-

ем. В случае горизонтальной диверсификации новое изделие производится с помощью имеющихся ресурсов предприятия, однако нужно оно для реализации на внешнем рынке. Существует также комбинированная диверсификация, которая предполагает использование сразу нескольких инструментов.

Вынужденная диверсификация – одна из форм избежания несостоятельности предприятия, сохранения экономического потенциала предприятия и, прежде всего квалифицированных работников. Проекты по осуществлению вынужденной диверсификации:

Группа первого типа – проекты, не требующие значительных инвестиций. На их осуществление достаточно собственных средств (на проведение маркетинговых исследований, получение лицензии, приобретения приборов). Сроки осуществления 1-3 месяца.

Группа второго типа – проекты, требующие значительных инвестиций, как правило заемных. Для осуществления проектов необходимо не только провести комплекс маркетинга, получить лицензии, приобрести инструмент и инвентарь, но и приобрести специальную технику, оборудование, патенты, ноу-хау, переобучить производственный персонал. Сроки реализации более 3 месяцев.

Диверсификационный проект – комплекс организационно-экономический и технико-технологических мероприятий, связанных с переходом предприятий на новый вид деятельности, которые ранее предприятие не смогло бы осуществлять из-за отсутствия лицензий, трудовых и материальных ресурсов.

Одним из базовых способов управления инвестиционными рисками является диверсификация: распределение инвестиций между разными объектами с целью повышения устойчивости системы. Инвестиционный риск предполагает вероятность обесценения инвестиций или потери доходов в результате неопределённости или ошибок в управлении.

Диверсификация — это распределение инвестируемых или ссужаемых денежных капиталов между различными объектами вложений с целью сни-

жения риска возможных потерь капитала. Диверсификация рисков – наиболее экономный и эффективный способ предотвращения финансовых потерь, является одним из методов стратегии управления рисками, когда осуществляется наполнение инвестиционного портфеля активами, имеющими разную степень ликвидности, доходности и надёжности.

Инвестиционный портфель — это набор активов, который собрали таким образом, чтобы доход от них соответствовал целям инвестора. В него могут входить любые активы, которые приносят доход. Это не только инструменты фондового рынка — акции, облигации, паи биржевых фондов, опционы, фьючерсы. Можно включить в портфель драгоценные металлы, валюты разных стран, банковские вклады и недвижимость.

Диверсификация портфеля — это и есть меры, которые позволят снизить риски. Диверсификация инвестиций — это распределение средств в портфеле между разными группами активов (акциями, облигациями и другими инструментами), чтобы снизить риски (рисунок 91).



Рис.91. Основные виды диверсификации инвестиционного портфеля

В инвестиционно-строительной сфере диверсификация предполагает распределение инвестируемых или ссужаемых денежных капиталов между различными объектами вложений с целью снижения риска возможных потерь капитала или доходов от него. С данной точки зрения большое значение имеет управление портфелем инвестиционных проектов (рисунок 92). Управление портфелем предполагает рациональный выбор эффективных проектов и обеспечение возврата вложений с планируемым уровнем доходности. Инвестиционные риски строительных компаний возникают как в операционной деятельности, так и в финансовой.

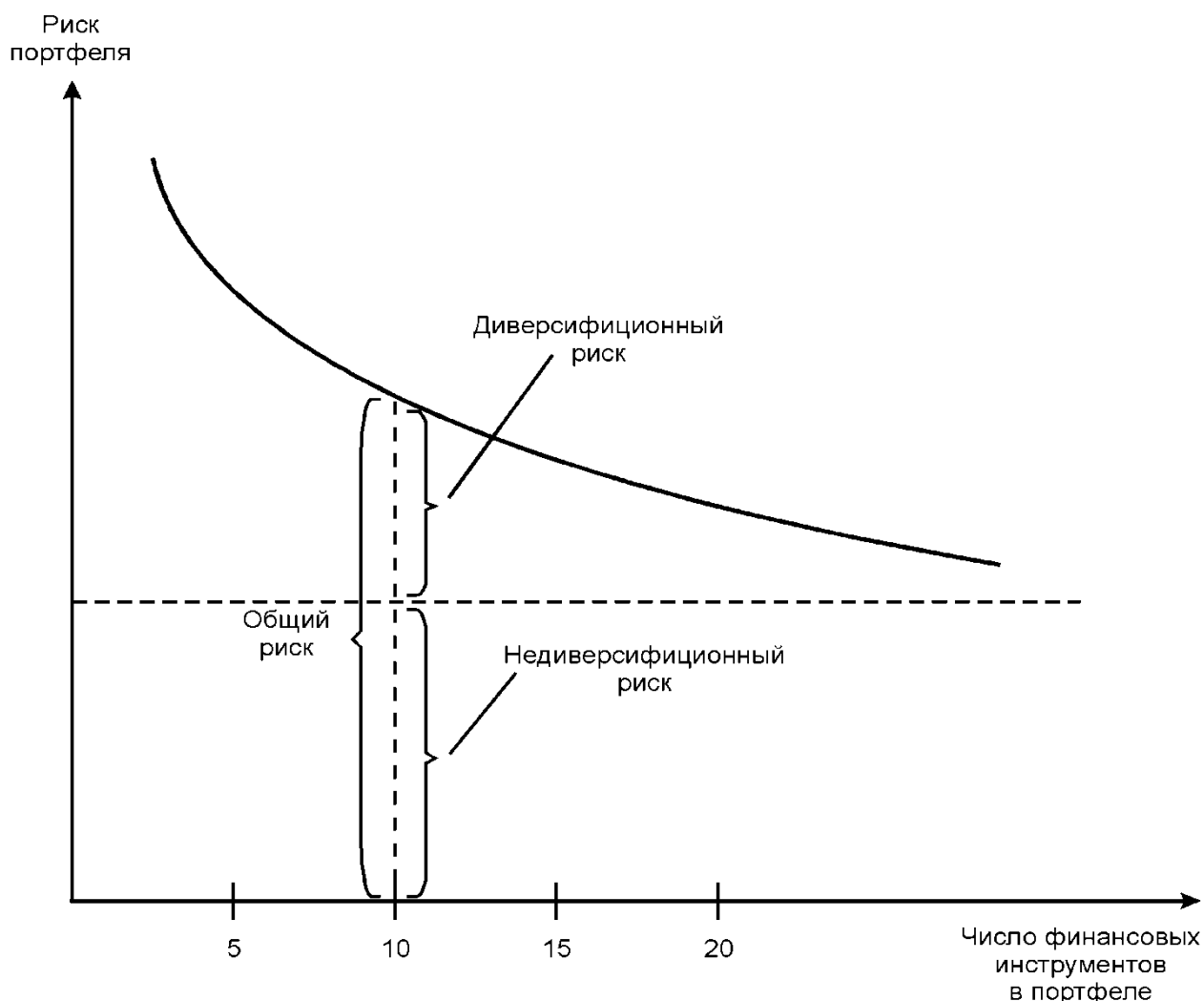


Рис. 92. Схематичный принцип диверсификации инвестиционного портфеля

Методы страхования предпринимательских рисков является часто применяемым инструментом управления предпринимательскими рисками и

зависит от вида идентифицированного риска.

Предпринимательский риск предполагает случайное событие, в результате которого происходят вынужденные траты, уменьшается прибыль, появляются убытки. Простыми словами: к этим рискам причисляют те внутренние и внешние факторы, которые могут негативно повлиять на бизнес. Согласно ст. 929 ГК РФ, предпринимательскими являются риски убытков, связанных со следующими ситуациями:

- невозможность проведения, простой, прерывание, отсрочка операций страхователя по независимым от него причинам,
- нарушение обязательств контрагентами (по сделке, финансовых, лизинговых) по причинам, предусмотренным Правилами страхования и договором. Например, из-за банкротства, ликвидации контрагента судебным порядком.
- неполучение страхователем предполагаемой прибыли, возникновение дополнительных трат.

Под страхованием предпринимательского риска понимается страхование риска убытков от предпринимательской деятельности из-за нарушения обязанностей контрагентами предпринимателя или изменения условий этой деятельности по независящим от предпринимателя обстоятельства (Ст. 933 ГК). Страхование предполагает передачу ответственности за возмещение предполагаемого ущерба сторонней организации (страховой компании). Убытки — это реальный ущерб, неполученные ожидаемые доходы. Страховщик возмещает их в тех случаях и в том объеме, которые предусмотрены страховым договором.

Наиболее часто встречаются такие виды страхования предпринимательских рисков (рисунок 93):

- в отношении убытков по сделкам (от потери прибыли, от невыполнения договорных обязательств);
- в отношении имущества (от вынужденного простоя, от повреждения или уничтожения оборудования);
- в отношении инвестиций (от изменения рыночной конъюнктуры, от ухуд-

шения условий).

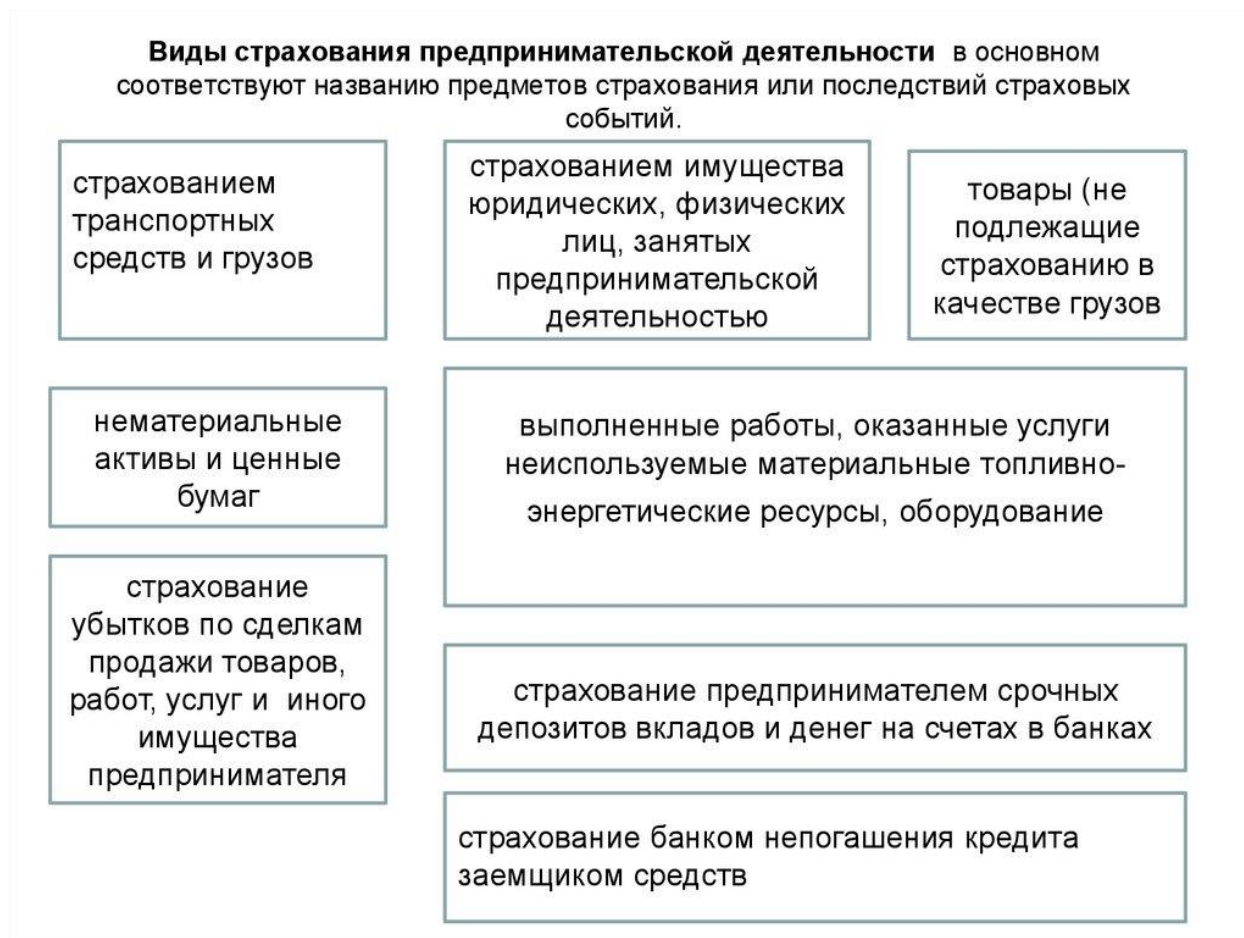


Рис.93. Виды страхования предпринимательской деятельности

Эффективным методом управления рисками является **хеджирование** – открытие сделок на одном рынке для компенсации воздействия ценовых рисков равной, но противоположной позиции на другом рынке. Обычно хеджирование осуществляется с целью страхования рисков изменения цен путём заключения сделок на срочных рынках.

Инструменты для хеджирования — это любые активы, даже те, которые ещё не присутствуют в портфеле, а запланированы к приобретению: валюта; драгоценные металлы; имущество и потребительские товары; ценные бумаги; кредитные ставки; сырьевые товары и энергоносители. Кроме того, хеджирующий контракт тоже выступает финансовым активом, который можно продать или купить.

Оно работает по простому принципу:

- инвестор получает гарантию сохранения цены актива на случай изменения рыночной ситуации,
- инвестор согласен, что при росте рынка получит прибыль меньше максимальной.

Рассмотрим самые распространенные инструменты хеджирования. Фьючерс – инструмент, который оговаривает обязанность сторон уплатить за оговоренный актив или дериватив в обозначенном количестве цену, о которой стороны условились в данном контракте. Это строгое соглашение, обязательное для исполнения обеими сторонами. Фьючерс регулируется биржей, которая за это берет гарантийное обеспечение – небольшой процент от контракта. Самый ликвидный дериватив из всех, но и имеющий наибольшую степень риска. Форвард – аналогичный фьючерсу инструмент, работающий вне биржи. Чаще используется при торгах валютой.

Опцион – финансовый инструмент, который позволяет пользователю выбирать, воспользоваться или нет правом купить/продать актив по зафиксированной цене в момент, оговоренный в соглашении, в отличие от фьючерса, где такого выбора нет. Могут применяться биржевые (стандартизованные) и внебиржевые опционы. Различают типы опционов:

- put-опционы – позволяющие продавать или не продавать по зафиксированной цене;
- call-опционы – дающие право купить или не купить по оговоренной цене;
- double-опционы – двусторонние контракты.

Процесс воздействия субъекта на объект управления, т.е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии циркулирования определенной **информации** между управляющей и управляемой подсистемами. Процесс управления независимо от его конкретного содержания всегда предполагает получение, передачу, переработку и использование информации. В риск-менеджменте получение надежной и достаточной в данных условиях информации играет главную роль, так как оно позволяет принять конкретное решение по действиям в условиях риска (рисунок 94).

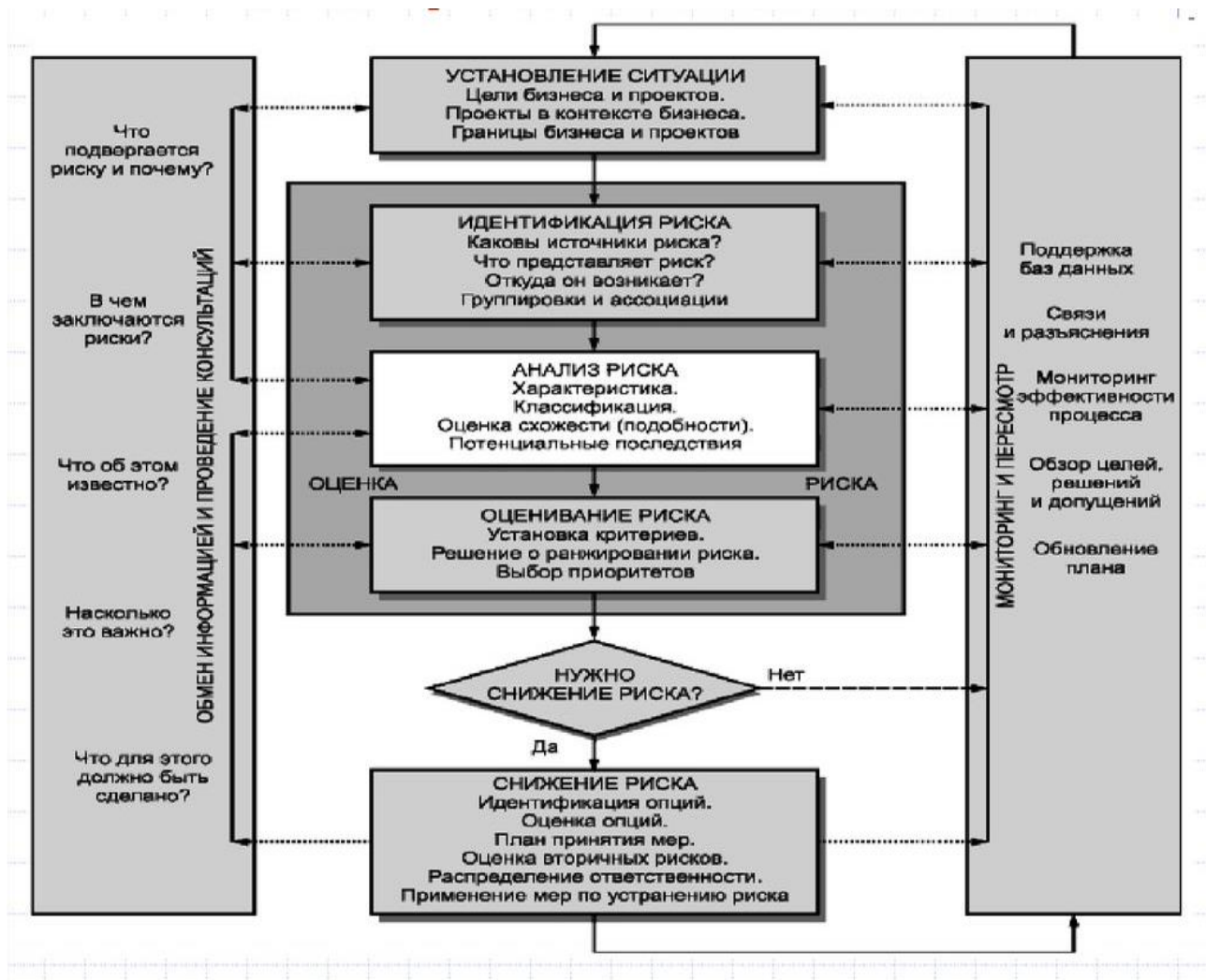


*Рис.94. Алгоритмическая модель
информационно обеспеченного управления рисками*

Информационное обеспечение функционирования риск-менеджмента (рисунок) состоит из разного рода и вида информации: статистической, экономической, коммерческой, финансовой и т.п. Эта информация включает осведомленность о вероятности того или иного страхового случая, страхового события, наличии и величине спроса на товары, на капитал, финансовой устойчивости и платежеспособности своих клиентов, партнеров, конкурентов, ценах, курсах и тарифах, в том числе на услуги страховщиков, об условиях страхования, о дивидендах и процентах и т.п.

По завершении выбора и реализации методов управления рисками необходимо оценить эффективность мероприятий риск-менеджмента. Более

того, внедрение системы риск-менеджмента требует регулярной оценки эффективности данной системы. Хорошей практикой считается ежегодная оценка системы управления рисками функцией внутреннего/внешнего аудита, а также периодическая оценка системы управления рисками с привлечением внешних экспертов (например, один раз в три года).

Оценка эффективности (рисунок) включает определение эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском. Оценка риска выступает частью оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискового решения. Результат оценки дает основание для корректировки отдельных элементов процесса управления риском. При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом соответствующей рискованной ситуации, внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер, а также тенденций развития и особенности проявления вероятных последствий.

Среди способов оценки эффективности системы управления рисками организацией может применяться один или в комплексе несколько из нижеперечисленных способов:

- оценка соответствия системы управления рисками принципам и компонентам COSO ERM,
- оценка эффективности системы управления рисками на основе показателей системы управления рисками, разработанных предприятием,
- оценка эффективности посредством анализа результативности деятельности по выявлению нарушений ограничений рисков и их устранению,
- оценка эффективности управления путем сопоставления выявленных рисков с установленными допустимыми уровнями рисков или по установленным организацией простым критериям эффективности реализовавшихся рисков,
- оценка эффективности системы управления рисками, включая такие элементы как оценка затрат на финансирование системы управления

рисками; фактических убытков от реализации рисков и возможных потенциальных убытков,

- оценка эффективности системы управления рисками, построенная на анализе NPV (чистая приведенная стоимость), учитывая ее изменение в зависимости от функционирования системы управления рисками (эффективность внедрения системы управления рисками определяется как разница между NPV, рассчитанной с учетом и без учета функционирования системы управления рисками),
- иные способы.

В рамках метода оценки эффективности управления рисками посредством анализа результативности деятельности по выявлению нарушений ограничений рисков и их устранению предприятие:

- сопоставляет выявленные риски с установленными предельными размерами рисков (допустимыми уровнями по видам рисков);
- анализирует перечень мероприятий по снижению рисков или их исключению на предмет его достаточности;
- анализируется исполнение мероприятий по снижению рисков или их исключению.

Методологической основой метода оценки соответствия системы управления рисками принципам и компонентам COSO ERM управления рисками, является методология «Управление рисками организации – интегрированная модель», позволяющая выявить проблемные блоки, устранить некорректные процедуры, получить достаточно полную характеристику системы управления рисками.

В качестве критерия эффективности используют соответствие основных элементов систем управления рисками «лучшей практике». В соответствии с предлагаемой методологией эффективность процесса управления рисками является предметом субъективного суждения, которое формируется в результате оценки наличия и функционирования восьми компонентов управления рисками: внутренняя среда; постановка целей; определение со-

бытий; оценка рисков; реагирование на риски; средства контроля; информация и коммуникация; мониторинг. Для более детальной оценки эффективности управления рисками для каждого из перечисленных компонента определяются соответствующие ему принципы или методы оценки.

Оценка эффективности системы управления рисками на основе показателей системы управления рисками основана на следующих компонентах:

- показатели системы управления рисками, на основании которых определяется ее эффективность (рисунок 95);
- механизм сбора данных, позволяющих оценить уровень достижения результатов/показателей по системе управления рисками;
- порядок анализа показателей системы управления рисками и применение результатов указанного анализа.



Рис.95. Показатели эффективности управления рисками

По итогам оценки эффективности даются рекомендации по развитию системы управления рисками, устранению нарушений и т.д. Результаты оценки эффективности системы управления рисками (отчет) предоставляют-

ся высшему руководству организации в установленные внутренними документами сроки и порядке для принятия соответствующих решений. Поручения высшего руководства по итогам рассмотрения результатов проведенной оценки доводятся до сведения должностных лиц, ответственных за функционирование бизнес-процессов, руководителей подразделений внутреннего контроля и управления рисками в порядке и сроки, определенные внутренними документами организации. Исполнительному органу организации необходимо организовать разработку и утвердить план мероприятий по устранению замечаний, сформулированных по результатам оценки с учетом содержащихся в ней рекомендаций, с указанием ответственных должностных лиц организации и сроков устранения замечаний.

Реализация исполнения плана мероприятий по учету результатов оценки эффективности системы управления рисками может состоять из следующих процедур:

- направление информации о нарушениях/недостатках, выявленных по результатам оценки руководителям подразделений/должностным лицам организации, ответственным за принятие мер по устранению выявленных недостатков;
- осуществление обратной связи с руководителями подразделений/должностными лицами организации по ходу исполнения плана мероприятий, внесение при необходимости уточнений в указанный план;
- получение от руководителей структурных подразделений/должностных лиц сведений об устранении выявленных в ходе оценки недостатков;
- контроль устранения выявленных нарушений/недостатков (в случае необходимости).

Завершающим этапом цикла риск-менеджмента полагают заключительный анализ выполненных мероприятий, оформление отчёта, архивирование полученных данных, выход на новый этап мониторинга рискованных ситуаций, изменение стандартов и программ риск-менеджмента, стимулирование участников антирисковых мероприятий.