

ВВЕДЕНИЕ

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 коллектива организации (предприятия). По содержанию объектов управления существуют различные его виды: управление персоналом, управление производством, управление финансами, инвестициями 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. 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.

Фундаментальные принципы антикризисного управления универсальны и применимы в различных сферах деятельности. Выбранная стратегия антикризисного управления далее реализуется в тактических действиях, когда на макроуровне происходит специализация технологии антикризисного управления в условиях конкретного строительного предприятия.

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 мероприятий финансового оздоровления;
- реализация программ антикризисного управления и контроль за их проведением.

Практическое значение дисциплины и науки антикризисного управления состоит в следующем:

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

Антикризисное управление представляет собой не только определённую систему, в признаках, параметрах и показателях которой оно выражается. В антикризисном управлении, понимании его необходимости отражается характер и особенности профессионального сознания менеджера – это структура знаний, система ценностей, исследовательский потенциал, практический опыт, мироощущение, человеческий фактор поведения, перспективное мышление, непрерывное образование.

Представленные вводные положения являются основой структурирования и изложения материала учебного пособия, предлагаемого вниманию читателя. Раздел 1 посвящён рассмотрению первопричины введения антикризисного управления – кризисным ситуациям в экономике. Умение распознать экономический кризис является основной предпосылкой для своевременного реагирования и эффективной реализации технологии антикризисного управления. Определение факторов, обуславливающих возникновение кризисных ситуаций, позволяет далее диагностировать состояние предприятия, а понимание сущности банкротства – уточнить положение относительно банкротства и возможной ликвидации.

Во втором разделе представлено описание этапов или процедур банкротства и специфические особенности антикризисного управления на различных стадиях жизненного цикла строительных предприятий, что позволяет дать обоснование системе антикризисного управления. В этом же разделе рассмотрены причины несостоятельности строительных предприятий. Диагностике кризисного состояния посвящён раздел 3, в который входят аналитические параграфы по изучению и оценке баланса, финансовой устойчивости, деловой активности и возможности восстановления платёжеспособности предприятия.

Рассмотренные в упомянутых выше разделах положения позволяют перейти к разработке плана финансового оздоровления строительного предприятия, основы которой представлены в четвёртом разделе. Владение знаниями по структуре и содержанию плана оздоровления на различных этапах антикризисного управления представляет возможным разработку общего плана и его составляющих: мероприятий финансового оздоровления, маркетингового плана, плана производства, плана реструктуризации,

финансового плана, графика погашения задолженности. В разделе 4 представлена информация об источниках финансирования в условиях ограниченности ресурсов и программе реализации плана финансового оздоровления.

Кроме финансового оздоровления система антикризисного управления должна комплексно решать ряд проблем от вопросов государственного участия до управления рисками в условиях конкретного предприятия, что обосновало формирование пятого раздела. Раздел отражает многогранность процессов вывода строительного предприятия из кризиса: государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства) предприятий, разработку стратегии вывода неплатёжеспособного предприятия из кризиса, антикризисную инвестиционную политику, антикризисный маркетинг, инновационную политику и управление рисками. Последний раздел логически завершает рассмотрение всего спектра вопросов антикризисного управления строительными предприятиями.

РАЗДЕЛ 1. КРИЗИСНЫЕ СИТУАЦИИ В ЭКОНОМИКЕ.

1.1. Сущность и виды экономических кризисов

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. Это кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр.

Первопричиной кризисов является разрыв между производством и потреблением товаров. В рамках натурального хозяйства между производством и потреблением существовала прямая связь, и поэтому не было условий для экономических кризисов. Возможность для них появилась и расширилась по мере развития товарного производства и обращения. После того как товарное производство стало господствующей формой организации производства, а рынок — стихийным его регулятором, разрыв между производством и потреблением, как во времени, так и в пространстве резко увеличился. В условиях стихии и анархии производства экономические кризисы стали объективной закономерностью.

Регулярно повторяющиеся за определенный промежуток времени колебания в движении общественного производства означают «циклический» характер его развития. Характерная черта цикличности — это движение не по кругу, а по спирали, поэтому цикличность — форма прогрессивного развития.

Классический цикл общественного воспроизводства состоит из четырех фаз. В фазу кризиса или спада происходит сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание, растет безработица и резко увеличивается количество банкротств. При этом следует отметить, что существуют различия в степени негативного влияния экономических кризисов на отдельные отрасли. В отраслях материальной сферы значительно сокращается производство товаров не первой необходимости. При неблагоприятной экономической ситуации может полностью прекратиться потребление бытовой техники, оборудования, продукции строительной сферы и др. Имеются различия в реакции на кризис монополий и немонополизированных секторов экономики. Если в высокомонополизированных отраслях в период кризиса цены почти не снижаются при резком сокращении объемов производства, то в отраслях с низкой концентрацией капитала происходит значительное падение цен при относительно небольшом снижении объемов выпуска продукции. Иначе говоря, монополии, опираясь на свою экономическую власть, с гораздо меньшими издержками могут пережить кризис.

Фаза депрессии представляет собой фазу приспособления хозяйственной жизни к новым условиям и потребностям, фазу обретения нового равновесия. Спад производства и снижение цен останавливается.

Для этой фазы характерна неуверенность, беспорядочные действия. Доверие предпринимателя к конъюнктуре восстанавливается с трудом, он слабо ориентируется в новых условиях, не рискуя вкладывать значительные средства в бизнес, хотя цены и условия хозяйствования стабилизируются. Создаются естественные предпосылки для выхода из кризиса: уменьшаются цены на средства производства и удешевляется кредит, что способствует новому накоплению капитала, возобновлению расширенного воспроизводства на новой технической основе.

Третья фаза — оживление, период восстановления. Начинаются капиталовложения, растут цены, производство, занятость, процентные ставки. Оживление охватывает отрасли, поставляющие средства производства, создаются новые предприятия. Иначе говоря, оживление завершается достижением предкризисного уровня по макроэкономическим показателям. Затем начинается новый, более высокий, чем прежде, подъем.

При следующей фазе — подъеме — ускорение экономического развития обнаруживается в серии нововведений, возникновении массы новых товаров и новых предприятий, в стремительном росте капиталовложений, курсов акций и других ценных бумаг, процентных ставок, цен и заработной платы. И в это же время нарастает напряженность банковских балансов, увеличиваются товарные запасы. Подъем, выводящий экономику на новый уровень в ее поступательном развитии, подготавливает базу для нового кризиса.

Первоначальным «толчком» или причиной нового кризиса является сокращение совокупного спроса, и снова начинается спад производства, падение занятости, уменьшение доходов, сокращение расходов и спроса. Факторы, вызывающие первоначальное сокращение совокупного спроса, могут быть самыми разными: падение спроса на отдельные виды продукции, рост налогов и кредитных процентов, нарушение закона денежного обращения, войны, различные политические события, непредвиденные ситуации и т. д. Все это может сломать сложившееся рыночное равновесие и дать толчок очередному экономическому кризису.

Кризисы бывают *регулярные (циклические или периодические)*, которые, как рассмотрено выше, 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 нижеследующим 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.

1.2. Возникновение и распознавание экономического кризиса

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. *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.

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, эффективности, 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.

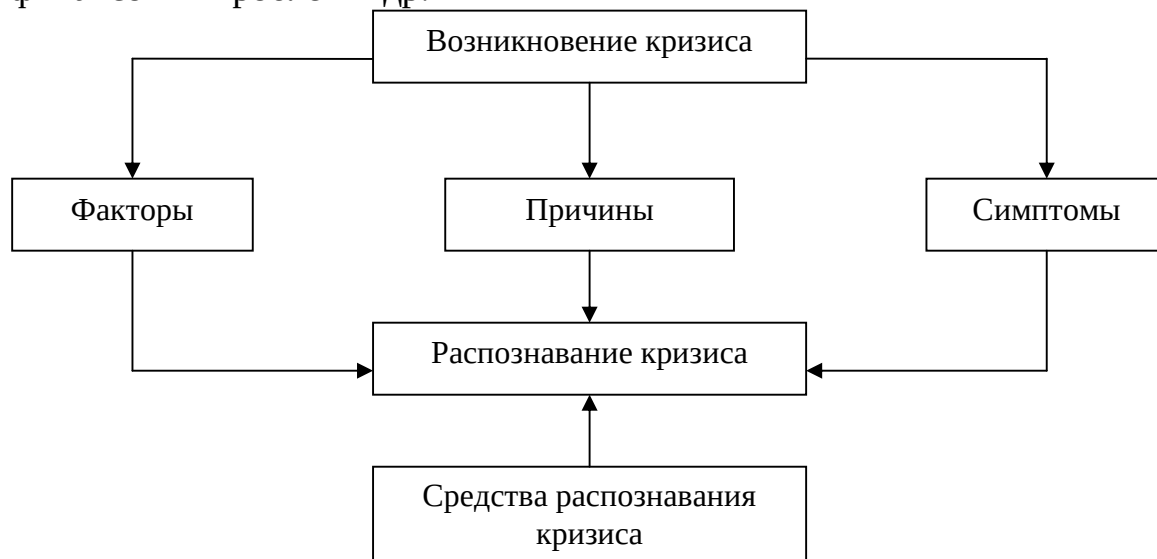


Рис. 1.1. Возникновение и распознавание кризиса

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 определённость, сущностные 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.

1.3. Факторы, обуславливающие возникновение кризисных ситуаций

Все факторы, обуславливающие возникновение кризисных ситуаций подразделяются на две большие группы: внешние и внутренние факторы (рис. 1.2). Первая группа факторов, которая может негативно повлиять на возможности деятельности строительного предприятия, связана со всеми аспектами 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. 1.2. 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 населения, 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 происходит 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.

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.

1.4. Сущность явления банкротства в современных условиях

Выступление экономического субъекта любого уровня в гражданском обороте связано с произведением расчетов между экономическими партнерами, а значит, и с риском невыполнения обязательств по ним в срок. Среди должников принято различать *обычных* и *несостоятельных* (рис. 1.3). 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. 1.3. Виды несостоятельности

Для несостоятельных должников присуща *абсолютная (хроническая) неплатежеспособность*, когда при обычном ведении дела они не могут погасить 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 ответственность 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.

Контрольные вопросы

1. Каковы особенности антикризисного управления как вида деятельности, науки и учебной дисциплины?
2. Что является объектом и предметом антикризисного управления?
3. Перечислите основные задачи антикризисного управления.
4. Что является первопричиной экономических кризисов?
5. В чём заключается цикличность общественного производства?
6. Дайте характеристику кризиса как фазы общественного производства.
7. Поясните классификацию экономических кризисов.
8. Оцените причины, факторы и симптомы, как инструменты распознавания кризиса.
9. Проанализируйте внешние факторы возникновения кризисных ситуаций.
10. Проанализируйте внутренние факторы возникновения кризисных ситуаций.
11. Сравните понятия «обычный должник» и «несостоятельный должник».
12. Что такое несостоятельность?
13. Сравните фиктивное и преднамеренное банкротство.
14. Каковы внешние признаки неумышленной несостоятельности?

РАЗДЕЛ 2. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Профилактические меры в антикризисном управлении

Под антикризисным управлением деятельностью организации (предприятия) понимается управление, которое направлено на вывод экономического субъекта из возникшей кризисной ситуации и предотвращение ее в будущем. Кризис – не одномоментное явление, это процесс, и внезапность его наступления в большинстве случаев – кажущаяся. Своевременная квалификация состояния экономического субъекта и принятие профилактических мер позволяет локализовать кризисную ситуацию и предотвратить кризис.

Суть разработки и применения профилактических мер сводится к следующему. В каждый конкретный момент развития строительного предприятия определяется набор задач, решение которых необходимо для достижения поставленных перед ним стратегических целей. Все задачи можно разделить на две группы: имеющие способ решения и не имеющие его.

Задачи первой группы включаются в соответствующие планы развития строительного предприятия. Задачи второй группы переходят в разряд проблем. Их решение сводится к поиску новых подходов, методов и технологий, требуется реформа деятельности. Из всех проблем должны быть выбраны ключевые стратегически важные задачи, без решения которых цель стратегического развития предприятия не может быть достигнута.

Комплекс данных проблем на всех этапах их развития должен быть разрешён с использованием технологии антикризисного управления. Причём на начальном этапе перехода задач в категорию проблем используется технология профилактических мер антикризисного управления. С позиций «терапии» технология антикризисного управления представляет собой комплекс последовательных мер предупреждения, профилактики, преодоления кризиса.

Технология антикризисного управления с целью профилактики включает в себя:

- определение условий введения профилактических мер антикризисного управления;
- составление перечня наиболее пагубных для предприятия проблем по основным направлениям деятельности;
- формулирование целей, на которые должны быть направлены профилактические меры;
- разработка примерных сценариев антикризисного управления для наиболее вероятных условий возникновения кризиса;
- распределение обязанностей и сфер ответственности среди представителей руководящего звена предприятия;
- разработка прогнозной структуры баланса предприятия и порядка перехода к ней в процессе антикризисного управления;
- расчет потребностей в ресурсах всех видов для обеспечения эффективного функционирования предприятия в условиях кризиса;
- организация информационных потоков, обслуживающих систему антикризисного управления;
- выработка методов проведения антикризисных процедур и контроль за их реализацией;
- выработка критериев активизации антикризисного управления;
- достижение необходимой скорости принятия чрезвычайных мер;
- повышение качества исполнительской дисциплины;
- формирование антикризисных механизмов, обеспечивающих реализацию профилактических мероприятий.

Бескризисное функционирование строительного предприятия в условиях неопределенности рыночной конъюнктуры требует мгновенной реакции руководителя при появлении любого негативного симптома в состоянии экономического субъекта. С этой целью разумно иметь банк профилактических мер, рекомендуемых к применению в конкретных обстоятельствах.

Все профилактические меры по степени их важности и в зависимости от требуемой срочности их проведения можно объединить в три группы: косметические, экстренные и чрезвычайные. Среди таких мер могут быть следующие:

- рациональное проведение стратегического и финансового менеджмента, включающего в себя управление финансовыми потоками, оптимизацию расчетов, регулирование денежной массы, допустимое отвлечение средств из производства в размере, не превышающем сумму чистой прибыли, эмиссию ценных бумаг;
- повышение конкурентоспособности продукции;
- структурная перестройка или реструктуризация предприятия;
- прекращение убыточных видов деятельности;
- внедрение прогрессивных норм, нормативов и ресурсосберегающих технологий, использование вторичного сырья;
- управление запасами при минимуме оборотных средств;
- сокращение производственного цикла и цикла обращения;
- инновационное реформирование, т.е. повышение восприимчивости деятельности строительного предприятия к использованию инноваций;
- факторинг — уступка банку или факторинговой компании права на истребование дебиторской задолженности; договор цессии, по которому предприятие уступает свое требование к дебиторам банку в качестве обеспечения возврата кредита;
- создание эффективной системы управления предприятием;
- формирование комплексной информационной системы.

Профилактика деятельности строительного предприятия является одним из важнейших аспектов антикризисного управления, так как позволяет предупредить кризис либо смягчить его, мобилизовав все имеющиеся ресурсы.

2.2. Жизненный цикл строительного предприятия.

В развитии любого строительного предприятия просматриваются определенные закономерности, которые могут отличаться скоростью протекания и амплитудой уровня развития. Это можно проследить по классической схеме жизненного цикла предприятия (рис. 2.1).

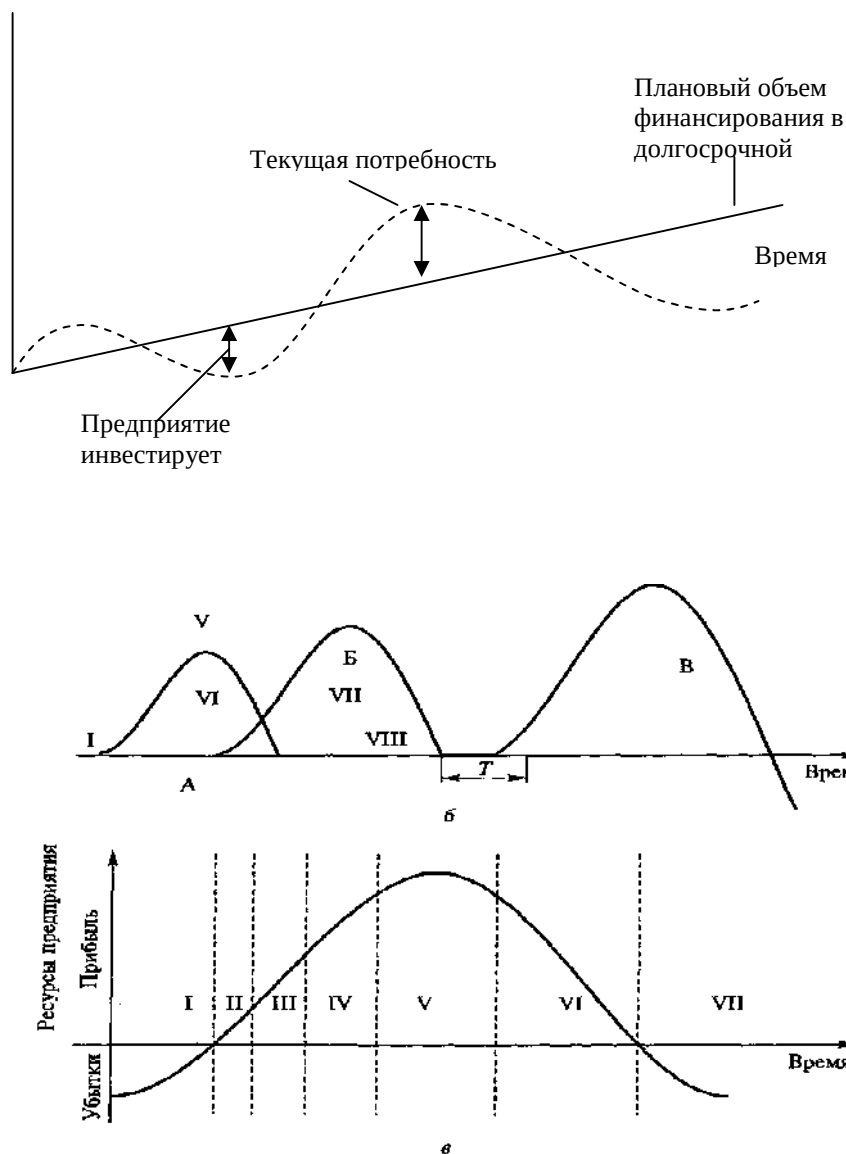


Рис. 2.1. Жизненный цикл строительного предприятия:

a — динамика потребности в финансировании преуспевающего предприятия; *б* — три примера жизненного цикла; *в* — стадии жизненного цикла; А, Б, В — жизненные циклы; *T* — временной лаг; I — стадия зарождения; II — стадия развития; III — стадия бурного роста; IV — стадия стабильного развития; V — стадия появления тенденции спада; VI — стадия активного спада; VII — стадия банкротства; VIII — стадия ликвидации деятельности

В жизненном цикле можно выделить следующие традиционные стадии: I — зарождение, II — развитие, III — бурный рост, IV — стабильное развитие; V — появление тенденции спада; VI — активный спад; VII — банкротство; VIII — ликвидация деятельности. Однако ликвидация деятельности строительного предприятия не всегда совпадает с моментом ликвидации самого предприятия. Так, на рис. 2.1 между жизненными циклами Б и В существует временной лаг *T*, т. е. предприятие, исчерпав все свои резервы в период функционирования в цикле Б, может продлить свою жизнь в

цикле В лишь при условии сторонних финансовых инъекций, а в период Т оно претерпевает кризис.

Однако существует и другой путь. Последствия кризиса можно сгладить, если вовремя переориентировать направление деятельности строительного предприятия. Это означает необходимость выделения финансовых средств из прибыли, получаемой от успешной сферы деятельности в период стабильного развития предприятия. Такие средства целесообразно использовать на маркетинговые исследования и перепрофилирование бизнес-направлений в будущем. При этом стадия развития нового вида деятельности должна совпасть по времени со стадией появления тенденции спада в результатах основной деятельности. В данном случае скачок в развитии предприятия в переходный период будет сглажен, так как влияние негативной тенденции на жизнедеятельность предприятия будет ослаблено наложением позитивной тенденции в развитии нового вида деятельности. Таким образом, жизненный цикл строительного предприятия может быть продлен.

Рассмотрим функционирование строительного предприятия при его нахождении на различных этапах жизненного цикла с точки зрения движения финансов предприятия, т.е. охарактеризуем его состоятельность и жизнеспособность на различных этапах своего развития для определения момента возникновения кризиса.

Фаза зарождения или создания предприятия характеризуется большим расходом всех ресурсов, причем результаты деятельности предприятия на этой стадии не окупают вложенные средства, т.е. предприятие работает себе в убыток. На этом этапе новое предприятие какое-то время, как правило, не ведет хозяйственно-производственной деятельности, но несет определенные убытки, связанные непосредственно с созданием и регистрацией нового предприятия, приобретением зданий и помещений, закупкой оборудования, сырья и материалов, привлечением трудовых ресурсов. Позже, на этом же этапе, предприятие начинает производственную деятельность, однако та еще не приносит прибыли.

Таким образом, основной характеристикой этого этапа развития является бесприбыльная, убыточная работа строительного предприятия. Важно, чтобы на первой фазе жизненного цикла предприятию хватило ресурсов для перехода в следующую. Далее предприятие достигает точки безубыточности (на графике кривой жизненного цикла эта точка является точкой пересечения указанной кривой с осью абсцисс).

В фазе развития или становления предприятие проходит критическую точку (начало безубыточной деятельности), когда стоимость всех использованных ранее ресурсов и доходы предприятия сравнялись. На этой стадии предприятие еще не приносит прибыли, но уже не работает себе в убыток. Начинается формирование стратегического потенциала.

Таким образом, фаза II жизненного цикла развития предприятия характеризуется переходом к безубыточной деятельности, получением первой прибыли, размер которой начинает расти все возрастающими темпами.

Предприятие попадает на следующую стадию своего развития — этап роста. Его можно подразделить на этапы ускорения роста и замедления роста,

III, IV – соответственно фазы ускорения и замедления роста предприятия. Первая из них характеризуется достаточно интенсивным ростом активности предприятия, отсутствием или малым числом конкурентов. Руководство предприятия наращивает производственный потенциал предприятия, увеличивает объем производства и, следовательно, объем реализации. Ограничение роста на этом этапе определяется лишь ограничением ресурсов, как правило, материальных.

На этапе ускорения роста предприятие имеет большой резерв, большой потенциал роста; отсюда - развитие предприятия достаточно быстрыми темпами и, как следствие, быстрый рост объема прибыли, получаемой предприятием на этом этапе. За относительно короткий срок доходы предприятия резко возрастают. На этапе замедления роста темпы прироста доходов падают, но, тем не менее, рост доходов наблюдается. Возможности предприятия подходят к своему пределу, темпы развития замедляются, темпы роста прибыли падают, хотя рост прибыли наблюдается.

V фаза — фаза зрелости и, одновременно, появления тенденции спада. Предприятие достигает вершины успеха, пика доходов. Общее состояние предприятия стабилизируется, прекращается расширение производства. Задача любого управляющего на этом этапе — максимальное увеличение его продолжительности. Об этом необходимо позаботиться заранее, так как вслед за фазой устойчивости, как правило, наступает фаза спада. Резервы роста и производственный потенциал строительного предприятия использованы практически полностью, и предприятие легко «скатывается» на стадию спада.

Фаза спада характеризуется резким снижением объема получаемой прибыли, спадом деловой активности строительных предприятий. Фаза наступает главным образом за счет агрессивной политики соперничающих предприятий, а также за счет усиливающегося старения ресурсов предприятия. Это относится как к материальным, так и к кадровым, информационным, организационным ресурсам. Предприятие испытывает интенсивное ослабление потенциала, вследствие чего внешние факторы приобретают большое значение.

На этом этапе ухудшаются практически все финансовые показатели деятельности строительного предприятия, нарушается структура баланса. Предприятие «заболевает» и переходит в последние фазы существования — фазы «умирания».

VII и VIII— фазы «умирания»— предприятие начинает нести прямые убытки от своей деятельности. В этой фазе обычно начинают процедуру несостоятельности (банкротства), как правило, дело о банкротстве заканчивается объявлением предприятия-должника банкротом, конкурсным производством и ликвидацией предприятия.

2.3. Причины несостоятельности строительных предприятий

Несостоятельность строительных предприятий различается в зависимости от того, как они переживают трудности своего положения. Одни мгновенно оказываются на грани банкротства, другие длительное время почти безрезультатно сопротивляются негативным обстоятельствам. Многие строительные предприятия пребывают в состоянии скрытого банкротства, т.е. у них налицо все признаки несостоятельности, но официально банкротами они не признаны. Большинство несостоятельных строительных предприятий занимает выжидательную позицию, надеясь на помощь извне: лоббирование, госзаказы, инвесторов и др. Некоторые руководители предприятий используют сложное положение во благо себе, «ловят рыбку в мутной воде». Есть такие, кто, потеряв всякую надежду, подчинились обстоятельствам и медленно гибнут, «проедая» свое имущество (обреченное банкротство). Эффективно используя технологию антикризисного управления, строительные предприятия могут выйти из кризиса на новый этап развития.

Рассмотренные модели поведения строительных предприятий в кризисных ситуациях зависят от комплекса факторов и среди них – причины несостоятельности. Факторы, породившие причины несостоятельности строительных предприятий, могут быть классифицированы следующим образом:

А. Причины несостоятельности строительных предприятий, обусловленные отрицательным воздействием внешних факторов

1) Экономические факторы:

- состояние экономики отрасли в целом, с одной стороны, и ослабление функций государственного регулирования экономикой с другой;
- акцент государственной политики на фискальной функции при слабом внимании к поощрительно-распределительной, повлекший за собой неэффективность налоговой политики государства, при которой непосильное налоговое бремя стало выступать антистимулом развития деятельности предприятий;
- несовершенство и нестабильность финансово-кредитной политики государства.

2) Социальные факторы:

- недостаток квалифицированных специалистов антикризисного управления в России;
- бедность населения, обусловившая снижение платежеспособного спроса покупателей;
- снижение рождаемости и повышение уровня смертности.

3) Информационные факторы:

- недостаточность отечественного опыта антикризисного управления; практика зарубежных стран в этой области применима в России только лишь на 30%;
- отсутствие качественной информации о рыночной конъюнктуре;

- неэффективность антикризисного регулирования из-за несовершенства действующей системы учета и отчетности.

4) *Рыночные факторы:*

- отсутствие адекватной рыночным условиям системы регулирования различных видов хозяйственной деятельности;
- неразвитость инфраструктуры бизнеса, которая должна была бы стимулировать развитие отечественного производства, создавать благоприятный климат для притока инвестиций и совершенную конкуренцию среди предприятий строительной отрасли;
- функционирование на рынке предприятий-монополистов, влияющих на рост цен на все виды ресурсов, включая тарифы на энергоносители, транспортные перевозки, содержание социальных объектов;
- инфляция и процветание теневой экономики.

5) *Правовые факторы:*

- несовершенство и противоречивость законодательной базы в области хозяйственного права, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности, несостоятельности (банкротства) и др.;
- отсутствие законопослушания.

6) *Научно-технические факторы:*

- снижение научно-технического потенциала строительной отрасли из-за отсутствия средств на обеспечение его функционирования;
- недоступность источников информации о научно-технических достижениях.

Б. Причины несостоятельности строительных предприятий, обусловленные отрицательным воздействием внутренних факторов

1) *Материально-технические:*

- слабое материально-техническое обеспечение с высоким уровнем морального и физического износа основных фондов, отсутствие средств на их обновление, технологическая отсталость;
- дефицит оборотных средств и низкая их оборачиваемость;
- снижение эффективности использования материально-технических ресурсов и производственной мощности основных средств.

2) *Организационные факторы:*

- неэффективность и нерациональность организации строительного производственного процесса, вызывающая необоснованно высокие его издержки;
- отсутствие финансовой прозрачности затрат и, как следствие, невозможность ими управлять; неоправданно высокая себестоимость строительной продукции; несоизмеримый с результатами труда размер накладных расходов;

- применение консервативных методов управления, отсутствие системного подхода к управлению деятельностью предприятия, а, следовательно, неясность стратегической перспективы и неумение предусмотреть неплатежеспособность в будущем, низкое качество управленческих решений;
- заключение сделок сомнительной целесообразности, которые приводят к утрате собственного капитала в обороте;
- сбои в поставке материальных ресурсов.

3) Социально-экономические факторы:

- манипулирование активами предприятия в результате искажения их текущей стоимости под воздействием инфляции и переоценок;
- слабый маркетинг;
- невосприимчивость деятельности строительных предприятий к инновациям;
- неумение управлять инвестиционными ресурсами; привлечение заемных средств в оборот предприятия на невыгодных условиях;
- упущенное время.

2.4. Роль антикризисного управления в системе менеджмента

Любое управление в определённой мере должно быть антикризисным и тем более становиться антикризисным по мере вступления в полосу кризисного развития организации (предприятия). Выделяя базовую сущность данного вида управления и его роль в системе менеджмента строительного предприятия, необходимо привести следующие положения:

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

С целью достижения оптимального функционирования антикризисного управления в рамках менеджмента строительного предприятия данная система должна отвечать следующим требованиям:

- *системность* — взаимоувязанность и соподчиненность антикризисных процедур;
- *непрерывность* на протяжении всего периода действия антикризисного управления, т.е. корректировка и уточнение решений на всех его стадиях;

- *гибкость* — устойчивость к воздействиям внешней среды за счёт некоторых изменений структуры при сохранении сущности системы;
- *мобильность* — восприимчивость ко всем изменениям внешней и внутренней среды строительного предприятия и мгновенная адекватная согласованная реакция всех элементов антикризисного управления;
- *адекватность объективным закономерностям* — учет вероятностного характера господствующих тенденций реальных процессов при разработке антикризисных процедур;
- *единство* — охват всех уровней функциональных подразделений строительного предприятия, координация антикризисных мер во времени, интеграция в рамках управленческой иерархии;
- *точность* — конкретность и детализация антикризисных процедур;
- *участие* - учет интересов всех участников деятельности строительного предприятия;
- *уникальность* — каждый случай несостоятельности предприятия уникален и неповторим в своем роде, и соответственно схемы финансового оздоровления строительных предприятий невозможно комплексно типизировать;
- *многовариантность* - все антикризисные процедуры осуществляются в условиях повышенного риска, поэтому в программе по финансовому оздоровлению строительных предприятий целесообразно параллельно с основным планом мероприятий предусматривать дополнительные планы-страховки.
- *научность* — применение существующих научных методов на всех этапах антикризисного менеджмента.

Антикризисное управление имеет особенности в части его процессов и технологий:

- мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ;
- осуществление программно-целевых подходов к технологиям разработки и реализации управленческих решений;
- повышенная чувствительность к фактору времени в процессах управления, осуществлению своевременных действий;
- усиление внимания к выбору альтернатив деятельности, к предварительной и последующей оценке управленческих решений;
- использование антикризисного критерия качества решений при их разработке и реализации.

Практическая реализация антикризисного управления в деятельности строительного предприятия связана с рядом проблем:

- недоверие к формальным методам и методике антикризисного управления, основанное на мнении, что бизнес — это умение «крутиться», ориентироваться в текущей обстановке;
- высокая подвижность внешней среды, вызванная колебаниями конъюнктуры и социально-политическими коллизиями, и как следствие — неуверенность в будущем;
- слабое техническое, несовершенное методическое и недостаточное информационное обеспечение антикризисного управления;
- необходимость дополнительных затрат на проведение специальных исследований, на диагностирование, прогнозирование и планирование, оплату труда специалистов, а также дополнительных затрат времени;
- чрезмерно высокая степень неопределенности рынка строительных услуг;
- несовершенство действующего законодательства с одной стороны и закононепослушание — с другой.

Как составная часть управления деятельностью строительного предприятия в целом антикризисное управление представляет собой систему составляющих, схожих по содержанию с элементами системы управления предприятия в целом. В состав антикризисного управления входят следующие подсистемы:

- *целевая* — совокупность стратегических и тактических целей функционирования предприятия, достижение которых обеспечивается выпуском конкурентоспособной строительной продукции; ее компоненты: повышение качества продукции, ресурсосбережение, расширение рынка, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива, охрана окружающей среды;
- *функциональная* — разработка, организация и осуществление управленческого процесса; ее компоненты представлены в виде блок-схемы на рис 2.2;
- *обеспечивающая* — состав, уровень качества и организация обеспечения системы управления всем необходимым для ее нормального функционирования; ее компоненты: методическое, ресурсное, техническое, кадровое, информационное и правовое обеспечение;
- *внешняя среда* — факторы макро- и микросреды предприятия, инфраструктура отрасли, влияющие на содержание и качество управленческого решения;
- *управляющая* — совокупность требований к качеству управленческого решения и организация процесса управления персоналом по достижению целей и задач системы; ее компоненты: управление персоналом, социология и психология управления, технология разработки и реализации управленческого решения, анализ и прогнозирование в принятии решений;

- *обратная связь* — различная информация, поступающая от исполнителей и потребителей к источнику принятия решения.

2.5. Функциональная подсистема антикризисного управления

Функциональная подсистема состоит из компонентов или этапов, представленных в виде блок-схемы на рис. 2.2.

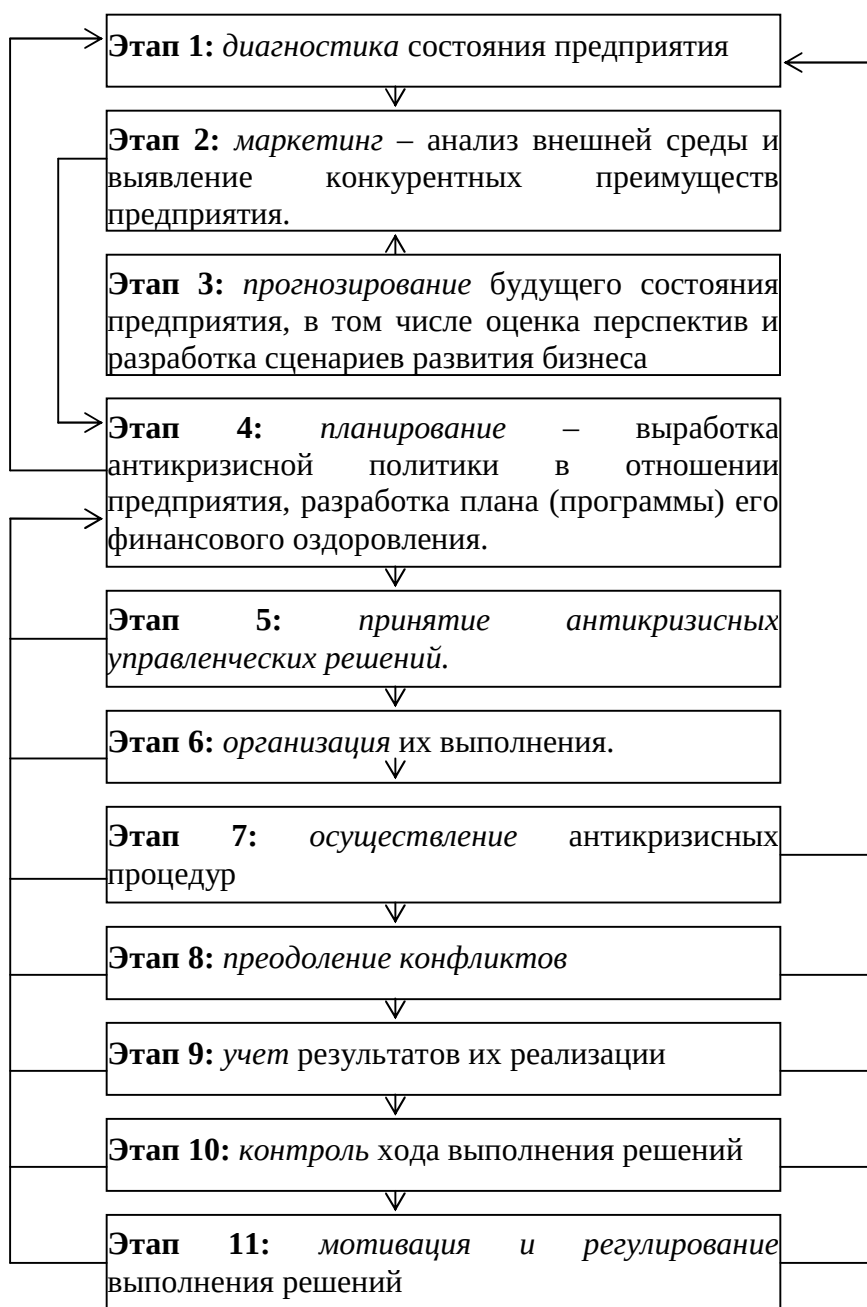


Рис. 2.2. Функциональная подсистема антикризисного управления.

Этап 1. Диагностика состояния предприятия. Слово диагностика произошло от греческого *diagnostikos* и понимается как процесс распознавания проблемы и обозначение ее с использованием принятой терминологии.

Диагностика необходима для выработки стратегии и тактики хозяйственного поведения строительного предприятия в условиях быстро изменяющейся конъюнктуры, когда требуются ответы на ключевые вопросы.

С экономической точки зрения финансовое и технико-экономическое диагностирование — периодическое исследование соответствующих аспектов состояния предприятия с целью уточнения тенденций развития всех видов деятельности, положения в траектории жизненного цикла и затем принятия экономически и социально обоснованных корректировочных управленческих решений. С организационной точки зрения это система методов, приемов и методик проведения исследований для определения целей функционирования хозяйствующего субъекта, способа их достижения, выявления проблем и выбора вариантов их решения.

Предметом диагностирования является финансовый и технико-экономический уровни развития предприятия.

- Финансовый уровень — выявление сравнительного преимущества производить продукцию с относительно меньшими альтернативными издержками, оценка обеспеченности бизнеса необходимыми денежными средствами для осуществления нормальной хозяйственной деятельности и своевременного проведения денежных расчетов.
- Техничко-экономический уровень — комплексная качественная характеристика уровня развития производительных сил, оценка эффективности их использования и анализ конечных результатов.

Этап 2. Маркетинг. На данном этапе предполагается проведение исследований конъюнктуры рынка, чтобы выявить характер и силу влияния внешних факторов, определить конкурентные преимущества строительного предприятия, сформулировать возможные варианты стратегий его поведения на рынке, выделить факторы успеха и неуспеха для достижения стратегических целей в его дальнейшем развитии. Эта задача реализуется на основе диагностики состояния внешней среды предприятия, которая позволяет улавливать сигналы угроз для его состояния. С этой целью используются следующие индикаторы: размер рынка и его диверсифицированность, объем и стабильность спроса, размеры ключевых сегментов потребителей, чувствительность рынка к изменениям внешних факторов, уровень конкуренции, уровень конкурентоспособности строительной продукции, конъюнктура рынка ресурсов, сильные и слабые стороны конкурентов.

Маркетинговые рекомендации являются базовой информацией для антикризисного прогнозирования состояния деятельности строительного предприятия.

Этап 3. Антикризисное прогнозирование. Разработка прогнозов представляет собой научно обоснованные суждения о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях его функционирования и заключается в предплановой разработке многовариантных моделей развития объекта управления. Эта работа проводится в следующем порядке.

1. Выделение основных показателей состояния предприятия, на основе которых осуществлялось диагностирование, и составление базисного прогноза

ожидаемого состояния предприятия при сохранении сложившихся условий и тенденций его развития.

2. Построение оптимистичного, пессимистичного и наиболее вероятного сценариев влияния на состояние предприятия внутренних и внешних факторов, что предполагает подбор факторов и оценку направлений и силы их воздействий.

3. Составление соответствующих сценариев возможных будущих изменений состояния предприятия посредством корректировки базового прогноза.

4. Оптимизация полученных прогнозов: анализ полученных прогнозных оценок и изучение возможности приближения наиболее вероятного сценария к оптимистичному. Оптимальным будет считаться наилучший прогноз по критериям, ранжированным следующим образом: реальность к реализации; минимальный риск; создание условий для возобновления и развития деятельности; максимальная платежеспособность.

5. Изыскание возможности снижения риска развития предприятия по пессимистическому сценарию.

Задача прогнозирования заключается в том, чтобы выявить предполагаемые тенденции в развитии деятельности строительного предприятия и дать оценку их устойчивости, а также сформировать теоретический аналог реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией.

Этап 4. Антикризисное планирование. На данном этапе определяются основные показатели ожидаемого развития строительного предприятия с наименьшими затратами, устанавливается последовательность действий для достижения целей антикризисного управления, выявляются источники и сроки погашения задолженности кредиторам.

Планирование предусматривает финансовое и технико-экономическое обоснование хода и результатов предстоящего развития предприятия, систему взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих достижение намеченных уровней, темпов и пропорций при наиболее рациональном использовании ресурсов, составление графика погашения задолженности кредиторам, оценку риска невыполнения плана и распределение ответственности в этом случае.

Прогнозирование и планирование взаимосвязаны между собой. В отличие от прогноза план содержит однозначно определенные характеристики состояния строительного предприятия, достижение которых ожидается в реальных условиях. Для плановых разработок используется оптимальный прогнозный вариант, который уточняется, детализируется и конкретизируется.

Этапы 5 и 6. Принятие и организация выполнения антикризисных управленческих решений. Антикризисные управленческие решения — результат диагностики, антикризисного прогнозирования и планирования. Процесс принятия управленческого решения включает следующие операции: подготовку к работе, выявление проблем и формулирование целей; поиск информации и ее обработку; выявление возможностей ресурсного

обеспечения; ранжирование целей; дробление целей и формулирование заданий; оформление необходимых документов.

Качество управленческого решения — это совокупность параметров решения, обеспечивающих реальность его реализации. К таким параметрам относятся: показатель энтропии, т.е. количественной неопределенности; степень риска вложения инвестиций; вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков; степень адекватности теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.

Оба этапа — принятие и организация выполнения антикризисных управленческих решений — должны отвечать критериям рациональности, экономии времени, использования ресурсов, максимальной эффективности. В шестой этап входят конкретные организационно-подготовительные мероприятия, целью которых является выполнение самих антикризисных процедур с наибольшей эффективностью.

Этап 7. Осуществление антикризисных процедур.

Седьмой этап включает в себя практическую деятельность или конкретные действия, полноценная реализация которых в чётко определённой последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении. Эффективность реализации антикризисных процедур оценивается по результативности их влияний на улучшение состояния строительного предприятия. Все антикризисные процедуры по выполняемым ими функциям можно объединить в две группы: процедуры-доноры, приносящие предприятию средства, значительно преобладающие над затратами, связанными с их проведением; и процедуры-реципиенты — наоборот, потребляющие средства на их проведение и нацеленные на перспективную их отдачу.

Этап 8. Преодоление конфликтов. Антикризисное управление сопряжено с возникновением различных внешних и внутренних конфликтов: между руководителем и собственниками предприятия; между руководителем и персоналом по причине кадровых передвижек и высвобождений; между участниками управляющей команды по причине разных взглядов на управление развитием предприятия; между предприятием и кредиторами из-за допущенных просрочек платежей; между предприятием и государственными органами по той же причине. Их профилактика и преодоление осуществляется в соответствии с известными конфликтологическими методами.

Этап 9. Учет результатов осуществления антикризисных процедур. Учет выполнения всех планов, программ, заданий по антикризисному управлению должен быть организован по таким показателям, как количество, качество, затраты, исполнители и сроки. Учет расхода ресурсов целесообразно организовать по всем видам ресурсов, видам деятельности, выпускаемой продукции, стадиям ее жизненного цикла, а также по отделам, службам и подразделениям, по товарным рынкам.

Требования к системе учета:

- возможность вносить исправления и уточнения;

- наглядность и простота в использовании;
- обеспечение учета показателей по всем подсистемам антикризисного управления и внешней среды строительного предприятия;
- учет всех показателей в динамике;
- обеспечение сопоставимости показателей;
- автоматизация учета.

Этап 10. Контроль за ходом выполнения решений. Специалисты выделяют следующие виды контроля:

1) по стадии жизненного цикла продукции — контроль на стадии стратегического маркетинга, НИОКР, производства, эксплуатации, технического обслуживания и ремонта;

2) по виду объекта – контроль предметов труда, средств производства, технологии, организации процессов, условий труда, окружающей природной среды, документов, информации и др.;

3) по стадии производственного процесса — контроль входной, операционный, готовой продукции, транспортирования и хранения;

4) по исполнителям — самоконтроль, контроль менеджера и отдела технического контроля, инспекционный, государственный и т.д.;

5) по степени охвата объекта — сплошной и выборочный;

6) по периоду охвата — предварительный, текущий, заключительный;

7) по характеру принимаемого решения — активный (предупреждающий) и пассивный (по отклонениям);

8) по степени механизации — ручной, механизированный, автоматизированный, автоматический;

9) по способу получения и обработки информации — расчетно-аналитический, статистический, регистрационный;

10) по периодичности выполнения контрольных операций — непрерывный и периодический.

Нормативы контроля устанавливаются на стадии планирования. Они должны быть обоснованными, однозначными в прочтении, выполнимыми и иметь некоторый резерв. Они могут корректироваться на стадии контроля, так как тогда имеется больше информации, чем при планировании. При невыполнении нормативов необходимо тщательно проанализировать ситуацию и своевременно внести соответствующие коррективы.

Предметы контроля можно классифицировать следующим образом:

- рыночная стратегия фирмы, цели ее развития на перспективу;
- факторы конкурентоспособности товаров на конкретных рынках;
- показатели качества и ресурсоемкости продукции предприятия и конкурентов;
- показатели организационно-технического уровня производства предприятия и конкурентов;
- обоснованность состава и качества различных ресурсов по конкретным видам продукции и стадиям их жизненного цикла;

- параметры микросреды: экономические, социальные, политические, научно-технические, рыночные, природно-климатические;
- показатели развития инфраструктуры региона;
- обеспеченность и эффективность использования кадров;
- показатели охраны окружающей среды и др.

Этап 11. Мотивация и регулирование выполнения решений.

Руководители воплощают свои решения в деятельности предприятия, применяя на практике принципы стимулирования и мотивации для достижения целей антикризисного управления. В рамках данного этапа необходимо максимально эффективно использовать личные качества сотрудников и материальное стимулирование, регулировать отношения с персоналом и содержание работ, активизировать методы убеждения и информирования сотрудников, опираться на корпоративную культуру.

Итак, проведённый анализ всех составляющих функциональной подсистемы антикризисного управления позволяет сделать вывод, что процесс антикризисного управления является циклическим: диагностика — маркетинг — прогнозирование — планирование — принятие управленческого решения — организация его выполнения и осуществление — мотивация — учет результатов — контроль — диагностика — и т.п. (до момента выхода из кризиса). Цикличность достигается посредством обратной связи, изображенной на рис. 2.2. Ее функция видится в непрерывной и последовательной адаптации всей системы антикризисного управления к изменениям конъюнктуры внешней среды.

2.6. Этапы банкротства

2.6.1. Досудебная санация

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127 ФЗ определяет досудебную санацию как меру по восстановлению платежеспособности должника, применяемую собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника - юридического лица, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства. На основе действующего законодательства можно сделать вывод о том, что мерой по восстановлению платежеспособности является финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей, оказываемая как безвозмездно, так и с возвратом задолженности путем принятия на себя должником и иными лицами обязательств в пользу третьих лиц, предоставивших эту помощь.

В зарубежном законодательстве государственная поддержка (санация) рассматривается как несоответствующая принципам рыночной экономики, поскольку она означает прямое вмешательство в правила конкуренции и хозяйственную деятельность предприятия.

Особенностью действующего в России Закона является и то, что в нем не регламентируются ни порядок, ни сроки, ни ответственность участников, ни контроль за проведением процедуры досудебной санации. Участники процедуры определяют все существенные положения мер по восстановлению платежеспособности должника. Таким образом, Закон делает процесс досудебной санации практически бесконтрольным со стороны государственных органов.

2.6.2. Наблюдение

Это 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. Заканчивается этап наблюдения решением суда либо о признании предприятия банкротом и о введении конкурсного производства, либо о введении финансового оздоровления или внешнего управления, либо об утверждении мирового соглашения, либо об отказе в признании должника банкротом.

Временный управляющий назначается арбитражным судом из числа кандидатур, предложенных саморегулирующей 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.

Временный управляющий имеет те же права, что и другие арбитражные управляющие, а также специфические для данного этапа арбитражного управления права, например, он имеет право:

- предъявлять в суд от своего имени требования о признании недействительными сделок, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований Закона;
- обращаться в суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника.

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.

2.6.3. Финансовое оздоровление

На общем собрании большинством голосов учредителей (участников) должника, принявших участие в данном собрании, или органом, уполномоченным собственником имущества должника принимается обращение к первому собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления. Участники общего собрания учредителей также вправе предоставить обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженностей или организовать предоставление такого обеспечения.

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, задатком 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 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 саморегулирующую организацию о представлении кандидатур административных управляющих;
- ходатайство в арбитражный суд об утверждении данного решения собрания кредиторов.

Арбитражный суд на основании данного решения собрания кредиторов выносит определение о введении финансового оздоровления утверждает административного 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.

2.6.4. Внешнее управление

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.

2.6.5. 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 управления 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 временных 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 должника 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.

2.6.6. Мировое соглашение

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

соглашения, 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.

Основным последствием принятия арбитражным судом решения о признании мирового соглашения недействительным является возобновление производства по делу на той стадии, на которой оно прекращено.

Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику профилактических функций антикризисного управления.
2. В чём заключаются особенности деятельности предприятия в фазе создания?
3. Каковы основные задачи управления предприятием на стадии зрелости?
4. Охарактеризуйте стадию спада деятельности строительного предприятия.
5. Каковы рыночные факторы, приводящие к несостоятельности строительных предприятий?
6. Какие внутренние организационные факторы могут обуславливать причины несостоятельности строительных предприятий?
7. Опишите внутренние социально-экономические факторы, приводящие к несостоятельности строительных предприятий.
8. Каковы проблемы реализации системы антикризисного управления в рамках строительных предприятий?

9. Дайте характеристику основных требований к системе антикризисного управления на предприятии.
10. Опишите подсистемы антикризисного управления.
11. Дайте общую характеристику функциональной подсистеме антикризисного управления.
12. В чём заключается антикризисное прогнозирование и планирование?
13. Охарактеризуйте досудебную санацию как меру по восстановлению платёжеспособности.
14. Каковы особенности этапа наблюдения в антикризисном управлении?
15. Опишите порядок введения финансового оздоровления.
16. В чём заключаются последствия введения финансового оздоровления?
17. Дайте характеристику правам и обязанностям административного управляющего.
18. Каковы последствия внешнего управления?
19. Опишите основные функции внешнего управляющего.
20. Каковы последствия принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом?
21. Опишите основные функции конкурсного управляющего.
22. Дайте характеристику процессу формирования и распределения конкурсной массы.
23. В чём заключаются условия мирового соглашения?
24. Каковы особенности мирового соглашения на различных этапах банкротства?

Список рекомендуемой литературы

1. Антикризисный менеджмент: Учебное пособие/ Под ред. А.Г.Грязновой. – М.:ТАНДЕМ; ЭКМОС. – 1999.
2. Антикризисное управление/ Под ред. Г.А.Александрова. – М.: БЕК, 2002.
3. Антикризисное управление: Учебник/ Под ред. Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2001.
4. Антикризисное управление предприятиями: Учебное пособие./ Под ред. А.Н.Ряховской – М.: ИПК госслужбы, 2000.
5. Балдин К.В., Белугина В.В., Галдицкая В.В., Передеряев И.И. Банкротство предприятия. Анализ, учет, прогнозирование. Учебное пособие. _ М.: "Дашков и К", 2007
6. Баринов В.А. Антикризисное регулирование. – М.: ИД ФБК-Пресс, 2002.
7. Белых М. П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятия: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
8. Бернстайн Л. А. Анализ финансовой отчетности: Пер. с англ./ Научн. ред. перевода чл.-корр. РАН И. И. Елисеева.– М.: Финансы и статистика, 2002.
9. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – М.: Издательство Эльга, 2006.
- 10.Бобылёва А.З. Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика. – М.: Дело, 2003.
- 11.Борисенко В.А., Таль Г.К., Цыганов В.В., Юн Г.Б. Управление состоятельностью предприятий. – М.: Гильдия специалистов по антикризисному управлению, 2001.
- 12.Брунгильд С.Г. Управление дебиторской задолженностью – М.: АСТ: Астрель, 2007.
- 13.Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во С.-петерб. ун-та, 2001.
- 14.Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление собственностью – СПб.: СПбГУ, 2001.
- 15.Григорьев В.В., Юн Г.Б., Таль В.В. Словарь по антикризисному управлению. – М.: Дело; 2003.
- 16.Дондуков А.Н., Юн Г.Б., Рябцева Н.Б. Антикризисное управление и реструктуризация предприятий в Российской Федерации. – М.: Российская гильдия профессиональных антикризисных управляющих, 2001.
- 17.Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
- 18.Захаров В.Я., Блинов А.О., Хавин Д.В. Антикризисное управление. Теория и практика. Учебное пособие. –М.: ЮНИТИ, 2006.

- 19.Жарковская Е.П., Бродский Б.Е. Антикризисное управление. Учебное пособие. – М.: ОМЕГА-Л, 2007.
- 20.Кирсанов К.А., Малявина А.В., Попов С.А. Инвестиции и антикризисное управление: Учебное пособие. – М.: МАЭП: ИИК «Калига», 2000.
- 21.Ковалёва А.И. Анализ финансового состояния предприятия. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.
- 22.Кожевников Н.Н. Основы антикризисного управления предприятиями. – М.: Издательство Академия, 2007.
- 23.Коротков Э.М. Антикризисное управление. – М.: ИНФРА, 2002.
- 24.Круглова Н. Ю. Антикризисное управление. – М.: Издательство КноРус, 2008.
- 25.Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. - СПб: Питер, 2001.
- 26.Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие. – СПб.: Речь, 2002/
- 27.Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: справочное пособие для специалистов. - М.:, 2000.
- 28.Масленченков Ю.С., Трошин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2005.
- 29.Маренков Н.Л., Касьянов В.В. Антикризисное управление. – Ростов н/Д: Феникс, 2004.
- 30.Митин А.Н., Федорова А.Э., Токарева Ю.А., Овчинников А.В. Антикризисное управление персоналом организации: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005.
- 31.Ноздрева Р.Б. Антикризисное управление: учебное пособие. – М.: МГИМО-Университет, 2005.
- 32.Основы антикризисного управления предприятием/ Под ред. Н.Н.Кожевникова. – М.: Издательский центр «Академия», 2007.
- 33.Попов Р.А. Антикризисное управление. – М.: Высш. шк., 2004.
- 34.Реструктуризация предприятий и компаний/ Под общей ред. И.И.Мазура. – М.: Высш. шк., 2000.
- 35.Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
- 36.Хит Роберт. Кризисное управление для руководителей и менеджеров. – М.: Издательство «ЛОРИ», 2004
- 37.Рыночные методы управления жилищно-коммунальным хозяйством (вопросы антикризисного управления) учебное пособие/ Под ред. проф. Ряховской А.Н. – М.: ФГНУ "Российский научный центр государственного и муниципального управления", 2004г.
- 38.Справочник кризисного управляющего/ Под.ред. проф. Уткина Э.А. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999.

- 39.Фёдорова В.Г. Финансовый анализ предприятия при угрозе банкротства. – М.: Омега П, 2004.
- 40.Черникова Ю.В., Юн Б.Г., Григорьев В.В. Финансовое оздоровление предприятий: теория и практика: Учебн.-практич. Пособие. М.:Дело, 2005.
- 41.Черняк В. З. Экономика и управление на предприятии (строительство). – М.: Издательство КноРус , 2008.
- 42.Шатский Г.Ю. Антикризисное управление промышленными предприятиями в переходный период. – М.: Филинь, 2002.
- 43.Юн Г.Б. Теория и практика антикризисного управления. – М.: Московский издательский дом, 2002.