

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 пред-

принимателя 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 раз-

витии отрасли, структурная перестройка, перепроизводство. Такие кризисы бывают национальными и международными. Структурный кризис является нарушением закона пропорционального развития общественного производства. Это проявляется в серьезных диспропорциях между отраслями, с одной стороны, и выпуском важнейших видов продукции в натуральном выражении, необходимых для сбалансированного развития экономики, с другой.

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

1. *По широте охвата:* отдельные (или единичные); локальные (или групповые, охватывающие лишь часть или группу явлений, процессов, субъектов хозяйствования) и системные (поражающие болезнью весь экономический организм в целом, будь то предприятие, корпорация, отрасль, экономика страны в целом).

2. *По уровням экономики:* микро; мезо; макро и мировой.

3. *По силе воздействия:* болезненные; разрушительные и катастрофические.

4. *По времени воздействия:* краткосрочные; среднесрочные и долгосрочные.

5. *По источникам происхождения:* внутренние; внешние; смешанные, из внутренних и внешних источников; стихийные (развившиеся сами по себе); искусственные (сознательно созданные теми или иными силами) и смешанные из стихийных и искусственных.

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

Каждый экономический кризис носит всегда индивидуально-конкретный характер. В то же время во всех экономических кризисах присутствуют в большей или меньшей мере общие, типичные черты.

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.

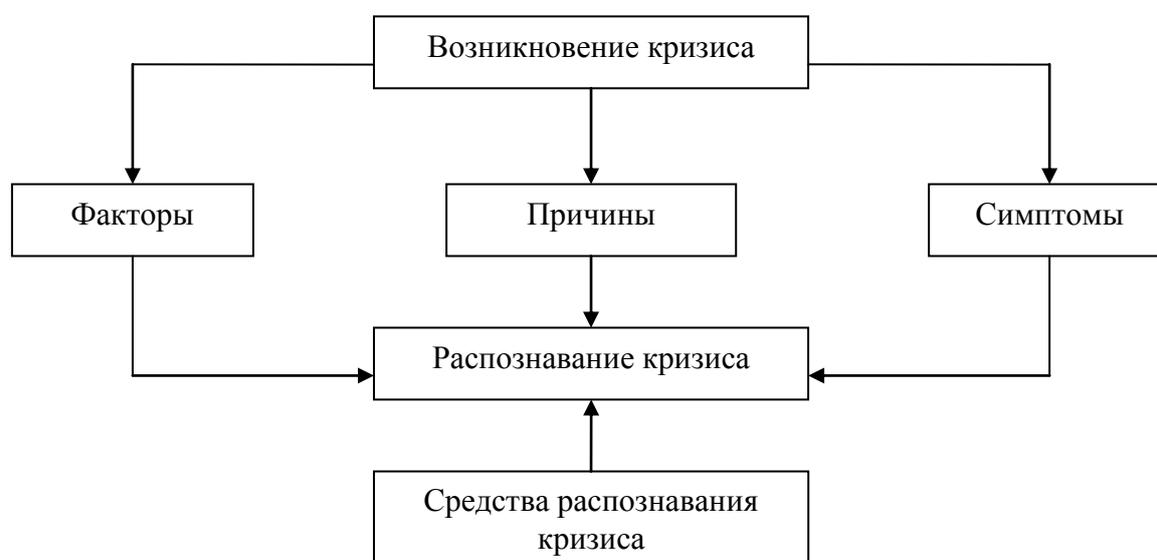


Рис. 1.1. Возникновение и распознавание кризиса

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. Ближе 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 органи-

зационной 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 производением 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.

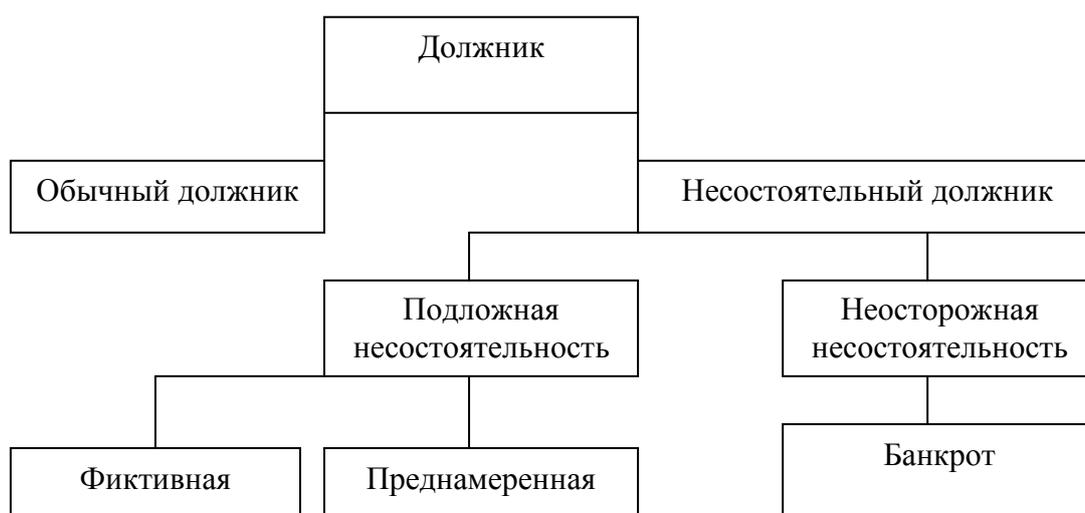


Рис. 1.3. Виды несостоятельности

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 такому 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.

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 квалифика-

ция 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).

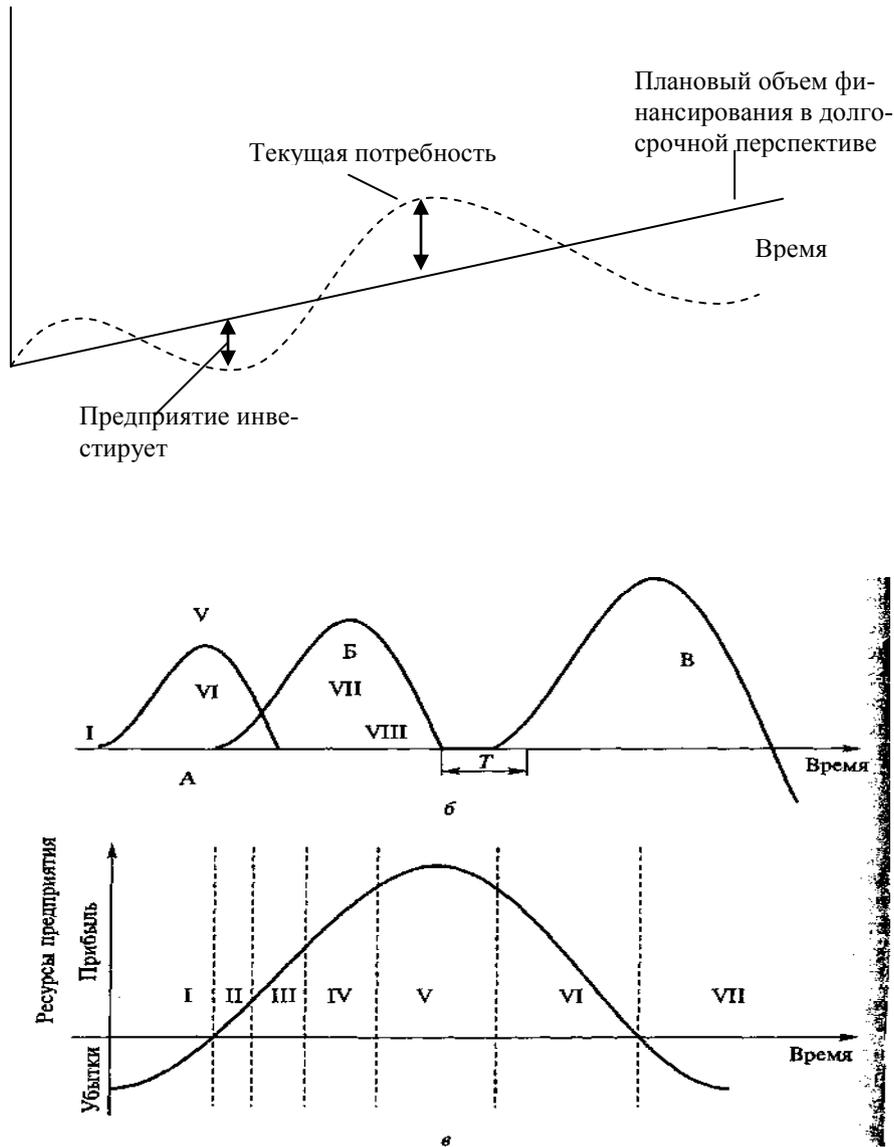


Рис. 2.1. Жизненный цикл строительного предприятия:

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. Предприя-

тие 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, предварять, 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.

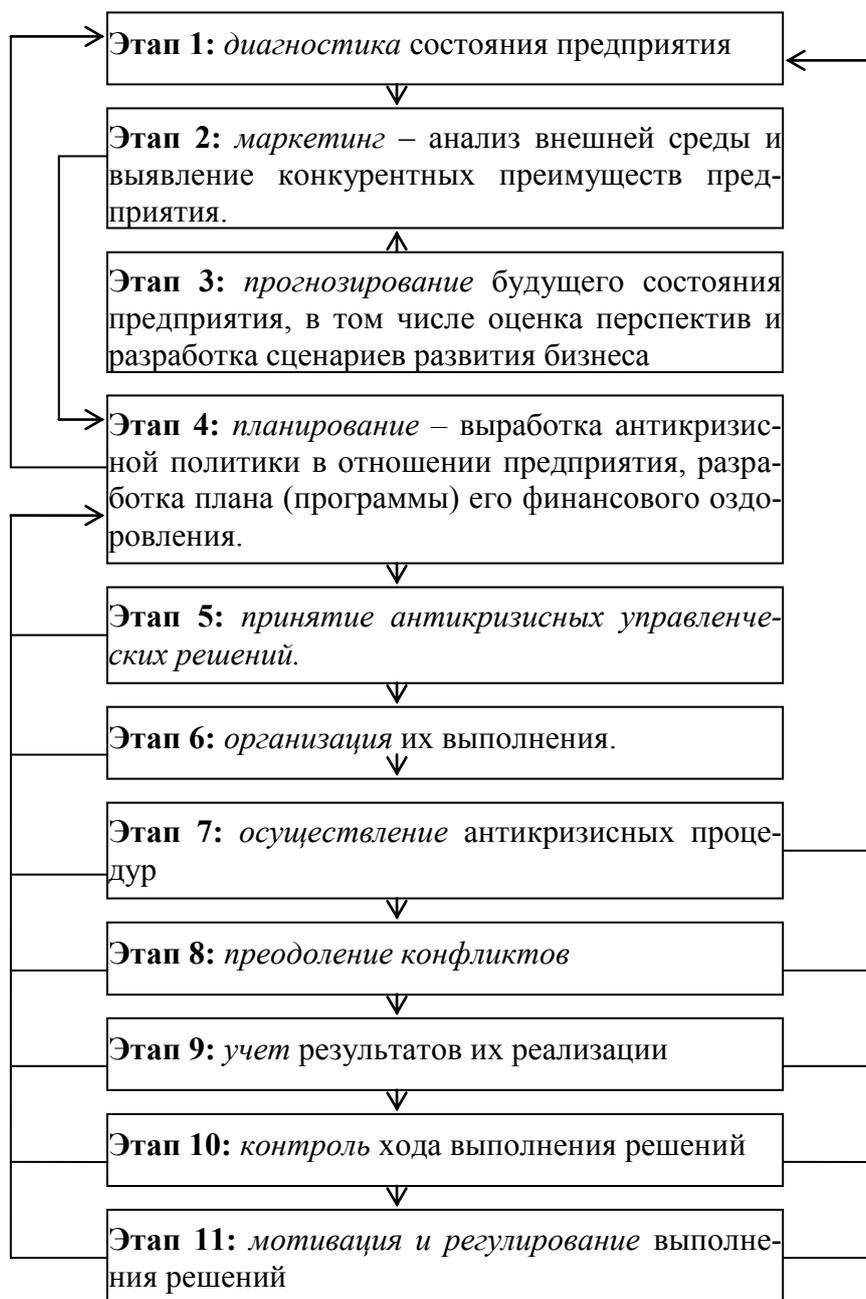


Рис. 2.2. Функциональная подсистема антикризисного управления.

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.
- Технико-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, проведенный 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). Циклическость 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 саморегулирующейся организацией арбитражных управляющих. Основными целями периода наблюдения являются обеспечение арбитражным управляющим сохранности имущества и проведение анализа финансового состояния несостоятельного предприятия для определения возможности или невозможности восстановления платежеспособности должника. Период наблюдения длится, как правило, до семи месяцев.

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

Период наблюдения имеет следующие особенности:

1. Имущественные требования к предприятию-должнику предъявляются с учетом порядка, предусмотренного Законом (кредиторы в месячный срок с момента получения уведомления временного управляющего о принятии арбитражным судом заявления о признании должника банкротом вправе предъявлять свои требования должнику).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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. При этом 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 саморегулирующуюся 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 ис-

полнение 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 при-

менении 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

том, 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 повременных платежей.

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

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

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

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

Требования каждой очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований предыдущей очереди. При недостаточности денежных

средств должника они распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально сумме требований, подлежащих удовлетворению. Требования кредиторов, заявленные после закрытия реестра, удовлетворяются из имущества должника, оставшегося после удовлетворения требований кредиторов, заявленных в установленном порядке. Если имущества 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. Мирное соглашение

Оно представляет собой соглашение сторон о прекращении судебного спора и взаимных уступках. Сущность мирного 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 мирного 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 мирного соглашения являются должник, конкурсные кредиторы и уполномоченные органы. Действующий Закон допускает участие в мирном 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.

РАЗДЕЛ 3. ДИАГНОСТИКА КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Финансовое состояние предприятия как предмет диагностики

В условиях неплатежеспособности организаций (предприятий) и практического применения ко многим из них процедуры банкротства объективная и точная оценка их финансового состояния приобретает первостепенное значение. Финансовое состояние или, другими словами, финансовый уровень развития строительного предприятия характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов.

Под анализом финансового состояния понимается оценка комплекса параметров, изучение динамики их изменения во времени и выявление взаимосвязей и взаимозависимостей между различными показателями финансовой деятельности. При анализе объясняется смысл различных экономико-статистических данных, характеризующих финансовое положение предприятия и являющихся неотъемлемой частью стандартной отчетности, раскрываются принципы получения и оценки необходимых сведений. При обнаружении существенных отклонений от нормального хода финансовой деятельности, определяемого стратегией предприятия и системой плановых и нормативных финансовых показателей, выявляются масштабы кризисного состояния.

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

Для решения перечисленных выше задач в ходе диагностики проводится исследование факторов, обусловивших кризисное развитие строительного предприятия или имеющих возможность обусловить в перспективе. Рассмотрению комплекса этих факторов был посвящён подраздел 1.3. В рамках диагностики определяется степень влияния отдельных факторов на формы и масштабы кризисного развития предприятия, производится группировка факторов по основным определяющим признакам, прогнозируется развитие негативных факторов.

Глобальным фактором, определяющим необходимость анализа с целью диагностики кризисного состояния, является неплатежеспособность строительных предприятий, в отношении которых возрастает вероятность

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

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

- 1) оценка (анализ) финансового состояния предприятия,
- 2) определение масштабов кризисного состояния,
- 3) изучение основных факторов, обуславливающих кризисное состояние.

Основным источником формирования базы данных для проведения диагностики кризисного состояния строительного предприятия является бухгалтерская и финансовая отчетность. Однако она всегда отражает факты, относящиеся к прошлому, что предопределяет риск, так как зафиксированное в отчетности состояние на момент проведения анализа может потерять свою актуальность. Для обеспечения достоверности анализа, обоснованного сравнения и изучения финансовой ситуации на строительном предприятии необходимо располагать сведениями, по крайней мере, о двух временных промежутках.

Диагностика кризисного состояния строительного предприятия предоставляет основу для формирования четко скоординированной и надежно контролируемой антикризисной политики, результаты диагностики позволяют принять соответствующие управленческие решения на основе оценки текущего состояния и потенциальных возможностей на перспективу. Идентификация масштабов кризисного состояния предприятия позволяет осуществлять соответствующий селективный подход к выбору технологии антикризисного управления.

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

Методическое обеспечение оценки степени финансовой устойчивости или несостоятельности строительного предприятия и прогнозирование воз-

возможного банкротства требует совершенствования. В дальнейшем рассмотрении диагностики кризисного состояния строительного предприятия приведены те основные положения, которые, по нашему мнению, могут быть определены как актуальные на основе отечественного опыта антикризисного управления и соответствия требованиям настоящего времени как в практическом, так и в теоретическом аспекте.

3.2. Анализ структуры баланса строительного предприятия

Одним из основных внутренних признаков несостоятельности предприятия является неудовлетворительная структура баланса – такое состояние имущества и обязательств должника, когда за счёт имущества не может быть обеспечено своевременное выполнение обязательств перед кредиторами в связи с недостаточной степенью ликвидности имущества должника.

Один из этапов диагностики кризисного состояния предприятия заключается в обосновании решения о признании структуры баланса удовлетворительной или неудовлетворительной в соответствии с официально принятой системой критериев. В случае признания структуры баланса неудовлетворительной строительное предприятие признаётся неплатежеспособным. С учётом упомянутой системы критериев, диагностика состояния предприятия на начальном этапе предполагает анализ структуры баланса на основе показателей текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует общую обеспеченность предприятия оборотными средствами для осуществления деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятия. Анализ ликвидности баланса сводится к проверке того, покрываются ли обязательства активами, срок превращения которых в денежные средства с определенной точностью равен сроку погашения обязательств. Коэффициент текущей ликвидности определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов и займов, кредиторской задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности является обобщающим, учитывающим всю величину оборотных активов, однако при этом необходимо иметь в виду, что суммы оборотных активов достаточно разнородны по степени ликвидности. Если денежные средства и краткосрочные финансовые вложения – абсолютно ликвидные оборотные активы, то в составе дебиторской задолженности может быть безнадежная задолженность, а в составе запасов труднореализуемые или вообще неликвидные активы. Оценка уровня коэффициента текущей ликвидности без учета этих обстоятельств может привести к неточным выводам.

Соотношение между собственными средствами строительного предприятия и его обязательствами служит ключом к оценке финансовой ста-

бильности и надежности предприятия, с одной стороны, и интенсивности использования его капитала и рентабельности привлечения финансовых ресурсов в целом – с другой. Чем активнее используется заемный капитал, тем больше возможностей получения прибыли. Однако одновременно возрастает риск невыполнения всех обязательств, принятых предприятием с привлечением этого капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует наличие собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для обеспечения финансовой устойчивости. Коэффициент обеспеченности собственными средствами определяется как отношение разности между объемом источников собственных средств и стоимостью внеоборотных активов к стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов.

Основанием для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия – неплатежеспособным является выполнение одного из следующих условий:

- коэффициент текущей ликвидности на конец отчетного периода имеет значение менее 2;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами на конец отчетного периода имеет значение менее 0,1

Многогранное понятие ликвидности может быть охарактеризовано и оценено более широким комплексом традиционных показателей кроме рассмотренного в данной системе критериев коэффициента текущей ликвидности. В наиболее общем виде степень ликвидности может быть выражена *общим коэффициентом покрытия*, показывающим, сколько рублей текущих активов (оборотных средств) приходится на один рубль текущих обязательств (текущей краткосрочной задолженности).

Логика исчисления данного показателя заключается в том, что предприятие погашает краткосрочные обязательства в основном за счет текущих активов, следовательно, если текущие активы превышают по величине текущие обязательства, предприятие может рассматриваться как платёжеспособное, успешно функционирующее. Размер превышения и задается коэффициентом покрытия. Рост коэффициента в динамике рассматривается как благоприятная тенденция.

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует возможность строительного предприятия мобилизовать денежные средства для покрытия краткосрочной задолженности. Чем выше данный коэффициент, тем надежнее заемщик. Показатель абсолютной ликвидности характеризует, какая часть текущих обязательств может быть погашена за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Рекомендуемые значения 0,2 - 0,4. Полученная величина коэффициента свидетельствуют о том, что рубль краткосрочной задолженности может быть покрыт (не покрыт) за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности исчисляется по кругу текущих активов, включающих в себя денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и дебиторскую задолженность. То есть при этом из расчета исключается наименее ликвидная часть текущих активов и определяется отношение наиболее ликвидных активов и дебиторской задолженности к текущим обязательствам. В нормальных условиях значение показателя должно находиться в пределах 0,8 - 1,0.

Ликвидность при мобилизации средств характеризуется коэффициентом, отражающим степень зависимости строительного предприятия от материально-производственных запасов и затрат с точки зрения необходимости мобилизации денежных средств для погашения своих краткосрочных обязательств. Рекомендуемые значения от 0,5 до 1,0.

При этом нужно иметь в виду, что материально-производственные запасы составляют наименее ликвидную часть текущих активов. Денежные средства, которые можно получить в случае вынужденной продажи производственных запасов, могут быть существенно ниже затрат по их приобретению. В частности, в условиях рыночной экономики типичной является ситуация, когда при ликвидации предприятия получают 40,0% и менее от балансовой стоимости запасов.

3.3. Анализ возможности восстановления платежеспособности предприятия

Основным показателем, характеризующим наличие реальной возможности у предприятия восстановить (либо утратить) свою платежеспособность в течение определенного периода, является *коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности*, который определяется на основе проведенной ранее оценки структуры баланса.

В том случае если коэффициент текущей ликвидности больше или равен 2, а коэффициент обеспеченности собственными средствами больше или равен 0,1, но имеется тенденция уменьшения их значения, рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности за период равный 3 месяцам.

Коэффициент утраты платежеспособности определяется как отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к его установленному значению. Расчетный коэффициент текущей ликвидности определяется как сумма фактического значения коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода и изменение значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в пересчете на период утраты платежеспособности, установленный равным 3 месяцам.

Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий значение больше 1, рассчитанный на период, равный 3 месяцам, свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия не утратить платежеспособность. Коэффициент утраты платежеспособности, принимающий значение меньше 1, рассчитанный на период, равный 3 месяцам, свидетельствует о

том, что у предприятия в ближайшее время имеется возможность утратить платежеспособность.

Коэффициент восстановления платежеспособности определяется как отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к его установленному значению. Расчетный коэффициент текущей ликвидности определяется как сумма фактического значения коэффициента текущей ликвидности на конец отчетного периода и изменение значения этого коэффициента между окончанием и началом отчетного периода в пересчете на период восстановления платежеспособности, установленный равным 6 месяцам.

Коэффициент восстановления платежеспособности, принимающий значение больше 1, рассчитанный на период, равный 6 месяцам, свидетельствует о наличии реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность. Коэффициент восстановления платежеспособности, принимающий значение меньше 1, рассчитанный на период, равный 6 месяцам, свидетельствует о том, что у предприятия в ближайшее время нет реальной возможности восстановить платежеспособность.

На основе данного этапа анализа и оценки финансового состояния строительного предприятия может быть сделан ряд выводов:

1. Принятие решения о признании структуры баланса предприятия неудовлетворительной, а предприятия - неплатежеспособным осуществляется в случае наличия оснований по приведённым ранее численным значениям коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными средствами, а также отсутствия у предприятия реальной возможности восстановить свою платежеспособность, что выявлено на основе анализа показателей.

2. При наличии оснований для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной, но в случае выявления реальной возможности у предприятия восстановить свою платежеспособность в установленные сроки принимается решение об отложении признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия – неплатежеспособным на срок до 6 месяцев.

3. При отсутствии оснований для признания структуры баланса предприятия неудовлетворительной с учетом конкретного значения коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности осуществляется принятие одного из двух следующих решений:

- при значении коэффициента восстановления (утраты) больше 1 решение о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия – неплатежеспособным не может быть принято;

- при значении коэффициента восстановления (утраты) меньше 1, решение о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия – неплатежеспособным не принимается, однако ввиду реальности угрозы утраты данным предприятием платежеспособности оно ставится на соответствующий учет в Федеральной службе России по финансовому оздоровлению и банкротству.

3.4. Общая оценка изменения отдельных статей баланса

Анализ динамики валюты баланса определяется в ходе анализа данных о валюте баланса на начало и конец отчетного периода. При этом уменьшение (в абсолютном выражении) валюты баланса за отчетный период однозначно свидетельствует о сокращении строительным предприятием хозяйственного оборота, что может повлечь его неплатежеспособность. Установление факта сворачивания хозяйственной деятельности требует проведения тщательного анализа его причин: сокращение платежеспособного спроса на строительную продукцию, работы и услуги данного предприятия, ограничение доступа на рынки необходимого сырья, материалов и полуфабрикатов, постепенное включение в активный хозяйственный оборот дочерних предприятий за счет материнской компании и т.д..

Анализируя увеличение валюты баланса за отчетный период, необходимо учитывать влияние переоценки активов, когда увеличение их стоимости не связано с развитием производственной деятельности. Наиболее сложно учесть влияние инфляционных процессов, однако без этого затруднительно сделать однозначный вывод о том, является ли увеличение валюты баланса следствием только лишь удорожания готовой продукции под воздействием инфляции сырья, материалов либо оно показывает и расширение деятельности предприятия.

Последовательный методический подход к анализу структуры баланса требует обеспечения сопоставимости используемых показателей. Поэтому анализ показателей по статьям и разделам баланса на начало и конец отчетного периода проводится на основе удельных показателей, рассчитываемых к валюте баланса, которая принимается за 100%. При этом рекомендуется определять как изменения данных показателей в структуре баланса за рассматриваемый период, так и направленность изменений (увеличение, снижение).

Исследование структуры пассива баланса позволяет установить одну из возможных причин финансовой неустойчивости строительного предприятия, приведшей к его неплатежеспособности. Такой причиной может быть нерационально высокая доля заемных средств в источниках финансирования деятельности. При определении соотношения собственных средств и заемных следует учитывать, что, как правило, долгосрочные обязательства приравниваются к источникам собственных средств. Кроме того, при определенных условиях такие статьи пассива баланса, как доходы будущих периодов и резервы предстоящих расходов являются, по существу, собственными источниками средств.

Собственными источниками средств предприятия являются: уставный капитал с учетом добавочного капитала как следствия переоценки внеоборотных активов, резервный капитал, а также нераспределенная прибыль. Увеличение доли собственных средств способствует усилению финансовой устойчивости предприятия. При этом наличие нераспределенной прибыли может рассматриваться как источник пополнения оборотных средств предприятия и снижения уровня краткосрочной кредиторской задолженности.

Анализ структуры краткосрочных обязательств – краткосрочных кредитов и займов, кредиторской задолженности – позволяет сделать вывод о степени финансовой устойчивости предприятия. Увеличение доли заемных средств в источниках образования активов предприятия, с одной стороны, свидетельствует об усилении финансовой неустойчивости предприятия и повышении степени его финансовых рисков, а с другой - об активном перераспределении (в условиях инфляции и невыполнения в срок финансовых обязательств) доходов от кредиторов к предприятию-должнику.

Необходимым элементом диагностики является *исследование результатов финансовой деятельности и направлений использования полученной прибыли*. В том случае, если строительное предприятие убыточно, можно сделать вывод об отсутствии источника пополнения собственных средств для ведения им нормальной хозяйственной деятельности. Если же деятельность предприятия сопровождалась получением прибыли, следует оценить направления и пропорции распределения прибыли. При этом наличие значительных отчислений в резервный фонд можно рассматривать как одну из характеристик избранной предприятием стратегии в осуществлении финансовой деятельности. В условиях неплатежеспособности строительного предприятия данную часть прибыли целесообразно рассматривать как потенциальный резерв собственных средств.

Активы строительного предприятия и их структура исследуются как с точки зрения их участия в производстве, так и с точки зрения оценки их ликвидности. Непосредственно в производственном цикле участвуют: основные средства и нематериальные активы, запасы и затраты. К наиболее ликвидным активам предприятия относятся денежные средства, а также краткосрочные финансовые вложения; к наиболее труднореализуемым активам, а значит, менее ликвидным, - внеоборотные активы.

Изменение структуры активов предприятия в пользу увеличения доли оборотных средств может свидетельствовать о:

- формировании более мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия;
- сворачивании производственной базы;
- искажении реальной оценки внеоборотных активов вследствие принятой учётной политики и т.д.

Для того чтобы сделать однозначные выводы о причинах изменения данной пропорции в структуре активов, необходимо провести детальный анализ разделов и отдельных статей актива баланса. Учитывая то, что удельный вес основных средств может изменяться вследствие воздействия внешних факторов (например, порядок их бухгалтерского учета, при котором происходит запаздывающая коррекция стоимости основных средств в условиях инфляции, в то время как цены на сырье, материалы, готовую продукцию могут расти достаточно высокими темпами), необходимо обратить особое внимание на изменение абсолютных показателей за отчетный период, которое отражает движение основных средств (амортизация и выбытие основных средств, ввод в действие новых основных средств).

Наличие в составе активов строительного предприятия нематериальных активов косвенно характеризует избранную предприятием стратегию как инновационную, так как оно вкладывает средства в патенты, лицензии, другую интеллектуальную собственность, хотя подобные вложения требуют дополнительной (вне рамок данного анализа) оценки их экономической эффективности.

Наличие долгосрочных финансовых вложений указывает на инвестиционную направленность вложений строительного предприятия, однако, поскольку предприятие может быть признано неплатежеспособным, необходимо в ходе дальнейшего анализа изучить портфель инвестиций предприятия и дать оценку их ликвидности, а также эффективности отвлечений средств предприятия в данные вложения.

При анализе первого раздела актива баланса следует обратить внимание на тенденции изменения таких его элементов (статей), как оборудование к установке и незавершенные капитальные вложения, поскольку данные активы не участвуют в производственном обороте и, при определенных условиях, увеличение их доли может негативно сказаться на результативности деятельности строительного предприятия.

Скорость оборота текущих активов строительного предприятия является одной из качественных характеристик проводимой финансовой политики: чем выше скорость оборота, тем эффективнее выбранная стратегия деятельности предприятия.

Оборотный капитал формируется из денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности, материально-производственных запасов. Для определения тенденций оборачиваемости оборотных средств рассчитывается коэффициент оборачиваемости как отношение выручки от реализации продукции к сумме оборотных средств предприятия. Уменьшение коэффициента, рассчитанного на конец отчетного периода, по сравнению с коэффициентом, рассчитанным на начало отчетного периода, свидетельствует о замедлении оборота оборотных средств.

При изучении структуры запасов и затрат основное внимание целесообразно уделить выявлению тенденций изменения таких элементов текущих активов, как производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция и товары. Увеличение удельного веса производственных запасов может свидетельствовать о:

- наращивании производственного потенциала предприятия;
- стремлении за счет вложений в производственные запасы защитить денежные активы предприятия от обесценивания под воздействием инфляции;
- нерациональности выбранной хозяйственной стратегии, вследствие которой значительная часть текущих активов иммобилизована в запасах, чья ликвидность может быть невысокой.

Таким образом, хотя тенденция к росту запасов и затрат может привести к увеличению на некотором отрезке времени значения коэффициента текущей ликвидности, необходимо проанализировать, не происходит ли это

увеличение за счет необоснованного отвлечения активов из оборота, что в конечном итоге приводит к росту кредиторской задолженности и ухудшению финансового состояния предприятия.

Для анализа дебиторской задолженности предприятия необходимо дополнительно изучить ее расшифровку с указанием сведений о каждом дебиторе, сумм дебиторской задолженности и сроках ее погашения. При этом основной задачей анализа дебиторской задолженности является оценка ее ликвидности, т.е. оценка возвратности долгов предприятию.

Поскольку денежные средства и краткосрочные финансовые вложения являются наиболее легко реализуемыми активами, то увеличение их доли в условиях высоких темпов инфляции и неэффективно функционирующего рынка ценных бумаг может рассматриваться как отрицательная тенденция. Однако в существующих условиях для того, чтобы сделать однозначные выводы, необходимо, во-первых, оценить ликвидность краткосрочных ценных бумаг, находящихся в портфеле строительного предприятия. Во-вторых, оценить скорость оборота денежных средств, сопоставив его с темпами инфляции, для чего требуется дополнительная информация.

3.6. Анализ финансовой устойчивости строительного предприятия

Финансовая устойчивость предприятия характеризует состояние финансовых ресурсов, их распределение и использование для обеспечения развития предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платёжеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска. При диагностике причин неплатёжеспособности необходимо сделать акцент на выявление основных направлений оттока финансовых ресурсов от активов, участвующих в производственном процессе, к активам, являющимся нагрузкой на финансовый организм предприятия. Анализ финансовой устойчивости строительного предприятия исходит из основной формулы баланса, устанавливающей сбалансированность показателей актива и пассива.

В результате осуществления какой-либо хозяйственной операции финансовое состояние предприятия может оставаться неизменным, улучшиться либо ухудшиться. Поток хозяйственных операций, совершаемых ежедневно, является как бы «возмутителем» определенного финансового состояния, причиной перехода из одного типа устойчивости в другой. Знание предельных границ изменения источников средств для покрытия внеоборотных и оборотных активов позволяет генерировать такие потоки хозяйственных операций, которые ведут к улучшению финансового состояния предприятия, к повышению его устойчивости.

Финансово устойчивым является такой субъект хозяйствования, который за счёт собственных средств обеспечивает формирование внеоборотных активов, не допускает неоправданного роста дебиторской и кредиторской задолженности и рассчитывается по своим обязательствам в установленный срок. Динамика показателей финансовой устойчивости свидетельствует о стабильности или не стабильности работы строительного предприятия в

определенный отрезок времени и является прямым показателем ритмичности реализации производственных программ.

Финансовая устойчивость предприятия определяется степенью обеспечения запасов и затрат собственными средствами и соотношением объема собственных и заёмных средств. Для характеристики финансовой ситуации существуют различные типы финансовой устойчивости, характеризующиеся специальными финансовыми показателями обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования..

Абсолютная финансовая устойчивость характеризуется тем, что все запасы строительного предприятия покрываются собственными оборотными средствами, то есть предприятие не зависит от внешних кредиторов. Такая ситуация встречается крайне редко. Она вряд ли может рассматриваться как идеальная, поскольку означает, что руководство предприятия не использует для основной деятельности внешние источники средств.

В ситуации *нормальной финансовой устойчивости* предприятие использует для покрытия запасов помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлечённые средства. При таком финансовом положении гарантируется платёжеспособность предприятия и полное обеспечение его собственной хозяйственной деятельности. Нормальная финансовая устойчивость является наиболее желательной для строительного предприятия. В нижней зоне данного финансового состояния в отдельных случаях могут наблюдаться слабые сигналы возможного кризисного состояния.

Неустойчивое финансовое состояние характеризуется низкой рентабельностью, нарушением платёжеспособности предприятия. Решение проблемы оздоровления лежит в области стратегического и тактического управления, предприятие сохраняет возможность восстановления равновесия за счёт пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов. В нижней зоне данного состояния рентабельность предприятия эпизодически переходит в убыточность, может возникнуть временная неплатёжеспособность. Необходимы срочные оперативные меры по улучшению финансового положения предприятия и проведению реструктуризации.

Кризисное финансовое состояние характеризуется высокой степенью нарушения финансовой устойчивости, когда денежные средства строительного предприятия, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают его кредиторской задолженности и просроченных ссуд. Возникает угроза остановки производства и банкротства. Необходимы экстренные меры по восстановлению платёжеспособности предприятия, восстановлению и поддержанию производственного процесса.

Существует несколько методик оценки финансовой устойчивости, они построены на применении различного рода коэффициентов. Рассмотрим наиболее распространённые показатели, используемые в отечественной и зарубежной практике.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала или капитализации отражает структуру финансовых средств, даёт наиболее об-

щую оценку финансовой устойчивости и показывает степень зависимости предприятия от кредиторов. Данный коэффициент показывает, сколько приходится заёмных средств на 1 рубль собственных средств.

Чем больше коэффициент превышает единицу, тем больше зависимость предприятия от заёмных средств и ниже его финансовая устойчивость. Высокий уровень коэффициента отражает также потенциальную опасность возникновения на предприятии дефицита денежных средств. На величину коэффициента соотношения заёмного и собственного капитала в значительной мере влияют следующие факторы: оборачиваемость средств, спрос на строительную продукцию, каналы снабжения и сбыта, уровень постоянных затрат и др.

С позиции долгосрочной перспективы финансовое состояние строительного предприятия характеризует *уровень собственных средств предприятия в структуре источников средств*, так как определяет степень зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов. Доля собственного капитала для обеспечения достаточно устойчивого финансового состояния должна быть порядка 50,0-60,0%.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяет степень обеспеченности предприятия собственными средствами, необходимыми для её финансовой устойчивости, и рассчитывается как отношение разницы собственных средств и скорректированных внеоборотных активов к величине оборотных активов. Для обеспечения нормальной финансовой устойчивости строительного предприятия рекомендовано значение данного показателя не менее 0,1.

Коэффициент покрытия запасов рассчитывается соотношением величины «нормальных» (обоснованных) источников покрытия запасов и суммы запасов. Под «нормальными» в данном случае подразумеваются источники, которые логически могут рассматриваться как источники покрытия запасов; сюда относятся ссуды банков под товарные запасы, кредиторская задолженность за поставленные сырьё и материалы и др. Если значение этого показателя меньше единицы, то текущее финансовое состояние предприятия рассматривается как неустойчивое.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами характеризует часть материальных оборотных активов, которая финансируется за счёт собственного капитала и, соответственно, рассчитывается как частное от деления собственных оборотных средств на материальные оборотные активы. Рекомендованное значение рассматриваемого коэффициента должно быть сориентировано на нижнюю границу порядка 0,5.

Коэффициент автономии (другие названия – *коэффициент финансовой независимости, концентрации собственных источников или собственного капитала*) вычисляется как частное от деления собственного капитала на общую величину источников средств предприятия. Данный показатель определяет долю активов организации, которые обеспечиваются собственными источниками формирования. Оставшаяся доля активов покрывается за счёт заёмных средств.

Чем выше значение данного коэффициента, тем финансово устойчивее, стабильнее и более независимо предприятие от внешних кредиторов. Желательно, чтобы сумма собственных средств предприятия была больше половины всех средств, которыми оно располагает. В этом случае весь заёмный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия. Исходя из этих соображений, рекомендуется значение данного показателя больше 0,6.

Коэффициент финансовой зависимости или концентрации заёмного капитала характеризует зависимость фирмы от внешних займов. Чем больше показатель, тем больше долгосрочных обязательств у компании и тем рискованнее сложившаяся ситуация, которая может привести к банкротству фирмы, которая должна платить не только проценты, но и погашать основную сумму долга. Высокий уровень коэффициента означает также потенциальную опасность возникновения дефицита у фирмы денежных средств. Поэтому каждому предприятию, в зависимости от сферы деятельности и поставленных на данный момент задач необходимо установить для себя нормативное значение коэффициента, в строительной сфере за рекомендуемое принято значение не более 0,4.

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств показывает, какую долю занимает собственный капитал, инвестированный в оборотные средства, в общей сумме собственного капитала предприятия и определяется как отношение собственных оборотных средств к общей величине источников собственных средств.

Коэффициент показывает, какая часть собственного капитала находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать капиталом или, другими словами, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, то есть вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована. Высокое значение данного коэффициента положительно характеризует финансовое состояние строительного предприятия. Рекомендуемое значение – не менее 0,5.

Важным показателем анализа финансовой устойчивости является *чистый оборотный капитал*. Экономический смысл его – величина оборотных активов, которые покрываются краткосрочными обязательствами. Иными словами, он показывает, какая величина оборотных активов финансируется за счёт собственного капитала. Чистый оборотный капитал определяется как разница между текущими активами и краткосрочными обязательствами строительного предприятия.

Величина его характеризует степень ликвидности предприятия и является одним из показателей финансовой устойчивости одновременно. Если доля активов, которой предприятие может распоряжаться в текущей деятельности без опасения быть изъятой при предъявлении счетов кредиторов в краткосрочной перспективе, недостаточна, то возможность финансового маневра снижается.

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств характеризует структуру капитала, определяется как отношение суммы долгосроч-

ных кредитов и займов к общей величине собственного и заёмного капитала. Рост этого показателя в динамике – в определённом смысле – негативная тенденция, означающая, что предприятие всё сильнее зависит от внешних инвесторов.

Коэффициент реальной стоимости имущества определяется как отношение суммы стоимости основных средств, производственных запасов, незавершённого производства и малоценных быстроизнашиваемых предметов к общей стоимости имущества предприятия. Данный показатель характеризует производственный потенциал предприятия, обеспеченность производственного процесса средствами производства. То есть коэффициент реальной стоимости имущества отражает долю производственного потенциала в общей величине активов. В состав производственного потенциала включаются основные средства, производственные запасы.

Нормальным показателем считается 0,5. В случае снижения данного показателя ниже критической границы целесообразно привлечение долгосрочных заёмных средств для увеличения имущества производственного назначения, если финансовые результаты в отчётном периоде не позволяют существенно пополнить источники собственных средств.

3.7. Оценка показателей деловой активности

Деловая активность является комплексной и динамичной характеристикой предпринимательской деятельности и эффективности использования ресурсов. Уровень деловой активности конкретного строительного предприятия отражает этапы его жизнедеятельности и показывает качество управления и степень адаптации к меняющимся рыночным условиям внешней среды. Деловая активность предприятия отражается в результатах текущей деятельности строительного предприятия.

Деловую активность можно охарактеризовать как мотивированный уровнем управления процесс устойчивой хозяйственной деятельности, направленный на обеспечение положительной динамики и эффективное использование ресурсов в целях достижения конкурентоспособности. Деловая активность выражает эффективность использования материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов по всем бизнес-линиям и характеризует качество управления, возможность экономического роста и достаточность капитала предприятия.

В ходе анализа оцениваются тенденции изменения показателей деловой активности, исследуется влияния основных факторов, обуславливающих изменение показателей деловой активности. Произвести оценку деловой активности возможно на качественном и количественном уровне. Качественными (неформализованными) критериями являются широта рынков сбыта продукции, репутация строительного предприятия и т.п. Количественная оценка даётся в двух направлениях:

- исследование динамики и соотношения темпов роста абсолютных показателей – основных оценочных показателей деятельности предприятия и средней величины активов;
- изучение значений и динамики относительных показателей, характеризующих уровень эффективности использования авансированных и потреблённых ресурсов.

Основным относительным количественным критерием деловой активности является уровень эффективности использования ресурсов строительного предприятия. Показатели деловой активности позволяют оценить финансовое положение строительного предприятия с точки зрения платёжеспособности: как быстро средства могут превращаться в наличность, каков производственный потенциал предприятия, эффективно ли используется собственный капитал и ресурсы, как использует предприятие свои активы для получения доходов и прибыли, как быстро дебиторская задолженность превращается в наличность, каков возраст запасов и др.

К коэффициентам деловой активности, позволяющим проанализировать, насколько эффективно строительное предприятие использует свои средства, относятся показатели оборачиваемости и рентабельности.

Показатели рентабельности рассматриваются при оценке финансового состояния и анализе деловой активности строительного предприятия, данные показатели измеряют доходность предприятия с различных позиций и группируются в соответствии с интересами участников экономического процесса. Рентабельность продаж характеризует доходность вложений в основное производство, рентабельность собственного капитала показывает, сколько единиц прибыли от продаж приходится на единицу собственного капитала предприятия.

Цель анализа оборачиваемости – оценить способность строительного предприятия приносить доход путём совершения оборота «деньги – товар – деньги». В общем случае оборачиваемость средств, вложенных в имущество, оценивается следующими основными показателями: скорость оборота и период оборота. Относительные показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения строительного предприятия, поскольку скорость оборота средств оказывает непосредственное влияние на платёжеспособность предприятия. Показатели оборачиваемости:

- общая оборачиваемость активов;
- оборачиваемость основных средств;
- оборачиваемость оборотных средств;
- оборачиваемость собственного капитала;
- оборачиваемость инвестиционного капитала;
- оборачиваемость функционирующего капитала;
- оборачиваемость задолженности;
- индекс деловой активности.

Коэффициент оборачиваемости активов характеризует интенсивность и эффективность использования всех имеющихся ресурсов, то есть показывает скорость полного цикла производства и обращения или оборота

всех средств предприятия. Показатель можно определить как отдачу активов (капитала), он показывает, сколько рублей проданной продукции приносит каждый рубль активов.

Отдача внеоборотных активов показывает интенсивность использования основных средств и иных внеоборотных активов. Показывает, сколько рублей проданной продукции приносит каждый рубль внеоборотных активов

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов характеризует интенсивность использования оборотных средств, отражает скорость оборота текущих (мобильных) активов или сколько рублей выручки приходится на рубль оборотных активов.

Оборачиваемость основных средств представляет собой *фондоотдачу*, то есть характеризует эффективность использования основных производственных средств строительного предприятия. Рассчитывается делением объема чистой выручки от реализации на среднюю за период величину основных средств. Повышение коэффициента фондоотдачи может быть достигнуто как за счёт относительно невысокого удельного веса основных средств, так и за счёт их высокого технического уровня. Разумеется, его величина значительно колеблется в зависимости от отрасли и её капиталоемкости. Однако, общие закономерности таковы, что, чем выше коэффициент, тем ниже издержки отчётного периода. Низкий коэффициент свидетельствует либо о недостаточном объёме реализации, либо о слишком высоком уровне вложений в эти виды активов.

Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала показывает скорость оборота оборотного капитала строительного предприятия за анализируемый период и рассчитывается как отношение объёма чистой выручки от реализации к средней за период величине оборотного капитала. Между оборотным капиталом и объёмом реализации существует определённая зависимость. Слишком малый объём оборотного капитала ограничивает сбыт, слишком большой – свидетельствует о недостаточно эффективном использовании оборотных средств. Рост показателя рассматривается положительно при увеличении скорости оборота оборотных средств и отрицательно, если скорость их оборота уменьшается.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала определяется как отношение объёма реализации (продаж) к средней за период стоимости собственного капитала. Увеличение показателя свидетельствует о повышении уровня деловой активности только в том случае, его рост достигается за счёт опережающего увеличения выручки по сравнению с увеличением собственного капитала. Повышение значения показателя за счёт уменьшения собственного капитала не является признаком более высокой деловой активности, а является следствием появления непокрытых убытков, использования прибыли на цели потребления, сокращения деятельности, повлекшим за собой уменьшение уставного капитала либо реорганизации фирмы.

Оборачиваемость инвестиционного капитала определяется как частное от деления объёма реализации на стоимость собственного капитала плюс долгосрочные обязательства. Значения этого коэффициента полезно сравнить

со значениями за этот же период коэффициента оборачиваемости функционирующего капитала. При анализе этих коэффициентов в динамике, насколько быстрее или медленнее оборачивается капитал, выведенный на время из производственной деятельности, в сравнении с капиталом, задействованным в производстве. При более детальном анализе необходимо учитывать структуру инвестированного капитала.

Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств позволяет определить оборачиваемость запасов. Уменьшение коэффициента является свидетельством снижения скорости оборота материальных оборотных средств, что нельзя отнести к положительным факторам в работе строительных предприятий.

Оборачиваемость функционирующего капитала рассчитывается по формуле, где числитель – чистая выручка от реализации, а в знаменателе – средняя за период величина функционирующего капитала. При этом под функционирующим капиталом понимается величина активов предприятия за минусом инвестиционного капитала, то есть незавершённых капиталовложений, долгосрочных и краткосрочных финансовых вложений. Анализируя значение этого коэффициента, можно увидеть замедление или ускорение оборачиваемости капитала, непосредственного участвующего в производственной деятельности.

Оборачиваемость кредиторской задолженности характеризует скорость погашения кредиторской задолженности, может быть выражена в календарных днях, характеризующих срок оплаты. Высокая доля кредиторской задолженности снижает финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия, поэтому положительной тенденцией традиционно является снижение кредиторской задолженности. Однако кредиторская задолженность, если эта задолженность поставщикам и подрядчикам, "дает" предприятию возможность пользоваться "бесплатными" деньгами на время ее существования.

Анализ кредиторской в свою очередь необходимо дополнить анализом дебиторской задолженности, который проводится по аналогичной схеме. *Оборачиваемость дебиторской задолженности* характеризует скорость погашения дебиторской задолженности. Если оборачиваемость дебиторской задолженности выше (то есть коэффициент - меньше) оборачиваемости кредиторской, то это является положительными фактором.

Индекс деловой активности характеризует эффективность предпринимательства по основной деятельности строительного предприятия за период в сфере управления оборотным капиталом. Рассчитывается посредством умножения значений за анализируемый период оборачиваемости оборотного капитала (без учёта краткосрочных инвестиций) на рентабельность основной деятельности. Значения этого коэффициента в динамике отражают рост или снижение деловой активности строительного предприятия.

Длительность нахождения средств в обороте определяется совокупным влиянием ряда разнонаправленных внешних и внутренних факторов. Период нахождения средств в обороте в значительной степени определяются внут-

ренными условиями деятельности предприятия, и в первую очередь эффективностью стратегии управления его активами. Управляя оборачиваемостью активов, строительное предприятие получает возможность в меньшей степени зависеть от внешних источников средств и повысить свою ликвидность.

3.8. Проблемы критериальной оценки неплатежеспособности

При проведении анализа финансового состояния экономического субъекта широкое распространение получила рассмотренная ранее система критериев неплатежеспособности, которая была разработана в целях обеспечения своевременного осуществления мер, направленных на предотвращение банкротства. В то же время использование этой системы критериев в качестве инструментария диагностики признаков неплатежеспособности в процедурах банкротства многократно и справедливо подвергалось критике.

Так, например, в оценке платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия становится очевидной проблема достаточности показателей расчетных коэффициентов: коэффициента текущей ликвидности, коэффициента обеспеченности собственными средствами и коэффициента восстановления (утраты) платежеспособности для определения неудовлетворительной структуры баланса предприятия.

Практика оценки платежеспособности и финансовой устойчивости строительных предприятий выдвигает несколько аспектов этой проблемы, которые свидетельствуют о несовершенстве существующих методик. Они могут быть сведены к следующему:

- насколько точно и объективно значение коэффициентов отражает уровень финансового состояния предприятия;
- насколько полно и всесторонне принятый набор коэффициентов платежеспособности и финансовой устойчивости характеризует финансовое состояние предприятия;
- насколько правомерно оценивать финансовое состояние сопоставлением фактических значений коэффициентов с установленными нормативными значениями;
- как можно было бы конкретизировать официально установленные критерии неплатежеспособности с учетом структуры активов и пассивов предприятия и взаимосвязи критериальных показателей.

На основании этой системы критериев принимаются решения:

- о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятие неплатежеспособным;
- о наличии реальной возможности предприятия-должника восстановить платежеспособность;
- о наличии реальной возможности утраты платежеспособности предприятия, если оно в ближайшее время не сможет выполнить обязательства перед кредиторами.

Указанные решения принимаются по результатам анализа независимо от наличия установленных законодательством внешних признаков несостоятельности. Необходимо отметить, что признание строительного предприятия неплатежеспособным и имеющим неудовлетворительную структуру баланса вовсе не означает признание предприятия банкротом и, следовательно, не меняет его юридического статуса. Расчет и оценка критериев носят профилактический характер, позволяя лишь констатировать собственниками имущества факт неустойчивости финансового состояния строительного предприятия.

Следует подчеркнуть, что следующие процедуры диагностики строительного предприятия расширяют анализ финансового состояния и в дальнейшем служат базой для прогнозирования возможного банкротства. Однако это методическое обеспечение имеет существенные недостатки, которые также касаются полноты и качества критериального определения платёжеспособности:

- в некоторых методиках анализа показатели сгруппированы методологически неверно и часто корреспондируют между собой,
- не проводится агрегированный анализ основных факторов производства,
- в рамках анализа не всегда исследуются все три сферы экономической деятельности (операционная, инвестиционная и финансовая),
- не учтены особенности анализа на различных этапах банкротства,
- внутренний анализ не всегда дополняется внешним,
- при анализе в основном используются только форма 1 и форма 2 бухгалтерской отчётности, редко используются другие формы, обладающие большими аналитическими возможностями.

3.9. Возможность прогнозирования несостоятельности (банкротства)

Прогнозирование банкротства можно определить как комплекс исследований, направленных на выявление признаков и симптомов, характеризующих степень потери финансовой устойчивости и платёжеспособности строительного предприятия. В теории и практике прогнозирования банкротства используются формализованные (или количественные) и неформализованные (или качественные) подходы. Первые основаны на исследовании определенных показателей, вторые – на изучении отдельных характеристик, присущих бизнесу, развивающемуся по направлению к банкротству.

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

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

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

Общая система оценки включает в себя основные и вспомогательные показатели. Основными показателями являются такие, которые свидетельствуют о возможных финансовых затруднениях и вероятности банкротства в недалеком будущем. В них входят:

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

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

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

Примером анализа *ограниченного круга показателей* может служить рассмотренная ранее методика, объединяющая коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами и коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

Рейтинговый подход к оценке финансового состояния предприятия предусматривает обоснование системы показателей, их классификацию и расчет итогового синтетического показателя, на основании которого и производится ранжирование. Рейтинговая оценка должна учитывать все важнейшие параметры финансовой деятельности, отражать целевые стратегические установки. В соответствии с этим исходные показатели рейтинговой оценки объединяются в пять основных групп - качество активов, качество обяза-

тельств, уровень принятого риска, структура финансового результата, прибыльность деятельности. По каждой группе показателей определяется синтетический коэффициент, равный арифметической сумме показателей группы, взвешенных по определенным коэффициентам значимости. Путем согласования этих итоговых групповых коэффициентов рассчитывается результирующий (синтетический) показатель деятельности, определяющий рейтинг.

К общеизвестным *интегральным показателям* прогнозирования возможного банкротства относится достаточно большое количество различных характеристик, которые используются в экономико-математических моделях. Сам список и сущность аппарата моделирования в данном случае также многообразны. Не имея возможности в рамках данного учебного пособия провести полноценный анализ моделей прогнозирования и подчеркнув зависимость эффективности использования каждой конкретной модели от задач прогнозирования и условий экономического субъекта, приведём их список: модель, разработанная учеными Иркутской государственной экономической академии, модель, разработанная учеными Казанского государственного технологического университета, модель, разработанная Комитетом по обобщению практики аудирования (Великобритания), модель платежеспособности Управления отчетности Банка Франции, модель Э. Альтмана, модель Аргенти, модель В. Бивера, модель А. Винакора и Р. Смитира, модель Ж. Депаляна, модель Дюпона, модель кредитного скоринга Д. Дюрана, модель О. Зайцевой, модель В.В. Ковалева, модель А. Колышкина, модель Ж. Конана и М. Голдера, модель Ж. Лего, модель Лиса, модель К. Мервина, модель Г.В. Савицкой, модель Сайфуллина и Кадыкова, модель Г. Спрингейта, модель Таффлера, модель Тишоу, модель П. Фитцпатрика, модель Фулмера, модель Д. Харригана, модель В. Хикмана, модель Чессера и другие. В эту группу относятся методы многомерного дискриминантного анализа, методы скорингового анализа, а также методы расчетно-аналитического и описательного характера, позволяющие сгруппировать предприятия по классам платежеспособности. Данная группа методов требует дальнейшего совершенствования в аспекте адаптации современным российским условиям, рациональной связи различных моделей и оптимизации входящих в модели компонентов для получения объективных результатов.

Среди многокритериальных выделяют модель, предложенную в 1968г. Э.Альтманом. Он первым использовал мультипликативный дискриминантный анализ для создания модели (в виде регрессионного уравнения) прогнозирования несостоятельности с высокой степенью точности.

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

ные показатели эффективности, блочные и интегрированные показатели деятельности.

Для предсказания банкротства можно использовать также критерий *стоимости предприятия*. На скрытой стадии банкротства начинается незаметное, особенно если не налажен специальный учёт, снижение данного показателя по причине неблагоприятных внешних и внутренних тенденций. Снижение стоимости предприятия означает снижение его прибыльности либо увеличение средней стоимости обязательств. Условия будущего падения стоимости предприятия обычно формируются в текущий момент и могут быть в определённой степени предугаданы.

Существующие методы оценки нельзя считать совершенными, но тем не менее они дают возможность оценить степень вероятности банкротства.

РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА ПЛАНА ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Основные положения разработки плана финансового оздоровления

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

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

План финансового оздоровления – эффективный инструмент планирования финансово-экономических, технических и управленческих мероприятий по реформированию несостоятельного строительного предприятия в со-

ответствии с потребностями рынка. План финансового оздоровления выполняет следующие функции:

- используется для восстановления платежеспособности и конкурентных преимуществ на рынке;
- является инструментом, с помощью которого кредиторы-инвесторы и другие пользователи плана могут оценить текущее и будущее финансовое состояние предприятия, достоверность и обоснованность планируемых мероприятий, а также проконтролировать процесс реализации данного плана;
- является основным документом, необходимым для привлечения инвестиций в производство;
- позволяет создать имидж стабильного предприятия на основе предполагаемых мероприятий по финансовому оздоровлению несостоятельного строительного предприятия;
- обеспечивает вовлечение всего персонала предприятия в согласованные действия по его финансовому оздоровлению, что служит дополнительной гарантией эффективности этих действий.

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

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

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

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

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

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

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

Выше приведены не все принципы разработки плана финансового оздоровления, а только наиболее важные из них, однако данные требования являются основными для получения содержательного и достоверного плана, а также успешного результата от его реализации.

4.2. Финансовое оздоровление предприятия на различных этапах антикризисного управления

План финансового оздоровления в антикризисном управлении может разрабатываться на всех этапах антикризисного управления: досудебной санации, наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления. И если цель планов, разработанных на разных этапах антикризисного управления, одна — восстановление платежеспособности предприятия и повышение его конкурентоспособности, то содержание планов финансового оздоровления на этих трех этапах антикризисного управления различно.

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

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

Если финансовые проблемы на строительном предприятии являются временными и могут быть устранены, то реализация указанных выше мер позволит финансово оздоровить предприятие и нормализовать кредиторскую

задолженность. Если меры, принятые на первом этапе, не дали положительного результата, вступает в силу второй этап.

На *этапе наблюдения* временный управляющий обязан провести анализ финансового состояния строительного предприятия и дать предложения по восстановлению его платежеспособности. Учитывая, что данные, получаемые в результате наблюдения, будут использоваться арбитражным судом для принятия решения о дальнейшей судьбе предприятия, эти предложения должны быть глубоко аргументированы, обоснованы и представлены в виде документа, отражающего финансовое состояние предприятия. Действия руководства предприятия по восстановлению платежеспособности предприятия и сроки мероприятий по финансовому оздоровлению необходимо изложить в форме плана финансового оздоровления предприятия.

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

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

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

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

В *период внешнего управления* ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» арбитражному управляющему предписана разработка плана внешнего управления предприятием, вторая часть которого — план финансового оздоровления несостоятельного предприятия. Утверждение этого плана внешнего управления имеет важные правовые последствия для арбитражного управляющего и дальнейшей судьбы строительного предприятия. Если план утверждается собранием кредиторов, то внешний управляющий продолжает работать в своей должности и реализует этот план. В случае если план не утвержден, то появляется основание для снятия арбитражного управляющего с должности и его замены, а также стагнации кризисного состояния строительного предприятия на неопределенное время.

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

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

Реализация вышеуказанных мероприятий позволяет обеспечивать оплату текущих издержек строительного предприятия и накапливать денежные средства для покрытия кредиторской задолженности.

4.3. Состав, структура и содержание плана финансового оздоровления

Долгое время широко используется официально принятая методика составления плана финансового оздоровления предприятий, в которой сформулированы следующие состав и структуру плана.

Титульный лист.

Раздел 1. Вывод.

В первом разделе приводятся:

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

Раздел 2. Общая характеристика строительного предприятия.

Раздел 3. Финансовое и технико-экономическое состояние строительного предприятия.

Технико-экономическая информация третьего раздела должна содержать краткие сведения различных аспектов деятельности предприятия:

- состав и параметры имущественного комплекса, оценку зданий, сооружений;
- оценку состояния основного технологического оборудования;
- оценку инженерно-технических служб и укомплектованности предприятия специалистами;
- характеристику и оценку производств и основных технологических процессов.

Финансовое состояние рекомендуется представлять посредством анализа параметров ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и эффективности.

Раздел 4. Оценка причин неплатежеспособности строительного предприятия.

Оценка причин неплатежеспособности строительного предприятия включает качественную трактовку результатов анализа финансового и технико-экономического состояния предприятия. Для этого важно выделить динамику основных экономических показателей. Анализ основных факторов, влияющих на финансовое состояние предприятия, позволяет выявить симптомы и причины кризисного состояния.

Раздел 5. Мероприятия финансового оздоровления.

Раздел мероприятий финансового оздоровления представляет собой перечень мероприятий по восстановлению платежеспособности и поддержке эффективной хозяйственной деятельности строительного предприятия, анализ предлагаемых мероприятий и выводы об их эффективности. В таблице приводятся перечень мероприятий, сроки их проведения и показывается внутренний финансовый резерв предприятия, получаемый от предлагаемых мероприятий, который может быть направлен на восстановление его платежеспособности.

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

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

Раздел 6. Маркетинг.

В разделе маркетинга излагаются результаты оценки перспектив рынка или альтернативных рынков, выход на которые позволит предприятию

восстановить свою платежеспособность, изменив вид или качество продукции (услуг). Характеристика маркетинговой политики дает представление о мерах, намечаемых предприятием в области продвижения выпускаемой или предполагаемой к выпуску продукции на рынки строительных услуг.

Раздел 7. План производства.

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

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

Раздел 8. Реструктуризация строительного предприятия.

План реструктуризации строительного предприятия может включать следующие мероприятия:

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

Раздел 9. Реструктурирование задолженности предприятия.

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

Раздел 10. Финансовый план.

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

- прогноз финансовых результатов деятельности предприятия;

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

Раздел 11. График погашения кредиторской задолженности.

Раздел 12. Программа реализации плана финансового оздоровления.

Данная программа должна объединить всю полученную информацию по плану финансового оздоровления, а также определить цели, исполнителей, средства, способы и условия его реализации. Программа реализации плана финансового оздоровления состоит из следующих разделов:

1. Цели и задачи программы.
2. Перечень и характеристика подпрограмм, виды и содержание работ.
3. Сроки и этапы реализации программы и подпрограмм.
4. Ответственные исполнители, службы, организации.
5. Объемы и источники финансирования.
6. Ожидаемые конечные результаты и эффективность реализации программы.

4.4. Общая схема и матрица финансового оздоровления

Общая схема процесса финансового оздоровления как подсистемы антикризисного управления представлена на рис. 4.1.

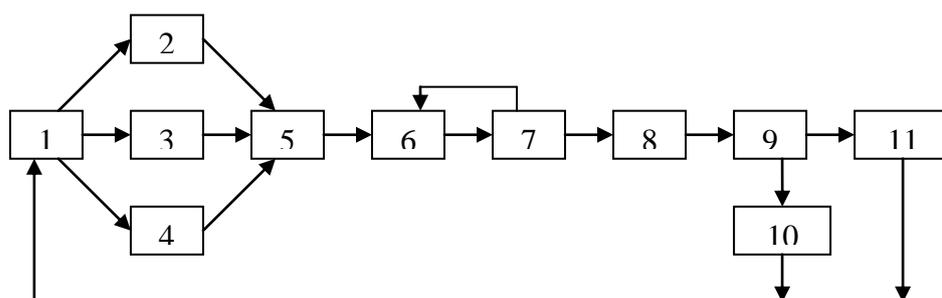


Рис. 4.1. Схема этапов финансового оздоровления предприятия:

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

- 9 — реализация программы;
- 10 — контроль процесса реализации программы;
- 11 — оценка результатов выполнения плана финансового оздоровления

Обратная связь между этапами 6 и 7 означает повторение двух-трех циклов поиска путей. Обратная связь между этапами 9 и 11 возникает в связи с неудовлетворительной оценкой процесса реализации плана финансового оздоровления и приводит к поиску новых мероприятий, кадров и ресурсов.

План финансового оздоровления и программа его реализации могут быть обеспечены разработкой матрицы процесса финансового оздоровления конкретного предприятия (см. табл. 4.1).

Таким образом, неплатежеспособное предприятие можно рассматривать в виде совокупности 12 разделов, а процесс финансового оздоровления — в виде четырех последовательных, отличающихся друг от друга по содержанию и по времени проведения этапов.

Таблица 4.1

Матрица финансового оздоровления

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

На первом этапе диагностики проводится аналитическая работа по различным направлениям, в том числе оценка перспектив вывода предприятия из кризиса. Выясняется, есть ли реальная возможность восстановить платежеспособность предприятия с целью продолжения его производственной деятельности.

Этап планирования мероприятий включает выработку нескольких решений по каждому разделу плана финансового оздоровления. На данном этапе предстоит выяснить следующие вопросы: каких конкретных результатов необходимо добиться в процессе финансового оздоровления; будут ли они

разработаны на долгосрочный период, и если нет, то как это осуществить; кого должны затронуть изменения и какие при этом могут возникнуть трудности; каким образом лучше преодолеть сопротивление изменениям. Кроме того, надо предусмотреть три варианта развития событий с учетом вероятности их наступления (оптимистический, ожидаемый, пессимистический) и разработать систему критериев для оценки достигнутых результатов.

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

Оценка полученных результатов является важным элементом процесса финансового оздоровления, без которого трудно установить степень достижения поставленных целей и определить эффективность работы. Оценка должна проводиться по результатам каждого раздела плана, а также плана в целом: сравнительный анализ полученных фактических качественных и количественных данных с планируемыми значениями на основе выявления отклонений, изучение причин несоответствия показателей и их динамики запланированному уровню. С позиции самого процесса финансового оздоровления необходимо оценить реалистичность планов, гибкость и оперативность принимаемых решений.

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

4.5. Мероприятия финансового оздоровления предприятия

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

Оперативные мероприятия финансового оздоровления позволяют в аварийном режиме разрешить проблему неплатёжеспособности предприятия с тем, чтобы предупредить возникновение банкротства. Локальные или тактические мероприятия служат восстановлению и обеспечению финансовой

устойчивости в среднесрочной перспективе с целью устранения самих причин неплатёжеспособности. Долгосрочный механизм финансового оздоровления способствует изменению финансовой стратегии с целью ускорения экономического роста и обеспечению финансового равновесия на длительный период.

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

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

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

4.6. Маркетинговый план

Комплекс работ по формированию маркетингового плана целесообразно проводить по следующим направлениям и на основе следующих характеристик: рынок, конкуренция, маркетинговая стратегия, каналы распределения, маркетинговая коммуникация, выпускаемая продукция и услуги.

1. Характеристика рынка включает:

- Сведения об отрасли строительства, в которой работает данное предприятие: современное состояние и перспективы ее развития. В описании отрасли обязательно указываются группы заказчиков, потребителей (население, промышленные и сельскохозяйственные предприятия и т.п.) и их доля в процентном выражении, а также доли производителей аналогичной строительной продукции.
- Сведения об основных и вспомогательных строительных рынках и их сегментах, на которых работает предприятие, их размеры, важнейшие тенденции и ожидаемые изменения. Кроме того, необходимо указать количество потребителей (заказчиков) на каждом сегменте рынка, объемы потребления каждого сегмента, географическую концентрацию потребителей, спрос на продукцию и его изменения.
- Емкость рынка – это максимально возможный объем реализации строительной продукции (в физических единицах и стоимостном выражении) в течение определенного периода.
- Размер рынка (сферы обмена) – это территория, на которой происходит обмен интересующей предприятие продукции.
- При описании цен и валовой прибыли строительное предприятие указывает как цены, существующие на рынке данного вида строительной продукции, так и предполагаемую цену на собственную продукцию. Основу любой политики в области цен составляют издержки производства и структура рынка для данной продукции.

2. Характеристика конкуренции

Этот раздел маркетингового плана содержит таблицу со сведениями о хозяйствующих субъектах, работающих на том же рынке, что и рассматриваемое строительное предприятие, анализ вышеназванных сведений, вывод о типе рынка данной продукции.

Выделяют четыре типа рынков:

- рынок чистой конкуренции — ни один отдельный покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих рыночных цен товара;
- рынок монополистической конкуренции — включает большое количество покупателей и продавцов, совершающих сделки в широком диапазоне цен;
- олигополистический рынок — состоит из небольшого числа продавцов, весьма чувствительных к политике ценообразования и маркетинговым стратегиям друг друга;
- рынок чистой монополии — участвует один продавец. Это может быть крупное строительное предприятие, частная регулируемая монополия или частная нерегулируемая монополия.

Не менее важна информация о законодательных ограничениях по проникновению на рынок (налоговые, таможенные запреты, необходимость наличия лицензии и т.п.) и по установлению цены на строительную продукцию (государственное регулирование ценообразования на продукцию естественных монополий).

3. Маркетинговая стратегия

Строительному предприятию необходимо дать четкое описание следующих наиболее важных маркетинговых стратегий:

- Товарная стратегия (политика в отношении разработки и продаж старой и новой продукции, ассортимента и т.д.).
- Стратегия проникновения на рынок (описание последовательности действий по внедрению нового товара на рынок, проникновению с товаром рыночной новизны на новые сегменты рынка).
- Ценовая стратегия (определение уровня и системы движения цен по каждому виду продукции на ценовом рынке в зависимости от цикла жизни продукции, система скидок и пр.).
- Стратегия формирования спроса и стимулирования сбыта (планы проведения рекламных мероприятий и участия в выставках, рассылка образцов и т.д.).
- Стратегия роста (интенсивный, интеграционный, диверсификационный рост).

На рис. 4.2. представлено описание стратегии роста (стратегии развития) предприятия.

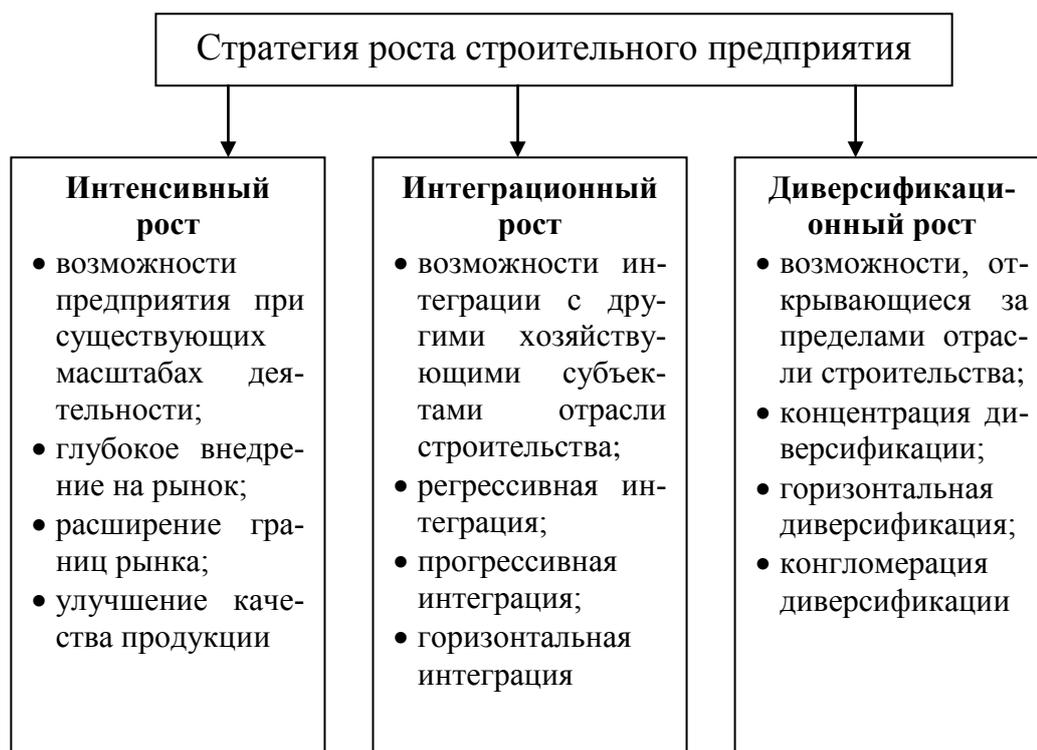


Рис. 4.2. Выбор стратегии роста неплатежеспособного строительного предприятия

4. Характеристика каналов распределения

Строительное предприятие, описывая стратегию маркетинга, должно дать характеристику каналов распределения, которые представляют собой совокупность предприятий и отдельных лиц, принимающих или помогающих передавать кому-либо право собственности на конкретную продукцию или услугу от производителя к потребителю (заказчику).

Участники канала распределения (заказчики, посредники) обеспечивают выполнение следующих функций:

- финансирования — изыскание и использование средств для покрытия издержек по функционированию канала распределения;
- стимулирования сбыта (реализации) — создание и распространение рекламных информационных материалов;
- установления контактов — налаживание и поддержание связи с потенциальными контрагентом, заказчиками;
- проведения переговоров — попытки согласования цен и прочих условий для последующей реализации продукции, работ, услуг;
- организация товародвижения — распределение, транспортировка, складирование;
- принятия риска — ответственность за функционирование канала;

- исследовательской работы — сбор информации, необходимой для планирования и облегчения реализации строительной продукции.

5. Характеристика маркетинговых коммуникаций

При описании в маркетинговом плане рекламных мероприятий указываются тип (товарная и фирменная реклама) и средства распространения применяемой рекламы (пресса, печать, реклама на транспорте, телевидении и радио, наружная реклама и т.д.).

В плане финансового оздоровления обязательно предусматривается организация благоприятного общественного мнения о предприятии. Основная ее задача — создание и сохранение имиджа строительного предприятия. Для решения этой задачи используются следующие элементы: пропаганда, пресса, организация интервью с руководителями предприятия, проведение дней открытых дверей, пресс-конференций, издание фирменной литературы, опубликование годовых отчетов предприятия, лоббизм.

6. Характеристика выпускаемой строительной продукции (услуги)

В описание продукции входят основные технико-экономические характеристики, потребительские свойства, качественные характеристики, экологичность, патентная ситуация. На основе изменения темпа продажи и прибыли строительное предприятие определяет, на какой стадии жизненного цикла в настоящее время находится его продукт, и отражает это в плане финансового оздоровления. Одновременно в зависимости от установленной стадии жизненного цикла предприятие описывает проводимые им мероприятия (снижение цены, повышение качества, улучшение сервиса, увеличение объема рекламы), которые способствуют поддержанию спроса на продукт. В то же время предприятие планирует исследования и разработки по модернизации продукта, а также созданию и внедрению нового продукта.

4.7. План производства

План производства является основой плана технического развития и организации производства. Вариант плана разрабатывается из соображения эффективности для данного строительного предприятия с точки зрения обеспечения потребности рынка.

Производственная программа строительного предприятия рассчитывается на основании имеющихся производственных мощностей предприятия в разрезе выпускаемой продукции, работ и услуг, для которых определен режим наибольшего благоприятствования на рынке данного вида продукции и услуг, а также объем продукции, который способен «поглотить» соответствующий сегмент рынка. Производственная программа, рассчитанная на имеющиеся мощности предприятия, сравнивается с объемом потребности рынка соответствующего вида продукции. На этой основе определяется необходимый и достаточный прирост объемов продукции, который вместе с выпускавшейся ранее продукцией в будущем найдет своих потребителей на рынке.

В состав производственной программы строительного предприятия входят:

- план ввода в действие объектов в течение планового периода в натуральном выражении в единицах измерения, характеризующих потребительские свойства продукции строительства;
- объёмы строительной продукции в стоимостном выражении по заказчикам;
- объёмы строительной продукции по объектам строительства с распределениям по их исполнителям;
- календарные планы строительства объектов.

Производственная программа строительного предприятия разрабатывается в стоимостном и в натуральном выражении. Программа работ в натуральном выражении необходима для определения потребности в рабочих, материалах, строительных машинах и других ресурсов, так как производственные нормы расхода ресурсов устанавливаются, как правило, на единицу физических объёмов работ.

На этапе разработки производственной программы рассчитывается потребность в первоначальных инвестициях, определяются направления, по которым требуются вложения средств и величина потребности в дополнительных инвестициях. На основе производственной программы разрабатывается план продаж продукции предприятия. Исходя из результатов анализа цен на аналогичную продукцию на рынке и данных о себестоимости продукции, производимой предприятием, определяется уровень цен за единицу продукции.

Производственный потенциал строительного предприятия определяется исходя из потребностей рынка в объеме продукции. Увеличение производственных мощностей предприятия может осуществляться как за счет использования внутренних резервов, так и путем введения дополнительных основных средств, а именно:

- прироста производственных мощностей в результате мероприятий по техническому перевооружению;
- ввода в действие производственных мощностей при проведении реконструкции;
- ввода в действие производственных мощностей на основе расширения действующих и строительства новых площадей.

К техническому перевооружению действующего предприятия относятся мероприятия, реализуемые с целью повышения до современных требований технического уровня отдельных участков производства, агрегатов, установок путем замены устаревшей и внедрения новой техники и технологии. В реконструкцию предприятия входят: осуществляемое полное или частичное переоборудование и переустройство производства; строительство новых объектов той же мощности, что и ликвидируемые, дальнейшая эксплуатация которых признана нецелесообразной. К расширению предприятия относятся: строительство либо расширение существующих объектов основного производственного назначения; увеличение пропускной способности

вспомогательных и обслуживающих производств, хозяйств, коммуникаций; увеличение производственной мощности предприятия (производительности, пропускной способности, вместимости зданий или сооружений). К производственным инновациям относится строительство предприятий, зданий, сооружений, осуществляемое на новых площадях по принятому в установленном порядке проекту.

Исходными данными для расчета потребности производства в материальных ресурсах являются предусматриваемые объемы выпуска продукции, работ и услуг, а также нормативная база потребности в материальных ресурсах на единицу продукции, сложившаяся в базовом периоде. Потребность в материальных ресурсах определяется методом прямых расчетов.

Численность работников основной деятельности рассчитывается исходя из уровня выработки и производственной программы. Отдельно определяется численность вспомогательных и подсобных рабочих и других категорий работающих. Число служащих, инженерно-технических и других работников находится по штатному расписанию.

Эффективное управление производственным процессом предполагает разработку в плане финансового оздоровления подраздела «Организация управления производством» и осуществление следующих мероприятий:

- подбор высококвалифицированного персонала на руководящие должности;
- приобретение прогрессивных информационных технологий, механизация и автоматизация производственного цикла;
- совершенствование организации труда и т.д.

Причём следует подчеркнуть, что данный раздел, являясь логическим продолжением плана производства, относится к реорганизационной деятельности в рамках реструктуризации строительного предприятия.

4.8. Реструктуризация строительного предприятия

На основе диагностики состояния строительного предприятия необходимо произвести оценку возможностей решения проблем без изменений, т.е. инерционным путем. В противном случае достижение желаемого состояния строительного предприятия может быть получено за счет более полного использования имеющихся резервов и реструктуризации.

В переводе с английского «реструктуризация» (restructuring) – это перестройка структуры чего-либо. С позиций системного подхода реструктуризация – это изменение структуры (порядка, расположения элементов, самих элементов) экономического субъекта. Реструктуризация или структурная перестройка позволяет обеспечить эффективное распределение и использование организационных, производственных, управленческих, материальных, финансовых, трудовых и др. ресурсов строительного предприятия.

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

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

Реструктуризацию любого предприятия можно разделить на два этапа. Начальный этап может быть проведен быстро с использованием внутренних ресурсов предприятия и не требовать крупных денежных инвестиций. Однако необходим большой вклад со стороны менеджеров для внедрения существенных организационных перемен (маркетинг, сбыт, совершенствование организации и управления производством и др.). На данном этапе возможно решение организационных и административных вопросов. Данные мероприятия включают идентификацию профильных и оптимальных видов деятельности и рынков предприятия, анализ положительных и отрицательных сторон последнего во всех сферах его деятельности и подготовку конкретных предложений по решению проблем (с низкими затратами и через распределение внутренних ресурсов).

Например, очень быстрых и видимых результатов можно добиться следующими действиями:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Реструктуризация без признаков реорганизации может быть осуществлена юридическим лицом путем создания новых юридических лиц (без

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

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

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

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

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

- бюджетам всех уровней – федеральному, региональному, местному;
- внебюджетным фондам;
- кредиты коммерческим банкам;
- предприятиям-поставщикам;
- предприятиям-смежникам и пр.

Пути реструктурирования задолженности несостоятельного предприятия:

- отсрочка платежей – изменение срока уплаты просроченной задолженности на более поздний;
- рассрочка – дробление платежа на несколько более мелких, которые должны быть внесены в течение определённого периода;
- зачёт взаимных требований – погашение взаимных обязательств предприятий;

- перевод краткосрочных обязательств в долгосрочные – изменение соответствующих договоров в части перенесения срока платежей на период более года;
- погашение задолженности имуществом и имущественными правами;
- продажа долговых обязательств третьим лицам;
- списание задолженности и др.

В результате положительного исхода перечисленных мероприятий финансового оздоровления устанавливается новый график погашения задолженности. Например, решение о реструктурировании задолженности по обязательным платежам должно устанавливать график погашения задолженности в соответствии с предоставленной организацией рассрочкой (табл. 4.2).

Реструктуризация может сочетать в себе различные способы перестройки структуры и быть комплексным мероприятием. Осуществление реструктуризации зависит от большого числа различных факторов: правильного выбора пути реструктуризации; своевременности принятия решений; кадрового обеспечения; наличия или возможности заимствования денежных средств и др. Выбор пути реструктуризации зависит от конкретных условий, и предпочтение должно быть отдано тому варианту, осуществление которого требует наименьших затрат, наиболее реально, менее рискованно на единицу эффекта, т.е. риск должен совпадать с ожидаемым эффектом. Соблюдение основных принципов проведения реструктуризации является необходимым условием ее успешного осуществления: предварительный всесторонний и глубокий анализ проблем, осознание необходимости перестройки структуры строительного предприятия, обоснованная разработка мероприятий реструктуризации, точность и соблюдение последовательности выполняемых действий, контроль за выполнением.

Таблица 4.2.

График погашения кредиторской задолженности
по обязательным платежам

Год реструктурирования	Квартал	Квартальная сумма задолженности, тыс.руб.		Процент за отсроченные суммы задолженности	Итого к уплате с учетом процентов, тыс. руб.
		Недоимка	Штрафы и пени		
Первый год	I квартал				
	II квартал				
	III квартал				
	IV квартал				
Итого					
Второй год	I квартал				
	II квартал				
	III квартал				

	реализованной продукции																			
3	Результат от реализации продукции																			
4	Результат от прочей реализации																			
5	Доходы и расходы от внебюджетных операций																			
6	Прибыль от продаж																			
7	Платежи в бюджет из прибыли																			
8	Чистая прибыль (стр.6 - стр.7)																			

На основе рассчитанной для плана финансового оздоровления потребности в дополнительных инвестициях определяются источники финансирования (покрытия) этой потребности (см. табл. 4.4.).

В качестве источников финансирования рассматриваются:

- акционерный капитал — если предполагается увеличение акционерного капитала в течение периода реализации плана финансового оздоровления (выпуск дополнительной эмиссии акций с согласия должника и кредиторов);
- привлеченный капитал — если предполагается использование долгосрочных кредитов и займов, а также краткосрочных кредитов и займов;
- прочие источники финансирования, например текущие (краткосрочные) пассивы, задолженность по оплате труда, имущественному и личному страхованию, расчетам с бюджетом и т.д.

Таблица 4.4.

Потребность в дополнительных инвестициях
и формирование источников финансирования

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

3	Остаток денежных средств на начало периода																			
4	Накопленная денежная наличность на конец периода																			
5	Коэффициент текущей (дисконтированной) стоимости при выбранной ставке дисконта																			
6	Текущие (дисконтированные) стоимости денежных потоков																			
7	Сумма текущих (дисконтированных) стоимостей денежных потоков																			
8	Остаточная стоимость за пределами планируемого периода (лет)																			
9	Текущая (дисконтированная) стоимость остаточной стоимости за пределами планируемого периода при коэффициенте дисконтирования для последнего планируемого года																			
10	Чистая текущая (дисконтированная) стоимость																			

Чистый денежный поток (табл. 4.5, стр. 2) рассчитывается следующим образом:

- величина чистой прибыли корректируется на сумму амортизационных начислений (см. табл. 4.5, стр. 2.1 + стр. 2.2);
- плюс рост кредиторской задолженности или минус ее уменьшение (погашение) (см. табл. 4.5, стр. 2.1 + стр. 2.2 + (-) стр. 2.3);
- минус рост дебиторской задолженности или плюс ее уменьшение (погашение) (см. табл. 4.5, стр. 2.1 + стр. 2.2 + (-) стр. 2.3 - (+) стр. 2.4);
- минус величина выплачиваемых процентов по кредитам, не учтенным в себестоимости реализованной продукции (см. табл. 4.5, стр. 2.1 + стр. 2.2 + (-) стр. 2.3 - (+) стр. 2.4 - стр. 2.5);
- плюс величина средств, полученных от продажи основных средств (см. табл. 4.5, стр. 2.1 + стр. 2.2 + (-) стр. 2.3 - (+) стр. 2.4 - стр. 2.5 + стр. 2.6);
- минус намечаемые капитальные вложения (см. табл. 4.5, стр. 2.1 + стр. 2.2 + (-) стр. 2.3 - (+) стр. 2.4 - стр. 2.5 + стр. 2.6 - стр. 2.7), которые требуются для поддержания в рабочем состоянии действующих производственных мощностей или ввода в строй дополнительных производственных мощностей, необходимых для

достижения темпов роста выпуска продукции, предусмотренных в производственной программе;

- минус прирост оборотного капитала (см. табл. 4.5, стр. 2.1 + стр. 2.2 + (-) стр. 2.3 - (+) стр. 2.4 - стр. 2.5 + стр. 2.6 - стр. 2.7 - стр. 2.8), который рассчитывается исходя из величины требуемого оборотного капитала на каждый планируемый год.

Требуемый оборотный капитал в процентном исчислении определяется исходя из величины той части выручки от реализации продукции (в расчете на 1 руб.), которая направляется на инвестирование в оборотный капитал (товарно-материальные запасы, дебиторская задолженность и т.д.). Он может быть основан на анализе потребности предприятия в оборотном капитале за прошлые годы, а также на анализе типичной величины оборотного капитала на аналогичных предприятиях. По мере роста предприятия часть его денежного потока должна направляться на финансирование закупок товарно-материальных запасов, рост абсолютных значений дебиторской задолженности и другие затраты. Эта величина называется потребностью компании в дополнительном оборотном капитале и рассчитывается исходя из установленного процентного соотношения от выручки.

Требуемый оборотный капитал представляет собой оборотные средства, которыми должно располагать предприятие в начале производственного процесса. Его величина рассчитывается как произведение выручки от реализации и требуемого оборотного капитала (в процентном исчислении) на планируемый год.

Текущий оборотный капитал можно найти в последнем доступном на дату составления денежного потока балансовом отчете. Его величина определяется как разность между текущими активами и текущими обязательствами. Величину излишка (дефицита) оборотного капитала можно найти, сопоставив требуемый оборотный капитал и имеющиеся в наличии оборотные средства. В случае дефицита оборотного капитала его следует прибавить к величине потребности в финансировании, поскольку она представляет собой денежные средства, которые должны быть вложены в предприятие с целью обеспечения его бесперебойного функционирования в будущем.

Остаток денежных средств на начало периода (см. табл. 4.5, стр. 3) показывает размер денежной наличности предприятия на начало планируемого периода.

Накопленная денежная наличность на конец периода (см. табл. 4.5, стр. 4) определяется суммированием стр. 2 и 3. Она рассчитывается как сумма остатка денежных средств на начало периода и чистого денежного потока, сформированного в течение всего периода.

Коэффициент текущей дисконтированной стоимости при выбранной ставке дисконта, т.е. ставке дохода (см. табл. 4.5, стр. 5), рассчитывается по коэффициенту дисконтирования последнего планируемого года.

Коэффициенты дисконтирования денежных потоков, планируемого периода определяются для середины года по формуле

$$K = 1 / (1 + r)^{(n-0,5)}$$

где r — выбранная ставка дисконта (ставка дохода);

n — число лет планового периода.

Текущая (дисконтированная) стоимость денежных потоков по годам находится умножением величин чистого денежного потока каждого года на рассчитанный коэффициент дисконтирования для середины года (см. табл. 4.5, стр. 2 • стр. 5).

Сумма текущих (дисконтированных) стоимостей денежных потоков планируемого периода определяется суммированием текущих стоимостей денежных потоков за весь планируемый период, включая нулевой год (см. табл. 4.5, стр. 6, 7).

Остаточная стоимость за пределами планируемого периода (см. табл. 4.5, стр. 8) рассчитывается двумя способами:

- для предприятия, продолжающего производственную деятельность, — отношением чистого денежного потока за последний год планируемого периода к ставке дисконта;
- для предприятия, подлежащего ликвидации, — как ликвидационная стоимость.

Текущая (дисконтированная) стоимость остаточной стоимости за пределами планируемого периода (см. табл. 4.5, стр. 9) находится умножением величины остаточной стоимости за пределами планируемого периода (стр. 8) на коэффициент дисконтирования последнего планируемого года (стр. 5).

Чистая текущая (дисконтированная) стоимость рассматриваемого денежного потока определяется как сумма текущих стоимостей денежных потоков планируемого периода и текущей (дисконтированной) стоимости остаточной (ликвидационной) стоимости за пределами планируемого периода (см. табл. 4.5, стр. 10). При положительном значении чистой текущей (дисконтированной) стоимости считается, что данный денежный поток экономически эффективен.

Коэффициент внутренней нормы прибыли также характеризует целесообразность вложения средств в данный план финансового оздоровления. Если он превышает требуемый уровень доходности (ставку дисконта) или равен ему, проект может быть принят к рассмотрению. Он рассчитывается методом подбора при различных ставках дисконта путем приведения величины чистой текущей стоимости к нулю.

Период окупаемости проекта — это период, по истечении которого сумма текущих (дисконтированных) стоимостей денежных потоков (см. табл. 4.5, стр. 6), представленная нарастающим итогом, становится неотрицательной величиной, т.е. дисконтированные денежные потоки доходов становятся равными дисконтированным денежным потокам затрат.

Агрегированная форма прогнозного баланса (см. табл. 4.6) заполняется на основе показателей производственной программы и финансового плана по годам планируемого периода. По данным этого баланса рассчитываются финансовые показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия в прогнозном периоде (табл. 4.7).

Финансовые показатели, представленные в таблице, анализируются с целью установления соответствия их оптимальным значениям и используются в качестве контроля за изменениями финансовых показателей за прогнозный период.

Таблица 4.6.

Агрегированная форма прогнозного баланса

№ п. п.	Актив	Код	Год				№ п. п.	Пассив	Код	Год			
1	Основные средства и прочие внеоборотные активы						1	Источники собственных средств					
2	Запасы и затраты						2	Расчеты и прочие пассивы					
3	Денежные средства, расчеты и прочие активы						3	В том числе краткосрочная задолженность					
	Баланс							Баланс					

Таблица 4.7

Сводная таблица финансовых показателей

№ п.п.	Коэффициент	Год				Средний показатель по отрасли
<i>Коэффициенты ликвидности</i>						
1	Коэффициент текущей ликвидности					
2	Коэффициент абсолютной ликвидности					
3	Запасы / Чистые оборотные средства					
4	Текущая задолженность / Запасы					
<i>Коэффициенты финансовой устойчивости</i>						
5	Общая задолженность / Итог по активам					
6	Текущая задолженность / Итог по активам					
7	Общая задолженность / Остаточная стоимость основных средств					
8	Текущая задолженность / Остаточная стоимость основных средств					
9	Коэффициент обеспеченности собственными средствами					

10	<i>Коэффициенты деловой активности</i> Коэффициент общей оборачиваемости капитала					
11	Коэффициент оборачиваемости готовой продукции					
12	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности					
13	Средний срок оборота дебиторской задолженности					
14	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности					
15	Средний срок оборачиваемости кредиторской задолженности					
16	Коэффициент оборачиваемости собственных средств					
17	<i>Коэффициенты эффективности</i> Норма балансовой прибыли					
18	Чистая норма прибыли					
19	Общий доход на активы					
20	Доход на остаточную стоимость основных средств					

4.10. График погашения кредиторской задолженности

График составляется в строгом соответствии с ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», в котором указан порядок удовлетворения требований кредиторов. В него входят все виды задолженности неплатежеспособного предприятия, суммы задолженности и сроки ее погашения (см. табл. 4.8).

Таблица 4.8.

График погашения кредиторской задолженности

№ п/п	Наименование кредитора	Сумма требований, тыс.руб.	Квартал			
1	Бюджет: • федеральный • региональный • местный					
2	Инвестиционный кредит: • поступления по кредиту • погашение кредита • остаток на конец периода • проценты за кредит начисленные • проценты за кредит выплаченные					
3	Задолженность перед поставщиками: • изменение задолженности: рост (+), снижение (—) • остатки на конец квартала					

4	Задолженность перед покупателями: • изменение задолженности: рост (+), снижение (—) • остатки на конец квартала					
5	Задолженность по оплате труда: • начислено • выплачено • погашение задолженности • остатки на конец квартала					
6	Задолженность перед внебюджетными фондами: • начислено текущих платежей • выплачено текущих платежей • погашение задолженности • остатки на конец квартала					
7	Другие виды кредиторской задолженности					
	Итого					

4.11. Источники финансирования в условиях ограниченности финансовых ресурсов

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

К внутренним источникам относятся:

- нераспределенная прибыль;
- амортизационные отчисления (в том числе использование ускоренной амортизации);
- средства, выплачиваемые страховыми фирмами в виде возмещения потерь от страховых случаев (например, от аварий);
- доходы от вложений в уставные капиталы и акции других предприятий;
- экономия финансовых средств от ликвидации убыточных производств;
- доходы от создания на базе рентабельных производств самостоятельных бизнес-единиц (в том числе совместных предприятий с привлечением внешних инвесторов);
- арендные платежи от аренды недвижимости (в том числе аренды земельных участков), машин и оборудования;
- финансовые средства от продажи излишнего неиспользованного производственного и непроизводственного имущества (объектов недвижимости, земельных участков, автотранспорта, машин и оборудования и т.д.);
- сокращение издержек производства;
- снижение непроизводственных издержек;

- сокращение производства продукции, поступающей на склад;
- использование всех возможностей получения скидок на материалы, энергию, транспорт (рассрочка платежей по ним на условиях коммерческого кредита);
- сокращение рабочих мест соответственно снижению объемов работ;
- поиск более дешевых и качественных ресурсов;
- консервация или списание неиспользованных активов;
- реструктурирование дебиторской и кредиторской задолженностей (в том числе возмездная переуступка прав требования по дебиторской задолженности);
- оптимизация уровня запасов;
- дополнительные мероприятия по охране имущества предприятия;
- создание эффективной системы финансового менеджмента на предприятии;
- оптимизация налоговых платежей.

Внешними источниками инвестиций являются:

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

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

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

Существует два вида факторинга: срочный и традиционный. Суть *срочного факторинга* заключается в том, что предприятие и финансовая

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

Традиционный факторинг представляет собой следующее. Финансовая фирма дает предприятию средства в долг до их получения от дебиторов. Авансовые платежи при этом составляют 70—90% суммы выставленного счета, и проценты взимаются по ставке, превышающей на 1—1,5% ставку для лучших заемщиков.

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

В условиях нестабильного развития экономики целесообразно *кредитование под запасы*. В качестве залога применяются объекты недвижимости (ипотека), машины и механизмы, пакеты акций, оборотные средства и другое имущество строительного предприятия.

Высоколиквидные запасы (например, нефтепродукты) можно легко реализовать. Кроме того, обычно размер кредита под запасы составляет 50% их рыночной стоимости. Поэтому банку в данном случае выгодно выдавать кредиты предприятиям под запасы производства. Кредитование под залог высоколиквидных запасов предприятия относится к перспективному источнику производственного инвестирования.

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

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

2. *Кредитование на условиях передачи запасов под контроль заемщика с предоставлением последним сохранной расписки*. В данном случае заи-

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

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

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

Продажа излишних и неиспользованных активов строительного предприятия является наиболее доступной формой получения финансовых средств на несостоятельном предприятии. Важным обстоятельством является подготовка активов предприятия к продаже, которая заключается в реализации ряда функций управления, рассмотренных далее.

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

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

Оценка пассивов несостоятельного предприятия необходима главным образом для того, чтобы корректно сформировать реестр кредиторов и

ответить на вопрос, достаточно ли средств будет выручено от продажи активов, чтобы расплатиться с кредиторами предприятия. Она осуществляется на основании результатов инвентаризации финансовых обязательств, полученных от ранее проведенной инвентаризации пассивов предприятия.

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

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

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

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

Источники инвестирования в несостоятельные строительные предприятия, рассмотренные в данном подразделе, не исчерпывают всего их перечня, однако их можно широко использовать в практике антикризисного управления.

4.12. Программа реализации плана финансового оздоровления

Основными задачами программы реализации плана финансового оздоровления являются:

- уточнение мероприятий финансового оздоровления строительного предприятия, сроков их выполнения,
- определение исполнителей и ответственного исполнителя по каждому мероприятию,
- определение материальных ресурсов по каждому мероприятию,
- разработка календарных планов реализации мероприятий по отдельным группам и общего календарного плана программы,

- определение общего бюджета программы, его оценка и корректировка.

Комплексную программу реализации плана финансового оздоровления необходимо и целесообразно разделить на отдельные подпрограммы: «Реструктурирование активов», «Интенсификация производства», «Совершенствование структуры управления и производства», «Формирование финансовых источников», «Реструктурирование задолженности» и др. Каждая подпрограмма – это ограниченная во времени совокупность организационных, технических и финансовых операций по осуществлению целенаправленных изменений в определённой сфере деятельности строительного предприятия.

Выполнение работ по реализации программных мероприятий плана финансового оздоровления осуществляется в соответствии с календарным планом (см. табл. 4.9). Раздел «Объемы и источники финансирования» программы содержит данные об объемах, сроках и источниках финансирования подпрограмм, а также оценку ожидаемого экономического эффекта, получаемого в результате реализации подпрограмм. Финансовый план программы реализации плана финансового оздоровления оформляется документально (см. табл. 4.10).

Для каждой из подпрограмм, названных выше, можно выделить некоторые показатели, по которым оценивается комплекс работ по финансовому оздоровлению (например, прибыль, рентабельность, издержки, технический уровень и т. д.). Целевые показатели подпрограмм желательно устанавливать по кварталам, полугодиям и годам планового периода, а также на срок завершения плана финансового оздоровления. Показатели, измеряемые в стоимостном выражении, исчисляются в текущих рыночных ценах периода разработки и принятия подпрограммы. Для подпрограмм с относительно высокой продолжительностью периода возможен пересчет цен с учетом уровня инфляции, принятого при составлении государственного бюджета и прогнозируемого на последующий период.

Таблица 4.9.

Календарный план реализации мероприятий
плана финансового оздоровления

№ п/п	Наименование подпрограммы и мероприятий	Сроки исполнения, мес.						Ответственные исполнители
1	Реструктурирование активов							
2	Интенсификация производства							
3	Совершенствование структуры управления и производства							
4	Формирование финансовых источников							
5	Реструктурирование задолженности							

Таблица 4.10.

**Финансовый план программы реализации
плана финансового оздоровления**

№ п/п	Наименование подпрограммы и мероприятий	Сумма финансирования, тыс.руб.	Сроки финансирования, мес.	Источники финансирования	Резервные источники	Ожидаемый экономический эффект	Примечания
1	Реструктурирование активов						
2	Интенсификация производства						
3	Совершенствование структуры управления и производства						
4	Формирование финансовых источников						
5	Реструктурирование задолженности						

В итоговом разделе программы реализации плана финансового оздоровления приводятся расчетные значения и оценки следующих показателей:

1. Суммарный экономический эффект программы реализации плана финансового оздоровления.
2. Отношение суммарного экономического эффекта к затратам на осуществление плана финансового оздоровления.
3. Срок окупаемости инвестиций в плане финансового оздоровления.
4. Социальный эффект программы, выраженный в благоприятных социальных изменениях и в виде оценки социального эффекта в денежном выражении.

РАЗДЕЛ 5. ВЫВОД СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ИЗ КРИЗИСА

5.1. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства) предприятий

Микроэкономический потенциал государства формируется в результате деятельности организаций и предприятий, что обуславливает необходимость и значимость государственного регулирования процессов, протекающих в данных социально-экономических системах. Нарушение финансовой устойчивости любой социально-экономической системы приводит к кризису

– явлению, по своей сути представляющему некий предел и обострение противоречий внутри прежнего способа регуляции.

С данной точки зрения государственное регулирование – это функция управления, обеспечивающая равновесное состояние институциональных образований экономической макросистемы. Следует подчеркнуть, что с позиций системности объектом регулирования в данном случае служит как сам экономический субъект, так и внешние связи субъекта с макросистемой. Таким образом, государство формирует регулируемую основу развития рыночной экономики.

Государство устанавливает нормы и требования к качеству хозяйствования предприятия, за пределами которых происходит банкротство. Указанные нормы, в свою очередь, непосредственно влияют на структуру и организацию внутрисистемного управления. Эффективный менеджмент формируется под действием норм санации, способов контроля за финансовыми потоками и упорядоченности конкуренции. В нормативную базу санации предприятий должны входить нормы общерыночной ориентации и специальные нормы, регулирующие отношения эффективного хозяйствования в целевых сферах государственного управления (структурная перестройка, социальная сфера, формирование федеральных отношений и др.).

Банкротство порождает множество социальных проблем, которые часто гораздо сильнее воздействуют на экономику и социальную обстановку региона, чем наличие низкоэффективного предприятия, его неплатежи партнерам, налоговым органам и фондам. В связи с этим антикризисное управление деятельностью строительного предприятия может рассматриваться как система мер по существенному повышению эффективности его деятельности. Вместе с тем российские особенности финансового оздоровления предприятия не умаляют самой проблемы организации систематической санации как способа поддержания необходимого уровня эффективности хозяйственно-экономической деятельности. Система санации обычно предусматривает удаление из хозяйственного поля экономических субъектов на основании установленных организационно-правовых норм или применение оперативных мер по восстановлению платежеспособности конкретных предприятий, в частности, финансовую помощь.

Решение проблем несостоятельности предполагает двухуровневую схему организации управления:

- государственный уровень — стратегическое планирование и создание нормативной базы для самоорганизации хозяйствующих субъектов, целевое воздействие на определенные секторы экономики и социальной сферы;
- низовой уровень – организация внутрисистемных потоков ресурсов для достижения целей предприятия.

Оба уровня управления в совокупности представляют собой систему регулирования рыночной экономики. Исходя из представленных ранее соображений инструменты государственного регулирования условно можно разделить на две группы:

1) методы нормативного воздействия - законотворчество как способ установления норм взаимодействия хозяйствующих субъектов, межбюджетное взаимодействие центра, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, формирование отношений, связанных с управлением собственностью;

1) методы прямого регулирования - налогообложение, предоставление льгот, субвенций, целевой помощи регионам и отраслям, гарантий, государственного заказа, протекционизм, осуществление целевых программ социально-экономической направленности и пр.

Гарантия исполнения или непреложность выполнения установленных норм и правил является одним из ключевых условий создания среды для самоорганизации хозяйствующих субъектов. При низкоэффективном механизме государственных гарантий ответственность за отношения несостоятельности возлагается на ее участников. Так, устанавливаемая законом о банкротстве норма антикризисного управления, по сути, возлагает ответственность за все риски на кредитора. Следовательно, собственник ресурса несет повышенный риск его применения. Такая позиция негативно влияет на поведение инвесторов.

Неурегулированность подобных отношений, их природа не позволяют разрешить противоречия только на уровне хозяйствующего субъекта. Недостатки норм государственного регулирования отношений порождают проблему другого уровня — неупорядоченность отношений при работе строительных предприятий в кризисном режиме, что осложняет регулирование инвестиционных процессов на уровне национальной экономики. Реализованный в ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» подход к регулированию всех видов отношений хозяйствующего субъекта, основанный на саморегулировании горизонтальных хозяйственных связей, не дает возможности преодолеть проблемы несостоятельности, что ведет к усугублению проблем реструктуризации российской экономики.

С целью формирования организационных, экономических и иных условий для реализации актов о несостоятельности (банкротстве) государственных предприятий, а также предприятий, в капитале которых велика доля государства, создана *Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО России)*. Названная Федеральная служба является федеральным органом исполнительной власти, осуществляет исполнительные, контрольные, разрешительные, регулирующие и организационные функции, предусмотренные законодательством Российской Федерации в данной области. На нее возлагается решение следующих основных задач:

- разработка и реализация мероприятий по финансовому оздоровлению и реструктуризации неплатежеспособных организаций (предприятий);
- проведение государственной политики по предупреждению банкротств;
- обеспечение условий реализации процедур банкротства;

- исполнение полномочий государственного органа по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению предприятий, а также органа, уполномоченного обеспечивать защиту интересов Российской Федерации при решении вопросов о несостоятельности (банкротстве) предприятий.

Особая роль среди множества методов государственного регулирования экономики принадлежит методам программно-целевого управления: формирование инфраструктуры или поля деятельности экономических субъектов, реструктуризация социально-экономических систем, реализация технологии оздоровления конкретных предприятий, формирование и управление корпуса арбитражных управляющих и др. Реализация данных методов программно-целевого управления позволяет сформировать базу структурных преобразований экономики.

В целевом формировании инфраструктурных компонентов рыночной экономики ключевой является информационная сфера, играющая решающую роль в государственном управлении экономикой. В задачи организации *информационного обеспечения антикризисного управления*, официально возложенные на ФСФО России, входит, в частности, создание системы объективной информации. Данный государственный орган выпускает официальное издание — «Вестник Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству», где изучается и обобщается отечественная и зарубежная практика применения законодательства о несостоятельности (банкротстве).

Другой проблемой государственного финансового оздоровления экономических субъектов является *реструктуризация предприятий*. При этом предусматривается прямое государственное вмешательство, что предполагает, с одной стороны, предоставление конкретному государственному органу права решения проблем данного типа, а с другой — обеспечение выбранного органа ресурсами для такой деятельности. Для достижения данных целей на Федеральную службу России по финансовому оздоровлению и банкротству возложена функция подготовки государственных решений:

- участие в формировании и реализации федеральных и межгосударственных программ, предусматривающих мероприятия по реструктуризации и финансовому оздоровлению неплатежеспособных организаций (предприятий);

- учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически или социально значимых организаций (предприятий), представление предложений по их финансовому оздоровлению в Правительство РФ;

- привлечение необходимых финансовых средств для реализации мероприятий по реструктуризации и финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий;

- участие в рассмотрении вопросов о предоставлении государственной финансовой поддержки неплатежеспособным предприятиям.

С целью реализации технологии финансового оздоровления предприятий Федеральная служба России по финансовому оздоровлению и банкротству предполагает выполнение следующих практических действия:

- утверждение методических указаний по проведению экспертизы финансового состояния неплатежеспособных организаций (предприятий);
- ведение учета юридических и физических лиц, занимающихся деятельностью, связанной с проведением экспертизы;
- осуществление в установленном порядке контроля за соблюдением принятой законодательством Российской Федерации дисциплины платежей и расчетов;
- проведение анализа финансового состояния и принятие решения о признании предприятий неплатежеспособными;
- определение порядка ведения учета неплатежеспособных предприятий и ведение такого учета;
- оформление заключений по вопросам, связанным с определением несостоятельности финансовым оздоровлением, в том числе по вопросам о платежеспособности, наличии признаков фиктивного или преднамеренного банкротства, реальной возможности восстановления платежеспособности, планах финансового оздоровления, возможных последствиях обращения взыскания на имущество должника и целесообразности возбуждения в арбитражном суде производства по делу о его несостоятельности (банкротстве) и т.д.

Важнейшей функцией ФСФО России является *формирование и управление корпусом арбитражных управляющих*. В этих целях Федеральная служба:

- организует подбор и подготовку специалистов по антикризисному управлению, разрабатывает и утверждает соответствующие квалификационные требования и программы обучения;
- утверждает требования, предъявляемые к физическим лицам, осуществляющим деятельность в качестве арбитражных управляющих, проводит лицензирование их деятельности;
- ведет списки лиц, получивших лицензию арбитражного управляющего и прошедших регистрацию в арбитражных судах;
- представляет по запросу арбитражного суда кандидатуру арбитражного управляющего.

Более того, ФСФО России предоставлено право выдавать и отзываться лицензии арбитражных управляющих, осуществлять контроль за их деятельностью, т.е. единоначально управлять такой специальной категорией работников, как арбитражные управляющие.

Рассмотренные структурные и функциональные возможности ФСФО России дополняются *правами в отношении оперативной деятельности*:

- осуществлять от имени Российской Федерации предусмотренные законодательством процессуальные права при рассмотрении судами и ар-

битражными судами дел, связанных с применением законодательства о несостоятельности (банкротстве);

- издавать в пределах своей компетенции нормативные и иные правовые акты, в том числе обязательные разъяснения по реализации процедур банкротства;
- запрашивать в установленном порядке у федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и различных организаций информацию, необходимую для выполнения возложенных на нее задач;
- проводить проверки финансово-хозяйственной деятельности неплатежеспособных предприятий, назначать в случаях и в порядке, которые установлены законодательством Российской Федерации, проведение аудиторских проверок;
- создавать экспертные и совещательные коллегиальные органы;
- создавать, реорганизовывать и ликвидировать учреждения;
- участвовать в создании и деятельности некоммерческих организаций, необходимых для выполнения функций и задач Федеральной службы;
- заключать в установленном порядке соглашения с государственными органами зарубежных стран, неправительственными и международными организациями, осуществляющими деятельность в сферах, отнесенных к компетенции Федеральной службы;
- привлекать для проведения экспертиз и консультаций специалистов других органов исполнительной власти и организаций, в том числе иностранных;
- учреждать в установленном порядке печатные издания, необходимые для выполнения функций и задач Федеральной службы.

5.2. Разработка стратегии вывода неплатежеспособного предприятия из кризиса

Наличие симптомов кризисного состояния строительного предприятия – падение объемов производства, рост взаимных платежей, нехватка оборотных средств и т.д. – обуславливают необходимость разработки стратегии антикризисного управления. В настоящее время широко применяется классификация стратегий по критерию экономического роста:

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

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

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

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

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

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

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

Представляя управление строительным предприятием как процесс целенаправленного перевода социально-экономической системы в желаемое состояние, можно определить это состояние в координатах «развитие — сворачивание» (рис. 5.1).

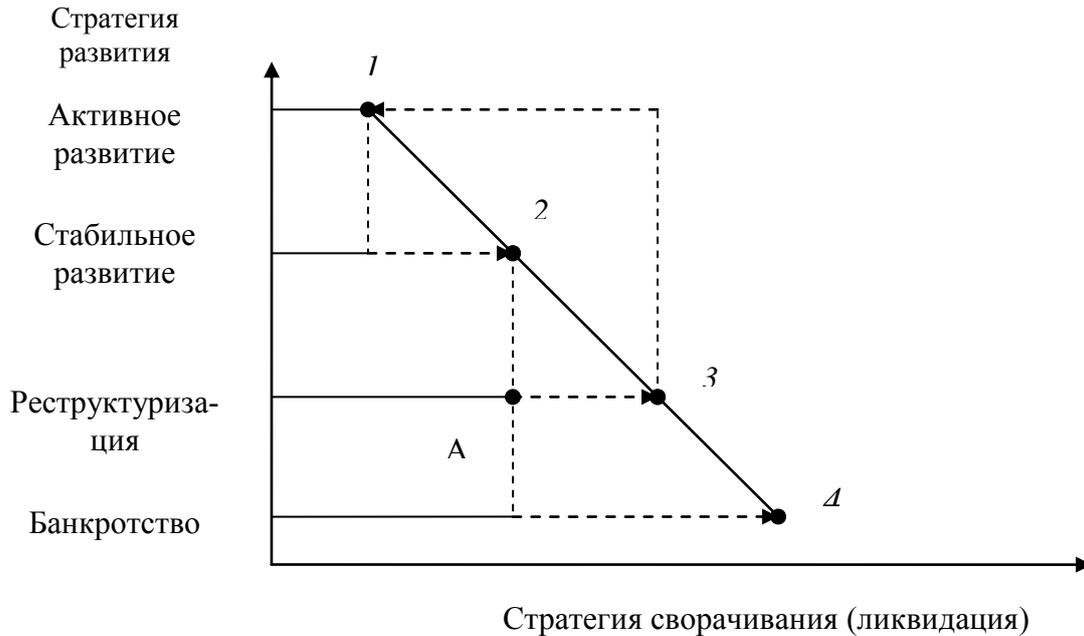


Рис. 5.1. Смена состояний строительных предприятий

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

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

Состояние 3 — реструктуризация или перестройка является перегруппировкой финансовых, материальных, технологических и управленческих ресурсов, их концентрацией на перспективных рынках, углубленной работой с потребителем и переходом к новому производству. Цели и направления реструктуризации определяются маркетинговыми исследованиями, с одной стороны, и задачами стратегического менеджмента — с другой. В этом состоянии превалирует стратегия сворачивания с элементами санации, а стратегия развития характеризуется низким удельным весом.

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

Точка А (рис.5.2) называется точкой стратегического сгиба, изменения существующей глобальной стратегии или точкой трансформации. Принципиальным моментом является то, что, попав в эту точку, строительное

предприятие может пройти ее, сделавшись более сильным (через реструктуризацию и подготовку — к выходу в новый сектор рынка и новому бизнесу), или погибнуть.

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

5.3. Антикризисная инвестиционная политика

Для обеспечения успеха антикризисной инвестиционной политики необходимо обеспечить связь между стратегическими и тактическими решениями в области инвестиций на всех уровнях. Основной целью антикризисной инвестиционной стратегии государства является оптимизация структуры экономики, что способствует формированию благоприятной инвестиционной среды. Тактические инвестиционные решения нацелены на поддержание эффективной деятельности экономических субъектов, осуществление государственной финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий для восстановления их платежеспособности или финансирования реорганизационных мероприятий.

Реализация государственной антикризисной стратегии опирается на ряд предпосылок, к которым относятся:

- политическая и социально-экономическая стабильность в обществе;
- наличие законодательной базы для развития инвестиционного процесса, в том числе совершенствование налогового законодательства;
- рост реальных налоговых поступлений в бюджет;
- устойчивость национальной валюты;
- снижение темпов инфляции и др.

Под инвестиционной политикой строительного предприятия понимается система мероприятий по отбору приоритетных инвестиционных проектов, привлечению и эффективному использованию ресурсов для их реализации.

Использование бюджетов всех уровней для финансирования инвестиционных программ является весьма проблематичным. В последние годы видна устойчивая тенденция снижения инвестиций в основной капитал, финансируемых за счет бюджетных средств. Особенно заметным является снижение финансирования капитальных вложений за счет средств федерального бюджета.

Реальное накопление собственных ресурсов строительного предприятий порой бывает проблематично. Одной из главных причин этого является

уровень инфляции, который обуславливает обесценивание амортизационных фондов и оборотных средств предприятий. Некоторые предприятия находятся в ситуации, когда не хватает финансовых ресурсов даже на поддержание объемов производства, а тем более на техническое перевооружение или увеличение выпуска продукции. В свою очередь, падение производства приводит к уменьшению прибыли, необходимой для накопления инвестиционных ресурсов.

Для строительных предприятий характерны высокие издержки и низкая рентабельность производства, рост дебиторской и кредиторской задолженности, что приводит к сокращению реальной базы для накопления и инвестиций. Потребность несостоятельных строительных предприятий в инвестициях обычно многократно превышает те средства, которые они имеют. Здесь возникают две ключевые задачи: мобилизация и запуск в дело максимума ресурсов на цели производительных инвестиций и выявления системы приоритетов, по которой инвестиционные расходы должны ранжироваться.

Главными источниками капиталовложений в антикризисной инвестиционной политике предприятий становятся амортизационные фонды, часть прибыли и кредиты. Для того чтобы направить больше прибыли на инвестиционные цели, обычно приходится максимально оптимизировать действия в области налогообложения.

В управлении инвестиционным процессом должны быть четко определены цели инвестирования и выбраны объекты инвестирования в соответствии с обозначенными приоритетами. В условиях кризиса в инвестиционной сфере особую значимость приобретает такой принцип финансирования, как получение максимального эффекта при минимуме затрат.

Антикризисная инвестиционная политика строительного предприятия непосредственно связана с реализацией выбранной стратегической цели и стратегический финансовый менеджмент обоснованно предполагает:

- финансовую оценку проектов вложения капитала;
- отбор критериев принятия инвестиционных решений;
- выбор оптимального варианта вложения капитала;
- определение источников финансирования.

Возможность привлечения различных финансовых ресурсов обусловлена в первую очередь оборачиваемостью капитала и соответствующей нормой прибыли. Для инвестора важное значение имеют: максимальная величина вложений, скорость возврата капитала и размер кумулятивного дохода на последний год действия вложений. Доходность заемного капитала должна обеспечивать обслуживание долга и приносить определенную прибыль предприятию. Чтобы сохранить свою кредитоспособность и удержаться на рынке, многие фирмы временно вынуждены ориентироваться не на рост производства, а на получение чисто финансовой прибыли.

С точки зрения оценки инвестиционной привлекательности строительного предприятия его финансовое состояние представляет собой комплексное понятие, характеристики которого основываются на оценке степени эффективности размещения средств, устойчивости платежеспособности,

наличия достаточной финансовой базы, обеспеченности собственными оборотными средствами и других показателей. Важное значение для принятия инвестиционных решений приобретают прогноз тенденций в финансовом состоянии строительного предприятия и выявление основных направлений его изменения.

Особую проблему представляют собой выбор и обоснование критериев для оценки полученных фактических показателей финансового состояния, с которыми можно сравнить финансовые коэффициенты конкретного предприятия. Для сопоставления рекомендуется использовать либо показатели лучших в строительной отрасли предприятий, либо среднеотраслевые значения финансовых коэффициентов. Знание среднеотраслевых значений соответствующих показателей позволяет получить по каждой группе финансовых коэффициентов оценку того, в какую категорию попадает данное предприятие. При отсутствии таких ориентиров в оценках финансовых коэффициентов остается возможность проследить их динамику за ряд периодов и охарактеризовать тенденцию их изменения.

Безусловный интерес для инвестора представляет анализ номенклатуры выпускаемой продукции с точки зрения соотношения постоянных и переменных затрат в структуре ее себестоимости. Предприятия с высокой долей постоянных затрат в общей сумме издержек производства весьма чувствительны к любым изменениям объема продаж. Особое внимание должно быть обращено на наличие таких позиций в отчетах предприятия, как «убытки», а также «кредиты и займы, не погашенные в срок», просроченная кредиторская и дебиторская задолженность.

Среди российских финансовых менеджеров в последнее время становится популярной оценка имущества предприятия, бизнеса с целью определения инвестиционной привлекательности предприятия. Так, при уменьшении стоимости основных средств автоматически уменьшаются и амортизационные отчисления, что ведет к увеличению прибыли предприятия. Таким образом, получается, что налог на имущество снижается, а налогооблагаемая прибыль и налог на нее увеличиваются. В этом случае финансовому менеджеру нужно оценить, какое соотношение этих двух налогов наиболее выгодно для предприятия.

При дефиците финансовых ресурсов руководство предприятия часто привлекает заемный или увеличивает собственный капитал. В первом случае оно заинтересовано в том, чтобы продемонстрировать кредитору высокую стоимость собственного капитала как гарантию возврата кредита. Во втором случае необходимо осмыслить ситуацию с точки зрения потенциального акционера, для которого важно, какую прибыль давало предприятие на протяжении некоторого времени покупки акций. Поэтому в процессе оценки следует ориентироваться на нижний предел стоимости основных средств. При повышении стоимости основных средств, а значит, и собственного капитала улучшаются показатели ликвидности и финансовой устойчивости, но одновременно снижается рентабельность предприятия. И, наоборот, при

снижении стоимости основных средств рентабельность улучшается, а ликвидность ухудшается.

Инвестиционная привлекательность российских предприятий сегодня явно невысокая. Среди причин этого: недостаточно проработанная стратегия, отсутствие ясности и прозрачности структуры предприятия и др.

5.4. Антикризисный маркетинг

Любое предприятие функционирует на определенном рынке: неконкурентном и конкурентном. Монопольное положение предприятия в каких-то сегментах рынка не является гарантией безкризисного развития: объем спроса может существенно падать в силу действия таких факторов, как инфляция, общая политика государства в отношении оплаты труда, недостаток оборотных средств у предприятий и т.д. В силу действия перечисленных факторов планируемые объемы сбыта продукции (услуг) не реализуются. В зависимости от степени падения доходов населения начинается общий спад производства, который затрагивает в первую очередь те предприятия, которые выпускают продукцию, обслуживающую потребности не первой необходимости (строительная продукция).

Причины кризиса сбыта на конкурентном рынке — это превышение индивидуальных цен продаж и снижение индивидуального показателя качества продукции по отношению к среднерыночному значению. Здесь, как и в условиях монопольного рынка, итог тот же: планируемые объемы сбыта превышают фактический результат.

С учетом основных причин кризиса готовится бизнес-план строительного предприятия, маркетинговый компонент которого включает анализ рынка, конкурентов, план маркетинговых мероприятий. Констатация причин кризиса сбыта — главная предпосылка всех последующих маркетинговых процедур по выводу предприятия из опасной зоны. Ниже, на рис. 5.2, показана связь между характером кризиса и способами его преодоления в результате использования маркетинговых антикризисных мероприятий.

Рассмотрим варианты реагирования строительного предприятия на утрату своих позиций на рынке.

1. Начнем с кризиса, возникающего на основе монопольного положения предприятия. На первом этапе исследуется причина отказа потребителя от продукции данного предприятия, после выявления различных групп «отказников» следует провести ряд дополнительных исследований.

В качестве причины отсутствия предложения продукции, следует определить: идет ли речь об отсутствии предложения в нужном месте и в нужное время (количественный фактор) или причина неудовлетворенности кроется в низком качестве продукции (качественный фактор)? При недостатке качества, следует выявить соответствие или несоответствие сложившейся цены качественным параметрам продукции, что поможет не утратить контроль над ценовой политикой в ситуации, когда качественные характеристики продукции определяют основную мотивацию покупателя. Особенную

ценность результаты таких исследований приобретают для прогноза рыночной конъюнктуры при утрате предприятием монопольного положения на данном рынке. Наконец, эти данные могут использоваться для выработки мер по возвращению недовольных потребителей на рынок предприятия.

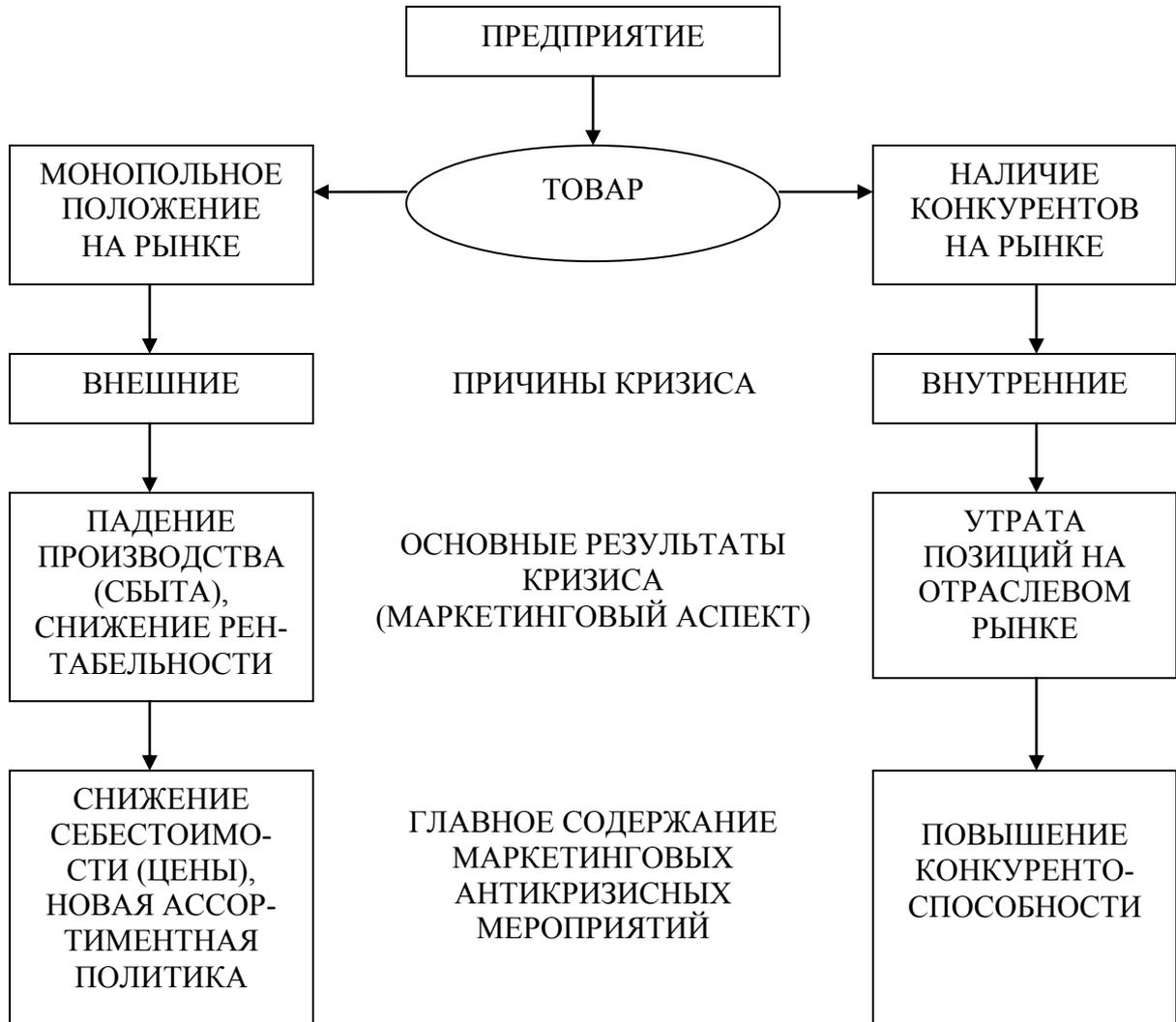


Рис. 5.2. Схема антикризисных маркетинговых действий

Далее маркетологи обращаются к той части покинувших рынок потребителей, которые в качестве главной причины указали на цены: определяется их отношение к возможности вернуться на рынок предприятия. Потребителям предлагается понижающаяся шкала цен, которая бы их устроила в изменившейся ситуации. Одновременно исследуется готовность того же потребителя отказаться от некоторых элементов качества (дается аналогичная шкала возможного отсутствия определенных потребительских свойств). В сущности, речь идет о возможности расширения ассортимента за счет допустимого с точки зрения потенциального потребителя снижения качества. В

результате этих исследований должен появиться маркетинговый план предприятия по возвращению в зону интересов предприятия утраченной доли потребительского рынка.

Алгоритм исследования представлен в предельно упрощенной форме. Он не учитывал, например, наличия у предприятия каких-то устойчивых сегментов и других особенностей. Однако это не влияет на общий вывод. Без такого рода исследований рынка риск капиталовложений возрастает и станет самостоятельным источником кризиса.

2. Исследуем способы преодоления кризиса в рамках конкурентного рынка, сложившегося под влиянием внутренних причин. Внутренние причины кризиса связаны с недоработками строительного предприятия в области двух основных конкурентообразующих элементов его продукции: качества и цены. В отличие от внешних причин кризиса внутренние причины связаны с качеством в большей степени. Рост качества — признак возможности и умения реагировать на требования конкурентного рынка.

Исследование причин ухода покупателей с рынка предприятия заключается в определении причин, по которым большей привлекательностью стала обладать для них продукция конкурента. С этой точки зрения потребителей разделяют на две части: на тех, кто связал преимущество альтернативного сегмента с возможностью купить нужную продукцию соответствующего качества, и на тех, кто это преимущество связывает с более приемлемой ценой.

Те, кто не связывают качество с ценой, как правило, относятся к высокодоходным группам, остальные — к среднедоходным. Однако общий мотив налицо: и те, и другие на первое место ставят качество. Покупатели, видящие преимущество продукции в цене, могут уточнить свой мотив, если укажут, какая часть из них видит в цене конкурентного товара свойство, обеспечивающее его доступность (низкодоходные группы населения) и какая часть видит в цене конкурирующего товара способность доставлять им по доступной цене нужный уровень качества (покупатели с достатком от среднего до низкого). С точки зрения будущей стратегии важно знать, на каких условиях покупатели готовы вернуться на рынок предприятия.

Далее исследуется прогнозный объем рынка предприятия: в первую очередь анализируют рынок в докризисный период, на второй итерации определяется оптимальное число потребителей в целевых сегментах. Строительное предприятие, имеющие такие данные, может сопоставлять фактический спрос с потребностью и, в дальнейшем, разработать антикризисные маркетинговые мероприятия.

Завершающий этап маркетинговых исследований заключается в уточнении максимально возможного объема сбыта фирмы в пределах изучаемого рынка. Следует выяснить — какая часть из неудовлетворенной части потребителей, которые являются потенциальными покупателями, согласна покупать продукцию предприятия по сниженной цене (и в какой мере) и каким уровнем качества они при этом готовы поступиться. Альтернативный вариант связан с выяснением мнения той части потребителей, которые готовы

вернуться на рынок только при условии снижения цены без ущерба качеству. Для покупателей первой группы нужно предоставить возможность покупки продукции с ценовой скидкой и снижением качества; для второй — найти способ снизить только цену. Ясно, что в последнем случае решение проблемы следует искать на пути реорганизации управления производством, руководствуясь критерием экономии, в первом — за счет расширения ассортимента по критерию доступности.

Оценка конкурентоспособности строительного предприятия проводится на основе анализа качества продукции, формы сбыта, степени охвата рынка, способов продвижения на рынок, ценообразования и др. Для оценки сравнительных преимуществ или недостатков строительной продукции можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющий систематизировать информацию по конкурентоспособности фирмы и главных конкурентов.

Конечная цель всех маркетинговых исследований — разработка *программы продвижения предприятия на рынок*, имеющего в качестве долгосрочной цели восстановление позиций и лидерство на рынке строительной продукции. Программа включает следующие основные разделы:

- **Маркетинговый мониторинг:**
 - организация базы данных по конкурентам, поставщикам, клиентам и оперативное ее ведение;
 - подробный анализ сегментов рынка по динамике производства, перспективам, устойчивости, распределению по территориям и др.
- **Организация и управление маркетингом:**
 - организация регулярной и мобильной службы маркетинга;
 - чёткая специализация маркетинговой деятельности: стратегический маркетинг, текущие плановые мероприятия, активное продвижение продукции в рамках сбытовой политики;
 - закрепление за маркетингом предприятия оперативного отслеживания исполнения сбытовой политики и создание предложений по корректировке сбытовой политики и др.
- **Сбытовая политика:**
 - создание структуры ассортимента;
 - переход от продажи продукции к оказанию комплексных услуг, то есть стать для любого заказчика генеральным подрядчиком в своей сфере продукции и услуг;
 - в долгосрочном плане с помощью информации о рынке и привлечения клиентов стать управляющей компанией на рынке России с перспективой создания финансово-промышленной группы и др.
- **Конкурентная политика:**
 - агрессивная борьба с конкурентами на рынке;
 - создание из независимых региональных экономических субъектов дилеров или партнеров по бизнесу;

- контакты с производителями и поставщиками сырья для налаживания партнерских отношений и согласованного раздела сфер влияния и др.
- Рекламная политика:
 - развитие общей рекламы и имиджа (информационные сообщения, статьи в российской прессе, выставки и др.);
 - целенаправленные действия по сегментам (статьи в специализированной, региональной прессе, участие в региональных и специализированных выставках, рассылка по почте, участие в отраслевых семинарах и др.);
 - ведение рекламной кампании со средней интенсивностью и с небольшими затратами и др.

5.5. Инновационная политика антикризисного управления

5.5.1. Условия формирования инновационного потенциала предприятия

Развитие строительного предприятия связано с приобретением нового качества, определяющего увеличение степени устойчивости и усиление жизнедеятельности экономического субъекта. Если руководство не нацелено на освоение новых технологий, позволяющих производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами, предприятие через определенный промежуток времени рискует стать неконкурентоспособным. А это означает ослабление позиций на рынках сбыта, потерю потребителей продукции и снижение размеров прибыли, что способствует возникновению кризисной ситуации и может послужить причиной банкротства.

Известный американский экономист Эдвард Деминг изложил в книге «Выход из кризиса» свою программу управления корпорацией в условиях жесткой конкуренции, основным принципом которой является постоянное стремление к совершенствованию продукции или услуги. Реализация данной программы напрямую связана с формированием эффективной системы инновационного управления предприятием, позволяющей ему функционировать, избегая кризисных ситуаций и занимать лидирующие позиции в своей отрасли.

Наибольший вклад в развитие теории инновации принадлежит австрийскому экономисту Й. Шумпетеру, разработавшему собственную теорию экономического развития. В соответствии с классификацией Й. Шумпетера понятие «нововведения» рассматривается, как:

- 1) изготовление нового, неизвестного потребителям блага или создание нового качества того или иного блага;
- 2) внедрение нового способа производства или нового способа коммерческого использования продукции;
- 3) освоение нового рынка сбыта, на котором до сих пор данная отрасль не была представлена, независимо от того, существовал этот рынок прежде или нет;

4) получение нового источника сырья или полуфабрикатов независимо от того, существовал ли этот источник прежде, или считался недоступным, или его еще только предстояло создать;

5) проведение реорганизации.

Значительный вклад в формирование теории инновации внесли и русские исследователи. Это, прежде всего, Н.Д. Кондратьев — автор теории больших конъюнктурных циклов. Волновая теория Кондратьева дала возможность специалистам в области управления исследовать причины спадов в промышленности и определить пути преодоления кризисов за счет инновационного обновления капитала.

Изучение жизненного цикла продукции приводит к ряду выводов, которые полезно иметь в виду, определяя стратегию инновационного процесса:

- кривые изменения прибыли и объема продаж продукции демонстрируют внедрение новшеств на рынок. После компенсации всех стартовых затрат, связанных с НИОКР, требующих больших инвестиций, рост прибыли может быть значителен. Однако инновационный процесс характеризуется условиями неопределенности и всегда существует большой риск рыночной неудачи новшества;
- первоначальный успех зависит во многом от способности разработать действительно новый продукт, удовлетворяющий спрос рынка, тогда как последующая прибыль зависит в основном от маркетинга и уровня производства, обеспечивающего требуемый объем продаж с наименьшими затратами.

В условиях общего ускорения научно-технического прогресса глобализации и интернационализации рынка, усиления конкуренции, которое сопровождается сокращением сроков действия конкурентных преимуществ и необходимостью разделения рынка, инновационность становится ключевым фактором успеха. Инновационные возможности экономических субъектов во многом зависят от инновационной политики государства. Огромные затраты на НИОКР, риск при их проведении, необходимость определения приоритетных направлений развития, формирование инфраструктуры для инновационной деятельности, разработка законодательных актов, способствующих активизации инновационного процесса, — все это требует государственных гарантий, финансирования, организационной и информационной помощи.

Ситуация, сложившаяся в российской инновационной сфере, с одной стороны, характеризуется наличием проблем инфраструктурного обеспечения инновационных процессов, а с другой — отсутствием механизма стимулирования высокой активности участников инновационных процессов, инновационной восприимчивости товаропроизводителей, формирования рынка инновационных продуктов, государственных гарантий стабильности в сфере интеллектуального труда и производства.

Изучение опыта экономически развитых стран по созданию механизма государственного регулирования научно-технического развития является позитивным фактором в преодолении инновационного кризиса в нашей

стране. Обобщение мирового опыта дает возможность сформулировать основные задачи антикризисной инновационной политики государства:

- активизация деятельности всех структур по использованию имеющегося научно-технического потенциала страны;
- разработка и внедрение законодательной базы по стимулированию инновационной деятельности;
- создание (развитие) общегосударственного центра, занимающегося проблемами передачи технологии;
- разработка программ по использованию передовых технологий;
- формирование инновационной инфраструктуры;
- выпуск специальных изданий, регулярно публикующих информацию об имеющихся изобретениях, нововведениях и достижениях, представляющих интерес для российской экономики.

Эффективное управление инновационным процессом требует специальных организационно-экономических механизмов. Это, в первую очередь, связано с условиями неопределенности, которые характерны для инновационной деятельности. Неопределенность охватывает практически все фазы: от научно-исследовательских работ до продажи научно-технической продукции на рынке. Всегда существует опасность того, что стоимость полученных инновационных решений может оказаться слишком высока или новая продукция потерпит коммерческую неудачу на рынке. Вероятность неэффективности инвестиций зависит от вероятности коммерческого успеха. Эта проблема может быть решена путем формирования специальной инфраструктуры, поддерживающей инновационный процесс.

Инновационная инфраструктура представляет собой организационную, материальную, финансово-кредитную, информационную базу для создания условий, способствующих эффективному распределению средств и оказанию услуг для развития инновационной деятельности, технологического трансфера, коммерциализации научно-технической продукции. При формировании рыночных отношений инновационная инфраструктура является средой, способной снизить неопределенность инновационных процессов и благоприятствующей рискованной деятельности.

Инновационная инфраструктура аккумулирует финансовые ресурсы, действуя как инвестиционный механизм инновационных процессов. Она объединяет капиталы институциональных инвесторов, при этом не только финансируются высокие технологии и наукоемкое производство, но и берется плата за риск, т.е. риск выступает в качестве объекта купли-продажи.

Венчурное финансирование – финансирование новых предприятий и новых видов деятельности, которые традиционно считаются высоко рискованными, что не позволяет получить для них финансирование в виде банковского кредита и других общепринятых источников. Цель венчурного финансирования сводится к тому, что денежные капиталы одних предпринимателей и интеллектуальные возможности других (оригинальные идеи или технологии) объединяются в реальном секторе экономики для того, чтобы принести прибыль.

Одна из основных задач экономической политики – создание новых инновационных инфраструктур, которые позволяют стабилизировать экономическую ситуацию. Даже в развитых экономических системах они в ряде случаев создаются в период экономического спада, структурной перестройки, сопровождающихся сокращением рабочих мест, уменьшением объемов бюджетных ассигнований на научное развитие, а также в условиях значительного накопления научно-технического потенциала при отсутствии механизма доведения имеющихся идей до конкретного потребителя и достижения коммерческого успеха.

Инновационные структуры нового типа в ряде случаев возникли как условие выхода из кризисной ситуации. Например, одной из основных причин создания исследовательского парка в штате Иллинойс (США) стало снижение конкурентоспособности продукции, производимой в штате. Технологический центр в Мюнхене (Германия) способствовал выходу из экономической депрессии. Технополисы Японии стали следствием структурной перестройки в экономике.

Уровень инновационного потенциала предприятия отражает его возможности в достижении поставленных инновационных целей. Реализация этих целей в глобальных масштабах выступает как средство получения достаточно высокой прибыли в долгосрочной перспективе, упрочения, а затем и повышения конкурентных возможностей на рынке, решение кризисной проблемы и проблемы выживания в целом.

Обобщенно под потенциалом любого вида принято понимать способность экономического субъекта наиболее эффективно реализовывать ту или иную функциональную задачу при максимальном использовании имеющихся ресурсов. Согласно этому принципу, инновационный потенциал – это экономические возможности предприятия по эффективно вовлечению новых технологий в хозяйственный оборот.

Инновационный потенциал предприятия определяется величиной его ресурсов, к которым можно отнести

- *интеллектуальные* (технологическая документация, изобретения, патенты, лицензии, модели, промышленные образцы и др.);
- *материальные* (опытно-приборная база, пилотные установки, исследовательское, экспериментальное и лабораторное оборудование и др.);
- *финансовые* (собственные, заемные, инвестиционные, бюджетные, грантовые и др.);
- *кадровые* (лидер-новатор, заинтересованный в инновациях; персонал, имеющий специальное образование и опыт проведения НИР и ОКР; специалисты в сфере маркетинга, планирования и прогнозирования потребностей покупателей и др.);
- *инфраструктурные* (собственные подразделения НИР и ОКР, конструкторский отдел, отдел главного технолога, лаборатория контроля качества продукции, патентно-лицензионный отдел и др.);
- *дополнительные источники* повышения результатов инновационной деятельности (связи с НИИ и вузами, ресурс площадей, информационный от-

дел, опыт управления проектами, стратегическое управление предприятием и др.).

Методика оценки инновационного потенциала основана на выделении инновационной составляющей во всех сферах деятельности организации, то есть оценка производится как непосредственно подразделений НИОКР, так и производственной сферы, маркетинга, финансовой деятельности и т.д.

Все факторы, определяющие уровень инновационного потенциала, можно подразделить на следующие группы:

- факторы собственно инновационного процесса как самостоятельного объекта управления;
- факторы внутренней среды;
- факторы внешней среды.

На уровень развития инновационного потенциала предприятия и непосредственно на разработку нововведений оказывают большое влияние факторы, представленные в таблице 5.1.

Факторы, влияющие на разработку нововведений

Таблица 5.1.

Факторы, способствующие разработке нововведений	Факторы, не способствующие разработке нововведений
Сохранение и расширение производственной базы	Высокие затраты, связанные с разработкой и внедрением нововведений
Сокращение затрат	Длительные сроки между разработкой нововведения и выходом изделия на рынок
Реализация нужд и предложений потребителя	Большая неуверенность в успехе
Повышение научно-технического потенциала специалистов	Непатентоспособность нововведения
Имидж корпорации	Трудности в сохранении доли на рынке
	Отсутствие необходимых ресурсов и квалифицированных кадров

Уровень инновационного потенциала предприятия во многом зависит от всего предшествующего опыта, условий функционирования подразделений НИОКР, уровня производства, маркетинга. Организации, нацеленные на использование всех уровней организационного опыта, отличаются способностью экспериментировать, анализировать успехи и неудачи, делать выводы из практики. В основе их деятельности — системное мышление, открывающее возможности для творчества.

Управление формированием и развитием инновационного потенциала предприятия позволит обеспечить:

- достижение высокой конкурентоспособности выпускаемой инновационной продукции;
- обеспечение максимальных темпов обновления инновационной продукции и технологий;
- достижение высокого технологического уровня производства;
- оптимальное использование всех видов ресурсов;

- снижение загрязнения окружающей среды и обеспечение экологической безопасности.

5.5.2. Инновационная стратегия и тактика в условиях кризиса

Различают два основных типа инновационной стратегии, одной из которых является адаптивная, когда предприятие использует нововведение как ответную реакцию на изменение рыночных условий в целях сохранения своих позиций на рынке, т. е. в целях выживания. Адаптивную стратегию характеризует концентрация усилий на частичных изменениях, дополнительных улучшениях существующих продуктов, рынков, технологий, зачастую идущих в русле сложившихся, традиционных для данной организации путей достижения успеха. Такая стратегия лишает организацию возможности видеть и использовать новые производственные и рыночные возможности, находить новые конкурентные преимущества и делает ее, стратегию, весьма предсказуемой для конкурентов.

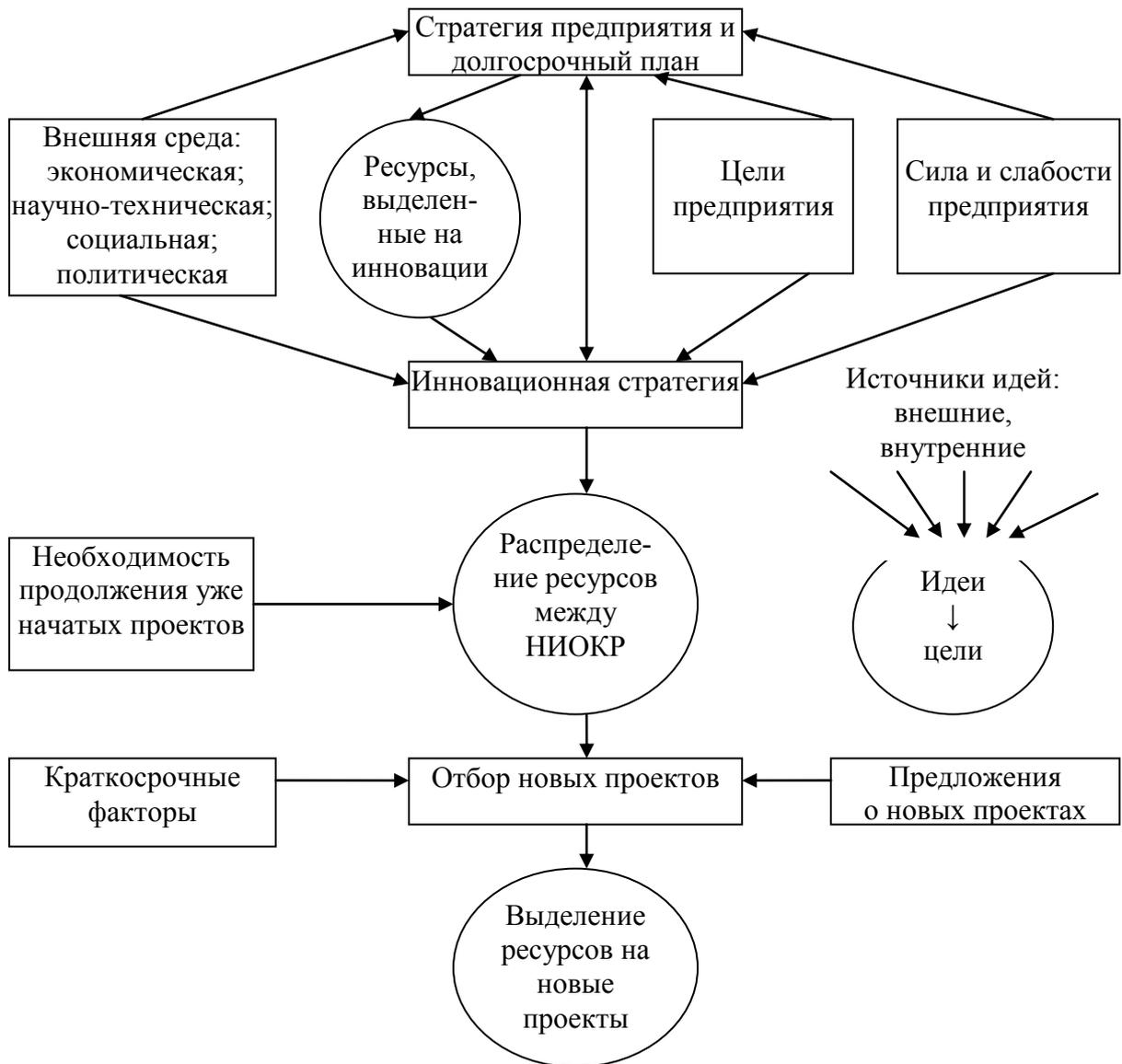
Когда рыночные конкурентные условия резко меняются, адаптивный подход не дает возможности критически переоценивать методы решения проблем, в чем и состоит его опасность. Конкурентная стратегия, требует постоянного инновационного самосовершенствования организации через постоянную оценку и экспериментирование в области способов анализа и решения проблем. Нововведение используется в качестве отправного пункта для достижения успеха, средства получения конкурентных преимуществ.

Стратегическое управление нововведениями является важнейшей из задач антикризисной политики строительного предприятия, выполнение которой во многом зависит от качества принимаемых инновационных решений, от возможности находить такие решения, которые организационно и экономически смогут обеспечить достижение поставленной цели по созданию конкурентоспособной продукции. При принятии такого рода управленческих решений следует исходить из особенностей инновационного процесса, учитывать степень новизны нововведений, их потенциал, ресурсные возможности предприятия. На рис 5.3. представлена схема процесса принятия инновационных решений.

В верхней части рисунка показана комбинация прогнозов общеэкономической обстановки и анализа возможностей при формулировании стратегии, а в нижней — выводы для процесса отбора проектов. Эти две части связаны воедино инновационной стратегией.

Оптимальное внедрение инноваций возможно при оптимальном сочетании нижеуказанных свойств:

- объект и уровень новой идеи;
- сочетание свойств целостности и обособленности инноваций и процесса их внедрения;
- степень радикальности и степень видоизменения;
- форма восприятия инноваций;
- уровень управления разработкой и внедрением нововведения.



5.3. Процесс принятия инновационных решений

К ключевым факторам успеха инновационных организаций относятся:

- превосходство продукции по отношению к имеющейся на рынке;
- лучшее понимание рынка и оптимально-прогрессивное позиционирование;
- высокая согласованность научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ с производством.

Инновационные проекты характеризуются длительностью периода разработки и доведения продукта до конечного потребителя, значительным объемом необходимых инвестиций, высокой степенью неопределенности получаемых результатов, высокой степенью риска достижения коммерческого успеха и, в случае успеха, высокой доходностью. К основным факторам, которые необходимо учесть при оценке инновационных проектов, относятся:

- финансовые преимущества, ожидаемые от реализации проекта;

- воздействие оцениваемого проекта на другие, имеющиеся в портфеле организации;
- влияние проекта в случае его успеха на экономику организации.

Так как различные критерии (таблица 5.2.) имеют разновеликую значимость с точки зрения оценки проекта в целом, их предлагается ранжировать в соответствии с весовыми коэффициентами, которые можно получить аналитическим методом и методом экспертных оценок. Основное правило оценки инновационных проектов заключается в том, что потребитель не выбирает продукт, руководствуясь его новизной, а исходит из его способности удовлетворить потребности лучше, чем другие виды товаров и технологии. Совокупность представленных критериев позволяет учесть это правило.

После получения оценки всех проектов необходимо выбрать проекты с максимальными оценками, при этом суммарная стоимость проектов не должна превышать суммы выделяемых ресурсов, проанализировать результаты рейтинга и принять решение о внедрении.

5.6. Риски в антикризисном управлении

5.6.1. Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Любая управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и ролью человеческого фактора в процессе воздействия. Понятие «риск» также имеет многофакторную природу, раскрыть которую можно лишь во взаимосвязи с такими понятиями, как «неопределенность», «вероятность», «условия неопределенности», «условия риска». Согласно математическим определениям, неопределенность проявляется тогда, когда результатом действия является набор возможных альтернатив, вероятность которых неизвестна. Риск имеет место, если действие приводит к набору альтернатив, причем вероятность осуществления каждой из них известна.

Риск (risk) - это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели. Другими словами под риском понимают возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой различного рода потери.

Понятие «риск» в экономическом смысле предполагает потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также выгоду и прибыль, получить которые возможно лишь при действиях, обремененных риском, что чаще всего связывается с инновационной деятельностью.

Основные критерии оценки проектов

Таблица 5.2.

Группы критериев	Критерии для оценки проектов
I.Соответствие внешней среде	1.Совместимость проекта с экономической ориентацией региона 2.Воздействие на экологию региона 3.Количество новых рабочих мест 4.Взаимодействие с национальной научно-технической политикой 5.Соответствие научно-техническим направлениям инновационной структуры 6.Оценка фазы инновационного цикла данной технологии (продукции)
II.Коммерческий успех нововведения	1.Соответствие потребностям рынка 2.Оценка общей емкости и доли рынка 3.Оценка периода выпуска продукции 4.Цена продукта 5.Стартовый капитал, его величина 6.Вероятный объем продаж 7.Взаимодействие с конкурентами 8.Обеспечение каналами продвижения на рынок
III.Научно-технические критерии	1.Новизна и соотношение с мировым уровнем 2.Патентная чистота 3.Обеспеченность научно-техническими ресурсами 4.Возможность разработки «куста» новых технологий и продуктов 5.Вероятность технической реализации
IV.Финансовые критерии	1.Стоимость проекта 2.Чистая текущая стоимость 3.Внутренняя норма доходности 4.Ожидаемый срок действия инвестиций 5.Срок окупаемости 6.Отношение доходов к расходам 7.Отношение затрат на разработку к капитальным вложениям для производства и реализации продукта
V.Производственные критерии	1.Прогрессивность производственного процесса 2.Возможность обеспечения производственными мощностями и площадями 3.Наличие производственного персонала соответствующей квалификации 4.Издержки (соотношение со среднеотраслевыми) 5.Материалоемкость и энергоемкость 6.Возможность развития производства 7.Экологичность и безопасность производства
VI.Реализуемость проекта с учетом различных видов риска	1.Научно-технический риск 2.Финансовый риск 3.Производственный риск 4.Коммерческий риск 5.Трансфертный риск 6.Риск проекта и его соотношение с риском реализации всего портфеля

Размер потерь организации как результат деятельности в условиях неопределенности представляет собой «цену риска», а величина успеха (дополнительная прибыль) — «плату за риск». Риск проявляется в процессе реализации продукции или услуги и выступает одним из конечных результатов деятельности. Сущность, содержание, характер проявления риска в деятельности экономического субъекта позволяют определить природу риска как экономическую.

В менеджменте понятие «риск» прежде всего связывается с характером и сложностью проблем, условиями принятия управленческих решений и прогнозированием результата. Управленческий риск следует рассматривать как характеристику управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, вследствие недостаточности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации.

Приступая к анализу рискованной ситуации и разработке решений, в первую очередь следует установить, с какими видами рисков встретится менеджер в процессе антикризисного управления. В значительной степени данная проблема решается на основе методологической систематизации рисков и их классификации, которая отражает многофакторную природу риска.

На схеме (рис. 5.4.) отражены взаимосвязь и взаимодействие внешних и внутренних факторов, или источников, риска применительно к менеджменту строительных предприятий. Из внешних факторов следует отметить источники риска, вызванные кризисом социально-экономического развития страны и отдельных регионов, а также рыночные источники, обусловленные нарушением надежности или трудностями формирования новых связей с потребителями, поставщиками, с проблемами обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

В качестве внутренних признаков выделения риска выступают функциональные особенности рискованной деятельности — производственной, финансовой, маркетинговой и др. Важным признаком выделения рисков является и содержание рисков: экономических, социальных, организационных, правовых, инновационных и др. Интеграционные факторы, или факторы взаимодействия, свойственные менеджменту, обеспечивают управление риском как процессом выявления источников риска, определения вероятности его проявления в ходе производственного процесса и воздействия на результат и последствия деятельности строительного предприятия.

При использовании средств управления менеджер рискует, выбирая цели, стратегии развития, системы мотивации деятельности персонала и другие средства управления. Значительная доля риска кроется и в выборе методов и критериев измерения и оценки вероятностей и величин риска, например при проведении экспертизы, при исследовании статистических данных или определении коэффициента дисконтирования при приведении стоимости будущих доходов к настоящему времени.



Рис.5.4. Факторы риска

Систематизация и детальное исследование рисков позволяет провести их классификацию, ранжирование, создать сценарии вероятного хода событий для конкретной ситуации, разработать карты риска, выявить пороги стабильности системы управления посредством имитационного и других видов моделирования. В таблице 5.3. в укрупненном виде представлена классификация рисков по основным признакам.

Среди рисков, наиболее устойчиво повторяющихся в деятельности строительного предприятия, следует отметить:

- риск, связанный с неустойчивой политической и экономической ситуацией в стране;
- риск снижения экономического потенциала;
- риск снижения научного и инновационного потенциала;
- риск утраты кадрового потенциала;
- риск имущественного ущерба вследствие нарушения договорных обязательств и других причин;
- риск утраты престижа организации;
- риск изменения стоимости факторов производства;
- риск потери управляемости;
- риск снижения качества продукции и услуг;
- риск изменения внешнеэкономических факторов.

Классификация рисков в антикризисном менеджменте

Таблица 5.3.

Признак	Вид риска
Функциональные особенности риск-процесса	Маркетинговый Инновационный Инвестиционный Производственный Страховой Финансовый
Содержание риск-результата	Экономический Социальный Правовой Организационный Инновационный Психологический Имиджевый
Последствия реализации риск-решения	Социальный Политические Экологические Демографические
Рыночный фактор риска	Конкурентный Конъюнктурный Ценовой Коммуникационный
Факторы производства (ресурсы) как источники риска	Человеческих ресурсов Информационный Финансовых ресурсов Материальных ресурсов Временной
Средства воздействия	Целевой, стратегический, тактический Прогнозируемый, планируемый, концептуальный Мотивационный, стимулирующий Структурный
Характер проявления	Субъективный Объективный Неправомерный (правомерный) Неоправданный (оправданный) Криминогенный

Рассматривая риск с точки зрения его оценки, необходимо решить следующие задачи:

- 1) описать как можно больше возможных альтернатив (вариантов) развития событий в будущем, соответствующих данному риску (возможные исходы принятия решений или случайные события);
- 2) определить вероятности наступления каждого из этих вариантов (случайных событий).

В практике менеджмента используются следующие характеристики риска:

- размер вероятного ущерба (потерь) или величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуации;
- вероятность риска — степень воздействия источника риска (события), измеряемая в пределах значений от 0 до 1. Иначе говоря, каждый вид риска имеет нижние и верхние (от 0 до 1) границы вероятности;
- уровень риска — отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения. Изменяется по величине от нулевого значения до 1, выше которого риск не оправдан;
- степень риска — качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую;
- приемлемость риска — вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);
- правомерность риска — вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

В кризисных условиях у строительного предприятия велика вероятность оказаться банкротом, в связи с чем персоналу требуется умение в риск-ситуациях, с одной стороны, избегать неоправданных потерь, с другой — действовать смело и инициативно. Менеджер должен уметь рисковать, т. е. взвешенно, не преувеличивая опасности, добиваться намеченных целей, естественно, при соблюдении границ правомерности риска.

В практике имеют место случаи, когда выбирается вариант небольшого результата, но при отсутствии риска, что может привести к снижению результативности и конкурентоспособности организации. При принятии решения с максимальным результатом, но и с высоким уровнем риска используется критерий максимакса. В таких случаях надо сопоставить ожидаемую экономическую выгоду и возможные потери в связи с рисковыми действиями. Если потери превышают выгоду, такое решение неоправданно. Очевидно, что в сложных ситуациях требуется использование совокупности критериев, при выборе которых важен комплексный подход, позволяющий оценить ситуацию с учетом разнонаправленных факторов.

5.6.2. Антикризисное управление риском

Антикризисное управление в значительной части решаемых проблем является рисковым. В кризисных ситуациях возникает множество рисков разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности, размеру возможных потерь и негативных последствий.

Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления, имеющего информационные, временные, организационные, экономические, социальные и правовые параметры. Информационный аспект процесса

управления риском представляет собой преобразование информации о факторах и источниках неопределенности в информацию об уровнях вероятности осуществления условий неопределенности в процессах производства и реализации продукции. Далее эта информация преобразуется в показатели уровня эффективности или неэффективности результатов деятельности в условиях риска и о негативном воздействии деятельности на экологические и социальные условия жизни.

Управление рисками или риск-менеджмент – это процесс выявления и оценки рисков, выбор методов и инструментов управления для максимизации положительных и минимизации отрицательных последствий наступления рискованных событий, система управления как самим риском, так и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления. На схеме (рис. 5.5.) приведены функции и средства управления, характеризующие содержание процесса управления риском.

Левая сторона схемы отражает стадии процесса выработки и реализации рискованных решений. Информационный анализ содержит работы по мониторингу внешней и внутренней среды, по выявлению новых источников риска и корректировке известных факторов, проявление которых зависит от изменяющихся условий.

Диагностика ситуации определяется спецификой решаемой задачи, основной акцент делается на учете причин, вызывающих изменения риска, их ранжировании и оценке потерь (выгод) при определенных параметрах ситуации. На данной стадии используются различные методы измерения и оценки риска (математические, статистические, интуитивные).

Разработка вариантов решений как стадия процесса управления характеризуется тем, что для каждого варианта решения рассматриваются границы возможного негативного проявления риска. Оценка производится по всем содержательным аспектам риска: экономическим, социальным, экологическим, организационным, имиджевым, правовым. Принятие решения содержит комплексное обоснование как самого решения, так и принятой вместе с ним вероятности и параметров допустимого риска. Предусматривается разработка системы ответственности по управлению риском.

Организация и реализация риск-решений заключается в управленческой деятельности, в процессе которой выявляются новые аспекты проявления организационного риска, что требует оперативного принятия мер. Контроль изменений в параметрах риска и корректировка могут иметь существенное значение в антикризисном менеджменте. Своевременность реакций и действий менеджера — главное условие стабилизации ситуации и снижения угрозы потерь.



Рис. 5.5. Управление риском в процессе выработки и реализации риск-решения

Правая сторона схемы содержит основные средства воздействия, которые использует менеджер при управлении риском. Стратегия управления — политика, обеспечивающая правомерность и допустимость риска конкретного вида в рискованных решениях, разрабатываемых применительно к конкретным социально-экономическим системам и ситуациям.

Критерии выбора риск-решения предусматривают разработку пределов риска, динамику изменения потерь в зависимости от объема продаж, размера затрат, изменения цен, инфляции и т. п. Разработка путей и средств минимизации потерь, нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений, страхование и другие возможности защиты от риска рассматриваются в антикризисном менеджменте как необходимые условия выработки и реализации риск-решений и используются, в той или иной степени, при выполнении работ на каждой стадии процесса управления риском.

Оценка эффективности включает определение эффективности достигнутого уровня как отношения упущенных возможностей или потерь к затратам на управление риском. Оценка риска выступает частью оценки эффективности управленческого процесса как процесса выработки и реализации рискованного решения. Результат оценки дает основание для корректировки от-

дельных элементов процесса управления риском. При управлении конкретными рисками данный процесс детализируется с учетом соответствующей рискованной ситуации, внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно воздействующих на ее характер, а также тенденций развития и особенности проявления вероятных последствий.

Защита строительного предприятия от риска выступает важной функцией управления риском в условиях антикризисного управления. Главное внимание рискованного менеджера направлено на наблюдение за параметрами риска до разработки и принятия решения и в ходе выполнения принятого решения, на быстрое реагирование в случаях отклонения параметров риска и принятие мер по снижению отрицательных последствий деятельности.

Профессионализм в управлении риск-ситуациями в антикризисном менеджменте приобретает исключительное и решающее значение. Уровень риска зависит не только от объективных факторов развития экономики и рынка, но и в значительной степени от субъективного восприятия ситуации менеджером, принимающим решение, от его опыта, знаний, интуиции. Для успешного управления риском необходимы управленческое образование персонала, профессиональные навыки и система информационного обеспечения, адекватная мировым тенденциям развития информационных технологий.